



APC Colombia
Agencia
Presidencial
de Cooperación
Internacional
de Colombia



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

147

DA F-011 - 17 de febrero de 2015 - Versión 1.0 (S2/12)

**AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA
APC - COLOMBIA**

PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL E INCENTIVOS

2015





JUSTIFICACIÓN

La administración efectiva del talento humano al servicio del Estado es una condición necesaria para que los organismos públicos funcionen bien internamente y para que el servicio público se preste adecuadamente y genere los resultados que espera la sociedad. El bienestar es el componente humano de la gestión de personal, que contribuye a la realización de las necesidades humanas de los servidores públicos, factor necesario para lograr el compromiso y desempeño satisfactorio.

Teniendo en cuenta lo anterior, y partiendo de la base de que un interés prioritario de las entidades debe estar orientado al bienestar del empleado, procurándole motivación en su puesto de trabajo, un adecuado clima laboral y un desarrollo integral; la gestión integral de recursos humanos debe tener como finalidad básica, la adecuación de las personas a la estrategia de la entidad (misión, prioridades, objetivos, etc.) para la producción de resultados organizacionales acordes con las metas planteadas.

El Programa de Bienestar Social esta direccionado al beneficio de un ser humano sensible que demanda la atención de sus necesidades y el reconocimiento a sus fortalezas. Sólo así, se consolidará un equipo comprometido institucionalmente y con alto grado de responsabilidad y sentido de pertenencia.

Así mismo, se pretende dar cumplimiento a las disposiciones del Gobierno Nacional relacionadas con el que las entidades públicas, deben brindar un tratamiento preferencial a su recurso humano con calidad.

APC- Colombia, considera el Talento Humano de la Entidad como eje del desarrollo de su misión, y por ello se ha propuesto ofrecer las mejores condiciones para el trabajo, el desarrollo de capacidades intelectuales, deportivas, culturales, el fomento de habilidades y el reconocimiento a la labor que realizan los empleados públicos, engrandeciendo la Misión Institucional y cumpliendo con los objetivos propuestos tanto en el aspecto laboral como en el personal.

1. MARCO CONCEPTUAL

El bienestar social de los empleados al servicio del Estado deberá entenderse, ante todo, como la búsqueda de la calidad de su vida en general. Es de tener en cuenta que la calidad de vida laboral es sólo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce tanto en la organización, como en cada uno de los funcionarios que está a su servicio.

Teniendo en cuenta que "el bienestar del individuo consiste en un equilibrio físico, mental y de relaciones positivas con su entorno ecológico, social y laboral, la política de Bienestar Social debe responder a la satisfacción de las necesidades tanto de la entidad como individuales del empleado público dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios organizacionales, políticos, culturales y haciendo partícipes a los empleados públicos en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la entidad y los del Estado, con sus fines de desarrollo como persona. Y esto en el espacio laboral del sector público puede tener contenido al lograr identidad del empleado público con los fines del Estado como fines nobles que deben hacer parte de la cultura corporativa y principio de su desempeño laboral".¹

Uno de los ejes importantes dentro de los planes de bienestar, es el diseño de un plan de incentivos que esté dirigido a otorgar los incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios y que cree un ambiente laboral propicio al

¹ Departamento Administrativo de la Función Pública, Cartilla Bienestar Social, agosto de 2002, página 13.





Código DA-F-011 Versión 2.0 Fecha de actualización 11/03/2012

interior de la Agencia, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos y de los equipos de trabajo en niveles de excelencia. De acuerdo a los lineamientos de la política de incentivos, dada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, los incentivos se definen como todo estímulo expresamente **planeado** por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual (estímulo), al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro.

Los estímulos se perciben como todas las “medidas empresariales planificadas, que motivan a los funcionarios y directivos a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor”.

En concordancia con lo anterior, lo que los planes de bienestar social buscan es abarcar de manera eficiente y eficaz la satisfacción de las necesidades de la persona vista como un todo único e indivisible, en interacción permanente en su entorno social, cultural, laboral, familiar de los cuales espera contribución para el logro de su crecimiento personal. Todo lo anterior, contribuye al mejoramiento del clima laboral y mejoramiento de los niveles de productividad y prestación de los servicios a la comunidad, siendo coherente con la misión institucional de brindar bienestar a la sociedad en general.

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar procesos participativos que propendan por el crecimiento integral del servidor público, dentro y fuera de la entidad, que a su vez propicien actitudes favorables frente a su actividad laboral y una mayor identidad y compromiso con los fines de APC-Colombia.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar actividades que repercutan en la calidad de vida del servidor y sus familias, en aras de incentivar la efectividad y productividad.
- Facilitar la integración y trabajo en equipo, por medio de actividades lúdicas, deportivas, recreativas y culturales.
- Realizar una utilización adecuada de los recursos estatales destinados a este aspecto.

Beneficios al interior de la Organización:

- Dignifican y profesionalizan al personal.
- Fortalecen la identidad institucional de los funcionarios y los directivos.
- Generan en los funcionarios y directivos, un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros como aporte a la institucionalidad y a la sociedad.
- Generan actitudes a partir de las cuales los servidores se sientan comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos organizacionales.
- Fortalecen la integración del servidor público y su familia a la cultura organizacional de las entidades y del sector.
- Convalidan la certeza de que toda inversión pública en el bienestar de los servidores, redundará siempre en beneficios y bienestar público para todos.
- Atienden la necesidad de trabajar en las capacidades intelectuales de los funcionarios.
- Permiten una mayor estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo.





