



Bogotá. Abril 20 de 2026.

Plan de Bienestar Social e Incentivos 2026

Experiencia Defensorial 2026: cuidado, bienestar y sostenibilidad del servicio público

María Constanza Romero Oñate
Subdirección de Talento Humano

#BuenFuturoHoy

Defensoría del Pueblo

Iris Marín Ortiz
Defensora del Pueblo

María Constanza Romero Oñate
Subdirectora de Gestión del Talento Humano

Elaborado por:
Irina Nicoletta Laino Ramirez
Mónica Alejandra Martínez Murillo

Defensoría del Pueblo
Calle 55 No. 10 – 32 Bogotá D.C. Colombia
PBX: (57) (1) 3 14 73 00 – 3 14 40 00
Página web: www.defensoria.gov.co
Bogotá D.C. Colombia
2026

Contenido

1.	Presentación.....	5
2.	Marco Estratégico y Alineación Institucional.....	6
3.	Marco Normativo	8
3.1.	Fundamento Constitucional	8
3.2.	Fundamento Legal	9
3.3.	Marco de Política Pública y Orientaciones Técnicas	9
3.4.	Normativa Institucional.....	10
4.	Marco Conceptual y Tendencias en Bienestar laboral en el Sector Público	13
4.1.	Tendencias internacionales en bienestar laboral	13
4.2.	Tendencias nacionales	15
5.	Diagnóstico Institucional de Necesidades de Bienestar y Desarrollo Humano 2026	21
5.1.	Enfoque metodológico del diagnóstico	21
5.2.	Caracterización organizacional y condiciones estructurales.....	22
5.3.	Dinámicas culturales, relacionales y de bienestar según las fuentes analizadas.....	24
5.3.1.	Medición de clima laboral 2025.....	24
5.3.2.	Evaluación de riesgo psicosocial y condiciones de trabajo	25
5.3.3.	Encuesta institucional de necesidades 2026.....	26
5.3.4.	Acuerdo colectivo laboral 2025–2027.....	27
5.3.5.	Sondeo a directivos y percepción organizacional	28
5.4.	Análisis de planes de acción e informes de bienestar social laboral en las regionales.....	29
5.5.	Análisis de la implementación del Plan de Bienestar Social Laboral (2022–2025)	33
6.	Brechas identificadas para la construcción del plan de bienestar e incentivos 2026.....	38



7.	Programa de Bienestar e Incentivos 2026: Enfoque, objetivos y estructura.....	41
7.1.	Objetivo General	41
7.2.	Objetivos Específicos.....	41
7.3.	Población Objetivo	42
8.	Modelo de Bienestar basado en experiencias.....	43
8.1.	Estructura del modelo de bienestar e incentivos.....	43
8.2.	Experiencias del servidor público	45
	A. EXPERIENCIA DE CUIDADO Y SALUD INTEGRAL.....	45
	B. EXPERIENCIA RELACIONAL Y CULTURA DEL CUIDADO	47
	C. EXPERIENCIA DE RECONOCIMIENTO Y SENTIDO DEL SERVICIO PÚBLICO .	50
	D. EXPERIENCIA DE EQUILIBRIO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL	52
	E. EXPERIENCIA DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL Y TERRITORIAL.....	54
8.3.	Componentes habilitadores del bienestar	57
	a. Sistemas de información y seguimiento	57
	b. Capacidad institucional para la implementación regional.....	58
	c. Infraestructura física y las condiciones de trabajo.....	59
	d. Modalidades de trabajo flexible, incluyendo el teletrabajo.....	60
	e. Articulación con aliados estratégicos	60
8.3.1	Recursos para la implementación	61
9.	Implementación, Seguimiento y Evaluación del Programa de Bienestar e Incentivos	64
9.1.	Planeación operativa del programa	64
9.2.	Seguimiento del programa.....	65
9.3.	Evaluación del programa	66
9.4.	Indicadores del programa	68



9.5.	Mejora continua del programa	70
10.	REFERENCIAS	71



1. Presentación

El presente documento recoge las iniciativas del Programa de Bienestar Social Laboral e Incentivos para la vigencia 2026, el cual se configura como una estrategia orientada a promover la calidad de vida, el desarrollo humano y la dignificación del servicio público, en coherencia con el Plan Estratégico Institucional 2025–2028 “Defensoría del Pueblo y la Naturaleza #PorUnBuenFuturo”.

La promoción del bienestar de las servidoras y los servidores públicos constituye un componente fundamental para la sostenibilidad de la gestión institucional, en una entidad orientada a la promoción, defensa y garantía de los derechos humanos.

El bienestar se reconoce como un proceso continuo que impacta la salud física, mental, emocional y social, así como la relación de los servidores con el entorno institucional y territorial. En este sentido, se concibe como una condición que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima laboral, la experiencia del servidor público y la generación de valor público.

En coherencia con el propósito institucional de dignificar la vida en armonía con la naturaleza, el Programa integra acciones orientadas al cuidado de sí, de los otros y del entorno, como base para una cultura organizacional fundada en el respeto, la empatía y el sentido del servicio público.

En este marco, el Programa adopta un enfoque basado en experiencias de bienestar del servidor público, orientando sus acciones hacia la gestión integral de las condiciones que configuran la vivencia del trabajo en la entidad y que inciden en la sostenibilidad del talento humano.

El Programa está dirigido a las servidoras y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, vinculados mediante carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y provisionalidad, así como a sus familias, en el marco de la normatividad vigente.

Finalmente, se consolida como una apuesta institucional por el fortalecimiento del talento humano, reconociendo que el cuidado de quienes cuidan los derechos es condición esencial para la construcción de confianza en el Estado y la materialización de un buen futuro.



2. Marco Estratégico y Alineación Institucional

El Programa de Bienestar Social Laboral e Incentivos de la Defensoría del Pueblo para la vigencia 2026 se formula en coherencia con los instrumentos de planeación institucional, los lineamientos de política pública en materia de empleo público y gestión del talento humano, así como con los sistemas de gestión que orientan el desempeño institucional. En este sentido, el Programa se concibe como un componente estratégico de la gestión institucional, orientado a fortalecer las condiciones organizacionales que permiten el desarrollo sostenible del talento humano y la generación de valor público.

En particular, el Programa se articula con el Plan Estratégico Institucional 2025–2028 “Defensoría del Pueblo y la Naturaleza #PorUnBuenFuturo”, el cual establece como uno de sus ejes fundamentales la armonización de la cultura organizacional con el propósito institucional, reconociendo el talento humano como un factor determinante para el cumplimiento de la misión constitucional. De manera específica, el Programa de Bienestar contribuye al desarrollo del Objetivo Estratégico 9: “Armonizar la cultura organizacional con el propósito de la Entidad”, especialmente a través de la iniciativa 9.2 orientada a cuidar los derechos de los cuidadores, reduciendo el nivel de riesgo psicosocial y priorizando la implementación de medidas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Así mismo, el Programa se enmarca en la Política de Gestión del Talento Humano de la Defensoría del Pueblo, adoptada mediante Resolución 1184 de 2016, la cual orienta la gestión institucional hacia el desarrollo integral de los servidores públicos, el fortalecimiento de sus competencias, el mejoramiento de las condiciones laborales y la promoción del bienestar, la seguridad y la salud en el trabajo. En este sentido, el Programa de Bienestar constituye un instrumento clave para la implementación de dicha política, en tanto desarrolla acciones orientadas al mejoramiento del bienestar, la calidad de vida laboral y la satisfacción de los servidores públicos, en coherencia con los objetivos institucionales.

De igual forma, el Programa se enmarca en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, particularmente en la dimensión de Talento Humano, la cual reconoce el bienestar como una condición habilitante para el desempeño



institucional, la calidad del servicio y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. En coherencia con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Programa incorpora los enfoques definidos en el Programa Nacional de Bienestar 2023–2026, asegurando su alineación con las orientaciones de política pública en materia de bienestar laboral en el sector público.

Desde esta perspectiva, el bienestar laboral se posiciona como un habilitador estratégico del desempeño institucional, en la medida en que incide directamente en variables como el clima organizacional, la salud mental, la calidad de las relaciones laborales y la sostenibilidad del talento humano. En este sentido, el Programa trasciende la ejecución de actividades aisladas y se orienta a la gestión integral de las condiciones que configuran la experiencia del servidor público.

De manera complementaria, el Programa se articula con los principales sistemas, estrategias e instrumentos institucionales orientados al cuidado y desarrollo del talento humano, entre los cuales se destacan el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), los Comités de Bienestar Social Laboral, los planes de bienestar a nivel regional, el programa institucional “Viernes de Bien-Estar”, así como los compromisos derivados del acuerdo colectivo laboral vigente. Esta articulación permite consolidar un enfoque integral del bienestar, evitando la fragmentación de acciones y fortaleciendo la coherencia de la gestión institucional.

Finalmente, el Programa se articula de manera directa con el Plan Institucional de Capacitación (PIC), reconociendo que el bienestar y el desarrollo de capacidades constituyen dimensiones complementarias para la sostenibilidad del desempeño institucional. En este sentido, el bienestar no solo contribuye a mejorar la calidad de vida de las servidoras y los servidores públicos, sino que crea condiciones propicias para el aprendizaje, la apropiación del conocimiento y el fortalecimiento del sentido del servicio público.



3. Marco Normativo

El Programa de Bienestar Social Laboral e Incentivos de la Defensoría del Pueblo para la vigencia 2026 se formula en el marco de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que regulan el empleo público, la gestión del talento humano y los sistemas de estímulos en el Estado colombiano, así como en las orientaciones de política pública emitidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Estas disposiciones establecen el bienestar laboral como un componente esencial para el desarrollo integral de las servidoras y los servidores públicos, el mejoramiento de su calidad de vida y el fortalecimiento del desempeño institucional.

3.1. Fundamento Constitucional

La Constitución Política de Colombia reconoce el bienestar y la calidad de vida como fines esenciales del Estado, así como la obligación de garantizar condiciones dignas de trabajo.

En particular, se destacan:

• Artículo 48: derecho a la seguridad social • Artículo 51: derecho a la vivienda digna • Artículo 52: derecho a la recreación, la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.	• Artículo 53: principios mínimos fundamentales del trabajo • Artículo 57: participación de los trabajadores en la gestión de las empresas
--	--

Estos principios orientan la formulación de programas institucionales que promuevan el bienestar, la dignidad y el desarrollo integral de las personas en el ámbito laboral.



