

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DEL PLAN DE INCENTIVOS Y ESTÍMULOS PARA LOS  
FUNCIONARIOS DE LA CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL  
TOLIMA**

**LUIS ALEJANDRO CRUZ GUTIERREZ  
CÓDIGO 201314959  
MARÍA DEL PILAR MEJIA GALLEGO  
CÓDIGO 201314730**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
FEBRERO 2016**

**DISEÑO DEL PLAN DE INCENTIVOS Y ESTÍMULOS PARA LOS  
FUNCIONARIOS DE LA CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL  
TOLIMA**



**LUIS ALEJANDRO CRUZ GUTIERREZ  
CÓDIGO 201314959  
MARÍA DEL PILAR MEJIA GALLEGO  
CÓDIGO 201314730**

**Dra. MARIA ELVIRA VILLAR DUARTE  
Asesora**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

## FEBRERO 2016

### TABLA DE CONTENIDO

#### **Contenido**

RESUMEN .....	5
INTRODUCCION.....	7
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
Descripción del Problema .....	9
Propósito de la investigación .....	10
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN .....	11
Justificación.....	11
Delimitación .....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
MARCO DE REFERENCIA.....	12
Contexto Organizacional.....	12
Marco Teórico.....	16
Marco Conceptual.....	26
METODOLOGÍA .....	29
Tipo de Trabajo .....	29
Población y muestra. ....	29
Procedimiento.....	32
CONCLUSIONES.....	40
Plan de Incentivos y estímulos para los Funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima .....	40
Costo Plan de Incentivos Vigencia 2016 .....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS .....	48
Anexo 1: Encuesta realizada a los funcionarios de la entidad.....	48

Anexo 2: Proyecto de Acto Administrativo de adopción del Plan. ....	51
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Tabla 1 Funcionarios por nivel jerárquico .....	13
<b>Tabla 2 Edades de funcionarios</b> .....	14
Tabla 3 Tiempo de servicios funcionarios .....	14
Tabla 4 Tipo de vinculación personal de planta .....	15
Tabla 5 Tipos de Incentivos.....	21
Tabla 6 Incentivos por Entidades .....	24
Tabla 7 Antigüedad de funcionarios.....	30
Tabla 8 Género funcionarios .....	30
Tabla 9 Edad funcionarios .....	31
Tabla 10 Estado civil funcionarios .....	31
Tabla 11 Información encuestados .....	31
Tabla 12 Estructura encuesta .....	32
Tabla 13 Respuesta encuesta pregunta 1 .....	34
Tabla 14 Respuesta encuesta pregunta 2 .....	35
Tabla 15 Respuesta encuesta pregunta 3 .....	36
Tabla 16 Respuesta encuesta pregunta 4 .....	37
Tabla 17 Respuesta encuesta pregunta 5 .....	37
Tabla 18 Respuesta encuesta pregunta 6 .....	38
Tabla 19 Respuesta encuesta pregunta 7 .....	38
Tabla 20 Respuesta encuesta pregunta 8 .....	39

## RESUMEN

Uno de los objetivos estratégicos establecidos en la Contraloría Departamental del Tolima para el periodo 2012 – 2015 es “Mejorar la Gestión del Talento humano” y una de las estrategias para lograrlo es el Diseño de un Plan de Incentivos y Estímulos.

De allí surge la presente investigación, la cual tuvo como objetivo: diseñar el Plan de incentivos y estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.

Las entidades (públicas) cuentan con la normatividad que reglamenta la implementación de planes de incentivos y estímulos a los cuales puedan acceder los funcionarios que en ellas laboran al igual que sus familias.

Con el fin de dar respuesta al objetivo, se realizó un Marco Teórico el cual contempla inicialmente las diferencias existentes entre las entidades de carácter privado con las entidades públicas a la hora de proyectar el tipo de incentivos y estímulos a sus empleados.

Se examina el concepto de bienestar social de autores expertos y autoridades competentes en la materia y se hace la diferenciación entre programas de bienestar social y planes de incentivos, los cuales se encuentran enmarcados dentro del sistema de estímulos establecido por el Decreto 1567 de 1998, la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1227 de 2005.

Para relevar la información, se diseñó una encuesta conformada por 8 preguntas, que evaluaron: Conocimiento de los funcionarios de los planes de incentivos y estímulos vigentes, factores que motivan a los funcionarios para fortalecer y/o incrementar el desempeño en su área de trabajo, preferencias de los funcionarios respecto a incentivos, expectativas de los colaboradores respecto a los incentivos, vigentes y propuestas de otros incentivos

La encuesta se aplicó a 76 funcionarios, encontrándose que:

- La gran mayoría coincidió en que la remuneración mensual es el principal factor para lograr un desempeño laboral óptimo. También resaltaron la relación con su jefe como un factor importante.
- Como incentivos que les gustaría recibir están entre otros, apoyo a educación formal y no formal, beca para educación formal de sus hijos, descanso remunerado, financiación de equipos de trabajo, mejoramiento equipo de trabajo y turismo social.
- El apoyo de educación formal que prefieren los funcionarios es en estudios de maestría.
- El destino preferido para realizar turismo social es la isla de San Andrés.
- Como principales hechos que generen un descanso remunerado están los cumpleaños, al mejor funcionario y el cumplimiento de metas.

- En cuanto a las actividades deportivas que prefieren como incentivos está el pago de la inscripción a un gimnasio y en un club deportivo.
- Otro tipo de incentivos que les gustaría recibir son los pecuniarios y las mejoras salariales.
- Al respecto de las mejoras salariales es importante aclarar que los incentivos pecuniarios están autorizados legalmente para reconocerse a los mejores equipos de trabajo cuando desarrollen proyectos en nivel de excelencia y muestren aportes importantes para la mejora del servicio que presta la Entidad..

La propuesta que surge de este proyecto es un Plan de incentivos y estímulos y la proyección del acto administrativo correspondiente que responde a las expectativas de los funcionarios, se enmarca en la normatividad vigente y está alineado con los objetivos estratégicos de la Entidad.

Para que este Plan sea exitoso se recomienda Conformar el Comité de Incentivos y Estímulos y alienarlo con los resultados de la evaluación del Desempeño.

**PALABRAS CLAVES:** plan de incentivos, méritos, calidad de vida, carrera administrativa, motivación, entidad pública

## **INTRODUCCION**

La presente investigación pretende diseñar el Plan de incentivos y estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima. Las entidades (públicas) cuentan con la normatividad que reglamenta la implementación de planes de incentivos y estímulos a los cuales pueden acceder los funcionarios que en ellas laboran al igual que sus familias. Así mismo la Contraloría Departamental del Tolima, que es la entidad seleccionada para adelantar este proyecto, tiene planteado dentro de su Plan Estratégico 2012 – 2015 un objetivo estratégico denominado “Mejorar la Gestión del Talento Humano”, el cual plantea como una de sus estrategias el Diseño de un Plan de Incentivos y Estímulos.

Aunque la normatividad Colombiana indique que las instituciones del estado deben plantear y desarrollar Programas y Planes de Bienestar Social, Incentivos y Estímulos, son pocas las que logran pasar de soportes legales a la implementación de propuestas con variables definidas, indicadores medibles y periodos ejecutados. Por lo tanto, la presente investigación busca proponer un modelo de gestión que incluya la planeación, ejecución, evaluación y control de un Plan de Incentivos y Estímulos que rijan a los funcionarios y grupos de trabajo de la Contraloría Departamental del Tolima.

A pesar de las herramientas otorgadas por los Entes reguladores del empleo público, de la expedición de normatividad que regula la materia, son muy pocos los administradores de entidades públicas que le imprimen la energía necesaria para el fortalecimiento de su capital humano y se dedican meramente al cumplimiento de obligaciones impuestas en la Ley, lo hacen por eso, porque la Ley los obliga. Pero la realidad debería ser distinta. Invertir en el capital humano debería ser prioridad en sus diferentes herramientas de planificación de su gestión. Pues son los funcionarios públicos los que al final de todo ejecutan los que permiten que la gestión de una entidad sea buena o no lo sea.

Al interior de la Contraloría Departamental del Tolima no existe un Plan de incentivos diseñado para sus funcionarios. A pesar de tener un programa de bienestar social, el cual se renueva cada año; el elemento fundamental que permita premiar la excelencia en la prestación del servicio y a su vez, el hacer un ambiente de trabajo en el cual los funcionarios se sientan a gusto, no ha sido posible consolidarlo, pues se han priorizado otras áreas al interior de la Entidad. Razón por la cual la importancia y justificación de este proyecto.

Según lo reglamentado la Contraloría Departamental del Tolima en coordinación con los organismos de seguridad y prevención social deberá ofrecer a los funcionarios y a sus familias los programas de protección y servicio social, como



programas deportivos, recreativos, vacacionales, artísticos, culturales, promoción y prevención en salud, capacitación informal en artes o artesanías, promoción de programas de vivienda y educación formal; actividades que deben estar incluidas dentro del Programa de Bienestar Social labor pero que aún no se establecen de manera formal.

La Secretaría Administrativa y Financiera es el área encargada de desarrollar el proceso de Gestión Humana el cual tiene como objetivo gestionar el recurso humano de la CONTRALORIA DEPARTAMENTAL DEL TOLIMA, administrando las actividades necesarias para apoyar el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales, integrando el talento de las personas con las condiciones y ambientes de la entidad, aplicando la normatividad para el empleo público, para que esto sea posible su estrategia es desarrollar las acciones necesarias para mantener el talento humano capacitado, motivado y brindarle las condiciones de trabajo adecuadas para que puedan ejecutar eficientemente todas y cada una de sus funciones y responsabilidades.

Para desarrollar esta investigación se han tenido en cuenta dos consideraciones fundamentales: necesidad de diseñar un plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima que permita y facilite su desarrollo integral y la implementación de este Plan de Incentivos y Estímulos, con el fin de motivar el desempeño eficiente, y el compromiso de los empleados.

Los principales referentes teóricos esta investigación están suscritos en la Ley 909 de septiembre 23 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública entre otras cosas, el Decreto Ley 1567 de agosto 5 de 1998 por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, el Decreto 1227 de abril 21 de 2005 por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 909 y el Decreto 1567 de 1998, el Programa de Bienestar Social de la contraloría General de la Republica, Planes y Programas de las Contralorías Departamentales de Cundinamarca y Córdoba y de las Contralorías Municipales de Medellín, Armenia, Villavicencio e Itagüí. Se seleccionaron aleatoriamente estos planes de un total de 63 Contralorías Territoriales, en atención a que se encuentran dentro de la normatividad establecida por el Gobierno Nacional en esta materia.

Se espera que con la implementación de este Plan se cuente con funcionarios comprometidos con su institución, con sentido de pertenencia, con un clima laboral sobresaliente, en condiciones físicas de trabajo óptimas y que todo esto repercuta en los resultados institucionales de la entidad de cara a la opinión pública y a la Auditoría General de la Republica,

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Descripción del Problema**

La Contraloría Departamental del Tolima es una entidad del orden territorial de naturaleza pública, cuyas funciones se encuentran establecidas en la Constitución Política y en la Ley 330 de 1996.

La planificación estratégica de la Contraloría Departamental se encuentra desarrollada a través del Plan Estratégico 2012 – 2015. Es la herramienta de planificación por excelencia y está dirigido al ejercicio del Control Fiscal en el Departamento del Tolima en términos de excelencia, transparencia y optimización de los recursos disponibles.

Entre estos recursos disponibles se encuentra el capital humano. Sin lugar a dudas el principal recurso de esta organización. A través del equipo de auditores se tiene contacto permanente con los sujetos de Control (Entidades Públicas del Departamento del Tolima), con la ciudadanía, veedores ciudadanos, en general la comunidad Tolimense interesada en el resguardo de sus recursos públicos. Por lo tanto son quienes exponen la imagen de la Contraloría ante las partes interesadas. Además de ser los ejecutores de los planes de acción de cada una de las dependencias de la entidad. Como se puede anotar, al ser una entidad encargada de prestar servicios de auditoría y asesoría, la imagen de la entidad se exterioriza por medio de sus funcionarios.