3. MARCO LEGAL

La normatividad que sustenta el programa de bienestar social y estímulos en la Agencia es el siguiente:

- ❖ El Sistema de Estímulos previsto en los Decretos 1567 de 1998 y 1227 de 2005
- ❖ El Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública contenido en la Ley 489 de 1998
- ❖ Las disposiciones sobre Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública previstos en la Ley 909 de 2004
- ❖ Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
- ❖ Ley 100 de 1993: Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
- ❖ Ley 909 de 2004: Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
- ❖ Decreto 1227 de 2005: Reglamenta la Ley 909 de 2004.
- ❖ Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

4. DOCUMENTOS DE APOYO

Con el fin de conocer con más claridad, los contenidos y cobertura de los planes de Bienestar Laboral, Estímulos e incentivos, así como de tener bases que fundamenten el diseño de estos planes acorde con las necesidades organizacionales e individuales de los funcionarios y directivos funcionarios, se recomienda la consulta y aplicación de los siguientes documentos y estudios de diagnóstico:

- Guía de Bienestar Social Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP
- Guía de Calidad de Vida Laboral del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP
- Cartillas de administración pública – sistema de estímulos orientaciones metodológicas
- Encuestas de satisfacción, sondeos de intereses y expectativas de los servidores.

5. BENEFICIARIOS Y ALCANCE DEL PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL

Acorde con lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, quienes se beneficiarán de las políticas, planes y programas de bienestar laboral, serán todos los servidores públicos de las entidades que conforman la Rama Ejecutiva del poder público y sus familias. Dichos programas buscarán de forma permanente, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los servidores funcionarios y directivos funcionarios, así como el mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia, elevando además los niveles de satisfacción e identificación con el servicio en la entidad en la cual laboran.

Participantes	Cantidad
Funcionarios	83
Cónyuges	41
Hijos	77





Código: DA-F-011 - Versión: 02 - Fecha: junio de 2012

6. ENTIDADES DE APOYO

Para orientar el cumplimiento de las políticas de bienestar laboral para funcionarios, APC-Colombia podrá contar con el apoyo de las siguientes entidades, con las cuales podrá establecer convenios especiales:

- Cajas de Compensación Familiar
- Entidades Promotoras de Salud
- Fondos de Pensiones y Cesantías
- Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales

7. CONTENIDO DEL PROGRAMA

Un programa de bienestar laboral, debe pretender la satisfacción de las necesidades de los servidores funcionarios y directivos, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

Dado lo anterior, en el diseño de un programa integral de bienestar laboral es necesario definir claramente y reconocer las áreas de intervención, para de esta manera procurar la cobertura total de la población objeto. En el sector público se han identificado dos áreas principales para enmarcar las acciones de bienestar. A continuación se relacionaran las acciones que en cada área, para la vigencia 2014, serán trabajadas al interior de la Agencia.

AREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	AREA DE PROTECCION Y SERVICIOS SOCIALES
Clima Organizacional	Seguridad Social Integral
Desarrollo de Carrera	Salud Ocupacional
Estilos de Dirección	Recreación y Cultura
Incentivos	
Cultura Organizacional	

7.1. ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

En su intervención se busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión institucional.

Los siguientes son algunos de los propósitos de los programas de Calidad de Vida Laboral:

- Lograr la participación del servidor en el desarrollo organizacional.
- Incorporar el tema de bienestar laboral en procesos de reestructuración administrativa, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- Sensibilizar al personal directivo de la Agencia en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia y pluralismo.
- Promover la institucionalización de ceremonias, historias, valores, simbología organizacional, que desarrollen una cultura corporativa que propicie un clima laboral favorable.





- Coordinación, comunicación, seguimiento y evaluación de servicios prestados por organismos especializados para garantizar mayor impacto, calidad y acceso del funcionario y su familia.
- Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- Participación de funcionarios en el diseño, ejecución y evaluación de programas de bienestar laboral.

7.2. ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

Con su intervención se busca estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del servidor y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Las acciones realizadas en este campo deben mantener constante coordinación interinstitucional para varios efectos:

- Gestionar los procesos de afiliación y trámites que supone el acceso a estos servicios.
- Cuidar de la utilización adecuada de los recursos de los organismos de protección social.
- Realizar una permanente evaluación de la calidad de los servicios que estos ofrecen al servidor público y su familia.

Los objetivos que se persiguen al desarrollar programas relacionados con esta área son:

- Proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente de la salud y la capacidad económica de los servidores y sus familias.
- Mantener la salud física, mental y social de los servidores y directivos.
- Propiciar el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación para lograr una mayor socialización y desarrollo.

A continuación se describen algunos de los temas más relevantes de esta área, al momento de diseñar un programa de bienestar laboral.

7.2.1 ESFERA PERSONAL

Comprende todas aquellas acciones encaminadas a la formación integral del servidor como persona, que le permitan desenvolverse en su vida profesional.

Desarrollo de Carrera

Actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias del servidor, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades.

