



# **PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL RAMA JUDICIAL “CALIDAD DE VIDA PARA LOS SERVIDORES JUDICIALES” 2023 - 2026**

**Bogotá D.C., febrero de 2023**

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL.....	4
2. MARCO LEGAL AFÍN CON LOS PLANES Y PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL.....	4
3. MARCO SITUACIONAL .....	5
3.1. REFERENTES HISTÓRICOS.....	5
3.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	6
4. MARCO CONCEPTUAL.....	7
4.1. GENERALIDADES DEL BIENESTAR.....	7
4.2. BIENESTAR EN EL MARCO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS LABORALES.....	8
5. PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL 2023-2026 .....	8
5.1. OBJETIVOS.....	9
5.1.1. General.....	9
5.1.2. Específicos .....	9
5.2. ALCANCE .....	9
5.3. VIGENCIA.....	9
5.4. NIVELES DE RESPONSABILIDAD .....	9
5.5. INSUMOS PARA FORMULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL	10
5.5.1. Medición de clima organizacional 2021 .....	10
5.5.2. Encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social.....	13
5.5.3. Sugerencias tomadas de las encuestas de satisfacción 2019- 2022 .....	17
5.5.4. Solicitudes de las organizaciones sindicales .....	20
5.6. PRIORIDADES DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL .....	20
5.7. BENEFICIOS DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL .....	21
5.7.1. Para la entidad .....	21
5.7.2. Para los servidores judiciales y su núcleo familiar .....	21
5.8. COMPONENTES DE INTERVENCIÓN .....	21
5.8.1. Componente de Protección y Servicios Sociales .....	21
5.8.2. Componente de Calidad de Vida Laboral .....	21
5.9. MARCO OPERATIVO DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL .....	22
5.10. ESTRATEGIA DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL .....	22
5.10.1. Diseño de los ejes del Plan.....	22
5.10.2. Diseño de los módulos de cada eje .....	22
5.10.3. Ejes del Plan Nacional de Bienestar Social .....	23
5.11. DESARROLLO ESTRATEGIA DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL ...	27
5.11.1. Programas anuales de bienestar social .....	27
5.11.2. Cronogramas de actividades .....	28
5.11.3. Divulgación .....	28
5.11.4. Financiación .....	28
5.11.5. Seguimiento.....	28
5.12. METAS E INDICADORES.....	29
6. RECOMENDACIONES.....	30
7. DOCUMENTOS DE APOYO .....	30
8. ANEXOS .....	32
8.1. Modelo de Programa Anual de Bienestar Social .....	32
8.2. Modelo de Plan de Trabajo Anual .....	32

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Consolidado de la encuesta de clima organizacional 2021 .....	10
<b>Tabla 2.</b> Consolidado de la encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social .	14
<b>Tabla 3.</b> Preferencia de actividades.....	15
<b>Tabla 4.</b> Priorización de actividades .....	17
<b>Tabla 5.</b> Indicadores del Plan de Bienestar Social .....	29

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Puntos estratégicos de trabajo.....	12
<b>Gráfico 2.</b> Autopercepción sobre hábitos.....	13
<b>Gráfico 3.</b> Percepción sobre síntomas: a) depresión y b) ansiedad.....	13
<b>Gráfico 4.</b> Actividades deportivas con la participación de la familia. ....	16
<b>Gráfico 5.</b> Actividades recreativas y culturales. ....	16

## INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Bienestar Social de la Rama Judicial “Calidad de Vida para los Servidores Judiciales”, se formula desde la perspectiva integral del ser humano, considerando a las personas como un conjunto armonioso y funcional resultante de la interacción de los factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales.

En ese sentido, el plan se enfoca en el desarrollo de las dimensiones del ser humano “mente, cuerpo y emoción”, fomentando hábitos de vida saludables, buscando responder a las necesidades y expectativas de los servidores judiciales, y promoviendo el incremento de los niveles de satisfacción, así como el sentido de pertenencia y compromiso del servidor con la entidad. Así mismo, está orientado a mejorar las condiciones que favorezcan el bienestar de los servidores judiciales, buscando el permanente mejoramiento de su calidad de vida y el de sus familias.

En consecuencia, la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial presenta a las Corporaciones Nacionales, tribunales, juzgados, Direcciones Seccionales de Administración Judicial y servidores judiciales, el **Plan Nacional de Bienestar Social de la Rama Judicial 2023-2026, “Calidad de Vida para los Servidores Judiciales”**, como un instrumento que define los lineamientos generales para la formulación de los programas anuales de bienestar social para cada distrito judicial del país.

Dado su propósito requiere ser socializado, a fin de lograr la mayor participación de los servidores judiciales en el ámbito nacional.

### 1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL

Los servidores de la Rama Judicial se ven comprometidos a cumplir diariamente con una carga laboral que exige el mayor aporte de sus capacidades personales, profesionales e intelectuales, razón por la cual la administración analiza, diseña, planea e implementa un plan estructurado que permita reconocer la gestión, el aumento de la productividad, el desarrollo de las tareas en condiciones óptimas, la buena convivencia entre compañeros, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, el sentido de pertenencia, el compromiso institucional y el servicio a la sociedad.

### 2. MARCO LEGAL AFÍN CON LOS PLANES Y PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL

- Decreto 1258 del 27 de julio de 1970, por el cual se creó la condecoración “*JOSÉ IGNACIO DE MÁRQUEZ AL MÉRITO JUDICIAL*”, para exaltar las virtudes y servicios de los funcionarios y empleados de la Rama Jurisdiccional, y como estímulo a su honestidad, consagración, perseverancia y superación.
- Ley 100 de 1993 por medio de la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
- Ley 270 de marzo 7 de 1996 - Estatutaria de la Administración de Justicia.
- Decreto Ley 1567 de agosto 5 de 1998, por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

- Acuerdo PCSJA18-10879 del 31 de enero de 2018, por el cual se compiló, adicionó y modificó la reglamentación sobre la concesión de estímulos y distinciones a los servidores de la Rama Judicial, expedido por el Consejo Superior de la Judicatura, el cual fue modificado por el Acuerdo PCSJA18-11182 del 20 de diciembre de 2018.
- Acuerdo PCSJA19-11399 del 19 septiembre de 2019, por el cual se establecen las condiciones para acceder a incentivos derivados del uso de la bicicleta como medio de transporte al lugar de trabajo.
- Acuerdo PCSJA22-11934 de marzo 4 de 2022, por el cual se establecen los lineamientos para la formulación del Plan Nacional Cuatrienal y los programas anuales de Bienestar Social de la Rama Judicial.

### 3. MARCO SITUACIONAL

El Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2023 – 2026 *“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”*, tiene como uno de sus objetivos estratégicos *“Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial”*.

En armonía con el citado objetivo, según lo indica el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial (PSD) 2023-2026, para que la función pública de administrar justicia se brinde a la ciudadanía de forma pronta y oportuna, con calidad, eficiencia, celeridad, transparencia, igualdad e inclusión, se requiere que el talento humano de la Rama Judicial cuente con las condiciones formativas y el entorno propicios para el correcto ejercicio de sus funciones, además de incentivos apropiados y condiciones de bienestar que propendan por su salud física y mental. En ese sentido, entre sus líneas de acción se destacan los siguientes objetivos específicos:

*“4. Desarrollar en los servidores judiciales y demás grupos de valor relevantes las competencias necesarias para la efectividad de la transformación digital de modo que puedan, entre otros, utilizar con solvencia las herramientas digitales dispuestas para sus respectivas funciones.*

*5. Promover el bienestar de todos los servidores judiciales a través de la implementación de un sistema que contemple los diferentes niveles de estrategias y acciones necesarios para mejorar el clima laboral, la salud física y mental y la calidad del tiempo de descanso”*.

De conformidad con lo establecido en el PSD 2023 – 2026, y en cumplimiento de la normatividad referida, el Plan Nacional de Bienestar Social (en el mismo período) busca crear condiciones idóneas para desarrollar el talento y habilidades de los servidores. En lo esencial, se enfoca en conciliar la vida laboral, personal y familiar como pilares para mejorar el desempeño y la productividad, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

#### 3.1. REFERENTES HISTÓRICOS

Como es sabido, la Rama Judicial ha enfrentado históricamente una alta demanda de justicia con tendencia creciente, con un aumento del 145,5% entre 1996 y 2021, mientras que el número

de servidores judiciales se ha incrementado en una menor proporción, pues la oferta de despachos judiciales en el mismo período tuvo un crecimiento del 41,5%, y la planta de personal del 61,9% entre 1994 y 2022, al pasar de 20.538 a 33.242 servidores judiciales.

El PSD (2023) señala que para el año 2021 la demanda de justicia promedio por funcionario fue de 437 procesos, lo cual está asociado con un aumento del estrés y las enfermedades relacionadas con este factor<sup>1</sup> y, en algunos casos, incluso a una menor productividad.

Esta situación sustenta los resultados del diagnóstico de necesidades internas de la Rama Judicial realizado en el primer semestre de 2022<sup>2</sup>, en el que se resaltó como prioritario el acompañamiento psicológico en los programas de prevención del riesgo psicosocial, el desarrollo de programas de bienestar que incluyan actividades para la familia del servidor judicial, la implementación de estímulos e incentivos, actividades de desconexión laboral y programas que incluyan la equidad de género, entre otros.