Es importante dotar de elementos que le permitan a la Alta Dirección de la Contraloría Departamental contar con un recurso humano motivado, comprometido con los objetivos institucionales, ejerciendo sus labores misionales con estándares de desempeño sobresalientes, lo que a su vez repercutirá en el cumplimiento de las metas trazadas en la planificación estratégica de la entidad.

Por ello se plantea dentro de la presente investigación el diseño de un plan de incentivos y estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima, que brinde los elementos suficientes para que su capital humano permanentemente se encuentre motivado, “con la camiseta puesta” y ayudando al cumplimiento de las metas institucionales trazadas por la Alta Dirección; a partir de las necesidades planteadas por los mismos funcionarios a través de herramientas de recolección de información como encuestas y mesas de trabajo con la comisión de personal.

## **Propósito de la investigación**

Sin lugar a dudas la imagen de la Contraloría Departamental del Tolima ante la opinión pública y ante los sujetos de Control de la Entidad, se ve reflejada en el actuar de sus funcionarios, tanto en la forma como encarar sus comisiones de auditoría en los diferentes municipios del Departamento del Tolima, como en el trato a la comunidad en la instalaciones de la Entidad. Siempre se debe contar con funcionarios en las mejores condiciones laborales posibles, con actividades que les permitan tener un clima laboral adecuado, y sobre todo elementos tangibles que proporcionen a los funcionarios total compromiso para con la Contraloría Departamental. Es por ello que se plantean los siguientes interrogantes:

¿Los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima se sienten motivados a desarrollar sus funciones con altos estándares de desempeño?

¿Actualmente qué tipo de incentivos y estímulos se manejan al interior de la Contraloría Departamental y si los hay, estos son suficientes?

## **JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN**

### **Justificación**

La presente investigación está dirigida al diseño del Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima con la finalidad de mejorar el compromiso de ellos hacia la Entidad y hacerles sentir que la Contraloría se preocupa para que cuenten con condiciones laborales óptimas. De esa forma dotar a la Alta Dirección de una importante herramienta que le permita contar con funcionarios motivados, ejerciendo sus actividades con altos niveles de desempeño, con sentido de pertenencia hacia la Entidad. Todo esto en aras del cumplimiento de las metas trazadas en el Plan Estratégico adoptado por la entidad. “Mejorar la Gestión del Talento humano”, el cual plantea como una de sus estrategias el Diseño de un Plan de Incentivos y Estímulos. Este objetivo estratégico nace ante la inminente obligación que tiene la Alta Dirección con su recurso más valioso, el talento humano. Obligación de mantenerlo con altos niveles de competencia, con clima laboral en condiciones óptimas y sobre todo que su única preocupación se limite al cumplimiento de sus obligaciones como funcionario público y que repercutan en el logro de las metas de la Entidad.

### **Delimitación**

La investigación está dirigida a los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima para ofrecer una herramienta que propicie un mejor ambiente laboral y mejore el compromiso de los funcionarios para con la Contraloría Departamental, en aras de lograr el cumplimiento de las metas institucionales

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico para conocer la percepción de los funcionarios respecto a los incentivos y estímulos informales existentes
- Indagar qué tipo de incentivos y estímulos esperan recibir los funcionarios de la Contraloría departamental.
- Diseñar las políticas y el proceso de Incentivos y estímulos.
- Calcular el costo del Plan de Incentivos y Estímulos construido a partir de las necesidades evidenciadas por sus servidores públicos y enmarcados en la normatividad vigente.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **Contexto Organizacional**

La Contraloría Departamental del Tolima es una entidad de carácter público encargada de ejercer el Control Fiscal el cual está determinado por el Constituyente como una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

Este será ejercido en forma posterior y selectiva, conforme a los procedimientos, sistemas y principios que se establecen en la Ley 42 de 1993.

Para efecto del artículo 267 de la Constitución Nacional se entiende por control posterior la vigilancia de las actividades, operaciones y procesos ejecutados por los sujetos de control y de los resultados obtenidos por los mismos. Por control selectivo se entiende la elección mediante un procedimiento técnico de una muestra representativa de recursos, cuentas, operaciones o actividades para obtener conclusiones sobre el universo respectivo en el desarrollo del control fiscal.

La vigilancia de la gestión fiscal que adelantan los organismos de control fiscal es autónoma y se ejerce de manera independiente sobre cualquier otra forma de inspección y vigilancia administrativa

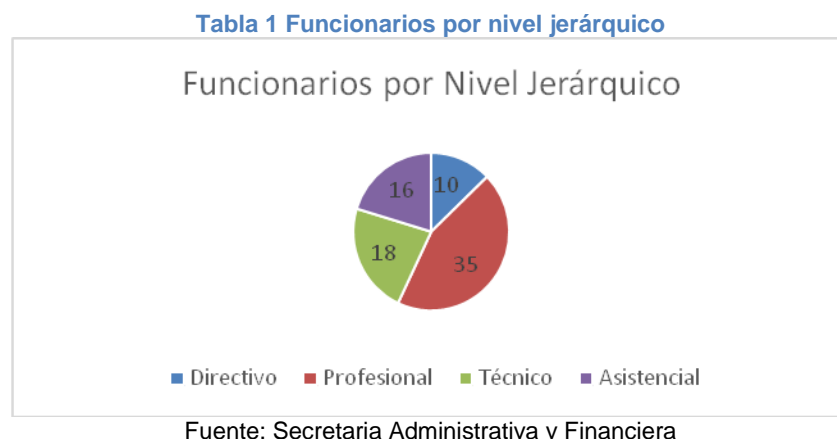
La vigilancia de la gestión fiscal del Estado se fundamenta en la eficiencia, la economía, la eficacia, la equidad y la valoración de los costos ambientales, de tal

manera que permita determinar en la administración, en un período determinado, que la asignación de recursos sea la más conveniente para maximizar sus resultados; que en igualdad de condiciones de calidad los bienes y servicios se obtengan al menor costo; que sus resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con sus objetivos y metas.

En el artículo 268 de la constitución política de Colombia en concordancia con el artículo 272 ibídem, están plasmadas las funciones de la Contraloría Departamental del Tolima, las cuales son de carácter Constitucional.

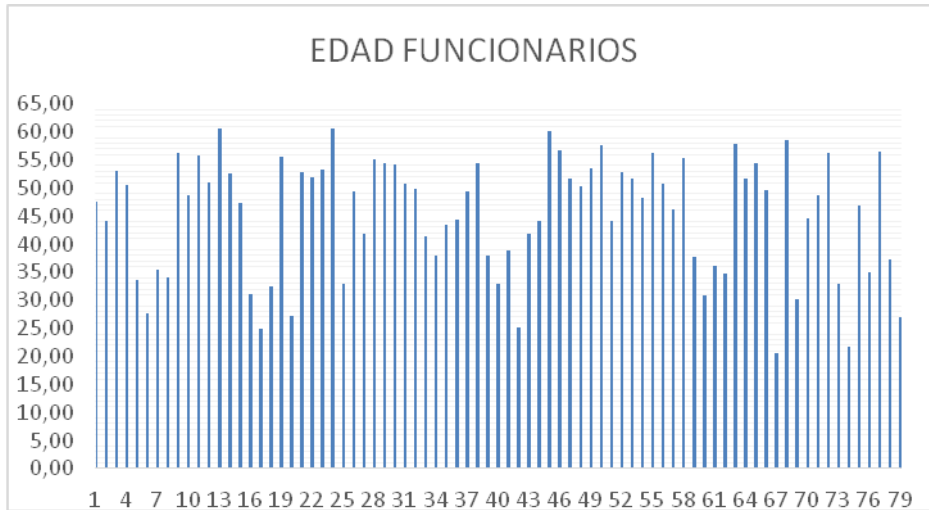
Los sujetos de control fiscal de la Contraloría Departamental del Tolima son las entidades que integran la administración departamental, municipal y las entidades oficiales de este orden. Entre ellos están las Alcaldías de todos los municipios del Departamento del Tolima, con excepción de Ibagué que cuenta con Contraloría Municipal, la Gobernación del Tolima, la totalidad de los Hospitales Públicos del Tolima, las empresas de servicios públicos municipales, las personerías municipales, Lotería del Tolima, Fabrica de Licores del Tolima, Universidad del Tolima, Indeportes y la el pleno de instituciones educativas de carácter oficial del Departamento.

El personal de planta de la entidad de acuerdo al nivel jerárquico está compuesto de la siguiente forma:



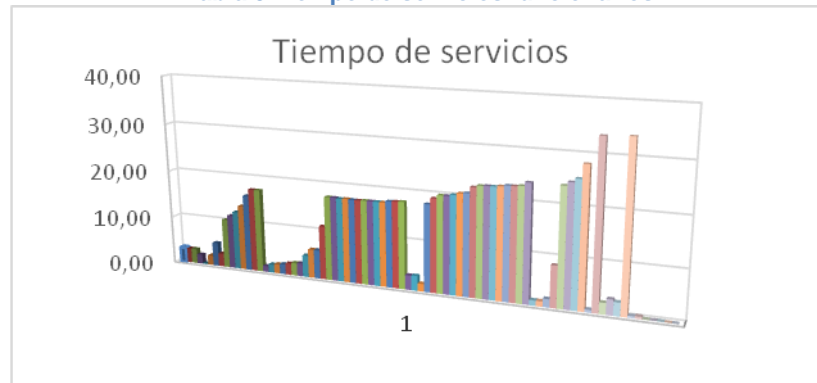
La edad promedio del talento humano de la Contraloría Departamental del Tolima es de 45.23 años. Teniendo como la menor edad los 20 y la mayor 60 años. En la siguiente tabla se muestran las edades de la totalidad de funcionarios.

Tabla 2 Edades de funcionarios



El tiempo de servicios del personal de planta de la Contraloría Departamental está en un rango de menos de un mes hasta los casi 34 años vinculados con la entidad: en la gráfica siguiente se aprecia con mayor detalle lo anterior.

Tabla 3 Tiempo de servicios funcionarios



El personal directivo de la Entidad por su tipo de vinculación (Libre Nombramiento y Remoción) presenta una frecuencia de rotación mayor a la del resto de funcionarios. Entre ellos está el Contralor Departamental quien es elegido para un periodo de cuatro años sin reelección inmediata.

De los otros niveles existen funcionarios con nombramiento temporal de seis meses (tres del nivel profesional), 27 en provisionalidad y 39 en carrera administrativa.

Tabla 4 Tipo de vinculación personal de planta



Fuente: Secretaría Administrativa y Financiera

La información anterior es importante para conocer detalles sobre el talento humano de la Contraloría Departamental, la cual debe tenerse en cuenta al momento de elaborar las encuestas sobre incentivos, tratando de obtener mayor precisión sobre las actividades o tipos de incentivos que ellos requieren para exaltar su desempeño laboral sobresaliente o excelente.

La Secretaría Administrativa y Financiera es el área encargada, entre otros, del proceso de Gestión Humana y tiene como objetivo gestionar el recurso humano de la Contraloría Departamental Del Tolima, administrando las actividades necesarias para apoyar el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales, integrando el talento de las personas con las condiciones y ambientes de la entidad, aplicando la normatividad para el empleo público.

Un integrante importante en la Gestión del Talento Humano de la Contraloría departamental del Tolima es la Comisión de Personal, la cual está conformada por cuatro integrantes. Dos elegidos democráticamente por los funcionarios de la entidad y los dos restantes son los representantes de la Alta Dirección, designados directamente por el Contralor Departamental.

La Secretaría Administrativa y Financiera presenta como estrategia del plan de acción “Desarrollar las acciones necesarias para mantener el talento humano capacitado y con condiciones de trabajo adecuadas”.



La dependencia cuenta con un jefe de proceso que es el Secretario Administrativo y Financiero y para el desarrollo de las actividades relacionadas con el proceso de gestión humana tiene el apoyo de un Profesional Universitario y un auxiliar administrativo.