Actividades sugeridas

- Talleres para el fortalecimiento de las competencias individuales de los funcionarios.
- En complemento con el Plan Institucional de Capacitación, taller de coaching empresarial.



Educación Formal

La Educación Formal es impartida por establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados o títulos.

Actividades Sugeridas

- Promoción y divulgación de información sobre entidades educativas, crediticias y financieras.
- Divulgación de programas de becas ofrecidos por entidades Nacionales e Internacionales en formación y educación para el trabajo.
- Continuación de la ejecución del convenio celebrado con el ICETEX para adelantar estudios de Postgrado, dirigido a los servidores de carrera y libre nombramiento y remoción de la Agencia.

7.2.2 ESFERA SOCIOAFECTIVA

Garantiza condiciones de seguridad física, emocional y social, permitiendo que el servidor y su familia desarrollen habilidades, destrezas y comportamientos que permitan su mejor calidad de vida.

Seguridad Social Integral

La seguridad social integral es el conjunto de Instituciones, normas y procedimientos de que dispone el servidor y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias.

Estos programas son ofrecidos por diferentes entidades según los servicios: Empresas Promotoras de Salud (EPS), Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Administradoras de Riesgos Profesionales, Fondos de Vivienda y Cajas de Compensación Familiar, a las cuales se afilian los servidores de la entidad.

El papel del área de Bienestar Laboral de la entidad será el de permitir una acertada coordinación y uso de los programas de promoción y prevención, que en su campo específico deben asumir los diferentes organismos.

Actividades Sugeridas:

- Jornadas de exámenes médicos para la salud del hombre y la mujer.
- Programas de vacunación a funcionarios e hijos.
- Jornadas de asesoría institucional en temas de salud, pensión, riesgos profesionales, servicios de la Caja de Compensación, Vivienda.
- Taller de estilos de vida saludable.

Recreación y Cultura

Instrumento de equilibrio para la vida del servidor que propicia el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Las acciones que se emprendan en este sentido deben estar enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales, artesanales y deportivas para que el servidor pueda tener alternativas variadas y diversas, que





Código: DA-F-011 - Versión: 02 - Fecha: febrero 11 de 2012

respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

Actividades Sugeridas:

- Desarrollo de campeonato de Bolos y Campeonato de Fútbol 5.
- Programas de vacaciones recreativas.
- Día del servidor público.

7.2.3 ESFERA OCUPACIONAL

Tiene como fin primordial el garantizar que el servidor pueda desempeñar su labor, bajo las mejores condiciones físicas, ambientales y emocionales, para que se afiance su compromiso e identidad institucional y brinde a su Entidad un trabajo eficiente.

Clima Organizacional

Se relaciona con la percepción de los servidores funcionarios y directivos, de su relación con el ambiente de trabajo y factores que determinan su comportamiento dentro de las Entidades.

Dentro de esta percepción se toman en consideración las experiencias personales de cada uno de los servidores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores, cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables de los programas de Bienestar puedan, en parte, entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

Entre las variables que se pueden analizar en esta área se encuentran:

- Orientación organizacional: Claridad y conocimiento en la visión, misión, políticas y objetivos institucionales y del sector.
- Administración Talento Humano: Percepción del propio cargo, así como de los programas impartidos por las áreas de Recursos Humanos
- Estilo de dirección: Habilidades gerenciales y comunicativas del nivel directivo.
- Trabajo en equipo: Nivel de compromiso y trabajo conjunto para lograr los objetivos institucionales.
- Capacidad profesional: Conocimientos, habilidades, competencias y motivaciones del servidor.
- Medio Ambiente Físico: Condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo.

Generando programas que estimulen el clima organizacional, se afectarán favorablemente las condiciones de orden organizacional, personal y social presentes en la entidad, el sector y la comunidad. Las actividades que se lleven a cabo, inmediatas o de largo plazo, deberán incidir en los procesos humanos, es decir en las actitudes, creencias, interacciones, expectativas y percepciones de los servidores.

Actividades sugeridas

- Taller de mejoramiento de clima organizacional.
- Charlas en aspectos como ergonomía, salud postural, orden y aseo del puesto de trabajo.
- Información de pausas activas.





Estilos de Dirección

Es indispensable revisar las formas de dirección que ejercen Directores y Jefes de área sobre los servidores, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control.

Un líder no se debe apoyar sólo en su poder de coerción, derivado de su posición jerárquica, sino también en su poder de recompensa, siendo justo en el reconocimiento de los aciertos de sus colaboradores, así como en la autoridad que le otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos sujetos a decisión.

Actividades Sugeridas

- Reuniones periódicas de equipos de trabajo entre directivos y colaboradores, en los cuales además de tratar temas laborales, se incluyan contenidos de formación que fortalezcan la comunicación y el trabajo en equipo. Esta herramienta estará sujeta a disposición y organización de cada una de las direcciones.
- Taller de comunicación efectiva para directivos.

Cultura Organizacional

Estas acciones ayudan a los servidores a entender cómo funcionan las cosas al interior de las entidades, pues ilustran la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos, al mismo tiempo que expresan sus mitos, personas sobresalientes, anécdotas, jerga, ritos y rituales, que constituyen la identidad de la Entidad.