En los últimos años, la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial ha gestionado junto con sus Direcciones Seccionales la realización de actividades deportivas, recreativas, culturales, de prevención y control de los riesgos laborales y de promoción de la salud en la población judicial, entre otras; y en el proceso de modernización tecnológica y de transformación digital que adelanta actualmente la Rama Judicial a través del Plan Estratégico de Transformación Digital, se establece como necesidad el fortalecimiento de las competencias en el uso de las TIC y demás herramientas tecnológicas.

### **3.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

La transformación digital ofrece elementos y alternativas que buscan el desarrollo de análisis predictivos que permitan crear modelos para la retención y desarrollo del talento humano, en los que el bienestar es un aspecto fundamental (Human Capital Management, 2020). Esto evidencia que la analítica de datos tiene un papel preponderante en la gestión de temas asociados con la gestión estratégica del talento humano porque permite identificar preferencias y expectativas, siendo esencial para el diseño de programas y actividades de bienestar laboral.

La Rama Judicial no es ajena a esta transformación, y la promueve desde la Alta Dirección con la adaptación y evolución normativa, lo que ha generado condiciones regulatorias para el uso eficiente de la tecnología al servicio de la justicia de los servidores judiciales y de los usuarios. Su reglamentación se remonta a lo dispuesto en el artículo 95 de la Ley 270 de 1996, que dispone que el Consejo Superior de la Judicatura debe propender por la incorporación de tecnologías de avanzada al servicio de la administración de justicia, en un marco general de política de justicia digital. Así mismo, establece las facultades de los servidores judiciales en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para la gestión y el trámite de los procesos judiciales.

El uso eficiente de las herramientas informáticas deriva en la construcción de una cultura digital que genera consciencia de sus beneficios, creando así un ecosistema digital en el que el talento humano interactúa de forma dinámica con las herramientas digitales propiciando los niveles óptimos de bienestar.

---

<sup>1</sup> Miller MK, Reichert J, Bornstein BH, Shulman G. Judicial stress: the roles of gender and social support. *Psychiatry, Psychology and Law*. 2018 Jun 6;25(4):602-618. Doi: 10.1080/13218719.2018.1469436. PMID: 31984041; PMCID: PMC6818323.

<sup>2</sup> Racionalizar SAS (2022): Diagnóstico de necesidades internas de la Rama Judicial. Documento Técnico Contrato No. 204 de 2021.

En este contexto, la necesidad de implementar cambios inmediatos en el estilo y formas de trabajo de los servidores judiciales es imperativa. Los nuevos retos obligan a los líderes a generar estrategias ágiles que ayuden al talento humano a desarrollarse conforme a la nueva realidad de la transformación inteligente, valiéndose del apoyo de sistemas de integración horizontal y vertical<sup>3</sup> exigidos por los usuarios, la economía y la sociedad en general.

La Rama Judicial ha venido realizando importantes esfuerzos para mejorar la calidad de sus servicios, para lo cual se presenta como reto la transformación mental, estructural y cultural de los servidores judiciales. El uso de herramientas colaborativas que faciliten la adaptación a los cambios que exige el mundo con la revolución inteligente supone un esfuerzo de innovación, en el sentido de proponer mecanismos que contribuyan al bienestar de los colaboradores.

El balance de tres elementos permite avanzar en este camino: 1) Personal idóneo: como el recurso más valioso de la Rama Judicial, sin el cual es imposible lograr los objetivos organizacionales, 2) Tecnologías apropiadas y 3) Procesos adecuados. Complementan esta tríada la gestión del cambio y las buenas prácticas, así como los procedimientos, herramientas de medición, metodologías, gestión del conocimiento y estructura organizacional.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1. GENERALIDADES DEL BIENESTAR

La noción del bienestar parte de la idea de que el Estado tiene la responsabilidad de *“proveer y satisfacer las necesidades básicas de carácter económico, educativo, sanitario etc., sancionadas por las sociedades modernas, desde instancias diversas, tanto públicas como privadas, bajo el amparo del Estado como órgano garante y regulador”* (Briceño, 2012, p. 30). Desde esta perspectiva, el concepto de bienestar se entiende como *la provisión de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades que mejoren las condiciones de vida laboral de las personas.*

Este planteamiento guarda relación con la calidad de vida de las personas, tal como la define el psicólogo Rubén Ardila: *“(…) un estado de satisfacción general, derivado de las potencialidades de las personas. Posee aspectos objetivos y subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad y la salud objetivamente percibida”* (Ardila, 2003, p. 163).

Para Dolan, Valle, Jackson, & Shuler (2007), el concepto *calidad de vida* comprende todos los ámbitos del ser humano: personal, familiar, laboral y social, entre otros. Afirman que las entidades están llamadas a desarrollar programas de bienestar social dirigidos al talento humano, toda vez que la mejora en las condiciones laborales aumenta la productividad en las organizaciones.

Las prácticas para promover el bienestar laboral hoy día se definen teniendo en cuenta factores personales e individuales, sociodemográficos, culturales, económicos, sociales y psicológicos, que orientan a los individuos a determinar sus condiciones de calidad de vida. En esa misma

---

<sup>3</sup> La integración horizontal consiste en la interconexión entre máquinas, elementos de equipamiento o unidades de producción individuales. La integración vertical supone una conexión que va más allá de los niveles jerárquicos de producción tradicionales, desde los sensores hasta el plano de negocios de la compañía ([www.copadata.com](http://www.copadata.com)).

línea, los programas de bienestar se orientan a nivel de creatividad requerido para el desarrollo de cada labor.

#### **4.2. BIENESTAR EN EL MARCO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS LABORALES**

La incursión de un nuevo pensamiento que incorpora la acción laboral y el bienestar transformando las ideas tradicionales, ha empezado a ocupar la atención de expertos y teóricos de la administración y la psicología. Se trata del bienestar laboral en el marco de las nuevas prácticas y tendencias en materia de desarrollo laboral como el trabajo en casa, el teletrabajo y demás modalidades de trabajo remoto. A continuación, se definen las dos modalidades mencionadas:

**Trabajo en casa.** Modalidad de trabajo no presencial que solo puede implementarse de forma transitoria en un lugar diferente al habitual, en circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales (Ley 2088, 2021).

**Teletrabajo.** Forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Ley 1221, 2008).

El Consejo Superior de la Judicatura, mediante el Acuerdo PCSJA22-12024 del 14 de diciembre de 2022, estableció la modalidad de teletrabajo en la Rama Judicial, el cual fue modificado en algunas de sus disposiciones a través del Acuerdo PCSJA23-12042 del 1° de febrero de 2023.

Bajo este enfoque, los programas de bienestar deben renovar su enfoque e innovar en sus propuestas, lo que conlleva a plantear nuevas alternativas apoyadas en herramientas tecnológicas que permitan desarrollar actividades desde la virtualidad. Este esfuerzo metódico debe dar continuidad al compromiso institucional de favorecer la productividad, incluyendo acciones orientadas a prevenir riesgos a la salud física y mental. En consecuencia, este plan contempla aspectos de prevención de riesgos a la salud, y se orienta según criterios diferenciadores de la población objetivo.

#### **5. PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL 2023-2026**

El Plan Nacional de Bienestar Social es un instrumento técnico que proporciona lineamientos y recomendaciones a la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales, para la identificación y priorización de actividades contenidas en los respectivos programas anuales de bienestar social.

Los contenidos y estrategias del plan se revisan y fundamentan en la normatividad vigente, los lineamientos de la Alta Dirección, el Plan Sectorial de Desarrollo, y las expectativas tanto de los servidores de la Rama Judicial como de otros actores partícipes en la entidad, contribuyendo así al cumplimiento de la misión institucional y al fortalecimiento del clima laboral. Para ello, el plan recoge los resultados de un instrumento clave en el proceso: *la encuesta de necesidades*. Su aplicación se realizó con enfoque a la satisfacción de los beneficiarios y al clima organizacional, para conocer, entre otros, los requerimientos de bienestar, las condiciones de salud y el perfil de la población judicial.

## **5.1. OBJETIVOS**

### **5.1.1. General**

Orientar la formulación de los planes anuales de bienestar social para mejorar continuamente la calidad de vida de los servidores judiciales y sus familias, motivar el desarrollo de los servidores en los ámbitos laboral, familiar y personal; así como fomentar un clima organizacional óptimo.

### **5.1.2. Específicos**

- Promocionar la salud física y mental de los servidores judiciales.
- Propender por el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Propiciar las buenas prácticas en los entornos laborales, familiares y personales.
- Desarrollar acciones encaminadas al equilibrio de la vida laboral, familiar y personal de los servidores judiciales.
- Fomentar el desarrollo integral de los servidores judiciales en las dimensiones de mente, cuerpo y emoción.
- Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación, la eficiencia y la efectividad.
- Propender por el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los servidores judiciales y su núcleo familiar.
- Fomentar los valores institucionales de la Rama Judicial.

## **5.2. ALCANCE**

En virtud de lo establecido en el artículo 3 del Acuerdo PCSJA22-11934 del 4 de marzo de 2022, son beneficiarios de los programas anuales de bienestar social los servidores y su cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del servidor judicial que dependan económicamente de él, los hijos o hijastros menores de 25 años, o personas en condición de discapacidad que dependan económicamente del servidor judicial. Así mismo, dependiendo del tipo de actividad y en aquellas que generan erogación presupuestal con cargo al Tesoro Público, son beneficiarios los contratistas de prestación de servicios, judicantes y practicantes.