3.2. Fundamento Legal

El marco legal que sustenta el Programa se encuentra principalmente en las siguientes disposiciones:

- Ley 909 de 2004: regula el empleo público y establece la importancia del desarrollo del talento humano como eje del desempeño institucional.
- Decreto Ley 1567 de 1998: crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, definiendo los programas de bienestar como procesos permanentes orientados a mejorar las condiciones de vida de los servidores públicos y sus familias.
- Decreto 1227 de 2005: reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y desarrolla disposiciones relacionadas con la gestión del talento humano.
- Decreto 1083 de 2015: compila la normativa del sector de Función Pública y establece lineamientos para la formulación de programas de bienestar e incentivos en las entidades públicas.
- Ley 1616 de 2013: establece la salud mental como un derecho fundamental y orienta la adopción de estrategias de promoción y prevención en los entornos laborales.

Estas disposiciones consolidan el bienestar laboral como un componente estructural de la gestión pública, orientado a fortalecer la satisfacción, la eficiencia y la identificación de los servidores públicos con la entidad.

3.3. Marco de Política Pública y Orientaciones Técnicas

El Programa se formula en coherencia con los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, particularmente en el marco de:

- La Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, que establece el bienestar como una dimensión fundamental para el desarrollo integral de las personas en el servicio público.



- El Programa Nacional de Bienestar 2023–2026, que orienta a las entidades públicas en la implementación de estrategias dirigidas a mejorar las condiciones de vida personal, familiar y laboral de las servidoras y los servidores públicos, así como a fortalecer su motivación, compromiso e identidad institucional.
- El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, que reconoce el talento humano como el activo más importante de las entidades públicas y establece la necesidad de desarrollar estrategias integrales que articulen bienestar, formación y desempeño.

Estas orientaciones permiten estructurar el Programa bajo un enfoque integral, alineado con las buenas prácticas en la gestión del talento humano en el sector público.

3.4. Normativa Institucional

La Defensoría del Pueblo cuenta con un conjunto de disposiciones normativas internas que orientan la gestión del talento humano y el desarrollo de estrategias de bienestar laboral. Estas disposiciones permiten aterrizar los lineamientos generales en acciones concretas que favorecen la calidad de vida de las servidoras y los servidores públicos, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la sostenibilidad del desempeño institucional. A continuación, se presenta una síntesis de las principales normas institucionales relacionadas con el bienestar laboral:



*Tabla 1. Instrumentos normativos institucionales para la gestión del bienestar.
Fuente: elaboración propia.*

Norma Resolución	Tema	Aporte al bienestar laboral
Resolución 1749 de 2022	Comités de Bienestar Social Laboral	Establece los espacios de participación y articulación para la definición, seguimiento y fortalecimiento de las estrategias de bienestar en la entidad.
Resolución 1178 de 2022	Viernes de Bien-Estar	Institucionaliza espacios periódicos de bienestar laboral, promoviendo la desconexión, la integración y el equilibrio entre la vida laboral y personal.
Resolución 863 de 2024	Teletrabajo	Define lineamientos para la implementación del teletrabajo, favoreciendo la flexibilidad laboral, la conciliación vida-trabajo y la optimización de condiciones laborales.
Resolución 760 de 2019	Jornada laboral flexible	Permite la adopción de horarios flexibles, contribuyendo al equilibrio entre la vida personal y laboral y a la mejora de la calidad de vida de los servidores públicos.
Resolución 1235 de 2019	Incentivo uso de la bicicleta	Promueve hábitos de vida saludables mediante incentivos al uso de la bicicleta, aportando al bienestar físico y ambiental.
Resolución 481 de 2024 / 1334 de 2025	Sistema de incentivos	Regula los incentivos institucionales, fortaleciendo la motivación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia de los servidores públicos.
Resolución 1311 de 2019	Jornada de la familia	Establece espacios para la integración familiar, fortaleciendo el bienestar emocional y las redes de apoyo de los servidores públicos.
Resolución 2511 de 2024	Centro de Cuidado Infantil (CCI)	Implementa servicios de cuidado infantil, facilitando la conciliación entre responsabilidades laborales y familiares.



Norma Resolución /	Tema	Aporte al bienestar laboral
Ley 2306 de 2023 y Resolución 2423 de 2018	Salas de lactancia	Garantiza condiciones adecuadas para la lactancia materna, promoviendo el bienestar de las servidoras y sus hijos.
Decreto 1083 de 2015	Programas de bienestar	Establece lineamientos para la formulación de programas de bienestar en el sector público, orientados a mejorar la calidad de vida laboral.
SG-SST (marco normativo interno)	Seguridad y salud en el trabajo	Promueve entornos laborales seguros y saludables, previniendo riesgos psicosociales y fortaleciendo la salud física y mental.

Estos instrumentos normativos permiten operacionalizar el bienestar laboral en la Defensoría del Pueblo, consolidando un marco institucional que articula condiciones laborales, salud, reconocimiento, conciliación y desarrollo humano, en coherencia con el enfoque integral del presente Programa.



4. Marco Conceptual y Tendencias en Bienestar laboral en el Sector Público

El bienestar laboral en el sector público ha evolucionado desde una visión centrada en actividades recreativas, asistenciales o conmemorativas, hacia un enfoque integral que lo reconoce como una dimensión estratégica de la gestión del talento humano y como una condición para la sostenibilidad del desempeño institucional. En esta perspectiva, el bienestar no se limita a ofrecer beneficios aislados, sino que comprende el conjunto de condiciones organizacionales, relacionales, materiales y simbólicas que inciden en la experiencia de trabajo de las servidoras y los servidores públicos. Esta evolución ya está parcialmente recogida en la versión actual del plan, pero los ajustes internos piden profundizarla con tendencias nacionales e internacionales, salario emocional, infraestructura, enfoque de género, alianzas y uso de datos.

En el caso de la Defensoría del Pueblo, esta comprensión ampliada del bienestar resulta especialmente relevante. Se trata de una entidad con régimen especial, con una misión directamente asociada a la defensa y garantía de derechos humanos, con alta presencia territorial y con equipos expuestos a exigencias emocionales, relacionales y operativas particulares. Por ello, el bienestar debe entenderse como un habilitador estratégico del servicio público y no como un componente accesorio. Esta aproximación es coherente con Plan Estratégico Institucional 2025–2028 “Defensoría del Pueblo y la Naturaleza #PorUnBuenFuturo”, con la articulación ya prevista con SG-SST y PIC 2026, y con la Política de Gestión del Talento Humano de la entidad, que orienta la gestión al desarrollo humano, la calidad de vida, el trabajo decente y el mejoramiento del clima y las condiciones laborales.

4.1. Tendencias internacionales en bienestar laboral

En los últimos años, el bienestar laboral ha evolucionado de manera significativa en el ámbito internacional, pasando de enfoques centrados en beneficios o actividades aisladas hacia modelos integrales que lo reconocen como un componente estratégico de la gestión organizacional. Este tránsito ha estado impulsado por transformaciones en el mundo del trabajo, el reconocimiento de la



salud mental como un factor crítico, y la necesidad de fortalecer la confianza, el compromiso y el desempeño en las organizaciones, particularmente en el sector público.

En este contexto, diversos organismos multilaterales, centros de pensamiento y firmas de consultoría han desarrollado marcos conceptuales y analíticos que permiten comprender el bienestar como una experiencia integral del trabajador, influenciada por condiciones laborales, dinámicas organizacionales y factores institucionales.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ha planteado que el bienestar de los servidores públicos es un factor determinante para la calidad del gobierno, la confianza ciudadana y la efectividad institucional. En sus análisis sobre empleo público, destaca que las organizaciones deben avanzar hacia entornos de trabajo que promuevan autonomía, liderazgo efectivo, gestión adecuada de cargas laborales y culturas basadas en la confianza. Desde esta perspectiva, el bienestar se concibe como un habilitador del valor público, estrechamente vinculado con el desempeño institucional y la legitimidad del Estado.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

El Chartered Institute of Personnel and Development propone un enfoque integral del bienestar basado en la interacción entre dimensiones físicas, psicológicas y sociales. Este organismo resalta que el bienestar no puede gestionarse mediante intervenciones aisladas, sino que requiere un abordaje sistémico que incorpore el diseño del trabajo, el liderazgo, la cultura organizacional y el equilibrio entre vida laboral y personal. En este sentido, el CIPD enfatiza que las organizaciones que integran el bienestar en su estrategia logran mayor sostenibilidad, compromiso y productividad.



McKinsey & Company

McKinsey & Company ha identificado el bienestar laboral como un elemento central en las transformaciones del futuro del trabajo, especialmente en el sector público. Sus estudios destacan la creciente importancia de la salud mental, la flexibilidad laboral, el rediseño de roles y el fortalecimiento de capacidades humanas en entornos cada vez más complejos. Adicionalmente, la firma señala que las organizaciones que logran integrar el bienestar en su modelo operativo presentan mayores niveles de retención, compromiso y efectividad institucional.

Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo ha abordado el bienestar como un componente clave en la modernización del empleo público en América Latina. Sus análisis evidencian que uno de los principales retos de la región es avanzar hacia modelos de gestión del talento humano que integren el bienestar emocional, el desarrollo de capacidades, la gestión del desempeño y la cultura organizacional. El BID resalta que el fortalecimiento del bienestar no solo mejora las condiciones laborales, sino que incide directamente en la calidad del servicio público y en la capacidad del Estado para responder a las demandas ciudadanas.

En conjunto, estas perspectivas coinciden en señalar que el bienestar laboral ha dejado de ser un componente accesorio para convertirse en un eje estratégico de la gestión organizacional. El énfasis se desplaza desde la oferta de actividades hacia la construcción de experiencias integrales que articulan condiciones de trabajo, cultura organizacional, liderazgo y capacidades institucionales, lo que resulta especialmente relevante para entidades públicas con alta complejidad misional y territorial.

4.2. Tendencias nacionales

En el contexto colombiano, el bienestar laboral ha sido progresivamente incorporado como un componente fundamental de la gestión del talento humano en el sector público, en el marco de políticas orientadas al fortalecimiento



institucional, la calidad del servicio y la integridad pública. Este enfoque ha evolucionado hacia la comprensión del bienestar como un proceso articulado con la cultura organizacional, el desempeño y las condiciones de trabajo, superando visiones centradas exclusivamente en actividades recreativas.

Departamento Administrativo de la Función Pública

El Departamento Administrativo de la Función Pública, a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, establece que el bienestar laboral debe contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, el desempeño institucional y la integridad en el servicio público.

En este marco, el bienestar se articula con procesos como la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la gestión del talento humano, lo que implica avanzar hacia enfoques más integrales y estratégicos.

Administradora de Riesgos Laborales Positiva

La Administradora de Riesgos Laborales Positiva ha promovido un enfoque de bienestar centrado en la gestión del riesgo psicosocial y la salud mental en el trabajo. Desde esta perspectiva, se resalta la importancia de intervenir factores estructurales como la carga laboral, el liderazgo, la comunicación organizacional y las condiciones de trabajo.

Este enfoque posiciona el bienestar como un proceso preventivo, orientado a reducir riesgos y fortalecer la capacidad de afrontamiento de los trabajadores.

Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y Caja de Compensación Familiar Compensar

Las cajas de compensación familiar como Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y Caja de Compensación Familiar Compensar han evolucionado hacia



modelos de bienestar integral que combinan servicios de salud, educación, recreación, bienestar emocional y acompañamiento familiar.

Estas entidades han promovido el diseño de experiencias diferenciadas de bienestar, ajustadas a las necesidades de los trabajadores, incorporando enfoques preventivos, educativos y de acompañamiento continuo, lo cual se alinea con la tendencia de entender el bienestar como una experiencia integral y no como un conjunto de actividades.

En el ámbito nacional, se observa una convergencia hacia enfoques que reconocen el bienestar como un componente estratégico de la gestión del talento humano, articulado con la cultura organizacional, la salud mental y la calidad del servicio público. Estas tendencias refuerzan la necesidad de que las entidades avancen hacia modelos estructurados, adaptados a sus condiciones institucionales y territoriales, que permitan integrar el bienestar en la experiencia cotidiana del servidor público.

4.3. Bienestar, trabajo digno y decente en la Defensoría del Pueblo

En la Defensoría del Pueblo, el bienestar debe leerse a la luz de su propia Política de Gestión del Talento Humano (Resolución 1184, 216). Dicha política adopta una orientación hacia el desarrollo y cualificación del talento humano, la observancia del principio de mérito, la provisión de empleos, el desarrollo de competencias, la gerencia pública y la construcción de resultados; además, incorpora dentro de su marco conceptual referencias al trabajo decente, liderazgo, convivencia laboral, calidad en la gestión pública y cultura de servicio. Entre sus objetivos incluye gestionar acciones para el mejoramiento del bienestar, las condiciones laborales, el clima organizacional y el desarrollo integral y familiar de las y los servidores.

Por ello, en la Defensoría el bienestar no debe formularse como una oferta paralela o desconectada, sino como un componente que concreta la política institucional de talento humano y contribuye a armonizar la cultura organizacional con el propósito de la entidad. En términos prácticos, esto implica reconocer que la calidad de vida laboral depende tanto de actividades de integración como de decisiones sobre liderazgo, organización del trabajo, tiempos, infraestructura,



inclusión, reconocimiento, apoyos al cuidado, acceso territorial y condiciones materiales de prestación del servicio.

4.4. Del bienestar tradicional al salario emocional y a la experiencia del servidor público

Una de las transformaciones más importantes del enfoque contemporáneo de bienestar es la consolidación del salario emocional como componente estratégico. En el ámbito público colombiano, Función Pública ya lo incorpora dentro del marco conceptual del Programa Nacional de Bienestar 2023–2026. En consecuencia, para la Defensoría el salario emocional no debe presentarse como un listado accesorio de beneficios, sino como el conjunto de condiciones no salariales que fortalecen la experiencia laboral, la motivación, el compromiso y la permanencia.

En ese marco, constituyen expresiones de salario emocional y de calidad de vida laboral medidas como el teletrabajo y el trabajo flexible, el día de la familia, los permisos, los incentivos asociados al uso de la bicicleta, las acciones de reconocimiento, los apoyos para la lactancia, los espacios de cuidado, las ferias de vivienda, las alianzas con cajas de compensación y los programas para los diferentes momentos del ciclo de vida.

Bajo esta lógica, la experiencia del servidor público en la Defensoría debe contemplar no solo dimensiones emocionales y relacionales, sino también condiciones concretas de acceso y soporte: cobertura territorial de las actividades, infraestructura para el bienestar, disponibilidad de salas de lactancia, apoyos al cuidado, ajustes razonables, herramientas digitales, articulación con comités y regionales, y mecanismos de seguimiento para saber qué funciona y qué no funciona. Esto se alinea con las recomendaciones técnicas de medición y mejora continua que resaltan el seguimiento de participación, salud mental, uso de servicios e impacto.

En este sentido, el salario emocional se constituye como un componente estructural del modelo de bienestar de la Defensoría del Pueblo, en tanto articula condiciones concretas de trabajo —como la flexibilidad laboral, el teletrabajo, los



apoyos familiares y los incentivos institucionales— con la experiencia del servidor público.

4.5. Enfoques emergentes: género, inclusión, cuidado e infraestructura para el bienestar

Las tendencias contemporáneas muestran que el bienestar institucional no es neutro: debe incorporar enfoque de género, inclusión y ajustes razonables. Esto significa reconocer que las necesidades de bienestar no son idénticas para toda la planta y que existen condiciones diferenciales asociadas al ciclo de vida, la maternidad/paternidad, la lactancia, la discapacidad, la ubicación territorial, el tipo de responsabilidades de cuidado y las características del empleo.

Asimismo, gana relevancia una noción ampliada de bienestar que incorpora cuidado, convivencia e incluso vínculos afectivos no tradicionales, como las familias multiespecie, el día de la mascota y el acompañamiento en duelos. Aunque estos temas pueden parecer nuevos frente a los planes clásicos de bienestar, responden a un cambio real en la comprensión de la calidad de vida y del soporte emocional de las personas trabajadoras.

Otro aspecto emergente es la visibilización de la infraestructura para el bienestar. Las condiciones físicas de trabajo, la existencia de espacios de pausa, zonas de bienestar, servicios complementarios, restaurante, máquinas dispensadoras, mobiliario adecuado y entornos amigables dejan de ser temas periféricos y pasan a entenderse como parte de la experiencia laboral. En el caso de la Defensoría, incluir esta dimensión eleva el nivel técnico del plan porque muestra que el bienestar no se agota en eventos, sino que también depende de condiciones reales de trabajo.

4.6. Implicaciones para la actualización del Programa de Bienestar e Incentivos de la Defensoría

A partir de estas tendencias, el Programa de Bienestar e Incentivos 2026 de la Defensoría del Pueblo debe consolidarse como una estrategia integral que



combine prevención, cuidado, reconocimiento, equilibrio vida–trabajo, inclusión, infraestructura y articulación territorial. Esto supone:

- Primero, superar una visión centrada exclusivamente en actividades recreativas;
- Segundo, estructurar el bienestar como experiencia del servidor público; y
- Tercero, vincular explícitamente el programa con la Política de Gestión del Talento Humano, el SG-SST, los comités de bienestar, los planes regionales, el acuerdo laboral y la gestión del clima organizacional.
- Cuarto, estrategia estructurada de relacionamiento y gestión de alianzas

En consecuencia, la actualización del programa debe reconocer como componentes habilitadores del bienestar: i) el salario emocional; ii) el trabajo flexible y el teletrabajo con enfoque de corresponsabilidad; iii) la infraestructura para el bienestar; iv) la estrategia de alianzas con cajas de compensación, fondo de empleados y otros actores; v) la analítica de datos como habilitador transversal para el seguimiento, la toma de decisiones y la mejora continua del bienestar; y vi) los enfoques diferenciales de género, ciclo de vida, cuidado y territorio.

Finalmente, en una entidad orientada a la defensa de los derechos humanos, el bienestar debe entenderse como una condición para cuidar a quienes cuidan derechos. Por ello, el programa no solo busca mejorar la calidad de vida de las servidoras y los servidores, sino también fortalecer la sostenibilidad del talento humano, la cohesión institucional, la capacidad de respuesta territorial y la coherencia entre el propósito institucional y la experiencia cotidiana de trabajo.



5. Diagnóstico Institucional de Necesidades de Bienestar y Desarrollo Humano 2026

El diagnóstico institucional que fundamenta el Programa de Bienestar e Incentivos 2026 se construye a partir de la integración de múltiples fuentes de información cuantitativa y cualitativa, con el propósito de identificar, no solo condiciones laborales y organizacionales, sino también dinámicas culturales, relacionales y emocionales que inciden en la experiencia laboral y en la sostenibilidad del desempeño institucional.

Este enfoque reconoce que el bienestar del talento humano no puede entenderse como un componente accesorio, sino como una condición estructural para el cumplimiento de la misión institucional, en la medida en que impacta la motivación, la salud, la calidad del trabajo y las relaciones organizacionales.

En coherencia con el Plan Estratégico Institucional 2025–2028 “Defensoría del Pueblo y la Naturaleza #PorUnBuenFuturo”, el diagnóstico incorpora una visión ampliada del bienestar, en la que el cuidado, la relación con el otro y la conexión con el entorno se entienden como dimensiones fundamentales para la consolidación de una cultura organizacional orientada al propósito.

5.1. Enfoque metodológico del diagnóstico

El diagnóstico se desarrolló mediante un ejercicio de triangulación de información que integra las siguientes fuentes primarias y secundarias:

- Caracterización de la planta de personal 2025
- Medición de clima laboral (2023 y 2025)
- Evaluación de riesgo psicosocial 2025
- Censo de necesidades 2026
- Sondeo equipos directivos 2025
- Acuerdo colectivo laboral 2025–2027
- Diagnósticos de ética e integridad 2025



- Informe de actividades de bienestar 2025

Este enfoque permite comprender el bienestar desde una perspectiva integral, articulando condiciones de trabajo, cultura organizacional, dinámicas relacionales y necesidades del talento humano.

5.2. Caracterización organizacional y condiciones estructurales

La Defensoría del Pueblo cuenta con una planta de 2.658 cargos, caracterizada por una alta concentración en el nivel profesional (65,8 %), una fuerte presencia territorial (69,1 % en regiones) y una estructura organizacional relativamente horizontal, con un 3 % de cargos directivos.

Desde el punto de vista organizacional, esta configuración genera tres condiciones estructurales relevantes que inciden directamente en el bienestar laboral:

a. Alta capacidad técnica instalada

El predominio de perfiles profesionales evidencia una base sólida de conocimiento técnico, lo cual se refleja en los resultados de clima laboral.

b. Complejidad en la coordinación institucional

La combinación de dispersión territorial y baja densidad jerárquica genera desafíos en articulación, seguimiento y acompañamiento a los equipos, lo cual impacta las cargas laborales, la claridad organizacional y la experiencia de trabajo.

Este análisis se refuerza con el estudio técnico de coordinaciones (2025), que identifica una razón de supervisión cercana a 23 personas por cada instancia de liderazgo, superando los rangos recomendados, lo que limita el acompañamiento efectivo y aumenta la presión sobre equipos y directivos.

c. Alta proporción de provisionalidad

La diferencia entre la estructura formal de carrera administrativa y la provisión real de los cargos genera incertidumbre organizacional y afecta la estabilidad percibida, incidiendo en la motivación, el sentido de pertenencia y la apropiación institucional.

d. Diversidad de configuraciones familiares y responsabilidades de cuidado

En el marco de la caracterización del talento humano, se identifican dinámicas relevantes asociadas a la composición de los hogares de las servidoras y los servidores públicos, particularmente en relación con la presencia de hijos e hijas en diferentes etapas del ciclo de vida. La información evidencia una concentración significativa en edades tempranas y escolares, lo que implica una alta demanda de tiempo de cuidado, acompañamiento y conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares.