## **Marco Teórico**

Es preciso hacer la diferenciación entre entidades de carácter privado y entidades públicas sobre la autonomía que tienen unas y otras al momento de otorgar incentivos y estímulos a sus empleados. Pues las entidades públicas por manejar recursos del estado, no tienen la misma autonomía financiera y presupuestal para la ejecución de recursos que las entidades privadas, las cuales pueden proponer como incentivo un porcentaje adicional al salario del empleado por cumplimiento de metas, por ejemplo.

Tanto así que por estricto mandato legal una entidad pública no puede motivar a sus funcionarios bajo la base del reconocimiento de un mejor salario, de un ascenso, o de la creación de una prima o bonificación por metas cumplidas. La facultad para legislar en temas salariales y prestacionales está a cargo del Congreso de la Republica. De acuerdo a lo encontrado en los Planes de Incentivos de las Contralorías Territoriales de Medellín, Armenia, Villavicencio, Cundinamarca e Itagüí, los incentivos que éstas conceden a sus funcionarios son: Reconocimientos escritos con copia a la Historia Laboral, bonos redimibles en supermercados de cadena hasta por dos S.M.M.L.V., bonos de recreación, capacitaciones a elección del funcionario adicionales a las contempladas en el Plan Anual de Capacitación, apoyo económico en estudios de postgrado, días de descanso remunerado y exaltaciones públicas.

Las entidades públicas para la creación de sus planes de incentivos y estímulos deben estar sujetas a lo establecido en las Leyes y decretos que Regulan la materia. Para el caso de la Contraloría Departamental del Tolima aplica el artículo 13 del decreto 1567 de 1998 que establece el sistema de Estímulos para los empleados del Estado y su vez lo planteado en el parágrafo del artículo 36 de la Ley 909 de 2004, que genera la obligación de la Entidades del estado de implementar programas de bienestar e incentivos para sus funcionarios. Los planes de incentivos pueden ser pecuniarios o no pecuniarios. Los de tipo pecuniario aplica solo para los equipos de trabajo que se conformen al interior de cada entidad. El mejor equipo de trabajo puede llegar a obtener un incentivo hasta de cuarenta (40) S.M.M.LV. Los de tipo no pecuniario aplica para equipos de trabajo y funcionarios y pueden ser: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a labor meritoria, financiación de investigaciones programas de turismo

social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional. Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.

## Teorías Motivacionales

Herzberg (1959) planteó la teoría de los dos factores en la cual menciona los factores higiénicos y los factores de motivación. Los factores de motivación están relacionados con la satisfacción. Estos ayudan a mantener la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Sus principales componentes son los logros laborales, reconocimiento personal, independencia laboral, responsabilidad y promoción.

Los factores higiénicos están directamente ligados con la Insatisfacción y precisa que si estos faltan o son inadecuados causa insatisfacción, pero su presencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Contempla factores como sueldos y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad social, crecimiento, madurez y consolidación.

Estos se enmarcan en el entorno en el cual se lleva a cabo el trabajo. Cuando estos llegan a un nivel no deseado por los empleados se afectan directamente las actitudes en la empresa, generando insatisfacción. No obstante, cuando estos llegan a niveles adecuados, no es garantía de generar una actitud positiva en los empleados, simplemente no habrá insatisfacción. La mejora de estos factores presenta una mejora en el corto plazo.

Maslow (1954) en su teoría de la jerarquía de las necesidades formuló la hipótesis acerca de la existencia de una jerarquía de cinco necesidades para satisfacer al ser humano: fisiológica, seguridad, social, estima y autorrealización. Una vez se va satisfaciendo una de estas las siguientes se vuelve dominante.

El autor la dividió en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden bajo; y la social, de estima y autorrealización de orden alto. La diferencia radica en que las necesidades de orden bajo se satisfacen de manera externa, por factores como el salario, antigüedad, pactos sindicales; y las de orden alto se satisfacen internamente.

Por otra parte McClelland estableció las necesidades en tres componentes:

- Necesidades de logro: comprende la presión de sobresalir, siempre destacarse por encima de los estándares establecidos. La necesidad de ser una persona exitosa.

- Necesidad de poder: es el deseo de ser influyentes y controlar a los demás. Más importante que el desempeño eficaz, es el poder influenciar a demás y poseer status de líder. El prestigio es su motivador esencial.
- Necesidad de afiliación: se enfoca en obtener buenas relaciones interpersonales. El ser aceptado por los demás. Las personas orientadas a obtener alta afiliación luchan por preservar la amistad, prefieren situaciones cooperativas en detrimento de las competitivas.

## Bienestar Social

Se debe tener en cuenta que el bienestar social, según lo plantean Hernández & Yrigoyen (2003), es el “conjunto de sentimientos, de satisfacción material e inmaterial que producen en las personas y colectividades una serie de condiciones materiales que no pueden reducirse únicamente al nivel económico, sino que incluyen otras dimensiones importantes de la existencia humana como la salud, educación, servicios, infraestructura, vivienda, seguridad, entorno, etc.” Página 02.

## Bienestar Social en el Estado Colombiano

El Decreto 1567 de 1998 establece que, para los funcionarios de entidades de carácter oficial, los Programas de Bienestar Social serán “aquellos procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia”.

Igualmente, la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y el Decreto 1227 de 2005 reglamentan que las entidades públicas diseñarán Sistemas de Estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, para lo cual deben implementar Programas de Bienestar Social que ofrezcan servicios de carácter deportivo, recreativo y vacacionales; artísticos y culturales, así como la promoción y prevención de la salud; capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades, al igual que la promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, entre otros.

En desarrollo de lo anterior, la finalidad del Sistema de Estímulos es: buscar el “Bienestar” Social y el trabajo eficiente y eficaz de los empleados; construir una vida laboral que contribuya a la productividad y su desarrollo personal; recompensar el desempeño efectivo de los servidores y de los grupos de trabajo, así como facilitar la cooperación interinstitucional entre las entidades para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

Ahora bien, para asegurarse que el Sistema de Estímulos cumpla con las metas y los objetivos diseñados y sea en realidad una herramienta que fortalezca el compromiso institucional, estimule la productividad y propicie el crecimiento personal de los servidores, es indispensable incluir en su concepción la aplicación de criterios tales como igualdad, equidad, mérito, objetividad y transparencia, conceptos que serán explicados a continuación:

- ✓ La igualdad entendida como “el trato idéntico que un organismo, Estado, empresa, asociación, grupo o individuo, les brinda a las personas sin que medie algún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia; para hacerlo más práctico, es la ausencia de cualquier tipo de discriminación”;
- ✓ La equidad, que es “el derecho que tienen las personas de acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, así como en la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar”.
- ✓ La objetividad que es la “imparcialidad con que se trata o se considera un asunto prescindiendo de las consideraciones y los criterios personales o subjetivos”.
- ✓ El mérito que “es la circunstancia provocada por sí mismo que le da derecho a una persona de recibir un premio. Es aquello que justifica un reconocimiento o un logro”.
- ✓ La transparencia, “conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público toda la información generada o en posesión de las entidades gubernamentales o por aquellas del ámbito privado que utilicen recursos, ejerzan funciones o sean del interés público. Esta se sustenta en el derecho de libre expresión y en el de información”.

En aras de tener mayor claridad del Sistema de Estímulos, conformado por los Planes de Incentivos y los Programas de Bienestar Social, se explicará lo que se entiende por estos y cuál es su alcance.

El Plan de Incentivos, en virtud a lo establecido en el Decreto 1227 de 2005, su función es crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los empleados, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la entidad, así como los equipos de trabajo que se inscriban y desarrollen un proyecto que la beneficie, dándoles valor agregado a la gestión y al desempeño que adelanta cotidianamente.

Cabe resaltar que un incentivo es entendido, como todo estímulo explícitamente concebido e implantado adecuadamente por los entes públicos y consecuente con un comportamiento deseable previamente establecido y divulgado, que busca aumentar la probabilidad de ocurrencia de dicho comportamiento en el desempeño de los servidores en su puesto de trabajo.

Para que un estímulo se constituya en un incentivo, según el documento “Sistema de Estímulos Lineamiento de Política (2007)” del DAFP, este debe reunir, como mínimo, las siguientes características:

- Ser planeado por la entidad,
- Ser consecuente con un comportamiento determinado y
- Satisfacer una necesidad particular del servidor público.

Aunado a lo anterior, la norma contempla que deben las entidades incluir en su cultura organizacional el reconocimiento de los incentivos como resultado, ya sea de la exposición de comportamientos deseables pactados con antelación (por ejemplo: trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, disposición al trabajo, entre otros), o ya sea por el cumplimiento de metas previamente concertadas, con criterios de evaluación: objetivos, medibles y conocidos por todos para ofrecer igualdad de oportunidades.

Concluyendo, los factores decisivos para el reconocimiento de incentivos por parte de las entidades públicas deben estar ligados a un comportamiento o a un resultado esperado previamente pactado; asimismo, es inconveniente prometer un incentivo que la entidad no esté en condiciones de entregar o cumplir. Se deduce que el funcionario público debe estar en posibilidad de recibir un incentivo, una vez este sea ofrecido; de lo contrario, perderá su poder motivador y en su lugar, puede generar un efecto negativo en el funcionario.

Otros aspectos para tener en cuenta al momento de otorgar los incentivos, es que estos sean efectivos, es decir, tengan la capacidad de motivar, ser visibles y que no sean aplazados, ya que pueden perder su interés. Algo muy importante es que, si la entidad desea que sus servidores sean productivos, debe otórgales los incentivos oportunamente cuando accedan a ese derecho, de acuerdo con los criterios establecidos previamente o cuando la entidad considere hacerlo por un comportamiento destacado.

Para determinar los requisitos esenciales de un Plan de Incentivos, se debe conocer: la población objetivo del plan, tanto a nivel individual como grupal, tener en cuenta una metodología para elaborar en forma participativa el Plan en mención, un cronograma con las fechas en que se realizarán las diferentes actividades, los criterios de desempate que se deben establecer según los parámetros determinados por el Decreto 1227 de 2005 y las causas y mecanismos de exclusión de aspirantes a los incentivos.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, propone ocho tipos de incentivos que a continuación serán explicados para una mayor comprensión y mejor aplicación:

**Tabla 5 Tipos de Incentivos**

<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplos</b>
Reconocimientos	Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción por parte del jefe, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado esperado. Los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, artículo 36.	Reconocimiento verbal (una frase de aprobación)  Reconocimiento gestual o mímico (un gesto de aprobación o una nota de felicitación o agradecimiento)
Recompensas	Es un premio previsto con anterioridad por los jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados.	Puede consistir en concesiones, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado, siempre y cuando no vayan en contra de lo establecido legalmente.
Informales	Se refiere a estímulos espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado.	En una reunión al momento en que uno de los participantes aporta algo positivo, se le reconoce inmediatamente con una frase.
Formales	Hacen relación a estímulos institucionales planeados previamente, ante los cuales todo servidor público tiene derecho, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos para su otorgamiento	Los incentivos otorgados por obtener una calificación excelente.
Monetarios a los equipos de trabajo (pecuniarios)	Son reconocimientos económicos que pueden ser hasta de 40 SMMLV, para el caso de los equipos de trabajo. Estos se plantean teniendo en	Al equipo que realizó el mejor proyecto, se le entrega la suma de dinero acordada. La cual no puede superar los 40

Tipo de incentivo	Definición	Ejemplos
	<p>cuanta los recursos disponibles de la entidad y deberán pagarse en su totalidad.</p>	<p>SMMLV</p>
<p>No monetarios otorgados a los mejores empleados de cada nivel y de la entidad (no pecuniarios)</p>	<p>Son reconocimientos no económicos que serán otorgados individualmente y están conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer individualmente a los servidores por su desempeño en niveles de excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional que bien pueden ser de carácter institucional o de interés personal</li> <li>➤ Programas de turismo social.</li> <li>➤ Día compensatorio</li> <li>➤ Plan vacacional escogido</li> <li>➤ Actividades socioculturales y recreativas</li> <li>➤ Estacionamiento pagado por la empresa</li> <li>➤ Cena para dos en un restaurante reconocido</li> <li>➤ Mejoramiento de las dotaciones de la oficina (silla, computador, literatura)</li> <li>➤ Financiación de investigaciones o de estudios en el exterior.</li> </ul>
<p>Intrínsecos</p>	<p>Son personales (motivación primaria) y subjetivos, a fin de que el servidor se sienta identificado y a gusto, tanto con las personas con las que trabaja como con las actividades que desempeña, y por lo tanto se mantenga motivado al ejecutar una labor.</p>	<p>La posibilidad que tiene el funcionario de escoger el proyecto que va a desarrollar, porque con este se siente más a gusto, le genera retos o se relaciona con lo que le interesa</p>
<p>Extrínsecos</p>	<p>Estímulos tomados del entorno para el servidor público, los cuales se adicionan a la</p>	<p>Consiste en que el funcionario recibe beneficios que la entidad</p>

Tipo de incentivo	Definición	Ejemplos
	satisfacción lograda por una buena gestión en la entidad. Constituyen, en principio, la materia prima de los planes de incentivos adoptados por las diferentes entidades, de conformidad con lo establecido por el Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77	otorga por el buen desempeño en el cargo y que garantizan sentirse a gusto con el sitio de trabajo.