## **5.3. VIGENCIA**

El presente Plan Nacional de Bienestar Social de la Rama Judicial tiene vigencia desde el 1° de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2026.

## **5.4. NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

- La Dirección Ejecutiva de Administración Judicial:
  - ✓ Fija los lineamientos para la formulación de los programas anuales de bienestar social.
  - ✓ Socializa en el ámbito nacional y seccional el Plan Nacional de Bienestar Social.
  - ✓ Ejecuta los programas anuales que benefician a los servidores de las Corporaciones Nacionales y la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial.

- ✓ Realiza seguimiento y mide el cumplimiento.
- Las Direcciones Seccionales de Administración Judicial:
  - ✓ Formulan, socializan y ejecutan dentro de su jurisdicción los programas anuales de bienestar social.
  - ✓ Rinden los reportes de lo anterior a la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial.
- Los servidores judiciales:
  - ✓ Participan activamente en las actividades contempladas en los programas anuales de bienestar social.
  - ✓ Fomentan la participación de los compañeros de trabajo y la de sus familias cuando corresponda.
  - ✓ Contribuyen a la socialización de los programas apropiando los valores institucionales.

## **5.5. INSUMOS PARA FORMULACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL**

Para la formulación del Plan Nacional de Bienestar Social de la Rama Judicial para el cuatrienio 2023-2026, se tuvo como insumo la siguiente información:

- Medición de cultura y clima organizacional 2021.
- Diagnóstico y estudio de necesidades de bienestar social 2022.
- Sugerencias tomadas de las encuestas de satisfacción de bienestar social 2019- 2022.
- Solicitudes de las organizaciones sindicales.

### **5.5.1. Medición de clima organizacional 2021**

La Caja Colombiana del Subsidio Familiar “Colsubsidio”, a través de la firma We Team, adelantó en 2021 la encuesta de cultura y clima organizacional en la Rama Judicial, teniendo como referencia una población de 33.405 servidores judiciales a nivel nacional, y una muestra poblacional de 3.263 participantes, con los siguientes resultados:

**Tabla 1.** Consolidado de la encuesta de clima organizacional 2021

Distribución por generaciones									
Generación X (1965-1981)		Millenials (1982-1994)		Baby Boomers (Antes 1964)		Centenials (Después 1995)			
47,40%		35,70%		14,10%		2,80%			
Composición demográfica de la muestra									
Femenino				Masculino					
60,60%				39,40%					
Estado Civil									
Casado		Soltero		Unión libre		Divorciado/separado		Viudo	
42,30%		31,20%		18,20%		7,40%		0,90%	
Con quien vive									
Esposo/Pareja	Hijos	Padres	Hermanos	Solo	Otro no familiar		Otro familiar		
59,6%	55,7%	21,4%	10,2%	9,9%	8,6%		2,7%		
Mascotas en el hogar									
Perro		Sin mascotas		Gato		Pájaro		Pez	Otro
42,7%		40,2%		24,7%		2,9%		2,3%	2,2%
Hay niños o jóvenes estudiando virtualmente en su hogar									
Sí				No					
63,3%				36,70%					
Hay otros miembros del hogar trabajando en casa									
Sí				No					
41,2%				58,8%					
Número de hijos									
1	2		3	4		5 o más	no tiene		
27,1%	28,2%		9,3%	2,1%		0,5	32,1%		
Edades de los hijos									
Mas de 18 años		Entre 12 a 18 años		Entre 6 a 12 años		Entre 2 a 6 años		Entre 0 a 2años	
1954		791		660		450		186	
Nivel de estudios									
Especialización	Profesional	Maestría	Estudiante Universitario	Técnico	Tecnólogo	Secundaria	Estudiante tecnológico	Doctorado	
46,6%	24,7%	13,2%	5,1%	3,3%	2,6%	2,3%	0,6%	0,4%	
Nivel de interés en cada tema de formación									
Habilidades básicas (Excel, Power point, computación)	Desarrollo personal	Idiomas	Profesional (pregrado / posgrado)	Emprendedores		Deportiva	Artística	Técnica / tecnológica	
8,41	8,21	8,05	8,01	6,65		6,41	6,17	6,09	
Nivel general de satisfacción por generación									
Baby Boomers (Antes 1964)		Generación X (1965-1981)		Centenials (Después 1995)		Millenials (1982-1994)			
8,56		8,17		8,01		7,82			
Nivel en el que los servidores judiciales promueven la institución									
Entusiastas			Pasivos			Detractores			
49,7%			33,3%			17%			

Fuente: Encuesta clima organizacional 2021, realizada por la firma We Team, en alianza con la Caja Colombiana del Subsidio Familiar "Colsubsidio.

De la información anterior se concluye que el 61,5% de los encuestados tienen más de 40 años y corresponden a la *Generación X* y *Baby Boomers*, los *Millennials* representan el 35,7%, mientras que los *Centennials* representan el 2,8% de la muestra.

El 60% de la muestra corresponde al género femenino, vive en pareja, tiene mascota y niños o jóvenes estudiando virtualmente, y no hay otro miembro del hogar trabajando desde casa. Esta identificación permite optimizar los recursos disponibles para los programas anuales de bienestar social, y determinar con mayor eficiencia métodos para fomentar la utilización de los servicios ofrecidos a los servidores judiciales y su núcleo familiar, a través aliados estratégicos como las cajas de compensación familiar.

Otro aspecto importante en el análisis está relacionado con el nivel de escolaridad de los servidores: aproximadamente el 85% cuenta con pregrado. En cuanto a formación, los temas que generan mayor interés son **habilidades básicas de computación, y desarrollo personal**.

Como parte del proceso formativo y de fortalecimiento de competencias se recomienda, además del enfoque tradicional, la formación en el campo técnico.

La firma encuestadora determina tres puntos estratégicos de trabajo para blindar, potenciar y fortalecer, cuyos elementos se relacionan en el siguiente gráfico:



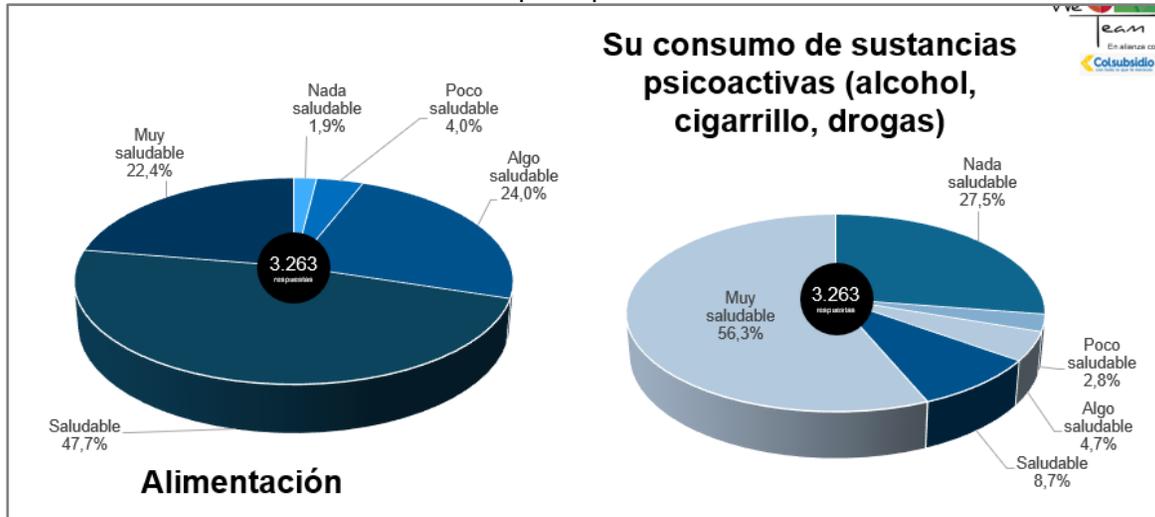
Fuente: We Team, Colsubsidio, Unidad de Recursos Humanos.

El índice de clima laboral obtenido fue del 6,4 sobre 10, y de acuerdo con el análisis de los resultados de la medición, se recomienda:

- **Blindar** el orgullo de pertenecer a la Rama Judicial y, en específico, a cada corporación o jurisdicción, lo que puede realizarse mediante un programa de orgullo y pertenencia que se trabaje durante todo el año, a través de diversas actividades de comunicación e integración. Es importante que a este esfuerzo se promueva el conocimiento global de la Rama Judicial, enfatizando en el valor de su función en la sociedad.
- **Potenciar:** i) Los programas de capacitación enfocados en la gestión del cambio (generado por la transformación digital) y en temas de desarrollo personal. ii) La cultura de trabajo virtual para cada jurisdicción, teniendo en cuenta las mejores y saludables prácticas.
- **Fortalecer:** i) Los programas de bienestar social y de beneficios, teniendo en cuenta la clasificación intergeneracional (*Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials*). ii) La promoción y participación en temas culturales y artísticos; estilo de liderazgo, en donde trascienda el concepto de progreso (no sólo mediante los ascensos y concursos); y donde el jefe sea un mentor que acompañe y promueva el crecimiento personal y profesional. iii) Las condiciones de salud y seguridad en el trabajo en los despachos, teniendo en cuenta el contexto específico de su ubicación. iv) Los recursos tecnológicos requeridos para llevar a cabo la transformación y modernización digital, (velocidad en el servicio de internet, modernización de equipos y soluciones de gestión documental) de forma que no interfiera con los programas de bienestar social de la Rama Judicial.