La cultura hace que en la organización prevalezcan la autocracia o la participación, el sentido de equipo o su negación, la delegación amplia o restringida, el control equilibrado o exagerado, y cuando los métodos de trabajo de una entidad incluyen la modalidad de equipos, éstos también tienen sus normas, sus creencias y valores.

Actividades Sugeridas

- Taller de cultura organizacional.
- Promover la participación de los servidores en programas de inducción y re inducción al servicio.
- Divulgación del portal "Sirvo a mi país" como herramienta nacional para fortalecer la identidad y el quehacer dentro del servicio público.
- Publicaciones virtuales con información de la entidad, novedades de personal, noticias de interés. INTRANET

Gerencia del Cambio

El mejoramiento continuo tanto de los servidores como de las entidades es una necesidad que les exige estar en proceso permanente de cambio.

La Gerencia del Cambio es un proceso de reflexión, decisiones personales y acciones concertadas sin ninguna clase de presión, para asumir con seguridad y comodidad las variaciones en las condiciones internas y externas en el ámbito tanto laboral como personal.

Actividades Sugeridas:

- Desarrollo de un programa de Coaching empresarial para afianzar y desarrollar habilidades de dirección, liderazgo y trabajo en equipo en los servidores.
- Desarrollar un taller de mejoramiento del clima laboral con adaptación al cambio.





Solución de Conflictos

Aunque el Bienestar Social Laboral se proyecta hacia la atención de los intereses comunes y al éxito de la entidad, conciliando las necesidades humanas básicas con sus respectivos satisfactores, a través de actividades de promoción del desarrollo humano y por vías de consenso, siempre habrá posibilidad de que colisionen factores que de manera individual o grupal propicien conflictos que requieren un manejo diferente a los procesos ya mencionados.

El conflicto puede estar motivado por múltiples factores objetivos, por ejemplo por desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan las mismas, porque se da algún cambio organizacional, por choques de personalidad o de valores, percepciones y puntos de vista contrarios, etc.

Es necesario que el conflicto se administre para estimular a los individuos a buscar métodos de solución de los mismos o partiendo del supuesto de que los problemas que surgen pueden afrontarse y resolverse.

Actividades Sugeridas:

Los conflictos al interior de la Agencia se pueden presentar por diversos motivos; la Ley 1010 de 2006 adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar aquellos aspectos relacionados con el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo; resaltando la conciliación como principal medida de solución de conflictos al interior de las entidades.

Como medidas de prevención en este tema se recomiendan:

- Realizar programas preventivos en manejo de riesgos psicosociales.
- Reunión mensual del comité de convivencia como herramienta para mediar en situaciones internas de conflicto.
- Actualización y seguimiento al manual de convivencia.
- Taller de riesgo psicosocial.
- Charlas de solución no violenta de conflictos y manejo de crisis.
- Servicio de asesoría y orientación psicológica al funcionario que la solicite o la requiera.

Salud Ocupacional (Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral)

Tiene como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los servidores públicos, en los puestos de trabajo y en la entidad en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

Estos programas deben llevarse a cabo en coordinación con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) a la cual se encuentre vinculada la entidad.

La determinación de las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país las establece el Decreto 614 de marzo 14 de 1984, la Resolución 1016 del 1989, la ley 1562 de 2012 y el decreto 1443 de 2014 entre otros conceptos, los cuales reglamentan la organización, funcionamiento y forma del sistema de gestión en seguridad y salud laboral, que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.





Código: DA-F-011 - Versión: 02 - Modificado: 11/01/14 - N° 2012

Actividades Sugeridas:

- Diseño y ejecución del sistema de gestión en seguridad y salud laboral.
- Funcionamiento mensual del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASST.
- Medición de factores de riesgo psicosocial para intervención.
- Exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N.	ACTIVIDAD	MES DE REALIZACIÓN	PARTICIPANTES
1	Actividad salud I (Vacunación)	Marzo	83 funcionarios
2	Actividad salud II (exámenes de laboratorio)	Abril - Mayo	83 funcionarios
3	Torneo de Fútbol 5	Abril	40 funcionarios aprox.
4	Día de la secretaria	Abril	7 funcionarios.
5	Taller de clima organizacional	Mayo	83 funcionarios
6	Día del servidor publico	Junio	83 funcionarios
7	Actividad salud III (taller estilos de vida saludable)	Junio	20 funcionarios aprox.
8	Plan de incentivos (mejor funcionario de carrera)	Junio	3 funcionarios
9	Vacaciones recreativas I	Julio	35 Hijos de funcionarios aprox. Sujeto a inscripciones. Edades de 4 a 14 años.
10	Actividad salud III (taller estilos de vida saludable)	Agosto	20 funcionarios aprox.
11	Torneo de Bolos	Septiembre	40 funcionarios.
12	Vacaciones recreativas II	Diciembre	35 Hijos de funcionarios aprox. Sujeto a inscripciones. Edades de 4 a 14 años.
13	Plan de incentivos (mejor equipo)	Diciembre	5 funcionarios aprox.
14	Reunión avances de gestión	Diciembre	83 funcionarios
15	Exámenes médicos ocupacionales. (ingreso, periódicos, retiro)	Continuo	66 funcionarios





PLAN DE INCENTIVOS

1. Definición

De acuerdo al documento emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, sobre los lineamientos de política en cuanto al sistema de estímulos, se entiende por incentivo todo estímulo expresamente planeado por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual (estímulo), al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro. Para que un estímulo se constituya en incentivo debe reunir, mínimo, las siguientes características:

1. Debe ser planeado por la entidad, es decir, deberá corresponder a una estrategia institucional que cuente con el apoyo de la Alta Dirección y cuya reglamentación para su otorgamiento tenga en cuenta los parámetros técnicos propios de la Psicología Organizacional.
2. Consecuente con un comportamiento determinado, para que el incentivo tenga capacidad reforzadora, deberá ser entregado al servidor público, lo más pronto posible después de que él haya realizado el comportamiento que se desea premiar.
3. Satisfactor de una necesidad particular del servidor público.