Fuente: Sistema de Estímulos, Orientaciones metodológicas 2012. DAFP.

Los Programas de Bienestar Social en la administración pública tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los servidores de las entidades y sus familias así mismo, fomentar una cultura organizacional que manifieste en sus servidores un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios en la Entidad

El desarrollo anual del Bienestar en las entidades comprende: La Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral. Es decir cada año, las entidades deben elaborar el “Programa de Bienestar Social”, con base en un diagnóstico aplicado a todos los servidores, en el cual se exploren no solo sus necesidades sino también sus expectativas; este debe responder a un objetivo común que articule cada una de las acciones que se llevan a cabo para dar cumplimiento al programa en mención

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

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

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



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

Los campos de intervención atendidos son los siguientes:

- Medición del Clima Laboral
- Adaptación al Cambio Organizacional
- Desvinculación Asistida
- Cultura Organizacional
- Trabajo en equipo

También se tomó como referencia para la elaboración del presente trabajo los Planes de Incentivos y Estímulos o Programas de bienestar social de entidades del sector como lo son:

**Tabla 6 Incentivos por Entidades**

<b>Entidad</b>	<b>Aspectos importantes</b>
Contraloría General de la República – 2014	Programa apoyo educativo escolar Programa apoyo educativo universitario Programas de seguros Centro infantil Programa de salud complementaria Reconocimiento funcionarios por tiempo de servicios
Contraloría Municipal de Armenia	Reconocimiento a la antigüedad laboral Reconocimiento a las calidades deportivas Reconocimiento al nivel sobresaliente de desempeño laboral
Contraloría Municipal de Villavicencio	Reconocimiento a la antigüedad laboral Reconocimiento a las calidades deportivas Reconocimiento por cumpleaños del funcionario Reconocimiento al nivel sobresaliente del funcionario
Contraloría Departamental de Córdoba	Creó comité de incentivos Determinó el proceso de selección de los funcionarios beneficiados con incentivos Requisitos para ser beneficiario del plan de incentivos

Los incentivos que actualmente concede la Contraloría Departamental del Tolima se limitan al turismo social una vez al año, integración de fin de año (Almuerzo, Baile y sorteo de anchetas), flexibilidad en permisos remunerados para diligencias personales. En general son las actividades contempladas dentro del Programa de Bienestar Social.

## Marco Conceptual

- Alta dirección: Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas
- Bienestar social: Por Bienestar Social se designa al conjunto de factores o elementos que participan a la hora de determinar la calidad de vida de una persona y que en definitivas cuentas son también los que le permitirán a esta gozar y mantener una existencia tranquila, sin privaciones y con un constante en el tiempo estado de satisfacción.
- Calidad de vida: Es el grado de bondad de las cosas en general. La calidad de vida designa las condiciones en que vive una persona que hacen que su existencia sea placentera y digna de ser vivida, o la llenen de aflicción. Es un concepto extremadamente subjetivo y muy vinculado a la sociedad en que el individuo existe y se desarrolla. En un ambiente rural, sin adelantos técnicos, donde las personas viven una vida más de acuerdo con la naturaleza y alejados del progreso, sentirán satisfechas sus necesidades con menores recursos materiales. En las modernas sociedades urbanas, un individuo se sentirá insatisfecho y con poca calidad de vida si no puede acceder a las innovaciones tecnológicas que lo dejan relegado del mundo globalizado y competitivo.
- Capital humano: El capital humano se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un depósito inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse.
- Carrera administrativa: La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso. Para alcanzar estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, sin que motivos como raza, religión, sexo, filiación política o consideraciones de otra índole puedan tener influjo alguno. Su aplicación, sin embargo no podrá limitar ni constreñir el libre ejercicio del derecho de asociación a que se refiere el artículo 39 de la Constitución Política
- Clima laboral: El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad

- **Comisión de personal:** Es la encargada en las Entidades públicas de velar por que los procesos de selección del personal se realicen conforme lo prescribe la Ley, resolver las reclamaciones que en materia de procesos de selección y evaluación del desempeño y encargo les sean atribuidas por el procedimiento especial; solicitar a la Comisión Nacional del Servicio Civil la exclusión de la lista de elegibles de las personas que hubieren sido incluidas sin reunir los requisitos exigidos en las respectivas convocatorias, o con violación de las leyes o reglamentos que regulan la carrera administrativa. En el caso de no atenderse la solicitud, deberán informar de esta situación a la Comisión Nacional del Servicio Civil para que adopte las medidas pertinentes; conocer, en primera instancia, de las reclamaciones que formulen los empleados de carrera que hayan optado por el derecho preferencial a ser vinculados, cuando se les supriman sus empleos, por considerar que han sido vulnerados sus derechos; conocer, en primera instancia, de las reclamaciones que presenten los empleados por los efectos de las incorporaciones a las nuevas plantas de personal de la entidad o por desmejoramiento de sus condiciones laborales o por los encargos; velar porque los empleos se provean en el orden de prioridad establecido en las normas legales y porque las listas de elegibles sean utilizadas dentro de los principios de economía, celeridad y eficacia de la función administrativa; velar porque en los procesos de selección se cumplan los principios y reglas previstas en esta ley; participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento; proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional;
- **Comité de incentivos:** Equipo de trabajo creado para asesorar y apoyar en la definición de las políticas de talento humano relacionadas con reconocimiento, incentivos y estímulos, planes anuales de incentivos, criterios de participación evaluación y desempate, seleccionar al mejor servidor de cada nivel y del Ministerio, seleccionar el mejor servidor de cada Dependencia, hacer evaluaciones y vigilar la correcta aplicación del Plan de incentivos
- **Cultura organizacional:** Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.
- **Diagnóstico:** Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

- Estándar de desempeño: Se refiere a nivel del desempeño mínimo que debe alcanzar para que sea aceptado por la organización, este estándar puede ser de carácter subjetivo u objetivo; es subjetivo cuando no se puede establecer una medida exacta, sino que está supeditado a las percepciones generalizadas de los evaluadores y es objetiva cuando se puede medir a través de algún indicador real y verificable, por ejemplo cantidad producida, número de ventas, utilidades obtenidas, tiempo empleado, etc.
- Estímulo: Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.
- Funcionario público: Es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del Estado.
- Gerencia pública: Instrumento idóneo para integrar recursos y canalizar energías hacia metas de conjunto equilibrado de valores económicos y sociales, para elevar la productividad del gasto público, hacia un progreso como sociedad, es decir, el avance simultáneo de personas unidas por valores ciudadanos comunes en desarrollo de políticas públicas predeterminadas como propósito para la prestación de un servicio.
- Incentivo: Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento
- Mérito: Derecho a recibir reconocimiento por algo que uno ha hecho.
- Plan estratégico: El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.
- Sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos. Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

- Sistema de estímulos: 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 labora y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales. El sistema de estímulos se pondrá en funcionamiento a través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que anualmente formulen y ejecuten las entidades

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de Trabajo**

De acuerdo a la forma en que se va a diseñar el Plan de Incentivos y Estímulos la metodología conveniente para ello es un Estudio aplicado; toda vez que se va a recolectar, organizar, resumir y analizar la información necesaria para después obtener conclusiones y producir el documento definitivo.

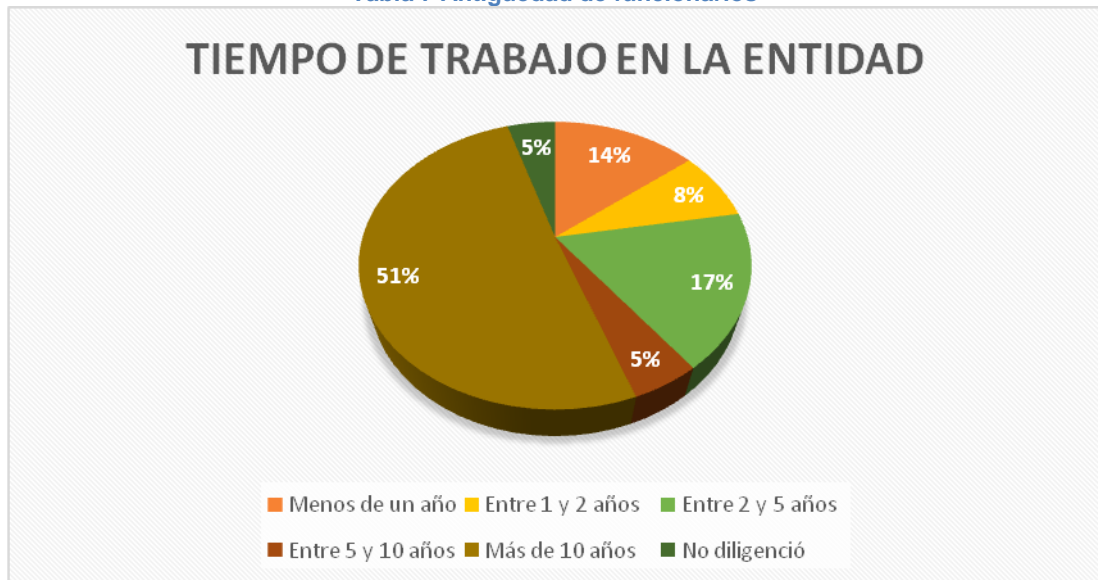
### **Población y muestra.**

#### **Participantes**

La encuesta fue dirigida a la totalidad de los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima, que a la fecha de aplicación es de 76. De estos 1 se encuentra incapacitada por enfermedad, 5 están disfrutando su periodo de vacaciones, 4 se encuentran en comisión de auditoría fuera de las instalaciones de la Entidad y 3 funcionarios no accedieron a diligenciar la encuesta. En total se diligenciaron 63 encuestas.