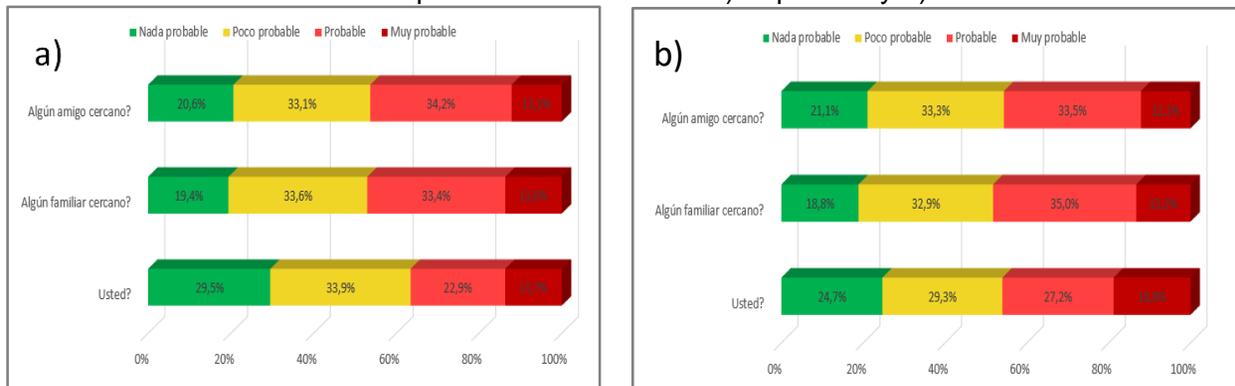
Entre los resultados más representativos de la encuesta, se tienen los registrados en los gráficos 2 y 3.

**Gráfico 2. Autopercepción sobre hábitos.**



Fuente: We Team, Colsubsidio, Unidad de Recursos Humanos.

**Gráfico 3. Percepción sobre síntomas: a) depresión y b) ansiedad**



Fuente: We Team, Colsubsidio, Unidad de Recursos Humanos.

El 30% de los participantes en la encuesta consideran nada o poco saludable el consumo de sustancias psicoactivas, lo cual sumado a que el 45,4% de la muestra que percibe síntomas de ansiedad y el 36,6% síntomas de depresión, evidencia los efectos causados por la pandemia y, a su vez, el estrés por los cambios en la forma de trabajar. Esto hace necesario adelantar un programa donde se garantice que todos los servidores judiciales conozcan las rutas para obtener ayuda y soporte psicológico, información que debe ser divulgada a las familias de los servidores judiciales.

### 5.5.2. Encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social

La División de Bienestar y Seguridad Social de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, estructuró y aplicó la encuesta para el diagnóstico de necesidades en materia de bienestar social, la cual fue difundida a nivel nacional a través de las listas de correo masivo institucional, siendo

diligenciada por 2.647 servidores, correspondiente al 7.8% del total de la planta a 30 de octubre de 2022. Del total de los participantes en esta encuesta se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 2.** Consolidado de la encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social

Resultados de la encuesta																											
Tamaño de la encuesta																											
Muestra								%Población																			
2647								7.89%																			
Sexo de nacimiento																											
Mujeres								Hombres																			
1540				58%				1107				42%															
Genero																											
Femenino				Masculino				Otras				Prefiero no decirlo															
1529		57.78%		1108		41.86%		2		0.08%		8		0.30%													
Orientación sexual																											
Heterosexual				Lesbiana		Gay		Otras				Prefiero no decirlo															
2493		94%		11	1%	22	1%	32		1%		89		3%													
Grupo etario																											
De 31-40 años				De 41-50 años				De 51-60 años				De 18-30 años				De 61-65 años				Más de 66 años							
38%				26%				16%				15%				4%				1%							
Discapacidad																											
Ninguna		Visual		Auditiva		Física		Psicológica		Múltiple		Intelectual		Sordo -Ceguera													
2534		95.74%		53	2%	22	0.83%	17	0.64%	12	0.45%	7	0.26%	1	0.04%	1	0.04%										
Estado Civil																											
Casado				Soltero				Unión libre				Divorciado				Separado				Viudo							
1004				38%				926		35%		512		19%		113		4%		75		3%		17		1%	
Nivel de escolaridad																											
Primaria		Secundaria		Técnico		Tecnológico		Universitario		Postgrado		Maestría		Doctorado		Postdoctorado											
1	0.04%	62	2.3%	90	3.4%	93	3.51%	741	27.99%	1247	47.1%	402	15.2%	11	0.42%	1	0.04%										
Hijos																											
Sí								No																			
1690				64%				957				36%															
Rango de edad hijos																											
De 6 a 12 años				De 18 a 25 años				De 13 a 17 años				Mayores de 25 años				De 2 a 5 años				De 0 a 23 meses							
552		23%		477		20%		409		17%		359		15%		321		14%		271		11%					
Vivienda propia																											
Sí								No																			
1484				56%				1163				44%															

Fuente: Encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social, realizada a través de la aplicación Forms (Office 365) el 8 de octubre de 2022

### Resultados de la encuesta sobre preferencia de actividades:

A continuación, se presentan los resultados, clasificados por categoría, referentes al interés de los servidores para participar en las actividades en su tiempo libre, así:

**Tabla 3. Preferencia de actividades**

Actividades deportivas												
	Natación	Bolos	Tenis de campo	Baloncesto	Tenis de Mesa	Ajedrez	Futbol	Atletismo	Billar	Voleibol piso	Voleibol Arena	
Cantidad	737	214	175	149	144	144	148	137	112	97	55	
Porcentaje	34,9%	10,1%	8,3%	7,1%	6,8%	6,8%	7,0%	6,5%	5,3%	4,6%	2,6%	
Frecuencia semanal de las actividades deportivas												
	Una vez			Dos veces			Tres veces			Cuatro o más veces		
Porcentaje	26%			42%			24%			8%		
Actividades lúdico-recreativas												
	Yoga	Rumba terapia	Danzas	Talleres manuales	Música	Aeróbicos	Pilates	Zumba	Coros - Canto	Teatro		
Porcentaje	21%	14%	13%	12%	10%	7%	7%	7%	5%	4%		
Frecuencia semanal de las actividades lúdico - recreativas												
	Una vez			Dos veces			Tres veces			Cuatro o más veces		
Porcentaje	32%			42%			19%			7%		
Actividades de fortalecimiento de clima laboral y cultura organizacional												
	Talleres de fortalecimiento de competencias comportamentales						Talleres de felicidad en el trabajo					
Porcentaje	60%						40%					
Idioma que se comprometería a realizar entrenamiento con acompañamiento de un instructor												
	Inglés		Francés		Italiano		Alemán		Mandarín			
Porcentaje	79%		11%		6%		3%		1%			
Frecuencia semanal del idioma que se comprometería a realizar entrenamiento con acompañamiento de un instructor												
	Una vez			Dos veces			Tres veces			Cuatro o más veces		
Porcentaje	19%			36%			27%			18%		
Jornadas de promoción de la salud y prevención de enfermedades												
	Apoyo psicológico, manejo de estrés, cansancio extremo	Salud visual y auditiva	Semanas de salud	Prevención de enfermedades cardiovasculares y respiratorias	Donación de sangre	Higiene oral	Vacunación	Prevención de enfermedades	Tamizajes			
Porcentaje	22%	14%	12%	11%	10%	10%	8%	7%	6%			

Fuente: Encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social, realizada a través de la aplicación Forms (Office 365) el 8 de octubre de 2022.

De la información recopilada se concluye que el 77% de los servidores tiene interés en actividades individuales, y el 42% practicaría 2 veces a la semana actividades deportivas. En cuanto a entrenamientos con acompañamiento de un instructor, el 21% de los servidores practicaría yoga, el 14% rumba terapia, y el 13% danzas.

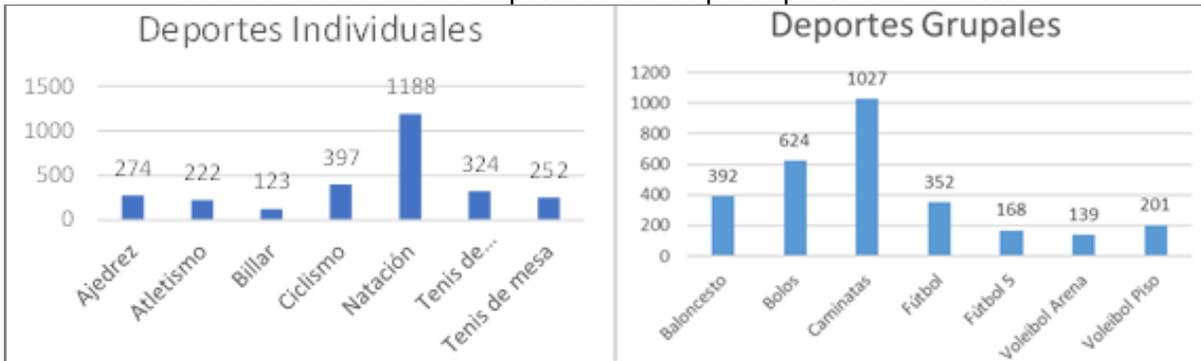
En el área de formación, el tema de mayor interés son los programas que permitan mejorar las competencias relacionales y las habilidades sociales de los servidores judiciales.

Las jornadas de promoción de la salud y prevención de enfermedades que generan mayor interés en la comunidad judicial son las de apoyo psicológico, manejo de estrés y del cansancio extremo.