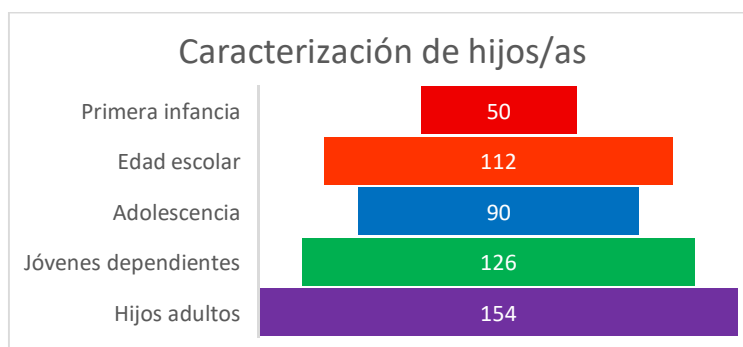


Ilustración 1. Grupos etarios de hijos/as de servidores/as, Fuente: Defensoría del Pueblo, STH , 2025.

Esta tendencia se complementa con la existencia de diversas configuraciones familiares y responsabilidades de cuidado, que inciden directamente en la disponibilidad de tiempo, la carga emocional y la organización de la vida cotidiana de los servidores públicos. En este contexto, el bienestar laboral no puede abordarse desde enfoques homogéneos, sino que requiere estrategias diferenciadas que reconozcan las necesidades asociadas a la parentalidad, el cuidado y las distintas etapas del ciclo de vida familiar. De acuerdo con los datos recolectados en la entidad predominan los hogares monoparentales liderados por mujeres.

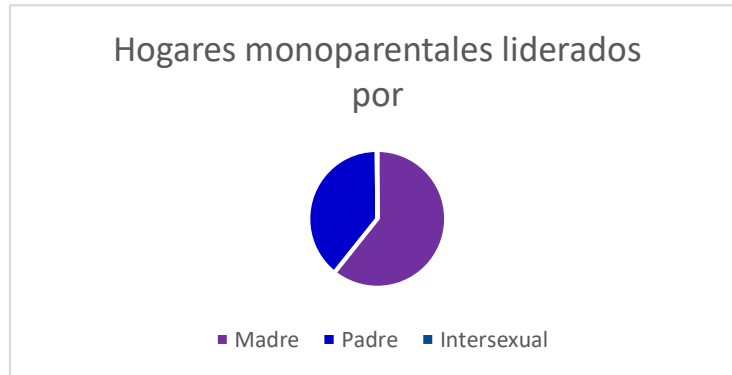


Ilustración 2. Liderazgo en hogares monoparentales. Fuente: Defensoría del Pueblo - STH, 2025.

En términos organizacionales, esta condición se traduce en la necesidad de fortalecer políticas y prácticas institucionales orientadas a la conciliación vida-trabajo, el apoyo a personas cuidadoras y la generación de entornos laborales más flexibles y comprensivos frente a las realidades familiares, como elementos clave para la sostenibilidad del talento humano y el desempeño institucional.

5.3. Dinámicas culturales, relacionales y de bienestar según las fuentes analizadas

El análisis de las diferentes fuentes institucionales permite identificar condiciones estructurales, organizacionales y relacionales que inciden directamente en la experiencia de bienestar laboral del talento humano de la Defensoría del Pueblo.

A continuación, se presentan los principales resultados por fuente, destacando aquellos elementos que tienen una incidencia directa en la calidad de vida laboral, el clima organizacional y la sostenibilidad del desempeño institucional.

5.3.1. Medición de clima laboral 2025

La medición de clima laboral realizada en 2025 arrojó un resultado general del 69%, ubicado en un rango "aceptable", lo cual evidencia una base organizacional funcional, pero con oportunidades significativas de fortalecimiento en dimensiones clave de la experiencia laboral.



Se destacan resultados positivos en dimensiones asociadas a la capacidad profesional (80%), la orientación organizacional (78%) y la comunicación e integración (76%), lo que refleja un talento humano con altas competencias técnicas y una comprensión adecuada del propósito institucional.

No obstante, se identifican resultados más bajos en dimensiones críticas como estilos de dirección (62%), trabajo en equipo (65%), administración del talento humano (67%) e igualdad de género y no discriminación (66%). Estas dimensiones están directamente relacionadas con la calidad de las relaciones laborales, el ejercicio del liderazgo y la gestión de equipos.

En este sentido, los resultados evidencian que, más allá de las capacidades individuales, persisten retos en la consolidación de entornos laborales basados en la confianza, la equidad, el reconocimiento y la cohesión organizacional, aspectos que inciden directamente en la experiencia cotidiana de los servidores públicos.

Implicación para el plan de bienestar:

Estos resultados orientan la necesidad de fortalecer líneas de intervención asociadas al liderazgo con propósito, el desarrollo de habilidades relacionales, el reconocimiento institucional y la construcción de entornos laborales saludables, en la medida en que el bienestar no depende únicamente de condiciones individuales, sino de la calidad de las dinámicas organizacionales.

5.3.2. Evaluación de riesgo psicosocial y condiciones de trabajo

Las evaluaciones institucionales de riesgo psicosocial evidencian la presencia de factores asociados a las condiciones de trabajo que inciden de manera directa en el bienestar físico, mental y emocional del talento humano.

Entre los principales elementos identificados se encuentran las demandas emocionales derivadas del trabajo en territorio, la exposición a contextos sociales complejos, la percepción de inequidad en la distribución de cargas laborales y la necesidad de fortalecer los mecanismos de acompañamiento organizacional.

Estos factores están estrechamente relacionados con la naturaleza misional de la Defensoría del Pueblo, en la medida en que el ejercicio de sus funciones implica la



atención de población en situación de vulnerabilidad, lo cual conlleva una carga emocional sostenida y diferenciada frente a otras entidades del Estado.

En este contexto, las condiciones de riesgo psicosocial no solo responden a variables individuales, sino a dinámicas estructurales del trabajo institucional, tales como la intensidad de la demanda, la complejidad de los casos atendidos y las condiciones en las que se desarrollan las funciones misionales.

Implicación para el plan de bienestar:

Estos resultados evidencian la necesidad de incorporar estrategias estructurales de cuidado emocional, acompañamiento psicosocial continuo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión del desgaste laboral, particularmente en equipos que desarrollan funciones misionales en contextos de alta complejidad, reconociendo el bienestar como condición para la sostenibilidad del servicio.

5.3.3. Encuesta institucional de necesidades 2026

El instrumento de identificación de necesidades aplicado en 2026 contó con una participación del 70,34% de los servidores convocados, lo que constituye una base representativa para el análisis institucional y refleja un alto nivel de disposición del talento humano para participar en procesos institucionales.

Los resultados evidencian una alta valoración de las oportunidades de formación y desarrollo, particularmente en lo relacionado con el fortalecimiento de competencias técnicas, misionales y organizacionales. Así mismo, se identifica una preferencia por modalidades presenciales y mixtas, lo cual pone en evidencia la relevancia de los espacios de interacción directa en la experiencia laboral.

Adicionalmente, se destacan necesidades asociadas al fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de funciones misionales, así como al desarrollo de habilidades relacionales, de liderazgo y de trabajo en equipo.

Estos resultados permiten evidenciar que el bienestar laboral está estrechamente vinculado con las oportunidades de desarrollo, aprendizaje y crecimiento dentro de la entidad, y no se limita a dimensiones recreativas o asistenciales.

Implicación para el plan de bienestar:



Estos hallazgos orientan la necesidad de articular las estrategias de bienestar con los procesos de formación y desarrollo del talento humano, incorporando componentes que fortalezcan no solo el bienestar individual, sino también las capacidades institucionales, el sentido de propósito y la motivación laboral.

5.3.4. Acuerdo colectivo laboral 2025–2027

El Acuerdo Colectivo Laboral 2025–2027 constituye un instrumento clave para la comprensión de las condiciones de bienestar desde la perspectiva de los servidores públicos, en la medida en que recoge compromisos institucionales concertados en materia de desarrollo del talento humano, equidad, condiciones laborales y bienestar integral.

Entre los aspectos más relevantes se encuentran los apoyos para educación formal, la actualización de la política de teletrabajo, el fortalecimiento del enfoque de género, la promoción de actividades culturales y deportivas, y la implementación de incentivos institucionales.

Así mismo, el acuerdo incorpora una visión integral del bienestar que articula dimensiones físicas, emocionales, organizacionales y sociales, así como el fortalecimiento del rol de las cajas de compensación y otros actores en la provisión de servicios de bienestar.

No obstante, al contrastar estos lineamientos con la información proveniente de los planes e informes regionales, se evidencia que varios de estos componentes no se encuentran plenamente desarrollados en la implementación territorial. En particular, se identifican limitaciones en la incorporación de enfoques diferenciales, en la estructuración de programas integrales y en la articulación entre bienestar, desarrollo del talento y organización del trabajo.

En este sentido, el Acuerdo Colectivo representa un marco normativo y estratégico robusto, cuya materialización en la práctica institucional presenta retos asociados a la capacidad de implementación, articulación y seguimiento en los distintos niveles de la entidad.

Implicación para el plan de bienestar



Estos elementos orientan la necesidad de fortalecer la alineación entre los lineamientos establecidos en el Acuerdo Colectivo y la implementación efectiva del bienestar en la entidad, garantizando que las estrategias diseñadas respondan a una visión integral, con enfoque territorial, capacidad operativa y mecanismos de seguimiento que permitan cerrar la brecha entre lo normativo y lo ejecutado.

5.3.5. Sondeo a directivos y percepción organizacional

El sondeo realizado a equipos directivos aporta una lectura cualitativa sobre las dinámicas organizacionales y los principales retos en la gestión del talento humano desde el nivel de liderazgo institucional.

Entre los resultados se destaca la valoración positiva del compromiso del talento humano, así como el reconocimiento de su capacidad técnica y disposición frente al cumplimiento de las funciones misionales.

Sin embargo, también se identifican desafíos relevantes asociados al ejercicio del liderazgo, la coordinación de equipos, la gestión del desempeño, la comunicación interáreas y la supervisión del trabajo en esquemas híbridos.

Al contrastar estas percepciones con la evidencia proveniente de los informes regionales, se observa que dichas dificultades se materializan en prácticas organizacionales concretas, tales como la baja participación en actividades de bienestar por carga laboral, la débil articulación entre dependencias y la limitada integración del bienestar en la dinámica del trabajo cotidiano.

Así mismo, se evidencia que la gestión del bienestar no se encuentra plenamente integrada a los procesos de liderazgo y dirección, sino que en muchos casos opera como una función complementaria o desconectada de la gestión del desempeño y del clima organizacional.