2. Clases de incentivos

La normatividad en la materia, ha identificado diversas clases de incentivos en donde para el caso de APC-Colombia se adoptarán las siguientes:

Reconocimientos: Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción de parte del jefe, colegas o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado. Dicho reconocimiento puede ser verbal (lo cual facilita que sea inmediato), mímico (un gesto de aprobación) o escrito (como una nota de felicitación o agradecimiento). En este sentido, los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido por el Decreto 1567 de 1998, artículo 36, literal e), el cual establece que todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y hará parte de las publicaciones en la Intranet y se anexará a la hoja de vida.

No Monetarios: Son reconocimientos no económicos, que serán otorgados a cada servidor sobresaliente o equipo de trabajo, y están conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer individual y colectivamente a los servidores por su desempeño en niveles de excelencia. Es muy importante que al premiar a los mejores equipos de trabajo, ya sea con incentivos pecuniarios o con incentivos no pecuniarios, las entidades realmente refuercen la capacidad de sinergia lograda por ellos, el liderazgo mostrado por cada integrante en aquellos aspectos de un proyecto en los que es especialmente competente, la capacidad de compromiso ante objetivos compartidos, la adecuada coordinación de esfuerzos y la calidad técnica de los resultados. En este sentido, los evaluadores de los proyectos presentados a su consideración por los diferentes equipos de las entidades públicas (Decreto 1227 de 2005, artículo 83) deberán ser muy exigentes y estrictos en sus valoraciones, con el objeto de no desincentivar el real trabajo de equipo, premiando lo que simplemente pudiera ser un trabajo de grupo.

3. Principios que deben orientar la asignación de incentivos por parte de las entidades²

² Lineamiento de Política – Sistema de Estímulos – DAFP 2007.



1. Todo incentivo deberá estar ligado a un comportamiento o a un resultado previamente identificado. Este principio debe llevar a las entidades públicas a diseñar apropiadamente sus sistemas específicos de evaluación del desempeño, de manera que permitan una adecuada definición y medición de los resultados comprometidos y de las conductas asociadas, según sean las competencias que incorporen al respectivo instrumento.
2. No se debe ofrecer un incentivo que la entidad no esté en condiciones de entregar o cumplir. Por ello, el inciso segundo del artículo 77 del Decreto 1227 de 2005 puntualmente establece que la entidad elaborará su plan de incentivos “de acuerdo con los recursos disponibles para hacerlos efectivos”.
3. Todos los servidores públicos deben estar en posibilidad de obtener un incentivo una vez este se ofrezca; de lo contrario perderá toda motivación para intentar conseguirlo. Este principio debe llevar a las entidades públicas a garantizar condiciones de equidad y simetría para todos sus servidores públicos en sus aspiraciones a lograr los incentivos y a ser transparente en la asignación de los mismos.
4. Para que los incentivos sean efectivos (tengan la capacidad de motivar) deberán ser visibles. Sobre este particular se sugiere que el plan de incentivos (Decreto 1227 de 2005, artículos 76 y 77) sea, una vez adoptado, ampliamente divulgado y promocionado dentro de las entidades.
5. Si la entidad desea que sus servidores públicos rindan, debe incentivarlos cuando rinden realmente, no cuando no rinden. Sobre todo cuando se llegue el momento de asignar los incentivos formales anuales (aun cuando no únicamente), todos los directivos, jefes y coordinadores de grupo de las entidades, deberán reunirse y juzgar con imparcialidad y objetividad, y con base en indicadores de calidad, oportunidad y cumplimiento, cuáles de los servidores públicos son acreedores a calificaciones del desempeño en el nivel de excelencia que los habiliten para recibirlos. Desafortunadamente, se ha venido fortaleciendo en algunas entidades la cultura de incentivar la mediocridad cuando por razones de amiguismo, compasión, o cualquiera otra diferente al mérito, se asignan calificaciones a empleados que están lejos de la excelencia.
En la labor de identificar a los mejores servidores públicos de cada área, el portafolio de evidencias planteado por la Comisión Nacional del Servicio Civil como parte esencial del nuevo instrumento de evaluación del desempeño, prestará una valiosa ayuda en este sentido.
6. Un incentivo aplazado en el tiempo pierde gran parte de su atractivo. Las entidades deberán ser muy creativas en el diseño de incentivos que puedan ser dispensados a lo largo de cada período en forma contingente a los buenos desempeños, sin tener que esperar, para recibirlos, hasta el final del año.
7. Los mejores incentivos son los que se pueden retirar si es necesario. El incentivo debe ser algo realmente merecido, nunca puede ser un regalo. Dentro de la cultura organizacional de todas las entidades, deberá establecerse la posibilidad de declarar desierto ciertos incentivos, sobre todo los mejores, cuando con una mirada estricta, pero justa, se llegue a la conclusión de que nadie se hizo acreedor a ellos, por no reunir las condiciones exigidas.
8. No subestimar el valor de un incentivo no monetario. Se considera que en el ambiente de todas las entidades se encuentra una cantidad casi infinita de formas no exploradas de incentivar a los servidores públicos, que no les significarían cargas financieras adicionales, y sí, por el contrario, podrían aportarle cambios importantes camino a la excelencia. En consecuencia, se invita a todas las entidades del Estado a “atreverse” a ser novedosas en la aplicación de los incentivos, independientemente de su valor económico, y a aprovechar el potencial hasta ahora subvalorado. La Alta Dirección de las entidades tendrá el deber moral de apoyar toda iniciativa viable en este sentido.