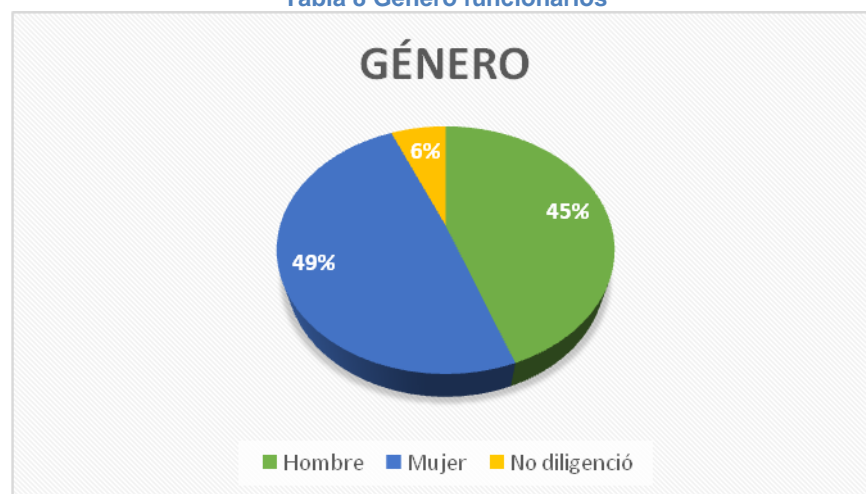
A continuación se describe las características socio-demográficas de los participantes

Tabla 7 Antigüedad de funcionarios



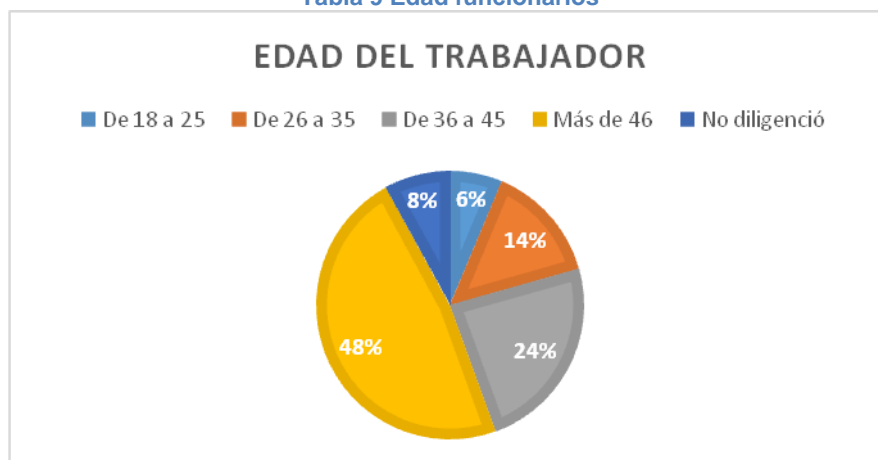
La gran mayoría de funcionarios llevan más de 10 años vinculados a la Entidad, esto refleja la poca rotación de personal que se da. Ello obedece al régimen laboral en el cual se encuentran incluidos al ser catalogados Funcionarios Públicos. Los índices altos de rotación se presentan en los funcionarios del Nivel Directivo, pues su vinculación es de Libre Nombramiento y Remoción; la cual da facultades al Contralor Departamental para prescindir de dichos funcionarios en el momento que él lo decida y a su discrecionalidad.

Tabla 8 Género funcionarios



En materia de Géneros el panorama es parejo, aunque con una leve inclinación hacia el femenino.

Tabla 9 Edad funcionarios



Coincidente con las cifras de tiempo en la Entidad, alrededor de la mitad de los funcionarios son mayores de 46 años. El segundo segmento se encuentra entre los 36 a 45 años. Solo un 28% de los funcionarios están en edades entre los 18 y los 35 años.

Tabla 10 Estado civil funcionarios



La mayoría de los funcionarios que diligenciaron la encuesta son casados, no obstante existe un grupo considerable de personas solteras.

Tabla 11 Información encuestados

TIEMPO DE TRABAJO		GENERO		EDAD		ESTADO CIVIL	
Menos de un año	9	Hombre	28	De 18 a 25	4	Casado	24
Entre 1 y 2 años	5	Mujer	31	De 26 a 35	9	Soltero	18
Entre 2 y 5 años	11	No diligenció	4	De 36 a 45	15	Unión Libre	7



Entre 5 y 10 años	3		Más de 46	30	Separado	7
Más de 10 años	32		No diligenció	5	Viudo	3
No diligenció	3				No diligenció	4
TOTAL	63	63		0	63	63

## Procedimiento

1. Autorización: la recopilación de información sobre la Contraloría no fue obstáculo para el equipo de trabajo, debido a que uno de sus integrantes es funcionario de la Entidad y desempeña en la misma funciones como jefe de talento humano
2. Recolección de la Información: En primer lugar se inició con la consecución de información sobre programas de bienestar social y planes de incentivos y estímulos para el sector público. Se utilizaron documentos aportados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, ente regulador de estos temas para entidades del estado, también se recolectó la normatividad expedida al respecto. Finalmente para tener un referente se eligieron aleatoriamente planes de incentivos y estímulos de la Contraloría general de la República y otras Contralorías Territoriales.
3. Finalmente, se planteó como herramienta idónea para conocer la percepción de los funcionarios de incentivos y estímulos, realizar una encuesta con cada uno de ellos. Esta encuesta se aplicó en una jornada laboral, orientada por los integrantes del grupo de trabajo.
4. Una vez analizados los datos obtenidos a través de la encuesta y de los documentos y normatividad recolectada, se elaboró el Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.

## Fuentes y recolección de la Información

### Instrumentos:

Para recolectar la información se diseñó una encuesta que evalúa: 5 categorías y está conformada por 8 ítems.

A continuación se relaciona la estructura de la encuesta:

Tabla 12 Estructura encuesta

ASPECTOS A EVALUAR	PREGUNTAS
1. Conocimiento de los funcionarios de los planes de incentivos y estímulos vigentes.	1. ¿Qué incentivos considera usted que recibe por parte de la Contraloría? Mencione máximo dos (los que considere más relevantes).

ASPECTOS A EVALUAR	PREGUNTAS
2. Factores que motivan a los funcionarios para fortalecer y/o incrementar el desempeño en su área de trabajo.	2. Indique el grado de importancia que tienen los factores nombrados a continuación para lograr un desempeño adecuado en su área de trabajo y se sienta motivado para realizar sus funciones. (Marque con una X).
3. Preferencias de los funcionarios respecto a incentivos	3. De las siguientes opciones, ordene de mayor a menor, según su preferencia, qué incentivos le gustaría obtener al superar los indicadores de desempeño, siendo uno (1) el de menor preferencia y diez (10) el de mayor preferencia.
4. Expectativas de los colaboradores respecto a los incentivos, vigentes	4. ¿Qué tipo de estudio le gustaría realizar?
	5. ¿A qué lugar de Colombia le gustaría viajar junto con un acompañante?
	6. ¿Para usted cual sería un hecho personal o laboral que considere ser generador de un descanso remunerado?
	7. Seleccione una (1) de las siguientes actividades deportivas.
5. Propuestas de otros incentivos	8. Mencione otros incentivos que para usted sean importantes y que no hayan sido nombrados en las preguntas anteriores.

En el Anexo 1 se encuentra la Encuesta aplicada

Para recolectar la información se efectuó una reunión a la cual asistieron los 66 funcionarios que se encontraban en las instalaciones de la Entidad, se les explicó el diligenciamiento de la encuesta y se les entregó la misma, indicándoles que debían diligenciarla de un día y medio. Al culminar este plazo se recogieron las encuestas en los puestos de trabajo de cada funcionario.

#### Procesamiento y análisis de la Información

Para el procesamiento de la información se utilizó la herramienta ofimática Excel, en la cual se anotaron los datos de las encuestas, creando tablas de información organizada de forma tal que pudiera hacer un análisis. Así mismo, haciendo uso del Excel se crearon gráficos que representan de una forma más didáctica y comprensible el pensar de los funcionarios de la Contraloría Departamental con relación a los incentivos y estímulos.

## RESULTADOS

A continuación se describen los resultados para cada una de las categorías evaluadas.

### Conocimiento de los funcionarios de los planes de incentivos y estímulos vigentes.

1. ¿Qué incentivos considera usted que recibe por parte de la Contraloría?  
Mencione máximo dos (los que considere más relevantes).

Tabla 13 Respuesta encuesta pregunta 1



Más de la mitad de los funcionarios encuestados manifestaron que reciben algún incentivo por parte de la Contraloría. No obstante hay un grupo de 28 funcionarios que indican que no han recibido ningún tipo de incentivo. Esto presenta una oportunidad para mejorar la percepción acerca de los incentivos, con la difusión de los existentes.

### Factores que motivan a los funcionarios para fortalecer y/o incrementar el desempeño en su área de trabajo.

2. Indique el grado de importancia que tienen los factores nombrados a continuación para lograr un desempeño adecuado en su área de trabajo y se sienta motivado para realizar sus funciones. (Marque con una X).

**Tabla 14 Respuesta encuesta pregunta 2**

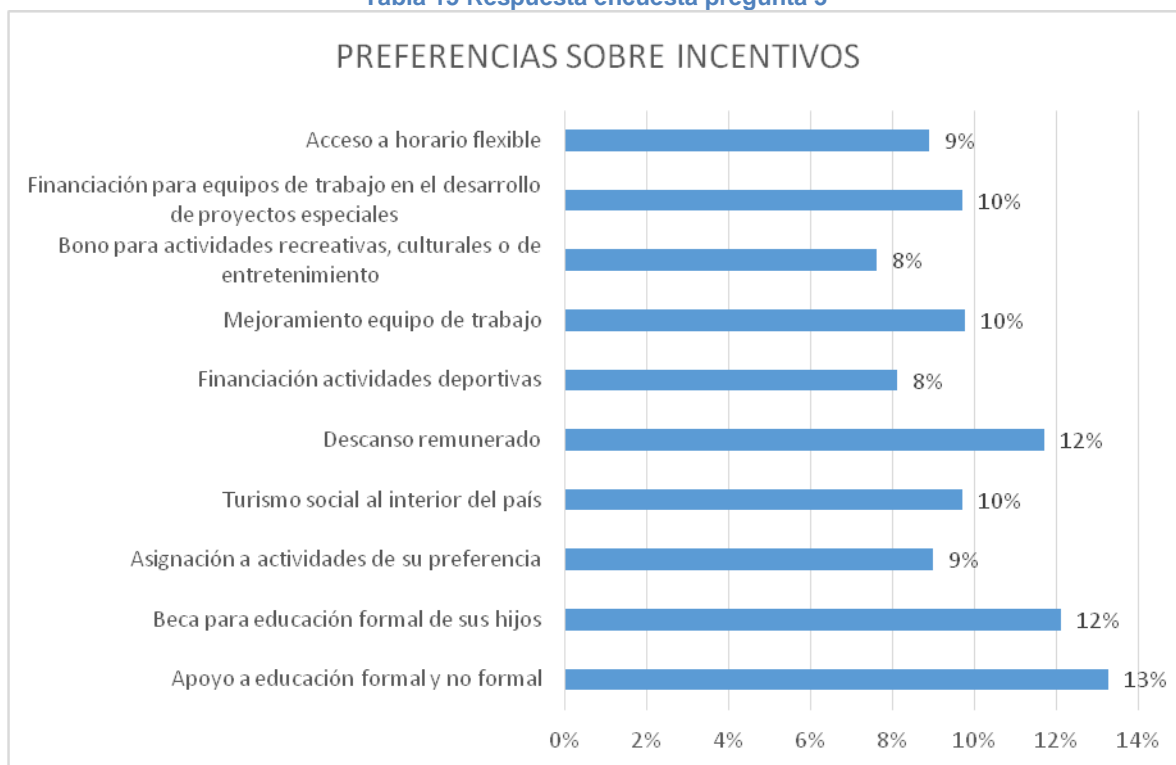
Factores	Grado de importancia					TOTAL
	Sin absoluta importancia (1)	Algo sin importancia (2)	Neutral (3)	Algo importante (4)	Muy importante (5)	
Relación con sus compañeros	2		12	20	28	62
Relación con su jefe			6	12	44	62
Remuneración mensual		1	1	10	50	62
reconocimiento verbal por hacer un buen trabajo	5	1	10	16	30	62
Participación en la toma de decisiones que mejoran o afectan su trabajo	2	1	6	19	34	62

De acuerdo a la tabla el factor que más motiva a los funcionarios es la remuneración mensual, seguido de la relación con el jefe inmediato y la participación en la toma de decisiones que mejoran o afectan su trabajo. Descartando el factor de remuneración el cual está determinado por el Gobierno Nacional, dejando a la Contraloría sin el manejo directo del mismo, los otros dos factores se pueden fortalecer a través generación de mecanismos de integración entre Directivos y su equipo de trabajo.