En este contexto, las prácticas de liderazgo y las dinámicas organizacionales emergen como factores determinantes en la experiencia de bienestar laboral, en la medida en que inciden directamente en la distribución de cargas, la participación, la comunicación y el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Implicación para el plan de bienestar



Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer el rol del liderazgo en la gestión del bienestar laboral, integrando este componente en la toma de decisiones organizacionales, la gestión de equipos y la planificación del trabajo, de manera que el bienestar deje de ser una dimensión complementaria y se consolide como un elemento estructural de la cultura organizacional.

5.4. Análisis de planes de acción e informes de bienestar social laboral en las regionales

El presente análisis se construye a partir de la revisión de información remitida por las regionales de la Defensoría del Pueblo con corte a marzo de 2026, correspondiente a:

- Informes de ejecución de actividades de bienestar social laboral vigencia 2025
- Planes de acción o instrumentos de planeación de bienestar vigencia 2026

La entidad cuenta con un total de 42 regionales, las cuales deberían disponer de ambos insumos como parte de la gestión del bienestar laboral. No obstante, la información disponible evidencia una cobertura parcial y heterogénea, en tanto:

- No todas las regionales cuentan con ambos documentos
- En algunos casos solo se dispone de informes de resultados
- En otros, únicamente de planeación
- Y en algunos casos, la información es fragmentaria o incompleta

Este análisis se realiza sobre el conjunto de documentos efectivamente disponibles, lo que permite identificar tendencias institucionales, aun cuando se evidencian limitaciones en la completitud de la información.

a. Enfoque predominante en la programación de actividades



Los documentos de planeación 2026 evidencian que el bienestar social laboral se estructura principalmente a partir de la programación de actividades asociadas a fechas conmemorativas y espacios de integración.

Se identifican actividades recurrentes como celebraciones del día de la mujer, madre, padre, cumpleaños institucionales y actividades de fin de año, lo cual configura una lógica de planeación centrada en el calendario.

Este patrón se observa, por ejemplo, en documentos de planeación de regionales como Caldas (planeación 2026), donde las actividades se organizan en función de fechas específicas y no a partir de líneas estratégicas de intervención.

Esta aproximación evidencia que el bienestar es concebido principalmente como una agenda de actividades, más que como un sistema orientado a la transformación de condiciones organizacionales o al desarrollo del talento humano.

b. Debilidad en la estructuración de indicadores y medición de resultados

En los documentos analizados, los indicadores asociados al bienestar se concentran en el cumplimiento de actividades programadas, sin que se evidencien métricas relacionadas con impacto, satisfacción estructurada o transformación de condiciones laborales.

En los informes de ejecución 2025, se observa que:

- En algunos casos no se aplican instrumentos de evaluación
- En otros, la evaluación se limita a apreciaciones cualitativas generales
- No se evidencia sistematicidad en el uso de indicadores institucionales

Por ejemplo, en la regional Atlántico (resultados 2025), se reportan actividades sin aplicación de evaluación ni registros de asistencia estructurados.

Así mismo, en algunos casos se registran evaluaciones con altos niveles de satisfacción, pero sin análisis que permita derivar decisiones o mejoras, como en la regional Arauca (resultados 2025).



Lo anterior evidencia una debilidad en la capacidad institucional para medir el impacto del bienestar y utilizar la información como insumo para la toma de decisiones.

c. Brechas en la trazabilidad de la ejecución

El análisis de los informes de resultados 2025 evidencia inconsistencias en los procesos de registro y seguimiento de las actividades de bienestar.

Se identifican situaciones como:

- Actividades sin listado de asistencia
- Convocatorias informales mediante grupos de mensajería
- Registros incompletos o no estandarizados

En la regional Bajo Cauca Antioqueño (resultados 2025), se evidencia que los listados de asistencia son manejados por terceros (caja de compensación), lo que limita el control institucional de la información.

Estas situaciones afectan la trazabilidad del bienestar, dificultando la consolidación de información y la evaluación integral de la gestión.

d. Dependencia de aliados externos para la ejecución del bienestar

Un elemento transversal identificado es la alta dependencia de aliados externos para la ejecución de actividades de bienestar, especialmente cajas de compensación, ARL y entidades territoriales.

Esta situación se observa en múltiples regionales, donde las actividades son gestionadas en articulación con estos actores, como en Bolívar (resultados 2025), donde las actividades se desarrollan con apoyo de Comfenalco y aliados culturales.

Sin embargo, esta dependencia también genera limitaciones, como se evidencia en regionales donde no se logra concretar la oferta de servicios por ausencia de operadores o dificultades logísticas, como en Bajo Cauca Antioqueño (resultados 2025).



Esto configura un escenario en el que el acceso al bienestar depende de la disponibilidad de aliados en cada territorio, generando condiciones desiguales entre regionales.

e. Autogestión y soluciones informales en la implementación

En varios casos, ante la ausencia de recursos o apoyos institucionales suficientes, las regionales implementan estrategias de autogestión para el desarrollo de actividades de bienestar.

Por ejemplo, en la regional Bogotá (resultados 2025), se evidencia que los equipos realizan aportes propios para la adquisición de elementos en actividades conmemorativas.

Así mismo, en otras regionales se identifican prácticas como la organización interna de actividades sin apoyo institucional o la sustitución de actividades por espacios informales de integración.

Estas dinámicas reflejan la existencia de una cultura organizacional que valora el bienestar, pero también evidencian la ausencia de un soporte institucional homogéneo que garantice su implementación.

f. Heterogeneidad territorial en la implementación del bienestar

El análisis evidencia diferencias significativas entre regionales en términos de:

- Nivel de estructuración de las actividades
- Disponibilidad de recursos
- Acceso a aliados
- Capacidad de registro y seguimiento

Mientras algunas regionales presentan ejercicios más estructurados de evaluación y organización (como Arauca en resultados 2025), otras presentan vacíos en planeación, ejecución y seguimiento (como Atlántico en resultados 2025).



Esta heterogeneidad evidencia la ausencia de un modelo institucional unificado que oriente la gestión del bienestar en el territorio.

g. Tensiones entre bienestar y carga laboral

En algunos informes se evidencia que la participación en actividades de bienestar se ve limitada por las condiciones de trabajo, particularmente por la carga laboral y la dinámica de las funciones misionales.

En la regional Bogotá (resultados 2025), por ejemplo, se señala una baja participación en actividades como pausas activas debido a la carga laboral, lo cual refleja una tensión entre el desarrollo de actividades de bienestar y las exigencias operativas de la entidad.

Este elemento pone en evidencia la necesidad de integrar el bienestar en la organización del trabajo, y no únicamente como una oferta adicional.

5.5. Análisis de la implementación del Plan de Bienestar Social Laboral (2022–2025)

Este análisis se fundamenta en la revisión de los informes de seguimiento de cada vigencia (2022 a 2025), lo que permite comprender no solo el estado actual del bienestar laboral, sino su evolución en el tiempo y los avances en su estructuración institucional.

Se evidencia una transformación progresiva en la forma en que la entidad ha concebido y gestionado el bienestar social laboral, que puede caracterizarse en tres momentos:

a. 2022–2023: Bienestar como conjunto de actividades

En estas vigencias, el bienestar se caracteriza por:

- Ejecución continua de actividades durante todo el año
- Diversidad temática (salud, integración, familia, desarrollo personal)
- Alta participación en eventos masivos



- Fuerte apoyo en aliados externos

No obstante, el enfoque predominante es operativo, centrado en la programación y ejecución de actividades sin una articulación explícita a un modelo estratégico ni a un sistema de medición de impacto.

b. 2024: Inicio de estructuración por líneas de intervención

Durante 2024 se identifican avances en la organización del bienestar, evidenciados en:

- Aparición de estrategias recurrentes (ej. Arte-Sanos)
- Desarrollo de programas asociados a lineamientos institucionales (Resolución 1178)
- Mayor presencia territorial de las actividades

Estos elementos reflejan un tránsito hacia la estructuración del bienestar en líneas temáticas, aunque aún sin consolidarse como un modelo integral.

c. 2025: Transición hacia un sistema de bienestar

En 2025 se evidencia un cambio significativo en la gestión del bienestar, caracterizado por:

- Implementación de herramientas de seguimiento (sitio web, registro en Power BI)
- Diversificación de formatos (podcast, boletines, campañas institucionales)
- Consolidación de programas temáticos (bienestar emocional, empoderamiento femenino, cultura organizacional)
- Segmentación de poblaciones (mujeres, familias, teletrabajadores)

Estos avances indican una transición hacia un enfoque más estructurado, en el que el bienestar comienza a configurarse como un sistema con componentes de gestión, comunicación y seguimiento.



5.5.1. Tendencias estructurales identificadas

A partir del análisis integrado de las vigencias, se identifican las siguientes tendencias:

1. Crecimiento en la complejidad de la gestión

Se observa un aumento progresivo en el número de variables, formatos y estrategias asociadas al bienestar, especialmente a partir de 2025, lo que evidencia un esfuerzo institucional por fortalecer el seguimiento y diversificar la oferta.

2. Persistencia de un enfoque centrado en actividades

A pesar de los avances, el bienestar continúa estructurándose en gran medida a partir de la ejecución de actividades, sin una articulación completa a un modelo estratégico orientado a resultados.

3. Segmentación de la participación

Se mantiene una diferenciación entre:

- Actividades de alta convocatoria (nivel nacional, modalidad virtual)
- Actividades focalizadas (talleres, intervenciones presenciales)

Lo que genera una cobertura desigual del bienestar en la entidad.

4. Dependencia de aliados externos

En todas las vigencias se evidencia un papel relevante de las cajas de compensación, EPS y otros actores en la ejecución del bienestar, lo que, si bien amplía la oferta, también genera dependencia en la capacidad de implementación.

5. Débil medición de impacto

Aunque en 2025 se incorporan herramientas de registro y seguimiento, la medición continúa centrada en:



- número de asistentes
- percepción inmediata (evaluaciones de reacción)

Sin evidenciarse mecanismos sistemáticos para medir cambios en el bienestar, el clima organizacional o el desempeño.

6. Progresiva incorporación del bienestar emocional y organizacional

Se identifica una evolución desde actividades recreativas hacia contenidos relacionados con:

- salud mental
- autocuidado
- liderazgo personal
- cultura organizacional
- diversidad e inclusión

Lo que refleja una ampliación del concepto de bienestar hacia dimensiones más profundas de la experiencia laboral.

5.5.2. Lectura integrada del proceso evolutivo

El análisis longitudinal permite concluir que la entidad ha transitado de un modelo de bienestar centrado en la ejecución de actividades hacia un enfoque en proceso de estructuración como sistema institucional.

Sin embargo, este tránsito no ha culminado en la consolidación de un modelo integral, en tanto persisten:

- fragmentación entre estrategias
- ausencia de articulación entre líneas de intervención
- debilidades en la medición de resultados
- heterogeneidad en la implementación



En este sentido, el bienestar social laboral se encuentra en una fase de evolución intermedia, en la que coexisten prácticas operativas tradicionales con avances hacia una gestión más estratégica.