9. Adecuar los incentivos a los logros: Los jefes y los responsables de las áreas de talento humano deben estar en capacidad de juzgar el valor de los comportamientos mostrados por los servidores públicos, así como de los logros alcanzados, de lo cual dependerá, igualmente, el tipo de incentivo que se otorgue. Se sugiere que por un determinado número de incentivos informales se planeen incentivos más formales y de mayor valor.

4. Marco legal

- Decreto 1227 de 2005. TITULO V - Sistema nacional de capacitación y estímulos – Capítulo II Sistema de Estímulos.
- Decreto No. 1567 de 1998, Título II Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.
- Artículo 43, Decreto 1227 de 2005.
- Decreto 4661 de 2005, Modificatorio del párrafo primero del artículo 70 del decreto 1227 de 2005.

5. Finalidades del Plan de incentivos.

1. Fortalecer en los servidores el concepto de desempeño en nivel sobresaliente con el propósito de establecer la diferencia entre lo que es el cumplimiento regular de las funciones y el desempeño que genera un valor agregado y requiere un esfuerzo adicional.
2. Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, identidad y bienestar de los servidores en el desempeño de su labor.
3. Motivar la contribución significativa al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.
4. Contribuir al desarrollo del potencial de los servidores, generando actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo.
5. Estimular la conformación de equipos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de los Procesos, la trasmisión de conocimiento mediante el trabajo en equipo y el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta la Agencia.
6. Contribuir fortalecer una cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo.

6. Beneficios del plan de Incentivos

1. Se facilitan espacios para la innovación y el aprendizaje permanentes, lo que contribuye al crecimiento personal y profesional del servidor.
2. Se genera la oportunidad de participar en proyectos y/o procesos de interés, que aportan al cumplimiento de la misión institucional.
3. Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los servidores o equipos de trabajo.
4. Se cuenta con mecanismos objetivos y permanentes de retroalimentación del desempeño.

7. Fundamentos del Sistema de Estímulos.

- *Humanización del Trabajo.* Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, efectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

- *Equidad y Justicia.* Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.





Código: DA F-011 - Versión: 01 - Última actualización: 10/10/2012

- **Sinergia.** Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;
- **Objetividad y Transparencia.** Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.
- **Coherencia.** Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.
- **Articulación.** La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

8. Beneficiarios del plan de incentivos

Se benefician todos los servidores de APC-COLOMBIA de la siguiente manera:

1. Servidores de carrera administrativa como reconocimiento al desempeño individual sobresaliente por la calificación de servicios recibida durante el año inmediatamente anterior.
2. Los servidores que pertenezcan a equipos internos de aprendizaje, cuyo proyecto haya sido considerado y evaluado satisfactoriamente.
3. Otros servidores que la Entidad considere, por su aporte al crecimiento de la institución.

9. Periodo de duración del plan

A través del Comité de Incentivos, APC-Colombia anualmente, diseña el plan, evalúa, define y premia al mejor servidor de carrera administrativa perteneciente al nivel asesor, profesional, técnico y asistencial, al mejor equipo de trabajo, y a otros servidores que la Entidad considere, por su aportes al crecimiento de la Institución, en la vigencia correspondiente.

Lo anterior sin perjuicio de los ajustes y correctivos que se efectúen durante el año como resultado de una estrategia de mejoramiento continuo que fortalezca el trabajo en equipo y el desempeño individual que se considere en los objetivos de la evaluación del desempeño.

10. Recursos

La dirección administrativa y financiera incluirá dentro del presupuesto para el desarrollo del programa de bienestar social e incentivos, el costo correspondiente a los incentivos propuestos.

11. Comité de incentivos

Para asesorar y apoyar en la definición de las directrices del plan anual de incentivos, se procederá mediante resolución a conformar el Comité de Incentivos, el cual se renovará automáticamente cada año. En el evento de





que alguno de sus integrantes se modifique, se levantará el acta correspondiente para realizar la actualización. El comité estará integrado de la siguiente manera:

- El Director General o su delegado.
- La Directora Administrativa y Financiera o su delegado.
- El Asesor con funciones de Planeación.
- Los representantes de los empleados ante la Comisión de Personal.