### **Preferencias de los funcionarios respecto a incentivos**

- De las siguientes opciones, ordene de mayor a menor, según su preferencia, qué incentivos le gustaría obtener al superar los indicadores de desempeño, siendo uno (1) el de menor preferencia y diez (10) el de mayor preferencia.

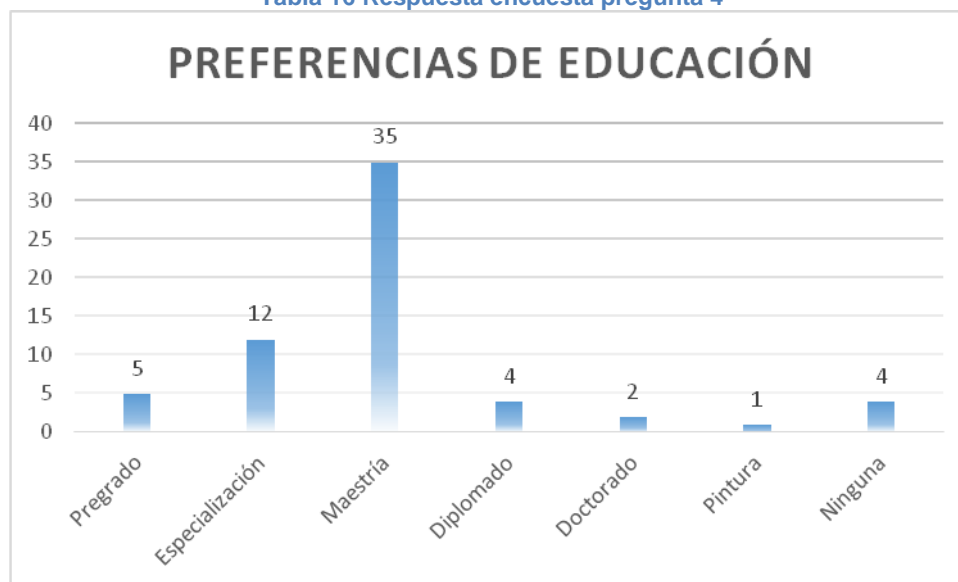
Tabla 15 Respuesta encuesta pregunta 3



Los incentivos que más requieren los funcionarios de la Entidad son el apoyo a educación formal y no formal, becas para educación formal de los hijos y descanso remunerado. Factores que se tendrán en cuenta a la hora de la elaboración del Plan de Incentivos y Estímulos. Sin dejar de lado los otros incentivos planteados en la encuesta.

4. ¿Qué tipo de estudio le gustaría realizar? (marque con una X):

Tabla 16 Respuesta encuesta pregunta 4



Debido a la edad de la mayoría de los funcionarios, muchos de ellos ya poseen formación académica en el nivel de especialización; por ende la necesidad de formación superior la requieren en Maestría.

5. ¿A qué lugar de Colombia le gustaría viajar junto con un acompañante?  
Indique solo uno:

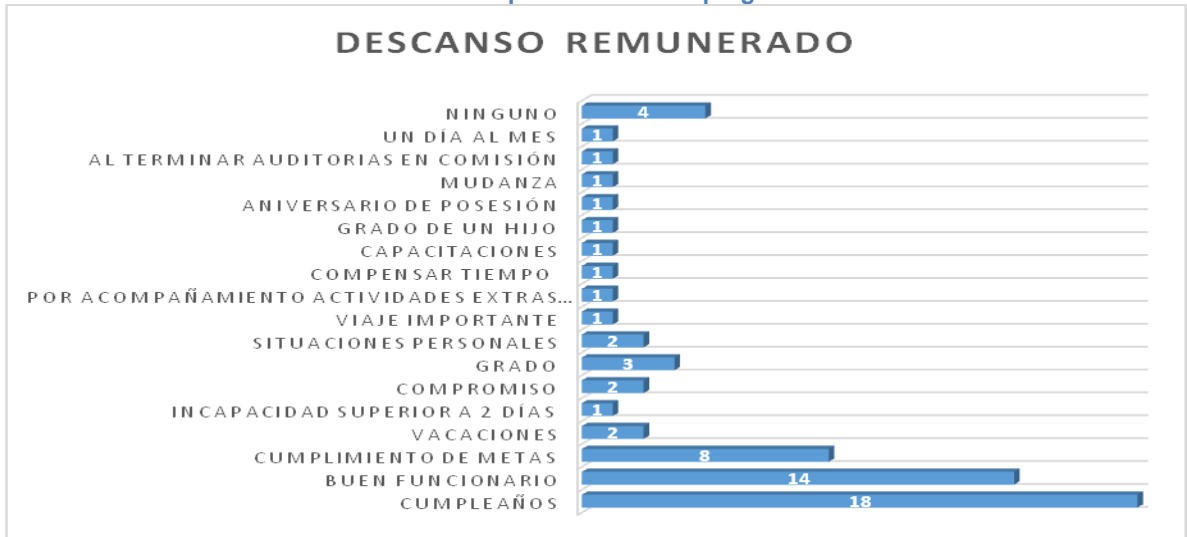
Tabla 17 Respuesta encuesta pregunta 5



El destino preferido por la mayoría de los funcionarios es la Isla de San Andrés. Aunque existen otros lugares a tener en cuenta como el Amazonas, santa Marta, Cartagena y Barú.

6. ¿Para usted cual sería un hecho personal o laboral que considere ser generador de un descanso remunerado? Ejemplo un día por mudanza, al mejor funcionario...

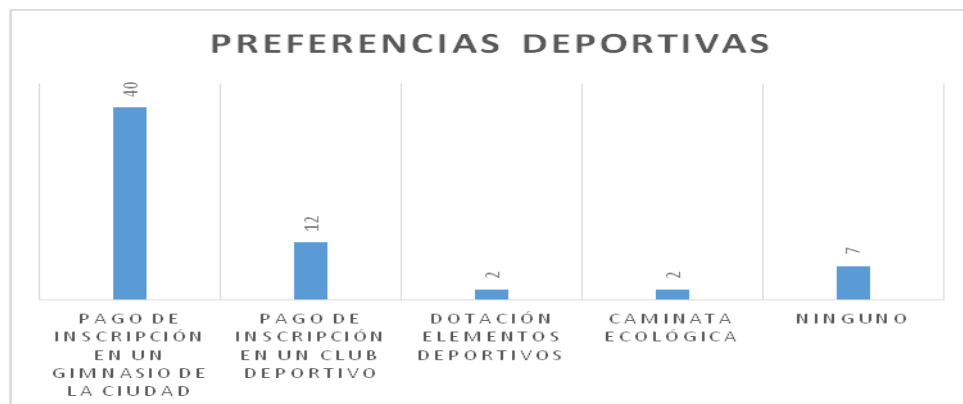
Tabla 18 Respuesta encuesta pregunta 6



El principal hecho generador para un día de descanso remunerado como estímulo para los funcionarios es la fecha de cumpleaños. Seguido por el reconocimiento al mejor funcionario y al cumplimiento de las metas.

7. Seleccione una (1) de las siguientes actividades deportivas. Marque con un X.

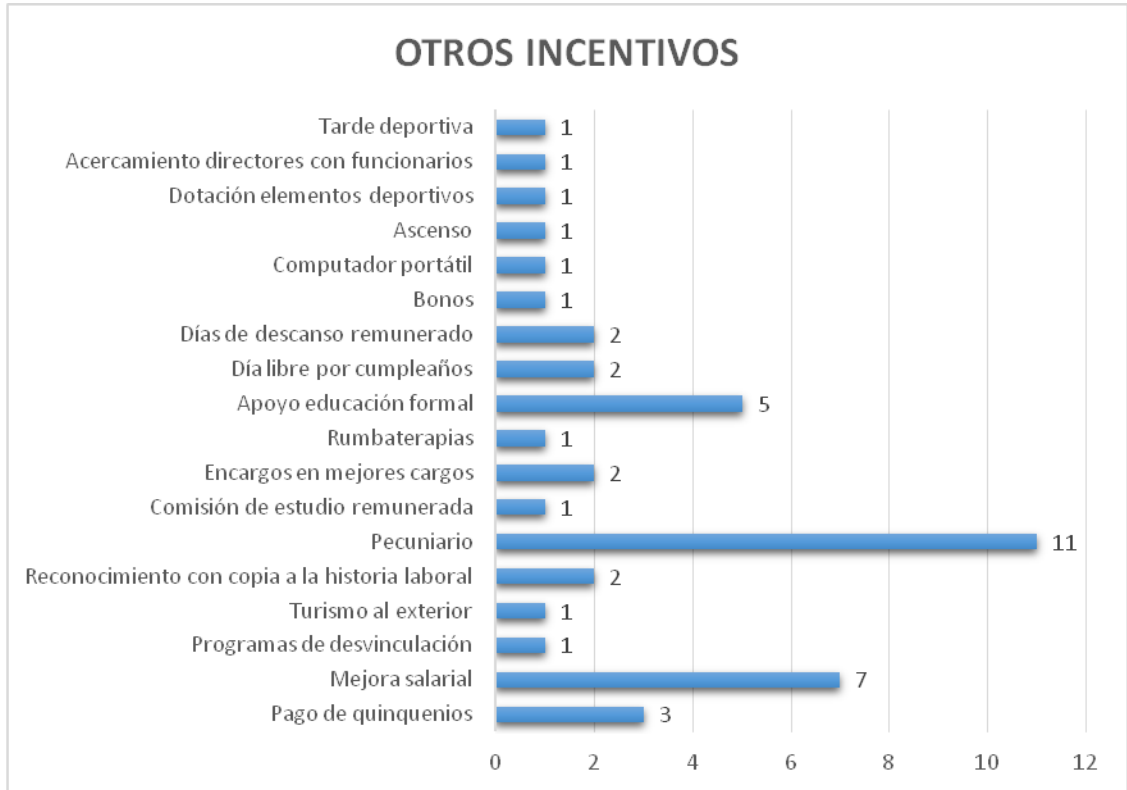
Tabla 19 Respuesta encuesta pregunta 7



En su mayoría coinciden los funcionarios que les gustaría recibir como incentivo el pago de la inscripción en un gimnasio de la ciudad.

8. Mencione otros incentivos que para usted sean importantes y que no hayan sido nombrados en las preguntas anteriores

Tabla 20 Respuesta encuesta pregunta 8



En resumen, los funcionarios de la Entidad sugieren que los incentivos sean de carácter pecuniario. También manifiestan que les gustaría ser incentivados a través de una mejora salarial.



## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a las respuestas entregadas por parte de los funcionarios encuestados, se elaboró el siguiente plan de Incentivos y Estímulos:

### **Plan de Incentivos y estímulos para los Funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima**

#### Política

El presente Plan de Incentivos y Estímulos es aplicado a la totalidad de los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima, para reconocer los niveles de excelencia en el desempeño de sus funciones.

#### Objetivos

- Generar entre los funcionarios compromiso y sentido de pertenencia hacia la Contraloría Departamental del Tolima
- Apoyar la construcción de un clima laboral adecuado y mantener las condiciones físicas de trabajo en óptimas condiciones.
- Contribuir a la consecución de las metas planteadas en el Plan Estratégico y los objetivos institucionales.
- Proporcionar una herramienta de gestión del talento humano que favorezca a los funcionarios de la Entidad para el ejercicio de sus labores en estándares de desempeño sobresalientes.

#### Tipos de Incentivos:

Los incentivos no pecuniarios que recibirán los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima son los siguientes:

- Un día de descanso remunerado por cumpleaños. Este será utilizado dentro del mes siguiente a la fecha de cumpleaños. Este incentivo aplica para funcionarios con calificación nivel sobresaliente en la evaluación anual de desempeño.