5.5.3. Implicaciones para el Plan de Bienestar 2026

Los resultados del análisis evidencian la necesidad de consolidar un modelo de bienestar que:

- supere la lógica de actividades aisladas
- articule las diferentes líneas en un enfoque integral
- fortalezca los sistemas de información y medición
- integre el bienestar en la gestión organizacional
- garantice equidad en la implementación territorial

En este contexto, el Plan de Bienestar 2026 se orienta a dar el salto desde un enfoque en transición hacia un modelo estructurado, sostenible y alineado con la cultura organizacional de la entidad.



6. Brechas identificadas para la construcción del plan de bienestar e incentivos 2026

El análisis integral del bienestar social laboral, a partir de la información histórica, los resultados territoriales, los instrumentos institucionales y la percepción organizacional, permite identificar un conjunto de brechas estructurales que explican la necesidad de transitar hacia un modelo basado en experiencias de bienestar, soportado en habilitadores institucionales, tal como lo expone el anexo 1.

En primer lugar, se evidencia una *brecha conceptual y estructural* en la forma de entender y gestionar el bienestar, en la medida en que este ha sido predominantemente abordado como un conjunto de actividades —principalmente recreativas y conmemorativas— sin una articulación explícita a un modelo integral. Esta situación ha limitado la capacidad del programa para incidir de manera sostenida en la experiencia laboral de los servidores públicos, evidenciando la necesidad de reorganizar el bienestar en torno a experiencias que integren dimensiones individuales, relacionales, organizacionales y territoriales.

De manera complementaria, se identifica una brecha en la estructuración del modelo, reflejada en *la gestión fragmentada* del bienestar a lo largo del tiempo (2022–2025), donde coexisten múltiples iniciativas sin una arquitectura clara que las articule. Si bien en la vigencia 2025 se observan avances en la incorporación de herramientas de seguimiento y en la diversificación de estrategias, estos no han logrado consolidarse en un sistema integral, lo que ubica al modelo en una fase de transición.

En el plano de la experiencia del servidor público, se evidencian brechas críticas asociadas al *cuidado emocional, las relaciones laborales y el reconocimiento*, particularmente en contextos caracterizados por alta carga emocional y exigencias propias del trabajo defensorial. La presencia de riesgos psicosociales, sumada a dificultades en el liderazgo, la confianza y el trabajo en equipo, pone de manifiesto la necesidad de fortalecer experiencias orientadas al cuidado y la cultura organizacional. Así mismo, la ausencia de prácticas sistemáticas de reconocimiento limita la construcción de sentido del servicio público y la motivación institucional.



Adicionalmente, se identifica una brecha en la *integración del bienestar con la organización del trabajo*, en tanto este continúa operando, en muchos casos, como una oferta adicional que compite con la carga laboral, en lugar de estar incorporado en la dinámica cotidiana. Esta situación afecta especialmente a las regionales, donde las condiciones operativas y la intensidad del trabajo limitan la participación en las actividades de bienestar, incluyendo la necesidad de fortalecer la implementación del teletrabajo y otras modalidades flexibles como estrategias efectivas para el equilibrio entre la vida laboral y personal.

En el ámbito territorial, el diagnóstico evidencia una brecha significativa en la *equidad de la implementación*, derivada de la heterogeneidad en las capacidades, recursos, condiciones operativas y de infraestructura de las regionales. La existencia de equipos con estructuras reducidas, alta carga operativa y limitaciones en las condiciones físicas y logísticas para el desarrollo de actividades —como la disponibilidad de espacios adecuados, servicios complementarios y entornos propicios para el bienestar— dificulta la planificación e implementación de estrategias institucionales. Esta situación no solo afecta la capacidad de ejecución, sino también la calidad y sostenibilidad de las acciones de bienestar, generando diferencias en la experiencia del servidor público según el territorio. En este contexto, se hace necesario fortalecer la capacidad institucional mediante herramientas como planes tipo, guías metodológicas, esquemas de simplificación y lineamientos que incorporen la infraestructura como un componente clave del bienestar laboral.

En esta misma línea, se observa una brecha en la cohesión institucional, reflejada en la *baja integración entre el nivel central y las regionales*, así como en la fragmentación de las acciones de bienestar en el territorio. Este hallazgo adquiere especial relevancia en el marco del acuerdo colectivo, que plantea la necesidad de fortalecer espacios de integración institucional, lo que posiciona iniciativas como las Olimpiadas Defensoriales como experiencias estratégicas para la cohesión organizacional a nivel nacional.

Por otra parte, se identifican brechas operativas y técnicas asociadas a la gestión del bienestar, entre las que se destacan la *dependencia de aliados externos* para la ejecución de actividades, la *ausencia de sistemas robustos de medición de*



impacto, la baja *trazabilidad de la información y la fragmentación de los registros*. Estas limitaciones afectan la capacidad institucional para realizar seguimiento, evaluar resultados y tomar decisiones basadas en evidencia.

Finalmente, se evidencia una brecha en *la cobertura y participación*, caracterizada por una distribución desigual entre actividades de alta convocatoria — principalmente virtuales y de carácter nacional— y actividades focalizadas con menor alcance, lo que limita la equidad en el acceso al bienestar.

En conjunto, estas brechas evidencian que el principal desafío del bienestar en la entidad no radica en la ausencia de acciones, sino en la necesidad de consolidar un modelo estructurado que articule las experiencias del servidor público con habilitadores institucionales que permitan su implementación efectiva, sostenible y equitativa en el territorio.



7. Programa de Bienestar e Incentivos 2026: Enfoque, objetivos y estructura

El Programa de Bienestar e Incentivos 2026 de la Defensoría del Pueblo se orienta bajo un enfoque integral que reconoce el bienestar como una dimensión estratégica de la experiencia del servidor público y como una condición habilitante para el ejercicio ético, efectivo y humano del servicio público.

Este enfoque trasciende una visión centrada en actividades aisladas, y lo posiciona como un componente estructural de la gestión del talento humano, orientado a generar condiciones organizacionales que promuevan y habiliten la salud integral, la calidad de las relaciones laborales, la seguridad psicológica y la sostenibilidad del talento humano en el tiempo.

Con el fin de superar enfoques fragmentados basados en actividades, el programa adopta una organización basada en experiencias de bienestar del servidor público, las cuales integran dimensiones individuales, relacionales, organizacionales y territoriales, y permiten orientar las acciones hacia la calidad de vida, la sostenibilidad del talento humano y el fortalecimiento del sentido del servicio público.

7.1. Objetivo General

Promover la sostenibilidad del talento humano de la Defensoría del Pueblo, mediante la implementación de un modelo integral de bienestar basado en experiencias organizacionales orientadas al cuidado, la salud integral, la calidad de vida laboral, el reconocimiento y la integración institucional, soportado en habilitadores que garanticen su implementación efectiva, su adaptación territorial y su sostenibilidad en el tiempo, en coherencia con el propósito institucional.

7.2. Objetivos Específicos

- Promover condiciones organizacionales que favorezcan la salud física, mental y emocional de las servidoras y los servidores públicos, a través de estrategias de cuidado integral y prevención del riesgo psicosocial.



- Fortalecer la calidad de las relaciones laborales y la cultura del cuidado, mediante intervenciones que promuevan entornos de confianza, respeto y seguridad psicológica en los equipos de trabajo.
- Contribuir a la sostenibilidad del desempeño institucional mediante estrategias orientadas a la gestión del tiempo, el equilibrio vida–trabajo y la mitigación del desgaste emocional asociado a la labor defensorial.
- Fortalecer el compromiso, la motivación y el sentido del servicio público, a través de prácticas de reconocimiento que visibilicen el aporte individual y colectivo al propósito institucional.
- Promover la integración y cohesión institucional entre el nivel central y las regionales, mediante estrategias que fortalezcan la identidad organizacional, el trabajo colaborativo y el reconocimiento territorial.
- Consolidar el bienestar como un componente estructural de la experiencia del servidor público, articulado con la gestión del talento humano y con los procesos institucionales.
- Fortalecer los habilitadores del modelo de bienestar, mediante el desarrollo de capacidades institucionales, sistemas de información, condiciones de infraestructura y esquemas de articulación que permitan su implementación efectiva en los distintos territorios.

7.3. Población Objetivo

El Programa de Bienestar e Incentivos está dirigido a los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo en todos los niveles jerárquicos (directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial), y sus familias.

El programa incorpora un enfoque diferencial que reconoce condiciones particulares asociadas al ciclo de vida, género, ubicación territorial y condiciones de salud, con el fin de garantizar la pertinencia y equidad de las acciones implementadas.



8. Modelo de Bienestar basado en experiencias

El Programa de Bienestar e Incentivos de la Defensoría del Pueblo se estructura a partir de un modelo integral que reconoce el bienestar como una experiencia que se construye en la interacción entre condiciones individuales, relacionales, organizacionales y comunitarias.

Este enfoque trasciende una visión centrada en la ejecución de actividades aisladas, y concibe el bienestar como una dinámica continua que incide en la experiencia del servidor público, la calidad de vida laboral y la sostenibilidad del talento humano.

En este sentido, el modelo propone una comprensión sistémica del bienestar, en la cual las condiciones de trabajo, las relaciones laborales, la cultura organizacional, el liderazgo y el sentido del servicio público configuran de manera conjunta la experiencia laboral.

Bajo esta perspectiva, el programa se orienta no solo a ofrecer servicios o beneficios, sino a gestionar de manera integral las condiciones que permiten a los servidores públicos desarrollar su labor en entornos saludables, dignos y coherentes con el propósito institucional.

8.1. Estructura del modelo de bienestar e incentivos

El modelo de bienestar e incentivos de la Defensoría del Pueblo se organiza a partir de un enfoque centrado en la experiencia del servidor público, entendido como el conjunto de vivencias que configuran la relación de las personas con su trabajo, con la entidad y con su propósito institucional.

Desde esta perspectiva, el bienestar deja de estructurarse en función de actividades o componentes aislados, y se reorganiza a partir de experiencias de bienestar, que permiten comprender y gestionar de manera integral las condiciones que inciden en la calidad de vida laboral, la sostenibilidad del talento humano y el fortalecimiento del sentido del servicio público.

Las experiencias de bienestar constituyen el eje estructurador del modelo, en la medida en que integran dimensiones individuales, relacionales, organizacionales y



territoriales, y permiten articular de manera coherente las distintas acciones del programa, evitando la fragmentación de la intervención institucional.

Este enfoque reconoce que el bienestar no es el resultado de acciones puntuales, sino de la interacción continua entre condiciones de trabajo, relaciones laborales, prácticas organizacionales, estilos de liderazgo y dinámicas institucionales que configuran la experiencia cotidiana de los servidores públicos.