### 5.5.2.1. Nivel familiar

Se solicitó a los servidores seleccionar las actividades deportivas en las que les gustaría que participara su familia y/o sus hijos menores de 18 años, y se obtuvieron los siguientes resultados:

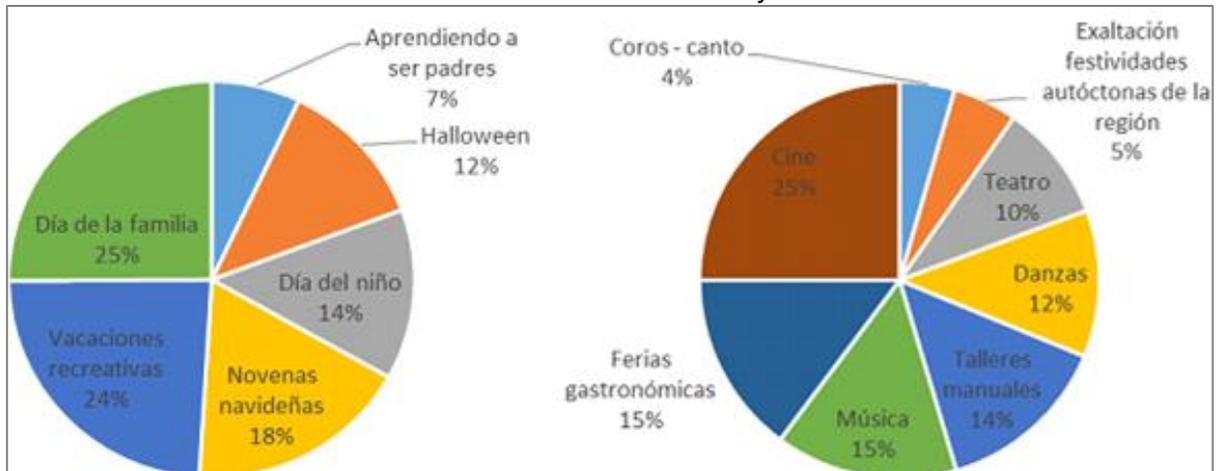
**Gráfico 4. Actividades deportivas con la participación de la familia.**



Fuente: Unidad de Recursos Humanos.

En cuanto a las actividades recreativas, se destaca el día de la familia y las vacaciones recreativas, actividades culturales como el cine, ferias gastronómicas y música.

**Gráfico 5. Actividades recreativas y culturales.**



Fuente: Unidad de Recursos Humanos.

### 5.5.2.2. Nivel organizacional

#### Priorización de actividades en el Plan Nacional de Bienestar Social

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, en la que los servidores priorizaron en una escala de 1 a 7 la relevancia de las actividades propuestas (calificando con 1 la actividad más prioritaria y con 7 la de menor importancia), se obtuvo que las actividades que deben ser priorizadas en el Plan son las de integración familiar, deportivas, recreativas y culturales.

**Tabla 4. Priorización de actividades**

<b>Actividades de Bienestar</b>	<b>Valor ponderado de 1 a 7</b>	<b>Porcentaje</b>
Actividades de integración familiar	3,66	16%
Actividades deportivas, recreativas y culturales	3,69	15%
Actividades para el fortalecimiento de clima laboral, cultura organizacional (sentido de pertenencia, motivación y calidez humana)	3,73	15%
Programas de autocuidado, promoción y prevención de la salud	4,08	15%
Conferencias y charlas motivacionales	4,12	13%
Ferias de vivienda	4,32	13%
Programa de pre pensionados - preparación para el retiro	4,45	13%

Fuente: Encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar social, realizada a través de la aplicación Forms (Office 365) el 8 de octubre de 2022.

### **Interés en temas de formación**

El 88% de los servidores tienen interés en tomar cursos de educación continua dentro de la entidad fuera de los horarios laborales. Entre los temas de formación que consideran más relevantes para el cumplimiento de sus funciones, son: 32%, ofimática (Word, Excel, PowerPoint); 21% fortalecimiento de competencias del ser (inteligencia emocional, comunicación asertiva, manejo de relaciones interpersonales, entre otras); 21% manejo de base de datos; 14% organización y estructura del estado y, por último, con un 12% servicio al ciudadano.

### **5.5.3. Sugerencias tomadas de las encuestas de satisfacción 2019- 2022**

Como resultado de las encuestas realizadas, se concluye que un 76,1% de los servidores encuestados manifestó sentirse satisfecho con las actividades en las que participó. Dando continuidad a este logro, y con el fin de retroalimentar el Plan Nacional de Bienestar Social Rama Judicial 2023 - 2026, se consideran algunas sugerencias formuladas por los servidores, para ser tenidas en cuenta en el mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollen.

### **Promoción de la salud y prevención de enfermedades**

Se proponen actividades que permitan a los servidores beneficiarse con espacios de mejora en la calidad de su salud física y mental:

- Actividades de relajación.
- Meditación y yoga.
- Talleres y charlas en temas de prevención, educación y promoción de la salud de los servidores y su familia.
- Jornadas de exámenes médicos para la salud del hombre y la mujer.
- Jornadas de vacunación.
- Talleres de régimen pensional.

- Jornadas de asesoría institucional en temas de salud, pensión, riesgos laborales y servicios de las cajas de compensación familiar.
- Actividades para la sanación mental y el fortalecimiento de la familia, utilización del tiempo y actividades recreativas o musicales.
- Ayudas o asistencias psicológicas.
- Apoyo emocional e integración de grupo para las relaciones laborales.
- Acompañamiento médico.

### **Vivienda y afines**

- Promoción de vivienda.
- Ferias informativas de oferta de vivienda, trámites de acceso a líneas de crédito y subsidio ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, cajas de compensación familiar, fondos de pensiones y cesantías, y otras entidades.
- Convocatoria a las diferentes empresas para la socialización de sus productos a los servidores judiciales.
- Beneficios para acceder a tiquetes, compra de vehículo, vivienda y estudios superiores.

### **Actividades recreativas**

Realizar actividades que favorezcan ambientes sanos de trabajo, integración, respeto, tolerancia y compromiso organizacional, a través de espacios lúdicos y de recreación:

- Actividad de integración de amor y amistad.
- Participación de los hijos de los servidores en la actividad del 31 de octubre realizada en las instalaciones de la entidad.
- Caminatas ecológicas.
- Programas de vacaciones recreativas en junio, semana de receso y fin de año.
- Integración campestre.
- Eventos de integración y convivencia por áreas.
- Actividades para el núcleo familiar.
- Celebración de cumpleaños para los integrantes de cada dependencia por mes.
- Talleres de cocina.
- Paseos recreativos a sitios de intereses de las cajas de compensación.
- Cata de vino.
- Salidas familiares, en las que se incluyan actividades para todas las edades y se pueda disfrutar de espacios de esparcimiento.

### **Actividades artísticas y culturales**

- Semana cultural (concurso de talentos, conciertos, obras de teatro y actividades de esparcimiento) virtual y/o presencial.
- Cine foro.
- Talleres en formación artística y capacitación virtual en artes plásticas, en los que eventualmente se permita la participación de la familia.
- Concurso o actividad lúdica en la cual se evalúe el conocimiento de la Rama Judicial.

### **Actividades deportivas**

Se propone promover y realizar actividades que permitan a los servidores espacios de esparcimiento, integración, respeto, tolerancia y sana competencia:

- Juegos deportivos de integración individuales y de conjunto.
- Apoyo a deportistas.
- Acondicionamiento físico.
- Escuelas deportivas para servidores y familia.
- Convenios con gimnasios que ofrezcan mejores precios para los servidores.

### **Programa de pre pensionados**

Tiene como propósito preparar a los servidores judiciales que estén próximos a pensionarse en el cambio de estilo de vida, y facilitar su proceso de adaptación a esta nueva etapa. En este sentido, se proponen actividades que les permitan crear su nuevo proyecto de vida en el que se aborde la ocupación del tiempo libre, la importancia de ejercitarse y el cuidado de su salud. También es esencial proporcionar la información legal necesaria para iniciar el proceso de jubilación, así como la relacionada con alternativas ocupacionales y de inversión, todo ello enmarcado en los siguientes aspectos:

- **Emocionales:** Apoyo para la asimilación de la nueva situación, reafirmación del auto esquema personal (autoestima, autoimagen, auto concepto, autoeficacia) e información clara sobre los programas de desvinculación.
- **Ocupacionales y de información:** Divulgar la información sobre las áreas ocupacionales que mayor posibilidad laboral o de emprendimiento ofrecen, además de los diferentes servicios de intermediación laboral.
- **Financieros:** Estrategias para fomentar una cultura del ahorro, acceso a créditos y formas de organización a través de cooperativas.
- **Familiares:** Concientizar a las familias sobre la nueva situación ocupacional, evaluar el rol y estatus que cumple el empleado dentro de su familia, además de otros aspectos que se viesen afectados.

### **Educativos**

- Convenios de créditos educativos colectivos para los servidores judiciales y sus hijos, en coordinación con entidades públicas o entidades financieras con tasas preferenciales.
- Talleres de ofimática.
- Cursos de comprensión de lectura o solución de problemas lógicos matemáticos.
- Convenios con universidades para posgrados.
- Capacitación formal y continua de los empleados y funcionarios.
- Dar continuidad a los cursos de inglés.
- Incluir de manera eventual la participación de familiares.