- Un día de descanso remunerado al mejor funcionario de cada dependencia. Este tendrá una vigencia de un año y deberá ser acordado con el superior inmediato. Este incentivo es acumulable con el anterior.
- Al mejor funcionario de la Entidad se le otorgará una beca equivalente a 5 SMMLV por semestre, para adelantar estudios de postgrado en una universidad reconocida por el Ministerio de Educación Nacional.
- Los mejores funcionarios de cada nivel jerárquico tendrán derecho a una beca equivalente a 01 SMMLV por semestre, para cubrir los estudios de pregrado de uno de sus hijos, en una universidad reconocida por el Ministerio de Educación Nacional.
- Se suscribirá convenio con un centro de entrenamiento deportivo reconocido de la ciudad para obtener privilegios a los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima. Este incentivo aplica para funcionarios con calificación nivel sobresaliente en la evaluación anual de desempeño.
- Se mantendrá dentro del programa de bienestar social planes de turismo social al interior del país. Para el presente año el viaje de integración será a la Isla de San Andrés.

El incentivo pecuniario de 5 SMMLV será entregado al mejor equipo de trabajo conformado por funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.

#### Procedimiento para obtenerlos

Para acceder a los incentivos y estímulos no pecuniarios se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser funcionario público de carrera administrativa, debidamente inscrito en el registro público destinado para este fin.
- No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación, ni durante el proceso de selección.
- Haber obtenido una calificación de 100% en la última evaluación de desempeño anual en firme.

En caso de empate entre dos o más funcionarios el incentivo se otorgará a quien promediando las dos últimas evaluaciones de desempeño anual obtenga el mayor puntaje. En caso de persistir el empate se definirá al azar.

Para el caso del incentivo pecuniario, los equipos de trabajo deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar compuesto por un número de tres a cinco funcionarios de al menos dos dependencias.
- Ser funcionarios de carrera administrativa.
- Presentar una antigüedad no menor a un año en la Contraloría Departamental del Tolima.
- No presentar sanciones disciplinarias durante el último año anterior a la fecha de conformación del equipo de trabajo. O no presentar investigación disciplinaria vigente al momento de conformación del equipo de trabajo.
- Los integrantes del equipo de trabajo deben haber obtenido una calificación nivel sobresaliente en su última evaluación anual de desempeño, con corte a la fecha de conformación del mismo.
- Solo podrán inscribir un proyecto. El cual debe desarrollarse con actividades distintas a las del giro ordinario de las funciones de cada uno de sus integrantes, y generarle un valor agregado a un producto o servicio que preste la Contraloría Departamental del Tolima. El cumplimiento de las actividades del proyecto no exime a los funcionarios de las responsabilidades propias de sus cargos y de la jornada laboral.

Se establecerá un equipo evaluador que posea conocimientos específicos y técnicos sobre los proyectos inscritos, para presentar una calificación objetiva e imparcial sobre los mismos. En virtud del Decreto 1227 de 2005 este equipo evaluador estará apoyado por la Dirección Técnica de Planeación de la Contraloría Departamental del Tolima, además de contar con personal Directivo.

La inscripción de los equipos de trabajo se debe realizar por escrito ante la Secretaría Administrativa y Financiera, dentro de los términos establecidos para dicho fin. Para la inscripción cada equipo de trabajo debe presentar un anteproyecto que de contener al menos:

- El problema y su delimitación.
- Importancia y justificación que identifique la necesidad de realizar el proyecto.
- Objetivo general.

- Objetivos específicos
- Metodología.
- Cronograma de actividades.
- Indicadores de cumplimiento.
- Identificación de los participantes.
- Entregables

Una vez aprobados por el comité de estímulos, los proyectos deben presentarse en el plazo indicado y como mínimo con los siguientes elementos:

- Descripción: características, elementos, ciclos, recursos a utilizar en el proyecto y cronograma de actividades.
- Metas: logros esperados y medibles en términos de calidad, tiempo y calidad.
- Beneficios: impacto y utilidad que se espera del proyecto, resaltando los aportes que le ofrece a los servicios prestados por la Contraloría Departamental del Tolima.
- Indicadores.

El equipo evaluador revisará y calificará los proyectos en concordancia con los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de los objetivos previstos.
- Pertinencia.
- Trabajo en equipo.
- Impacto del proyecto.
- Sustentación del proyecto.

La calificación máxima de un equipo de trabajo será de 100 puntos, de acuerdo a la sumatoria de cada uno de los parámetros evaluados, según la siguiente tabla:

PARÁMETRO	PUNTAJE MÁXIMO
Cumplimiento de los objetivos previstos	30 puntos
Pertinencia	15 puntos
Trabajo en equipo	25 puntos
Impacto del proyecto	20 puntos
Sustentación del proyecto	10 puntos

En el evento en que ningún equipo de trabajo logre una calificación de al menos 90 puntos, no se otorgará el incentivo pecuniario.

Este incentivo se concederá anualmente, teniendo como plazo máximo para seleccionar al mejor equipo el 15 de diciembre de cada año.

Las decisiones, revisiones y verificaciones que sean necesarias para determinar los funcionarios que acceden a los incentivos y estímulos del presente Plan, serán ejecutadas por parte del Comité de Incentivos y Estímulos.

### Costo Plan de Incentivos Vigencia 2016

<b>PRESUPUESTO PLAN DE INCENTIVOS Y ESTÍMULOS 2016</b>		
<b>INCENTIVO</b>	<b>BENEFICIARIO</b>	<b>VALOR</b>
10 SMMLV anuales para estudios de postgrado	Mejor Funcionario de la Entidad	\$ 6.894.540,
2 SMMLV anuales para educación de un hijo	Mejor Funcionario nivel Profesional	\$ 1.378.908,
2 SMMLV anuales para educación de un hijo	Mejor Funcionario nivel Técnico	\$ 1.378.908,
2 SMMLV anuales para educación de un hijo	Mejor Funcionario nivel Asistencial	\$ 1.378.908,
5 SMMLV al mejor equipo de trabajo	Mejor Equipo de Trabajo	\$ 3.447.270,
Inscripción gimnasio Caja de Compensación *	Funcionarios con calificación Sobresaliente	\$ 45.600.000,
Turismo social - (año 2016 a San Andrés) **	Funcionarios con calificación Sobresaliente	\$ 76.000.000,
<b>VALOR TOTAL DEL PLAN</b>		<b>136.078.534,</b>

\* Se calcula asumiendo que los 76 funcionarios se inscribirán en el gimnasio los doce meses del año

\*\* Se calcula asumiendo que los 76 funcionarios asistirán al viaje, con un costo de \$1.000.000 individual.

## RECOMENDACIONES

Una vez concluidas las actividades para la elaboración del Plan de Incentivos y estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima se tienen las siguientes sugerencias:

- Hacer partícipes a los funcionarios al momento de iniciar la planeación para elaborar el Plan de Incentivos y Estímulos cada vigencia fiscal.
- Conformar el Comité de Incentivos y Estímulos.
- Hacer las correspondientes reservas presupuestales para garantizar la cobertura financiera del Plan.
- Los Incentivos y Estímulos deben entregarse en la forma y fecha pactada.
- Como la evaluación de desempeño es indispensable para la selección de los mejores funcionarios, es necesario capacitar a los Jefes de cada dependencia en este tema.
- Realizar una medición del clima laboral.
- Hacer talleres de sensibilización con todos los funcionarios sobre que son y que no son incentivos.
- Informar a los funcionarios acerca de la normatividad legal y la competencia para las mejoras salariales.
- Hacer convenio con una agencia de viajes para obtener los mejores precios para planes de viaje.
- En cooperación con la Caja de Compensación firmar convenio para la utilización del gimnasio de la Caja con un menor costo, por parte de los funcionarios de la Contraloría Departamental.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHASCO YRIGOYEN, C; HERNANDEZ ASENCIO, I. 2003. Medición del Bienestar Social provincial a través de indicadores objetivos.

Contraloría Departamental del Tolima. 2012. Plan Estratégico 2012 – 2015.

Contraloría de Cundinamarca. 2014. Plan de Incentivos.

Contraloría General de la Republica. 2014. Programa Anual de Estímulos, Incentivos y Reconocimientos.

Contraloría General de Medellín. 2014. Plan Táctico de Bienestar Social e Incentivos.

Contraloría General del Departamento de Córdoba. 2014. Programa de Bienestar Social y Sistema General de Estímulos para los funcionarios de la Contraloría General del Departamento de Córdoba.

Contraloría Municipal de Armenia. 2012. Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos.

Contraloría Municipal de Itagüí. 2014. Plan Anual de Bienestar Social.

Contraloría Municipal de Villavicencio. 2013. Programa de Bienestar Social.

Decreto 1576 de 1998

Decreto 1227 de 2005

Departamento Administrativo de la Función Pública. 2007. Sistema de Estímulos – Lineamiento de política.

Departamento Administrativo de la Función Pública. 2012. Sistema de Estímulos – Orientaciones Metodológicas.

Departamento Nacional de Planeación. 2015. Lineamiento para el Plan de Incentivos – DNP.

HERZBERG, F. 1959. Teoría de Motivación e Higiene o Teoría de los Dos Factores.

Ley 909 de 2004.

MASLOW, A. 1954. Teoría de Jerarquía de las Necesidades.

McCLELLAND, D. 1961. Teoría de las Tres Necesidades Secundarias.



## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta realizada a los funcionarios de la entidad.

Apreciados funcionarios, el propósito de esta encuesta es darle a usted la oportunidad para que exprese su punto de vista sobre diversos asuntos relacionados con la entidad. Su opinión individual será manejada de manera estrictamente confidencial y anónima. Por favor lea cada pregunta con detenimiento y luego responda con sinceridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Por favor exprese su opinión con base en su percepción de la situación.

#### DATOS PERSONALES

Marque con una **X** sobre los números su respuesta

Tiempo de Trabajo en la Contraloría Dptal		Genero		Edad		Estado Civil	
Menos de 1 año	1	Hombre	1	De 18 a 25 años	1	Casado (a)	1
Entre 1 y 2 años	2	Mujer	2	De 26 a 35 años	2	Soltero (a)	2
Entre 2 y 5 años	3			De 36 a 45 años	3	Unión Libre	3
Entre 5 y 10 años	4			Más de 46 años	4	Separado (a)	4
Más de 10 años	5					Viudo (a)	5

#### Introducción

El Decreto 1227 de 2005... “concibe el Plan de Incentivos y Estímulos como una herramienta de gestión encargada de crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los empleados, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la entidad....”

#### SECCION DE PREGUNTAS

1. Que incentivos considera usted que recibe por parte de la Contraloría. Mencione máximo dos (los que considere más relevantes).

---

---

2. Indique el grado de importancia que tienen los factores nombrados a continuación para lograr un desempeño adecuado en su área de trabajo y se sienta motivado para realizar sus funciones. (Marque con una X).

Factores	Grado de Importancia				
	Sin importancia absoluta (1)	Algo sin Importancia (2)	Neutral (3)	Algo Importante (4)	Muy Importante (5)
Relación con sus compañeros.	1	2	3	4	5
Relación con su jefe.	1	2	3	4	5
Remuneración mensual.	1	2	3	4	5
Reconocimiento Verbal por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
Participación en la toma de decisiones que mejoran o afectan su trabajo.	1	2	3	4	5

3. De las siguientes opciones, ordene de mayor a menor, según su preferencia, qué incentivos le gustaría obtener al superar los indicadores de desempeño, siendo uno (1) el de menor preferencia y diez (10) el de mayor preferencia.

Apoyo a educación formal y no formal
Beca para educación formal de sus hijos
Asignación a actividades de su preferencia
Turismo social al interior del país
Descanso remunerado
Financiación actividades deportivas
Mejoramiento equipo de trabajo
Bono para actividades recreativas, culturales o de entretenimiento
Financiación para equipos de trabajo en el desarrollo de proyectos especiales
Acceso a un horario flexible.

4. ¿Qué tipo de estudio le gustaría realizar? (marque con una X):
- Pregrado
  - Especialización
  - Maestría
  - Diplomado
  - Otro: Cual? \_\_\_\_\_
5. ¿A qué lugar de Colombia le gustaría viajar junto con un acompañante?  
Indique solo uno: \_\_\_\_\_
6. ¿Para usted cual sería un hecho personal o laboral que considere ser generador de un descanso remunerado. Ejemplo un día por mudanza, al mejor funcionario...  
\_\_\_\_\_
7. Seleccione una (1) de las siguientes actividades deportivas. Marque con un X.
- Pago de inscripción en un gimnasio de la ciudad.
  - Pago de inscripción en un club deportivo (Futbol, Bolos, Baloncesto, Voleibol, etc.)

c. Otra.