12. Obligaciones respecto del plan de incentivos

Obligaciones de los servidores

1. Asumir el proceso de calificación de servicios como un instrumento de gestión que apoya e impulsa el desempeño individual e institucional.
2. Participar en las actividades de evaluación y premiación para las cuales hayan sido seleccionados y rendir los informes correspondientes.
3. Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales del sistema de estímulos e incentivos (Programa de Bienestar social, plan institucional de capacitación y plan de incentivos)
4. Conformar equipos de trabajo para dar cumplimiento a los equipos internos de aprendizaje y para participar en el plan de incentivos.
5. Asistir con carácter prioritario a las actividades de capacitación para los equipos de trabajo.
6. Poner a disposición del APC-COLOMBIA los proyectos desarrollados por los equipos de trabajo seleccionados como los mejores, para ser aplicados en lo que la Entidad considere pertinente.

Obligaciones de la Agencia

1. Asignar recursos financieros suficientes para cubrir el plan de incentivos
2. Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todos los servidores en el Plan Anual de Incentivos.
3. Conformar y poner en funcionamiento el Comité de Incentivos.
4. Facilitar el tiempo y los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los proyectos.
5. Divulgar entre todos los servidores los resultados de la elección de los mejores servidores y los mejores equipos de trabajo de APC-COLOMBIA.
6. Cumplir con los términos previstos en el presente Manual para desarrollar objetiva, legal e imparcialmente el sistema de estímulos e incentivos de APC-COLOMBIA.

El Comité de Incentivos podrá declarar desierta la elección del mejor equipo, del mejor servidor de APC-COLOMBIA, o de los mejores servidores por cada nivel, si los candidatos no cumplen a satisfacción con los requerimientos previstos, situación que igualmente será plasmada en acto administrativo.

13. Incentivos por desempeño individual

Todo servidor de la planta de personal de APC-COLOMBIA, de carrera administrativa de los niveles asesor, profesional, técnico y asistencial, podrá ser seleccionado como el mejor empleado de la Agencia, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Tener más de un (1) año al servicio de APC-COLOMBIA.
- No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. No obstante el ser sancionado disciplinariamente en cualquier estado del proceso de selección se constituye en causal de exclusión del mismo.





-Acreditar nivel sobresaliente en la última calificación de servicios en firme. Según la reglamentación vigente, se entiende como calificaciones sobresalientes aquellas iguales o superiores a noventa y cinco (95%).

Definición de nivel Sobresaliente

El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de por lo menos alguno de los tres factores definidos para optar por el nivel destacado, que según Resolución Interna 071 del 21 de marzo de 2014, quedaron definidos para la Agencia de la siguiente manera:

1. Por calidad y oportunidad.
2. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.
3. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.

Condiciones que exige la aplicación de este Plan de Incentivos por desempeño en nivel sobresaliente:

Para que el Plan de Incentivos cumpla con sus objetivos, existen condiciones previas que deben cumplir todos los servidores, directivos y servidores con personal a cargo y APC-COLOMBIA como entidad.

1. Concepción de la calificación de servicios y del proceso de evaluación del desempeño como un instrumento de gestión.
2. Directivos que efectúen seguimientos a los procesos adelantados y retroalimentación permanente al desempeño de los servidores a su cargo, facilitando el mejoramiento continuo.
3. Servidores dispuestos a tener un autocontrol sobre su propio desempeño a través de mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos.
4. Fomentar la cultura institucional de la planeación, la evaluación y el seguimiento.
5. Mejoramiento de mecanismos de comunicación entre líderes y colaboradores que faciliten la retroalimentación positiva.
6. Identificación de debilidades y fortalezas en las competencias de los servidores, insumo para los programas anuales de bienestar y capacitación.

Tipos de incentivos que contiene el Plan

El Plan Anual de Incentivos incluye tres incentivos relacionados así:

- Bono de reconocimiento para el mejor funcionario de carrera administrativa de cada uno de los niveles jerárquicos a saber (asistencial, técnico y profesional).
- Bono de reconocimiento para el mejor grupo interno de aprendizaje
- Becas para Educación Formal: teniendo en cuenta los parámetros establecidos y que hacen parte del convenio suscrito con ICETEX.

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

- Mención con copia a la historia laboral.
- Publicación de sus nombres en las carteleras y medios de comunicación internos de APC-COLOMBIA.

Términos para desarrollar el proceso de evaluación y entrega del incentivo

La dirección administrativa y financiera, entregará al Comité de Incentivos dentro de los primeros 5 días hábiles del mes de junio de 2015 el reporte de evaluación de desempeño de todos los servidores de carrera administrativa





Código: DA-F-011 - Versión: 02 - Fecha emisión: 13/03/2012

de los niveles asesor, profesional, técnico y asistencial, correspondiente al año inmediatamente anterior, cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel sobresaliente.

Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, el Comité de Incentivos, realizará la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos, con lo cual dará inicio al proceso de selección del mejor servidor de carrera administrativa entre quienes hayan obtenido las más altas calificaciones, de conformidad con los instrumentos y criterios técnicos establecidos para tal fin.

El Comité de Incentivos realizará la selección del mejor servidor de carrera administrativa y una vez proferido el correspondiente acto administrativo reunirá a los seleccionados y otorgará los incentivos previstos en el plan.