En este sentido, cada experiencia de bienestar se materializa a través de estrategias y acciones que incorporan distintas dinámicas de intervención —como la prevención, el cuidado, la conexión, el reconocimiento, el equilibrio y la integración— y se desarrollan en diversos componentes temáticos, tales como la salud, la recreación, el deporte, la cultura y el bienestar social.

Adicionalmente, el modelo incorpora un conjunto de habilitadores transversales que permiten su implementación, sostenibilidad y equidad en el territorio. Estos habilitadores no constituyen experiencias en sí mismas, sino condiciones institucionales que soportan el desarrollo del bienestar, tales como los sistemas de información y seguimiento, la capacidad de implementación en las regionales, la infraestructura, las modalidades de trabajo flexible y la articulación con aliados estratégicos.

Esta estructura permite organizar el Programa de Bienestar e Incentivos de manera más clara, flexible y orientada a resultados, facilitando su implementación en un contexto institucional caracterizado por la diversidad territorial, la complejidad organizacional y la alta carga emocional del trabajo defensorial.

De esta manera, el modelo no solo orienta la oferta de bienestar, sino que contribuye a fortalecer la cultura organizacional, mejorar la experiencia del servidor público y consolidar el bienestar como un habilitador estratégico del desempeño institucional.



8.2. Experiencias del servidor público

A través de este enfoque, el programa orienta sus intervenciones hacia la mejora de la calidad de vida laboral, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la sostenibilidad del talento humano, en coherencia con el propósito institucional.

En este marco, se definen las siguientes experiencias de bienestar:

A. EXPERIENCIA DE CUIDADO Y SALUD INTEGRAL

La experiencia de cuidado y salud integral se orienta a garantizar condiciones sostenibles de salud física, mental y emocional de las servidoras y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, mediante la implementación de estrategias estructuradas de prevención, cuidado y acompañamiento. Esta experiencia reconoce que el bienestar no depende exclusivamente de acciones individuales, sino de condiciones organizacionales que permitan gestionar de manera adecuada la carga laboral, el desgaste emocional y las exigencias propias del trabajo defensorial, especialmente en contextos territoriales de alta complejidad.

En coherencia con el diagnóstico institucional, que evidencia la presencia de factores de riesgo psicosocial asociados a la carga emocional del trabajo, la exposición a contextos de vulnerabilidad y las condiciones operativas de la entidad, esta experiencia se configura como un componente estratégico del programa de bienestar, orientado a la sostenibilidad del talento humano y a la protección de quienes ejercen la defensa de los derechos humanos.

Para su implementación, la experiencia se estructura a partir de programas que integran dimensiones emocionales, físicas, familiares y territoriales del bienestar, superando una lógica centrada en actividades aisladas y avanzando hacia un enfoque de intervención continua y articulada.

1. Programa de cuidado emocional y salud mental: tiene como propósito fortalecer la capacidad de afrontamiento de las servidoras y los servidores públicos frente a las demandas emocionales del trabajo, mediante estrategias de acompañamiento psicosocial, espacios de regulación emocional y acciones de prevención del

desgaste laboral. Este programa incorpora la estrategia de “cuidado al cuidador” y se articula con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, integrando tanto intervenciones individuales como grupales, así como acciones focalizadas para equipos que desarrollan funciones misionales en contextos de alta carga emocional.

2. Programa de estilos de vida y salud física: promueve la adopción de hábitos saludables como componente fundamental del bienestar integral, mediante la implementación de actividades físicas regulares, jornadas de promoción de la salud y estrategias orientadas a la prevención del sedentarismo y el fortalecimiento del bienestar corporal. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en actividades puntuales, este programa se concibe como una estrategia continua que incluye clases deportivas grupales, caminatas ecológicas y acciones de promoción de la salud, integradas en una lógica de seguimiento y sostenibilidad en el tiempo. Además, integra una visión corporal que trasciende la crítica y los estereotipos enfocándose en la adopción de hábitos saludables más allá de la apariencia corporal.
3. Programa de bienestar familiar y redes de cuidado: reconoce la importancia de las relaciones familiares y de cuidado como factores protectores del bienestar emocional y de la calidad de vida laboral. En este marco, se integran acciones orientadas a facilitar la conciliación entre la vida laboral y personal, tales como las vacaciones recreativas para hijos e hijas de los servidores, el fortalecimiento de espacios de integración familiar, y la provisión de servicios institucionales como el centro de cuidado infantil y las salas de lactancia, en coherencia con la normativa vigente y con un enfoque de corresponsabilidad en el cuidado.
4. Programa de cuidado en contextos misionales: incorpora un enfoque diferencial orientado a atender las particularidades del trabajo en territorio, reconociendo las condiciones específicas en las que se desarrollan las funciones defensoriales. Este programa incluye



estrategias de acompañamiento a equipos territoriales, intervenciones focalizadas en riesgo psicosocial, y acciones de fortalecimiento del autocuidado en contextos de alta exigencia emocional y operativa, contribuyendo a la sostenibilidad del desempeño y a la protección del talento humano en el ejercicio de su labor.

De manera transversal, esta experiencia se implementa a través de diversos formatos que combinan acciones presenciales, virtuales e híbridas, con el fin de garantizar cobertura nacional, pertinencia territorial y acceso equitativo a las estrategias de bienestar. Así mismo, se articula con actores institucionales y externos, como el SG-SST, las cajas de compensación, las entidades prestadoras de salud y otros aliados estratégicos, con el propósito de fortalecer la capacidad de respuesta institucional y optimizar los recursos disponibles.

Finalmente, la experiencia de cuidado y salud integral incorpora un enfoque de seguimiento y mejora continua, basado en el análisis de la participación, el uso de los servicios de bienestar, la percepción de las servidoras y los servidores públicos, y la evolución de indicadores asociados a la salud mental, la calidad de vida laboral y el riesgo psicosocial. Este enfoque permite consolidar el cuidado como un eje estructural del bienestar en la Defensoría del Pueblo, en coherencia con su propósito institucional de cuidar a quienes cuidan los derechos.

B. EXPERIENCIA RELACIONAL Y CULTURA DEL CUIDADO

La experiencia relacional y cultura del cuidado se orienta a fortalecer la calidad de las relaciones laborales en la Defensoría del Pueblo, promoviendo entornos organizacionales basados en la confianza, el respeto, la comunicación efectiva y la seguridad psicológica. Esta experiencia parte del reconocimiento de que el bienestar no se construye únicamente desde condiciones individuales, sino en la interacción cotidiana entre las personas, en los estilos de liderazgo y en las dinámicas organizacionales que configuran la experiencia de trabajo.

En coherencia con el diagnóstico institucional, que evidencia brechas en dimensiones como estilos de dirección, trabajo en equipo, equidad y convivencia



laboral, esta experiencia se configura como un eje estratégico orientado a transformar prácticas organizacionales y fortalecer la cultura institucional desde el cuidado, la corresponsabilidad y el reconocimiento de la diversidad.

A diferencia de los procesos formativos contemplados en el Plan Institucional de Capacitación (PIC), esta experiencia no se orienta al desarrollo de contenidos o a la capacitación en liderazgo, sino a la intervención directa de las dinámicas organizacionales que inciden en la calidad de las relaciones laborales, el clima institucional y la sostenibilidad del desempeño.

Para su implementación, la experiencia se estructura a partir de programas orientados a intervenir las prácticas cotidianas de trabajo, fortalecer la cohesión de los equipos y promover entornos laborales saludables.

1. Programa de fortalecimiento de entornos con liderazgo: tiene como objetivo incidir en las dinámicas reales de relación entre líderes y equipos de trabajo, mediante estrategias de acompañamiento organizacional, espacios de alineación y construcción colectiva, y herramientas para la mejora de la comunicación, la gestión de expectativas y el seguimiento al desempeño. Este programa no se centra en la formación de líderes, sino en el mejoramiento de las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, promoviendo prácticas basadas en la confianza, la claridad y el cuidado de los equipos.
2. Programa de fortalecimiento de dinámicas de equipo: se orienta a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros de los equipos de trabajo, mediante metodologías participativas que promueven la construcción de confianza, la comunicación efectiva y la colaboración. Este programa incluye espacios de diálogo, círculos de conversación, ejercicios de alineación de equipos y estrategias de fortalecimiento del trabajo colaborativo, reconociendo que la cohesión organizacional es un factor determinante del bienestar y del desempeño institucional.
3. Programa de cultura de cuidado: busca promover la incorporación de prácticas cotidianas de cuidado en los entornos laborales, a través de la construcción de acuerdos de equipo, el fortalecimiento de la



- seguridad psicológica, la gestión constructiva del error y la promoción de relaciones basadas en el respeto y la corresponsabilidad. Este programa se orienta a transformar la cultura organizacional desde la experiencia diaria de trabajo, más allá de las declaraciones institucionales o las campañas comunicativas.
4. Programa de convivencia laboral y gestión de conflictos: tiene como objetivo fortalecer las capacidades institucionales para la gestión constructiva de tensiones y conflictos en los equipos de trabajo, mediante estrategias de mediación, acompañamiento organizacional y articulación con los comités de convivencia laboral. Este programa promueve la resolución oportuna de situaciones que afectan el clima organizacional y contribuye a la consolidación de entornos laborales seguros y respetuosos.

De manera transversal, esta experiencia se implementa a través de intervenciones grupales, acompañamientos organizacionales, espacios de diálogo estructurado y metodologías participativas, que permiten actuar directamente sobre las dinámicas de trabajo en los equipos. Estas intervenciones se desarrollan en articulación con la Subdirección de Gestión del Talento Humano, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y las instancias institucionales relacionadas con la convivencia laboral, con el fin de garantizar coherencia y sostenibilidad en las acciones implementadas.

Finalmente, la experiencia relacional y cultura del cuidado incorpora un enfoque de seguimiento orientado a evaluar su incidencia en el clima laboral, la calidad de las relaciones interpersonales, la confianza organizacional y la percepción del liderazgo en la entidad. Este enfoque permite avanzar hacia la consolidación de una cultura institucional basada en el cuidado, la equidad y el respeto, en coherencia con el propósito de la Defensoría del Pueblo y con la necesidad de garantizar entornos de trabajo dignos para quienes ejercen la defensa de los derechos humanos.



C. EXPERIENCIA DE RECONOCIMIENTO Y SENTIDO DEL SERVICIO PÚBLICO

La experiencia de reconocimiento y sentido del servicio público se orienta a fortalecer la conexión de las servidoras y los servidores públicos con el propósito institucional de la Defensoría del Pueblo, promoviendo el reconocimiento del valor de su labor, la visibilización de su aporte a la garantía de derechos humanos y la consolidación de una identidad institucional basada en el servicio, la dignidad y el compromiso con lo público.