Cual? \_\_\_\_\_

8. Mencione otros incentivos que para usted sean importantes y que no hayan sido nombrados en las preguntas anteriores.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**No queremos generar expectativas en cuanto a cambios propiciados por esta encuesta. Pero los resultados y sugerencias nos ayudarán a tomar conciencia y producir algunas recomendaciones, que podrían ser implementadas en el futuro.**

**GRACIAS POR SU COLABORACION.**

## Anexo 2: Proyecto de Acto Administrativo de adopción del Plan.

### RESOLUCIÓN XXX DE 2016 (Febrero xx)

Por medio de la cual se adopta el plan de incentivos y estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima

El Contralor Departamental del Tolima, en uso de sus facultades Constitucionales, legales y,

#### CONSIDERANDO:

Que el Decreto 1567 de 1998 en su Título II estableció el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

Que el citado Decreto en su artículo 30 contempla **“Artículo 30º.- Tipos de Planes. Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios. Tendrá derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo.”**

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

Que a su vez el Artículo 69 del Decreto 1227 de 2005 prescribe: *“Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.”*

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

En concordancia con lo anterior el Artículo 77 del citado Decreto determina: *“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.”*

Finalmente establece el Artículo 78 del mismo Decreto que: *“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.”*

Que la Asamblea Departamental del Tolima por medio de la Ordenanza 0042 de diciembre 04 de 2014 creó el Fondo de Bienestar Social, Incentivos y de Desarrollo Humano de la Contraloría Departamental del Tolima, el cual garantiza los recursos financieros para el desarrollo del presente Plan de Incentivos y Estímulos.

Que en mérito de lo expuesto anteriormente este despacho,

## RESUELVE

Artículo 1. Adóptese el Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios públicos de la Contraloría Departamental del Tolima.

Artículo 2. Entiéndase como Plan de Incentivos y Estímulos la herramienta de gestión del talento humano cuya función es la del reconocimiento del buen desempeño laboral, privilegiando una cultura de trabajo enmarcado en la calidad y la productividad bajo una premisa de compromiso para crear condiciones favorables de trabajo y reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los empleados, así como los equipos de trabajo que se inscriban y desarrollen un proyecto que contribuya al cumplimiento del cometido estatal de la Contraloría Departamental del Tolima, dándoles valor agregado a la gestión y al desempeño que adelanta cotidianamente.

Artículo 3. El Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima perseguirá los fines que a continuación se describen:

- Generar entre los funcionarios compromiso y sentido de pertenencia hacia la Contraloría Departamental del Tolima
- Apoyar la construcción de un clima laboral adecuado y mantener las condiciones físicas de trabajo en óptimas condiciones.
- Contribuir a la consecución de las metas planteadas en el Plan Estratégico y los objetivos institucionales.
- Proporcionar una herramienta de gestión del talento humano que favorezca a los funcionarios de la Entidad para el ejercicio de sus labores en estándares de desempeño sobresalientes.

Artículo 4. El presente Plan de Incentivos y Estímulos será renovado con una periodicidad anual, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1227 de 2005.

Artículo 5. Se tendrán en cuenta dos tipos de incentivos:

- Pecuniarios: Son el reconocimiento económico que obtiene el mejor equipo de trabajo, que opera en forma coordinada aportando las capacidades individuales necesarias para la obtención de una meta, en el cumplimiento de objetivos institucionales previamente plasmados en un proyecto. Estos se plantean teniendo en cuenta los recursos disponibles de la entidad y deberán pagarse en su totalidad. Los criterios para el otorgamiento de dicho reconocimiento será regulado en el presente acto administrativo.
- No pecuniarios: Son reconocimientos no económicos que serán otorgados individualmente y están conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer individualmente a los servidores por su desempeño en niveles de excelencia.

Parágrafo 1. Los incentivos mencionados en este artículo no modificarán de ninguna forma el régimen salarial y prestacional, ni se constituirán en factor salarial de los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.

Parágrafo 2. Los incentivos concedidos deberán hacerse efectivos dentro del año siguiente a su obtención.

Artículo 6. La selección de los funcionarios que acceden a los incentivos y estímulos aquí plasmados, deberá hacerse a más tardar el 30 de abril de cada año.

Artículo 7. El Plan de Incentivos y Estímulos de la Contraloría Departamental del Tolima beneficiará a los funcionarios en estas categorías:

- Mejor funcionario de la Entidad.
- Mejor funcionario del nivel profesional.
- Mejor funcionario del nivel técnico.
- Mejor funcionario del nivel asistencial.
- Mejor funcionario por dependencia
- Mejor equipo de trabajo.

Parágrafo: Conforme lo estipulado en los Artículos 5 y 10 de la presente resolución, los incentivos pecuniarios serán únicamente para premiar al mejor equipo de trabajo.

Artículo 8. Para acceder a los incentivos y estímulos se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser funcionario público de carrera administrativa, debidamente inscrito en el registro público destinado para este fin.
- No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación, ni durante el proceso de selección.
- Haber obtenido una calificación de 100% en la última evaluación de desempeño anual en firme.

Parágrafo. En caso de empate entre dos o más funcionarios el incentivo se otorgará a quien promediando las dos últimas evaluaciones de desempeño anual obtenga el mayor puntaje. En caso de persistir el empate se definirá al azar.

Artículo 9. Los incentivos no pecuniarios a que tendrán derecho los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima son los siguientes:

- Un día de descanso remunerado por cumpleaños. Este será utilizado dentro del mes siguiente a la fecha de cumpleaños.
- Un día de descanso remunerado al mejor funcionario de cada dependencia. Este tendrá una vigencia de un año y deberá ser acordado con el superior inmediato.
- Al mejor funcionario de la Entidad se le otorgará una beca equivalente a 5 SMMLV por semestre, para adelantar estudios de postgrado en una universidad reconocida por el Ministerio de Educación Nacional.
- Los mejores funcionarios de cada nivel jerárquico tendrán derecho a una beca equivalente a 01 SMMLV por semestre, para cubrir los estudios de pregrado de uno de sus hijos, en una universidad reconocida por el Ministerio de Educación Nacional.
- Se suscribirá convenio con un centro de entrenamiento deportivo reconocido de la ciudad para obtener privilegios a los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.

- Se mantendrá dentro del programa de bienestar social planes de turismo social al interior del país.

Artículo 10. Los incentivos pecuniarios están dirigidos a los equipos de trabajo que cumplan los siguientes requisitos:

- Estar compuesto por un número de tres a cinco funcionarios de al menos dos dependencias.
- Ser funcionarios de carrera administrativa.
- Presentar una antigüedad no menor a un año en la Contraloría Departamental del Tolima.
- No presentar sanciones disciplinarias durante el último año anterior a la fecha de conformación del equipo de trabajo. O no presentar investigación disciplinaria vigente al momento de conformación del equipo de trabajo.
- Los integrantes del equipo de trabajo deben haber obtenido una calificación nivel sobresaliente en su última evaluación anual de desempeño, con corte a la fecha de conformación del mismo.
- Solo podrán inscribir un proyecto. El cual debe desarrollarse con actividades distintas a las del giro ordinario de las funciones de cada uno de sus integrantes, y generarle un valor agregado a un producto o servicio que preste la Contraloría Departamental del Tolima. El cumplimiento de las actividades del proyecto no exime a los funcionarios de las responsabilidades propias de sus cargos y de la jornada laboral.

Artículo 11. Se establecerá un equipo evaluador que posea conocimientos específicos y técnicos sobre los proyectos inscritos, para presentar una calificación objetiva e imparcial sobre los mismos. En virtud del Decreto 1227 de 2005 este equipo evaluador estará apoyado por la Dirección Técnica de Planeación de la Contraloría Departamental del Tolima, además de contar con personal Directivo.

Artículo 12. La inscripción de los equipos de trabajo se debe realizar por escrito ante la Secretaría Administrativa y Financiera, dentro de los términos establecidos para dicho fin. Para la inscripción cada equipo de trabajo debe presentar un anteproyecto que de contener al menos:

- El problema y su delimitación.
- Importancia y justificación que identifique la necesidad de realizar el proyecto.
- Objetivo general.
- Objetivos específicos



- Metodología.
- Cronograma de actividades.
- Indicadores de cumplimiento.
- Identificación de los participantes.
- Entregables

Artículo 13. Una vez aprobados por el comité de estímulos, los proyectos deben presentarse en el plazo indicado y como mínimo con los siguientes elementos:

- Descripción: características, elementos, ciclos, recursos a utilizar en el proyecto y cronograma de actividades.
- Metas: logros esperados y medibles en términos de calidad, tiempo y calidad.
- Beneficios: impacto y utilidad que se espera del proyecto, resaltando los aportes que le ofrece a los servicios prestados por la Contraloría Departamental del Tolima.
- Indicadores.

Artículo 14. El equipo evaluador revisará y calificará los proyectos en concordancia con los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de los objetivos previstos.
- Pertinencia.
- Trabajo en equipo.
- Impacto del proyecto.
- Sustentación del proyecto.

La calificación máxima de un equipo de trabajo será de 100 puntos, de acuerdo a la sumatoria de cada uno de los parámetros evaluados, según la siguiente tabla:

PARÁMETRO	PUNTAJE MÁXIMO
Cumplimiento de los objetivos previstos	30 puntos
Pertinencia	15 puntos
Trabajo en equipo	25 puntos
Impacto del proyecto	20 puntos
Sustentación del proyecto	10 puntos

Artículo 15. Será otorgado un incentivo pecuniario correspondiente a 5 SMMLV al equipo de trabajo mejor calificado.

Artículo 16. En el evento en que ningún equipo de trabajo logre una calificación de al menos 90 puntos, no se otorgará el incentivo propuesto en el artículo anterior.

Artículo 17. Este incentivo se concederá anualmente, teniendo como plazo máximo para seleccionar al mejor equipo el 15 de diciembre de cada año.

Artículo 18. Para la adecuada gestión del Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima, se creará el Comité de Incentivos y Estímulos, el cual estará integrado de la siguiente forma:

- El Contralor o su Delegado
- El Secretario Administrativo y Financiero
- El Director Técnico de Planeación
- Un representante del empleador en la comisión de personal, y
- Un representante de los empleados en la comisión de personal.

Artículo 19. El Comité de Incentivos y Estímulos tendrá las siguientes obligaciones:

- Establecer su reglamento
- Seleccionar al mejor funcionario de la Entidad, los mejores funcionarios en cada uno de los niveles jerárquicos, los mejores funcionarios por dependencia y al mejor equipo de trabajo que posteriormente se harán acreedores a los incentivos y estímulos plasmados en este Plan.
- Definir los parámetros y direccionar a la Secretaría Administrativa y Financiera en la evaluación y planeación del Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima.
- Establecer la forma de selección de los mejores funcionarios y el mejor equipo de trabajo.
- Adelantar las gestiones que se requieran para celebrar convenios con Entidades Públicas y otros organismos para la ejecución del Plan de Incentivos y Estímulos.
- En caso de empate en la selección de los mejores funcionarios o el mejor equipo de trabajo, determinar la forma de desempate.
- Presentar para aprobación del Contralor Departamental el presupuesto anual del Plan de Incentivos y Estímulos.

Artículo 20. El presupuesto destinado para la ejecución del Plan de Incentivos y Estímulos para los funcionarios de la Contraloría Departamental del Tolima provendrá del Fondo de Bienestar Social, Incentivos y Estímulos y del presupuesto general de gastos de la Entidad.

Artículo 21. El presente acto administrativo deroga todas las disposiciones que le sean contrarias y rige a partir de la fecha de su publicación.

**PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CUMPLASE**

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
Contralor Departamental del Tolima