### **Clima organizacional**

Con el propósito de contribuir a mejorar el clima organizacional, se deben implementar acciones que permitan fortalecer la comunicación organizacional, habilidades blandas y de liderazgo, relaciones laborales y trabajo en equipo, para lo que se propone:

- Taller en comunicación asertiva.
- Divulgación de los resultados de la encuesta de clima organizacional.

- Diagnóstico de intereses y expectativas de los servidores.
- Estudio de perfiles y características de puestos de trabajo.
- Jornadas laborales reducidas para situaciones particulares como el día sin carro y moto, semana de receso escolar, partidos de la Selección Colombia, día de las velitas, entre otras.
- Taller de solución de conflictos.
- Talleres en estilos de dirección, autoridad y responsabilidad.
- Talleres de programación neurolingüística.
- Talleres de trabajo en equipo.
- Talleres de inteligencia emocional.
- Que las actividades de bienestar permitan la participación de todos los servidores judiciales, incluyendo los de los municipios.

Las propuestas mencionadas anteriormente fueron revisadas, y algunas de ellas se incorporan al Plan Nacional de Bienestar Social, teniendo en cuenta la viabilidad presupuestal y operativa.

#### **5.5.4. Solicitudes de las organizaciones sindicales**

En el acuerdo suscrito con las organizaciones sindicales el 11 de octubre de 2021, se establecieron las siguientes necesidades:

- Gestionar alianzas estratégicas con las cajas de compensación familiar y/o entidades afines para hacer campañas de prevención en salud visual para los servidores judiciales, y planes preferenciales para consultas de optometría, adquisición y/o cambio de lentes y monturas.
- Gestionar convenios con las cajas de compensación familiar para obtener condiciones más favorables para los servidores judiciales en cuanto a costos y servicios ofrecidos en centros recreativos y vacacionales.
- Promover y fomentar la práctica de las distintas actividades deportivas mediante la realización de torneos y olimpiadas en las diferentes regiones, encuentros deportivos nacionales y regionales, así como torneos interinstitucionales.
- Mejorar el clima organizacional en las dependencias y despachos judiciales; prevenir y corregir el riesgo de acoso laboral; fortalecer los programas que permitan mejorar las competencias relacionales y las habilidades sociales y emocionales (inteligencia emocional) de los servidores judiciales, en aras de prevenir y controlar los estados de estrés y ansiedad laboral, mejorar el ambiente de trabajo y promover el autocuidado.

#### **5.6. PRIORIDADES DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional realizada en 2021, se concluye la importancia de generar espacios de recreación, servicio social, promoción de la salud y prevención de enfermedades y accidentes laborales, fomento de la cultura y el deporte.

Dicho informe destaca un liderazgo intergeneracional, en el que interactuaron las cuatro generaciones más representativas que son: *Baby Boomers*, *Generación X*, *Millennials* y *Centennials*, lo que conlleva a la necesidad de implementar nuevos programas de bienestar social enfocados a los intereses y necesidades de cada generación.

En consecuencia, todas las estrategias de intervención estarán dirigidas a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los servidores judiciales, en busca del fortalecimiento individual y el de los equipos de trabajo.

## **5.7. BENEFICIOS DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL**

### **5.7.1. Para la entidad**

- Reducción del ausentismo laboral por causa médica.
- Aumento de la productividad laboral.
- Mejoramiento y mantenimiento de un buen clima laboral.
- Generación de cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia institucional.

### **5.7.2. Para los servidores judiciales y su núcleo familiar**

- Contribución al desarrollo personal y al bienestar individual y familiar.
- Promoción de la salud física y mental.
- Mejoramiento y mantenimiento de la calidad de vida laboral.
- Incremento de la satisfacción y motivación en el trabajo.

## **5.8. COMPONENTES DE INTERVENCIÓN**

Bajo la perspectiva del desarrollo integral del ser humano, incluyendo su esfera familiar, su bienestar bio-psicosocial y el fortalecimiento de competencias de conocimiento y comportamentales, las acciones de bienestar se trabajan a partir de dos componentes: i) de Protección y Servicios Sociales y ii) de Calidad de Vida Laboral.

Dentro de cada uno de los componentes se incorporan programas con actividades que dan respuesta a los temas de interés propios de las áreas y etapas del ciclo vital de los servidores judiciales, con inclusión de sus familias y entorno extralaboral a través de espacios de intercambio cultural, esparcimiento y formación.

### **5.8.1. Componente de Protección y Servicios Sociales**

Este componente busca atender las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del servidor judicial y su familia, desarrollando las áreas calidad de vida deportiva, cultural, educativa, recreativa y social, buscando mejorar los niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación de los beneficiarios.

### **5.8.2. Componente de Calidad de Vida Laboral**

La calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente y condiciones laborales percibidos por el servidor como satisfactorios y propicios para su bienestar y desarrollo, lo que impacta positivamente tanto la productividad como las relaciones interpersonales, como lo indica el Departamento Administrativo de la Función Pública en sus lineamientos sobre política del sistema de estímulos.

Este componente será atendido a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los servidores, de manera que favorezcan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, laboral y organizacional.

## **5.9. MARCO OPERATIVO DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL**

La Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, a través de la División de Seguridad y Bienestar Social de la Unidad de Recursos Humanos, y sus Direcciones Seccionales, enfocará los esfuerzos para que el Plan Nacional de Bienestar Social beneficie a todos los servidores judiciales a nivel nacional, según sus intereses y momentos de vida. Cada persona podrá construir sus propias experiencias en compañía de su familia, a partir de un amplio portafolio de actividades contemplado en cada uno de los programas anuales de bienestar social.

Es necesario tener en cuenta que la mayoría de los programas deben ejecutarse de manera presencial; otros pueden adelantarse de manera virtual en armonía con el propósito que se busca, con el fin de lograr una mayor cobertura.

## **5.10. ESTRATEGIA DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL**

Todas las actividades y temas por área para el desarrollo del Plan Nacional de Bienestar Social serán agrupados en ejes de intervención.

### **5.10.1. Diseño de los ejes del Plan**

Los ejes del Plan representan los aspectos que van a contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores judiciales, alineados con el objetivo estratégico 4 del Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023-2026: *“Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial”*, y se formula con las necesidades detectadas en el diagnóstico de la situación actual del bienestar social y las tendencias del mercado laboral.

### **5.10.2. Diseño de los módulos de cada eje**

Los módulos se formulan de acuerdo con los propósitos de los ejes, las necesidades identificadas en la etapa diagnóstica y las tendencias que sean aplicables en la administración de justicia colombiana. Así mismo, cada uno de los módulos está compuesto por un objetivo, los actores

involucrados, las estrategias o acciones para lograr su propósito, el periodo de tiempo en el que serán ejecutadas, y los indicadores de gestión establecidos en este Plan.

### **5.10.3. Ejes del Plan Nacional de Bienestar Social**

Son cinco los ejes que componen el desarrollo del Plan Nacional de Bienestar Social: equilibrio psicosocial, salud mental, convivencia social, alianzas interinstitucionales, y transformación digital. Este último es transversal a todo el Plan.

#### **5.10.3.1. Eje de Equilibrio Psicosocial**

Hace referencia a la nueva forma de adaptación laboral producto de los diferentes cambios que está experimentando la sociedad a nivel mundial como resultado de la pandemia derivada de la COVID-19. Entre éstas se tiene: la adaptación a nuevas situaciones, mayor volumen de trabajo y complejidad, y extensión de la jornada laboral. Las temáticas que integran el eje incluyen los factores intralaborales y extralaborales, el equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar, así como la calidad de vida laboral.

##### **5.10.3.1.1. Módulo de Factores Psicosociales**

Relacionado con aquellas actividades que ayudan a desarrollar en los servidores judiciales el sentido de pertenencia y la conexión con la entidad; además de contribuir con la humanización del trabajo, entendiendo que las necesidades de ocio y esparcimiento son necesarias para la generación de bienestar social y, a su vez, para el aumento de la productividad. Este módulo lo integran las siguientes actividades:

- Eventos deportivos y recreacionales.
- Eventos artísticos y culturales.
- Capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren la creatividad.
- Concurso “Los Servidores tienen Talento”.
- Bienestar espiritual.

##### **5.10.3.1.2. Módulo de Equilibrio entre la Vida Laboral y Familiar**

Integra las acciones orientadas a proteger la dimensión familiar de los servidores judiciales, teniendo en cuenta que el equilibrio entre la vida laboral y familiar contribuye a la generación de bienestar social.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Salas amigas de la familia lactante.
- Institucionalizar el día del abuelo(a).
- Actividades especiales con ocasión del Día de La Familia.
- Acciones con ocasión del Día de La Niñez y la Recreación.
- Manejo del tiempo libre y equilibrio de tiempos laborales.

#### **5.10.3.1.3. Módulo de Calidad de Vida Laboral**

La calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de las condiciones de la vida laboral de los servidores y que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. El módulo se enfoca al reconocimiento y enaltecimiento de la función del servidor judicial y la generación de ambientes que le permitan desarrollar competencias y habilidades.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida.
- Programas de incentivos y reconocimientos por el buen desempeño.
- Celebración de cumpleaños.
- Entorno laboral saludable.
- Promoción de la lectura y espacios de cultura en familia.
- Promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte.