Procedimiento a seguir en caso de empate

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

Para los servidores de los demás niveles se evaluará su aporte personal mediante la producción intelectual, tales como ensayos o investigaciones que contribuyan al logro de metas y resultados institucionales, así como su participación en representación de la Entidad, como ponentes o conferencistas en congresos, seminarios o foros. Si persiste el empate, se tendrán en cuenta las habilidades o destrezas excepcionales demostradas en el ejercicio de sus tareas o funciones que contribuyan a mejorar procesos y trámites o a cambiar procedimientos, así como su participación activa en los comités, grupos y demás instancias.

La relación de los anteriores logros por niveles jerárquicos, será solicitada a los jefes directos de los servidores que resultaron empatados.

Forma y término para proclamar la elección

Con base en el acta del Comité de Incentivos y mediante acta se formaliza la selección y la asignación de los incentivos dentro de los diez (10) días siguientes en que se proclamen los seleccionados e igualmente se difunde a todos los servidores de APC-COLOMBIA. Los servidores seleccionados tendrán a partir de la fecha de proclamación, un plazo máximo de seis meses para disfrutar del incentivo. En caso contrario se perderá este derecho.

15. Incentivos para los equipos de trabajo

Definición de equipo de trabajo

Para efectos del Plan de Incentivos, estos equipos de trabajo, se identifican como aquellos conformados dentro del plan institucional de capacitación para el desarrollo de un proyecto de aprendizaje, que se ejecutará a través del año, con unos objetivos y actividades puntuales, de acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas en la Agencia. Según los parámetros de la guía del PIC, estos equipos se conformarán por servidores de las diferentes direcciones y tendrá un máximo de 10 integrantes.

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

Integración del equipo de trabajo

De acuerdo a la guía para la formulación del plan institucional de capacitación, diseñada por la Escuela de Administración Pública ESAP y el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, los equipos estarán



conformados por hasta diez (10) servidores. Cada equipo debe contar con un líder que coordine y monitoree su funcionamiento, también se debe elegir a los facilitadores que serán transmisores de conocimiento de acuerdo a las temáticas a tratar y a la fortaleza que tengan en los diferentes temas objeto de estudio.

La conformación de los equipos será libre para las personas que los quieran integrar. Esto significa que puede hacerse por áreas, por procesos, o por direcciones y acuerdos personales entre los miembros.

Cada equipo tendrá un nombre y número que lo identificará a lo largo del proceso.

APC COLOMBIA facilitará los recursos virtuales, electrónicos y locativos, para que los equipos desarrollen sus proyectos, dando disponibilidad y acceso permanente a los servidores de la entidad.

Para efectos de evaluar los productos entregados por cada equipo, el Comité de Incentivos se valdrá de las evaluaciones realizadas por los servidores asistentes y participantes de cada una de las estrategias de aprendizaje llevadas a cabo para desarrollar el proyecto de aprendizaje, teniendo en cuenta la consecución de los objetivos propuestos por el equipo, en la resolución de la situación problémica.

Adicionalmente el comité deberá evaluar el proyecto entregado (documentos, guías, procedimientos, etc.) por parte del equipo realizando una valoración objetiva enmarcada en la oportunidad (*cumplimiento de los tiempos de entrega y plazos*), la pertinencia (*si su ejecución es pertinente para el momento por el que la Agencia esté atravesando*) y el aporte a la gestión institucional (*si es congruente con las necesidades y su aporte al logro de la misión institucional*), para lo cual dará una calificación.

El comité de incentivos, será el encargado de consolidar las evaluaciones y obtener la calificación final de evaluación, con la que se definirá el grupo interno de aprendizaje merecedor del incentivo.

Cuando se estime pertinente el Comité de incentivos, podrá convocar a los equipos de trabajo a sustentar o explicar los productos entregados.

Clase de incentivo

- Bono de reconocimiento para el mejor grupo interno de aprendizaje.

Términos para desarrollar el proceso de evaluación y entrega del incentivo

La dirección administrativa y financiera, solicitará al comité de incentivos dentro de los quince (15) días del mes de noviembre, el resultado final de la evaluación de cada uno de los equipos de aprendizaje, en el cual se debe identificar el equipo al cual se otorgará el incentivo.

Una vez obtenida esta información, se dispondrá de quince (15) días hábiles para hacer efectiva la entrega del incentivo, a cada uno de los integrantes del equipo, mediante un pequeño acto en el que estarán presentes los integrantes del comité de incentivos, los directores y demás servidores que quieran participar.

Procedimiento a seguir en caso de empate

En caso de presentarse empate en el primer lugar entre dos o más equipos, el Comité de Incentivos calificará los aportes personales extraordinarios realizados durante la ejecución del proyecto de aprendizaje en equipo, teniendo en cuenta el impacto sobre la gestión institucional.

Nota: Como quiera que la Directora Administrativa y Financiera o su delegado hace parte del comité evaluador, esta deberá designar un director ad-hoc para resolver en caso de presentarse un empate en el que esté un equipo perteneciente a esta Dirección.





APO Colombia
Agencia
Presidencial
de Cooperación
Internacional
de Colombia



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Código: DA-F-011

Se firma en Bogotá D.C, el **03 MAR 2015**

SILVIA MARGARITA CARRIZOSA CAMACHO
Directora Administrativa y Financiera

Elaboró: Ps. Diana Fabiola Ardila Blanco
Profesional Universitario Grado 10
Talento Humano