#### **5.10.3.2. Eje de Salud Mental**

Comprende la salud mental como el estado de bienestar con el que los servidores realizan sus actividades, son capaces de manejar el estrés, trabajan de forma productiva, y contribuyen a la comunidad (Gómez, 2020). El eje incluye hábitos de vida saludables relacionados con la actividad física, nutrición saludable y prevención del consumo de sustancias psicoactivas, entre otros.

##### **5.10.3.2.1. Módulo de Higiene Mental**

Acciones orientadas a mantener el bienestar social y la salud mental de los servidores judiciales, tendientes a la mejora continua de su calidad de vida mediante actividades dirigidas por profesionales en psicología que puedan abordar temas relacionados con la promoción de la salud mental y la prevención de conductas como el suicidio, el consumo de sustancias psicoactivas, la violencia física y sexual, el síndrome de agotamiento laboral *burnout*, y los síntomas de estrés, ansiedad y depresión, entre otros. En consecuencia, entendiendo que el ejercicio de las funciones en la Rama Judicial implica grandes responsabilidades, y que la labor de los servidores se mide por resultados, es común que estos se encuentren trabajando bajo presión.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Estrategias para el mantenimiento de la salud mental.
- Estrategias para trabajar bajo presión.

##### **5.10.3.2.2. Módulo de Prevención de Nuevos Riesgos para la Salud y Efectos Post pandemia**

Acciones orientadas a prevenir riesgos en la salud de los servidores judiciales, al manejo de la ansiedad, la depresión, y campañas para prevenir el sedentarismo con el fomento de actividades deportivas, entre otras, para lo cual se usarán las tecnologías de la información y las comunicaciones como la telemedicina y la tele orientación psicológica, dirigidas a la mitigación de los efectos de la pandemia, para mejorar el bienestar social de los servidores y su calidad de vida, teniendo en cuenta que el trabajo virtual y las condiciones de aislamiento pueden traer efectos adversos a su salud mental.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Prevención del sedentarismo.
- Manejo de ansiedad y la depresión por el aislamiento o trabajo virtual.
- Telemedicina y tele orientación psicológica.

### **5.10.3.3. Eje de Convivencia Social**

El eje hace referencia a las acciones que se deben implementar relacionadas con inclusión, diversidad, equidad y representatividad.

#### **5.10.3.3.1. Módulo de Fomento de la Inclusión, la Diversidad y la Representatividad**

Acciones orientadas a promover la diversidad, la equidad y el entendimiento de la importancia de las minorías, los jóvenes, las mujeres y las personas en condición de discapacidad dentro del entorno laboral; además, el trato igualitario de todos los servidores judiciales sin importar su género, religión, origen étnico o raza.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Acciones para promover la inclusión laboral, la diversidad y la equidad.
- Acciones para proteger los derechos de los pueblos indígenas.
- Campañas de creación de cultura inclusiva.

### **5.10.3.4. Eje de Alianzas Interinstitucionales**

Este eje determina la importancia de establecer alianzas interinstitucionales para el cumplimiento de los objetivos de este Plan, para lo cual se abordarán los módulos de coordinación interinstitucional y fomento de buenas prácticas.

#### **5.10.3.4.1. Módulo de Coordinación Interinstitucional**

La colaboración entre entidades se refiere a la posibilidad de realizar convenios interadministrativos con organizaciones que presten servicios, posean recursos o talento humano que puedan ser útiles para el cumplimiento de los objetivos y acciones que se plantean en el presente Plan; en principio, se realizará con entidades del sector público, sin embargo, cada

Dirección Seccional tiene la potestad de celebrar convenios y/o alianzas con instituciones del sector privado.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Celebración de convenios o acuerdos para el cumplimiento de actividades de bienestar.

#### **5.10.3.4.2. Módulo de Fomento de Buenas Prácticas en Materia de Bienestar Social**

Con el propósito de realizar alianzas entre instituciones, fortalecer la coordinación y cooperación de las Direcciones Seccionales y mejorar la calidad de vida de los servidores judiciales, la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial creará un Banco Nacional de Experiencias de Éxito en Materia de Bienestar Social, las cuales pueden ser postuladas en el marco del Premio Nacional de Bienestar Social, y de este modo compartir las experiencias en esta materia a nivel nacional.

Las Direcciones Seccionales deberán inscribir todas las actividades que hayan contribuido exitosamente al bienestar social de los servidores judiciales, de manera que su gestión pueda ser evaluada en esta materia, y así contribuir a la construcción de los programas de bienestar social en otras seccionales y en la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial.

Este módulo integra los siguientes programas, iniciativas o actividades:

- Creación del “Banco Nacional de Experiencias de Éxito en Materia de Bienestar Social”.
- Reconocimiento de la buena gestión en materia de bienestar social.

#### **5.10.3.5. Eje de Transformación Digital (eje transversal)**

La transformación digital en la Rama Judicial va encaminada a lograr organizaciones inteligentes, aplicando tecnología, datos y nuevas necesidades que trascienden las barreras físicas y conectan al mundo.

Lo anterior es relevante para la búsqueda del bienestar de los servidores judiciales, si se aplican las tecnologías como una herramienta de desarrollo laboral. Las Direcciones Seccionales pueden facilitar sus procesos y procedimientos para el desarrollo del bienestar social haciendo uso de herramientas informáticas como instrumentos facilitadores de la gestión, toda vez que permiten obtener información relevante sobre sus colaboradores, facilitando la interacción comunicativa, además de agilizar y simplificar, en algunos casos, la gestión del bienestar social.

La pandemia generada por la COVID-19 reveló una serie de realidades ambientales, sociales económicas y políticas que se debieron enfrentar y de las cuales se debe aprender para el futuro inmediato. Esta situación histórica ha cambiado la forma en que pensamos y cómo nos relacionamos con los demás, con las entidades de gobierno y con el mundo, generando una nueva forma de vivir. Esto hace necesario que todas las organizaciones escuchen las necesidades de sus colaboradores, de sus clientes y de los ciudadanos, y se anticipen a las situaciones que requieren de servidores que se adapten de forma más serena a un mundo cambiante.

Dado lo anterior, y teniendo en cuenta la transversalidad de este eje, las Direcciones Seccionales deben implementar el siguiente lineamiento en pro del bienestar social. Cabe resaltar que las acciones aquí planteadas se articulan y trabajan de manera sinérgica e integral entre líderes y servidores judiciales.

#### **5.10.3.5.1. Módulo de Cultura Digital para el Bienestar Social**

Se debe entender la importancia de la cultura digital organizacional, sus beneficios y utilidades, la diversidad de herramientas existentes y cuáles están disponibles o puedan implementarse, teniendo en cuenta sus particularidades y modos de uso.

El fortalecimiento de una cultura digital para el bienestar social facilita a los servidores judiciales la gestión del flujo de información y trabajo, la asignación y automatización de actividades y la flexibilidad laboral, entre otras. Por ello, este módulo lo integra la temática de preparación y desarrollo de competencias en el uso de herramientas digitales.

### **5.11. DESARROLLO ESTRATEGIA DEL PLAN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL**

La implementación del Plan Nacional de Bienestar Social 2023-2026: *“Calidad de Vida para los Servidores Judiciales”*, se realizará a través de programas orientados a la generación de bienestar que involucren a todos los servidores y a sus familias, con el fin de transformar la cultura organizacional. Los programas deben contribuir al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la identidad judicial y el compromiso organizacional; a la vez, deben generar bienestar en los servidores judiciales, incentivar la mejora de la productividad y la motivación, disminuir la rotación del talento humano, evitar la pérdida de memoria institucional y fortalecer la pasión por servir en lo público. Se espera que tales acciones mejoren la prestación del servicio, contribuyendo a aumentar la confianza del ciudadano en el Estado.

Todas las actividades y temas por módulo y área para el desarrollo de los ejes contemplados en este Plan serán elegidas y adoptadas al contexto, a los recursos asignados y los apoyos derivados de las alianzas que se gestionen en la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales. Su desarrollo tendrá lugar a través del programa anual de bienestar social, de acuerdo con el *“Procedimiento para el Diseño de Planes, Programas y Actividades de Bienestar Social”* - P-AGH-04. Se deben considerar las situaciones exógenas a la entidad como disposiciones de las autoridades nacionales, regionales o locales en salud pública y otras materias, por lo cual, las actividades pueden ser presenciales o virtuales.

#### **5.11.1. Programas anuales de bienestar social**

Los contenidos y estrategias de los programas anuales de bienestar social se revisarán anualmente y se fundamentarán en la normatividad vigente, los lineamientos de la Alta Dirección, el cuestionario diagnóstico, las encuestas de satisfacción, las expectativas de los servidores judiciales y demás actores de la organización. Sus actuaciones darán lugar a la definición de los programas con las actividades y temas a desarrollar por ejes y áreas, los recursos institucionales y los mecanismos de cooperación interinstitucional, así como la población beneficiada. De esta forma se busca contribuir al cumplimiento de la misión institucional, y se espera fortalecer el clima laboral en las seccionales.

### **5.11.2. Cronogramas de actividades**

Las actividades contempladas en los programas anuales de bienestar social para el cumplimiento de los ejes contemplados en este Plan deben ser ejecutadas por la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales. Su consolidación se hará en el formato para planes de trabajo de bienestar social y/o en el módulo de bienestar social del aplicativo destinado para tal fin.

### **5.11.3. Divulgación**

La divulgación de este Plan y de los programas y planes de trabajo anuales de bienestar social, se realizará a través de la página web de la Rama Judicial, de las listas de correo electrónico masivo institucionales, y de otros medios de difusión con que cuenten o lleguen a contar la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales.

### **5.11.4. Financiación**

Para financiar la ejecución del Plan Nacional de Bienestar Social, la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales contarán con presupuesto del proyecto de inversión a cargo de la Unidad de Recursos Humanos para cada vigencia anual, aprobado por el Departamento Nacional de Planeación y el Consejo Superior de la Judicatura, y distribuido de acuerdo con la proporción de servidores judiciales y despachos de cada seccional, incluyendo a sus respectivas coordinaciones administrativas.

Adicionalmente, la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales deben gestionar alianzas estratégicas con entidades como cajas de compensación familiar, administradoras de fondos de pensiones, entidades promotoras de salud y fondos de empleados, con miras a optimizar la ejecución de los programas anuales de bienestar social.

### **5.11.5. Seguimiento**

La Dirección Ejecutiva de Administración Judicial realizará el seguimiento a la ejecución de este Plan a través de los programas anuales de bienestar social, para lo cual las Direcciones Seccionales de Administración Judicial deben reportar lo siguiente:

- Avance trimestral en el formato para planes de trabajo anuales de bienestar social y/o en el módulo de bienestar social del aplicativo que se implemente para tal fin, presentando un análisis y evaluación del cumplimiento del programa anual.
- Avance trimestral de los indicadores de gestión para el seguimiento y la medición de los programas anuales de bienestar social.
- Resultado de la encuesta semestral de satisfacción que debe aplicar la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y cada Dirección Seccional a los servidores judiciales a los que atiende según su competencia, mediante la cual se evaluará el nivel de satisfacción de los participantes en las actividades de bienestar social, información que debe ser un insumo para el diseño, mejora o cambios en los servicios ofrecidos, con

fundamento en el análisis de los comentarios, observaciones y sugerencias de los servidores.

- Resultado de la encuesta anual de necesidades de bienestar social que debe realizar cada Dirección Seccional.

## 5.12. METAS E INDICADORES

Las metas propuestas en el Plan Nacional de Bienestar Social están dadas por los programas a desarrollar y por los servidores beneficiados por cada uno de ellos, en relación con los productos programados y ejecutados. Para la evaluación del Plan Nacional y los programas anuales de bienestar social, se han definido los siguientes indicadores de gestión, alineados dentro del Proceso de Gestión Humana del Sistema Integrado de Gestión Calidad y Medio Ambiente (SIGCMA):

**Tabla 5.** Indicadores del Plan Nacional de Bienestar Social

Nombre del indicador	Objetivo	Tipo	Meta	Fórmula	Frecuencia de consolidación y reporte
Nivel de Cobertura	Medir la cobertura del Programa Anual de Bienestar Social	Eficacia	70% de cobertura al final de la vigencia anual	(No. de servidores que participaron en las actividades de bienestar social / No. de servidores de la seccional o el Nivel Central*) * 100	Trimestral
Nivel de Participación	Medir la participación en el Programa Anual de Bienestar Social	Eficacia	80% de participación al final de la vigencia anual	(No. de servidores que participaron en las actividades de bienestar social / No. de servidores inscritos) * 100	Trimestral
Nivel de Cumplimiento	Medir el cumplimiento del Programa Anual de Bienestar Social	Eficacia	100% de cumplimiento al final de la vigencia anual	(No. de actividades de bienestar social ejecutadas en el período / No. de actividades programadas) * 100	Trimestral
Nivel de Satisfacción	Medir la satisfacción de los participantes en el Programa Anual de Bienestar Social	Calidad	80% de satisfacción al final de la vigencia anual	(No. encuestas de satisfacción con calificación de excelente y bueno / No. de encuestas diligenciadas) * 100	Semestral
Nivel de Ejecución Presupuestal	Medir el nivel de ejecución presupuestal de los recursos asignados para el desarrollo del	Eficiencia	100% de ejecución de los recursos presupuestales al final de la vigencia anual	(Recursos presupuestales ejecutados a nivel de pago / Recursos presupuestales asignados) * 100	Anual

Programa Anual de  
Bienestar Social

\* El Nivel Central corresponde a las Corporaciones Nacionales y la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial  
Fuente: Unidad de Recursos Humanos.

A través de las encuestas de satisfacción se prevé medir la percepción de los servidores judiciales respecto de las actividades de los programas anuales de bienestar social y su impacto, evidenciándose así el nivel de satisfacción.

## 6. RECOMENDACIONES

El Plan Nacional de Bienestar Social 2023-2026: “*Calidad de Vida para los Servidores Judiciales*”, fue diseñado de manera que sus ejes y módulos puedan ser adaptados a las necesidades particulares de la población judicial que debe atender la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales. Por ello, se recomienda que cada área de talento humano realice un ejercicio diagnóstico que permita conocer situaciones únicas dentro de su contexto y, en función de ello, aplicar cada uno de los módulos mencionados en este documento.

Es importante tener en cuenta que su implementación debe hacerse considerando la caracterización de los servidores judiciales para adelantar las acciones y estrategias orientadas a satisfacer sus necesidades que, en consecuencia, contribuyan al logro de los objetivos de la administración de justicia.

Es oportuno señalar que las actividades que se desarrollen en el programa de bienestar de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y sus Direcciones Seccionales deberán estar alineadas con las recomendaciones definidas en este plan.

Como estrategia de planificación para favorecer el logro de las metas institucionales en el desarrollo del Plan, se hace hincapié en mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales (trabajo en equipo) y el clima laboral, para aumentar la eficacia y eficiencia en el marco de la mejora continua y los procesos de cambio.

## 7. DOCUMENTOS DE APOYO

Con el fin de conocer con más claridad los contenidos y cobertura de los programas de bienestar social, de tener bases que fundamenten su diseño de acuerdo con las necesidades de la entidad, y ser asertivos en la fundamentación para plantear un estructurado Plan Nacional de Bienestar Social que atienda las necesidades de los servidores judiciales, se consultaron los siguientes documentos:

Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 161-164.

Briceño, W. (2012). Argumentos sobre el estado de bienestar. *Revista Negotium*, 22-66.

Camargo, F. (2020). Gestión de la transformación digital. Universidad EAN.

Carrion, M. (2011). GESTIÓN PARA UNA EMPRESA. Asociación de expertos en Psicología Aplicada, 1-10.

Casales, J. (2004). Psicología Social. La Habana: Editorial Félix Varela.

Colombo, D. (s.f.). 5 pasos para ser un gerente de felicidad en tu trabajo. Recuperado de: [danielcolombo.com: https://n9.cl/phskb](https://n9.cl/phskb)

CONPES. (2018). Documento CONPES 3918: Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia. Bogotá D.C.: Consejo Nacional de Política Económica y Social.

DAFP. (2013). El teletrabajo y su implementación en las entidades del país. Recuperado de: <https://n9.cl/58zsb>

DAFP. (2017). Guía para el uso de la herramienta de autodiagnóstico de las dimensiones operativas. Recuperado de: <https://n9.cl/blnqr>

DAFP. (2018). Guía de estímulos para los servidores públicos. Recuperado de: <https://n9.cl/bpaqm>

DAFP. (2020) Guía Programa Nacional de Bienestar Social: “Servidores saludables, entidades sostenibles” 2020-2022, Departamento Administrativo de la Función Pública.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill Interamericana: Madrid, España.

Goldín, A. (2009). Flexibilidad laboral y seguridad del trabajador: una perspectiva argentina. En El nuevo escenario laboral latinoamericano: Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo (págs. 95 - 118). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Gómez. (9 de junio de 2020). World Health Organization.

Gonzales, R., & Molineras, I. (2013). Movimiento obrero y protesta social en Colombia. 1920-1950. Revista historia caribe, 167-193.

Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 93-109.

Herrera, L. (2015). Potenciando el compromiso laboral. Revista HSEC magazine. Recuperado de: <https://n9.cl/od31d>

Kerstenetzky, C. L. (2010). El Estado de bienestar social en la edad de la razón: La reinención del Estado social en el mundo contemporáneo. Recuperado de: <https://n9.cl/angyq>

Kjerulf, A. (2019). La hora feliz de 9 a 5: cómo amar a tu trabajo. Woohoo Press.

Lenis, G. (2009). Transformación del Trabajo y regulación laboral 1990- 2006.

Lessa. (2017). El estado de bienestar social en la edad de la razón. México: Elsevier.

Planes de bienestar social de diferentes entidades del Sector Público Colombiano.

Pereda, N., & Zapata, E. I. (2019). Uso de tecnologías (TICS) y su incidencia en la gestión de negocios. Revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años. Bogotá D.C.: Universidad Pedagógica Nacional.

Ramírez. (2002). Productividad y satisfacción laboral de los empleados públicos. El caso de Extremadura.

Robbins, S. (1979). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. San Diego: Pearson Educación.

## **8. ANEXOS**

### **8.1. Modelo de Programa Anual de Bienestar Social**

### **8.2. Modelo de Plan de Trabajo Anual**



**NASLLY RAQUEL RAMOS CAMACHO**  
**Directora Ejecutiva de Administración Judicial**

Aprobó: Nelson Orlando Jiménez Peña, Director Unidad de Recursos Humanos  
Revisó: Raúl Silva Marta, Director Administrativo División de Bienestar y Seguridad Social  
Proyectó: Noraldo de Jesús Castrillón Acevedo, Asistente Administrativo