Esta experiencia parte del reconocimiento de que el bienestar organizacional no depende únicamente de condiciones materiales o relacionales, sino también del sentido que las personas encuentran en su trabajo, de la valoración de su contribución y del reconocimiento de su rol en la sociedad. En este marco, el reconocimiento se entiende no solo como un mecanismo de incentivos o premiación, sino como una práctica organizacional que fortalece la motivación, el compromiso y la sostenibilidad del desempeño institucional.

En coherencia con el diagnóstico institucional, que evidencia la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia, la motivación y la conexión con el propósito organizacional, esta experiencia se configura como un eje estratégico orientado a resignificar el trabajo en la Defensoría del Pueblo, visibilizar su impacto social y promover una cultura de reconocimiento coherente con los valores del servicio público.

Para su implementación, la experiencia se estructura a partir de programas que integran el reconocimiento cotidiano, la narrativa institucional y la valoración del aporte individual y colectivo, superando enfoques centrados exclusivamente en incentivos formales o eventos conmemorativos.

1. Programa de reconocimiento cotidiano tiene como propósito promover prácticas permanentes de valoración del trabajo entre pares, líderes y equipos, fortaleciendo la cultura del agradecimiento, la visibilización de logros y el reconocimiento de esfuerzos en la vida organizacional diaria. Este programa busca instalar el reconocimiento



como una práctica habitual en los equipos de trabajo, más allá de los mecanismos formales o jerárquicos.

2. Programa de reconocimiento institucional y simbólico se orienta a visibilizar el aporte de las servidoras y los servidores públicos a la misión de la entidad, mediante estrategias que destaquen experiencias significativas, buenas prácticas y contribuciones relevantes al fortalecimiento institucional. Este programa incluye mecanismos de reconocimiento a la trayectoria, al compromiso institucional y al impacto del trabajo realizado, integrando criterios de equidad, transparencia y enfoque territorial.
3. Programa de narrativa del servicio público tiene como objetivo fortalecer la conexión emocional y simbólica de las servidoras y los servidores con el propósito de la Defensoría del Pueblo, mediante la construcción y circulación de relatos que visibilicen el impacto del trabajo institucional en la vida de las personas y las comunidades. Este programa promueve la construcción de memoria institucional, el reconocimiento del sentido del trabajo defensorial y la apropiación de la misión institucional desde la experiencia cotidiana.
4. Programa de fortalecimiento del sentido de pertenencia se orienta a consolidar la identidad institucional y la apropiación del propósito organizacional, mediante estrategias que conecten a las personas con la misión, los valores y el impacto de la entidad. Este programa incluye acciones de integración institucional, reconocimiento del rol público y fortalecimiento de la cultura organizacional desde el sentido y la experiencia del trabajo.

De manera transversal, esta experiencia se implementa mediante estrategias que combinan espacios presenciales, herramientas digitales, narrativas institucionales y prácticas organizacionales cotidianas, evitando concentrarse exclusivamente en eventos conmemorativos o acciones aisladas. En este sentido, las celebraciones institucionales, los reconocimientos formales y las fechas especiales se integran como parte de una estrategia más amplia de construcción de sentido, y no como el eje central del reconocimiento organizacional.



Así mismo, esta experiencia se articula con los procesos de comunicación interna, gestión del talento humano y cultura organizacional, con el fin de garantizar coherencia en los mensajes institucionales y fortalecer la construcción de una identidad compartida en la entidad.

Finalmente, la experiencia de reconocimiento y sentido del servicio público incorpora un enfoque de seguimiento orientado a evaluar su incidencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, la percepción de reconocimiento y la conexión con el propósito institucional. Este enfoque permite avanzar en la consolidación de una cultura organizacional en la que el reconocimiento no sea un evento aislado, sino una práctica estructural que fortalezca el compromiso y la dignidad del servicio público.

D. EXPERIENCIA DE EQUILIBRIO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

La experiencia de equilibrio y calidad de vida se orienta a promover condiciones organizacionales que permitan a las servidoras y los servidores públicos gestionar de manera sostenible la relación entre las demandas laborales, la vida personal y el bienestar integral, contribuyendo a la sostenibilidad del desempeño y a la mejora de la experiencia laboral en la Defensoría del Pueblo.

Esta experiencia parte del reconocimiento de que el bienestar no puede depender exclusivamente de la capacidad individual de adaptación, sino que requiere condiciones organizacionales que permitan gestionar de manera adecuada la carga laboral, el uso del tiempo, la conciliación con la vida personal y el acceso a beneficios institucionales. En este sentido, el equilibrio se entiende como un resultado de la interacción entre la organización del trabajo y las condiciones que la entidad genera para que las personas puedan sostener su desempeño en el tiempo. Los aspectos relacionados con el fortalecimiento de competencias de liderazgo en entornos híbridos y la gestión formativa del tiempo se abordan en el Plan Institucional de Capacitación 2026, con el cual esta experiencia se articula de manera complementaria.

En coherencia con el diagnóstico institucional, que evidencia tensiones asociadas a la carga laboral, dificultades en la supervisión del trabajo en entornos híbridos y



percepciones de inequidad en la distribución de tareas, esta experiencia se configura como un eje estratégico orientado a intervenir las condiciones organizacionales que inciden en la calidad de vida laboral.

Para su implementación, la experiencia se estructura a partir de dos programas orientados a las condiciones institucionales que hacen posible el equilibrio: la conciliación entre la vida laboral y personal, y la gestión de la carga y los tiempos de trabajo como condición estructural. Las modalidades de trabajo flexible se desarrollan en articulación con el habilitador correspondiente del presente plan.

1. Programa de conciliación laboral y vida personal busca facilitar la articulación entre las responsabilidades laborales y las dinámicas personales y familiares de las servidoras y los servidores públicos, mediante la promoción de prácticas institucionales que reconozcan la diversidad de situaciones de vida y fomenten la corresponsabilidad en el cuidado. Este programa integra acciones orientadas a apoyar a personas cuidadoras, promover el uso adecuado de beneficios institucionales y fortalecer el bienestar fuera del entorno laboral.
2. Programa de gestión sostenible de la carga laboral tiene como propósito incidir en las condiciones organizacionales que generan sobrecarga, mediante la revisión de la distribución de tareas, la claridad en la asignación de responsabilidades y la construcción de acuerdos sobre tiempos de disponibilidad y respuesta. A diferencia de los procesos formativos del PIC, este programa no se orienta al desarrollo de competencias individuales en gestión del tiempo, sino a intervenir las condiciones estructurales que producen desequilibrio: la inequidad en la distribución de cargas, la ambigüedad de roles y la ausencia de lineamientos institucionales sobre desconexión y uso de herramientas digitales fuera de la jornada. Se implementa mediante acompañamiento organizacional a equipos, revisión de prácticas con líderes y construcción de acuerdos internos de funcionamiento.

De manera transversal, esta experiencia se implementa mediante intervenciones organizacionales, acompañamiento a equipos y lineamientos institucionales que actúan directamente sobre las condiciones de trabajo. Se articula con la



Subdirección de Gestión del Talento Humano, el SG-SST y los procesos de organización institucional, y se complementa con el Plan Institucional de Capacitación 2026, que desarrolla los componentes formativos asociados al liderazgo en entornos híbridos, la gestión del desempeño y el cuidado emocional en modalidad de alternancia.

Finalmente, la experiencia de equilibrio y calidad de vida incorpora un enfoque de seguimiento orientado a evaluar su incidencia en la percepción de carga laboral, el equilibrio entre vida personal y trabajo, el uso del tiempo y la sostenibilidad del desempeño institucional. Este enfoque permite avanzar hacia la consolidación de una organización que no solo exige resultados, sino que crea condiciones para que estos sean sostenibles en el tiempo.

E. EXPERIENCIA DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL Y TERRITORIAL

La experiencia de integración institucional y territorial se orienta a fortalecer la cohesión organizacional de la Defensoría del Pueblo, promoviendo la construcción de una identidad institucional compartida entre el nivel central y las defensorías regionales, en coherencia con la naturaleza territorial de la entidad y con su propósito de garantía de los derechos humanos en todo el país.

Esta experiencia parte del reconocimiento de que la Defensoría del Pueblo es una entidad con una amplia presencia territorial, en la que convergen realidades diversas, contextos sociales diferenciados y dinámicas de trabajo heterogéneas. En este sentido, la integración institucional no se limita a la articulación operativa, sino que implica la construcción de vínculos, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la generación de espacios que permitan el encuentro, el reconocimiento mutuo y la construcción colectiva de lo institucional.

En coherencia con el diagnóstico institucional, que evidencia desafíos en la articulación entre el nivel central y las regiones, así como en la cohesión organizacional, esta experiencia se configura como un eje estratégico orientado a reducir brechas territoriales, fortalecer la conexión institucional y promover el trabajo colaborativo en la entidad.



Para su implementación, la experiencia se estructura a partir de programas orientados a la integración institucional, el fortalecimiento de redes internas, el reconocimiento territorial y la promoción de espacios de encuentro que favorezcan la construcción de identidad organizacional.

1. Programa de integración institucional y cohesión organizacional tiene como propósito generar espacios de encuentro entre servidoras y servidores públicos de diferentes niveles y dependencias, promoviendo el reconocimiento de la diversidad institucional y el fortalecimiento de vínculos organizacionales. Este programa incluye estrategias de integración entre equipos del nivel central y territorial, así como espacios de intercambio que permitan compartir experiencias, aprendizajes y buenas prácticas en el ejercicio de la labor defensorial.
2. Programa de deporte, bienestar e integración institucional se orienta a promover el deporte y la actividad física como herramientas para la integración, el trabajo en equipo y el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional. En este marco, se desarrollan iniciativas institucionales que fomentan la participación activa de las servidoras y los servidores públicos en actividades deportivas, entendidas como espacios de encuentro, cooperación y construcción de comunidad.

Como componente central de este programa, se destacan las Olimpiadas Nacionales de la Defensoría del Pueblo, concebidas como una estrategia de integración institucional que reúne a las diferentes defensorías regionales y dependencias en torno a la práctica deportiva, el respeto, la sana competencia y la construcción de vínculos organizacionales. Estas olimpiadas se constituyen en un escenario de fortalecimiento de la identidad institucional, en el que el deporte actúa como un lenguaje común que facilita el encuentro entre territorios, promueve el reconocimiento de la diversidad y contribuye al bienestar integral de las servidoras y los servidores públicos.



3. Programa de fortalecimiento de redes institucionales se orienta a promover la articulación entre dependencias y territorios, mediante la consolidación de redes de trabajo, comunidades de práctica y espacios de colaboración que faciliten el intercambio de conocimiento y la construcción colectiva de soluciones institucionales. Este programa busca superar dinámicas fragmentadas de trabajo y fortalecer la conexión entre las distintas áreas de la entidad.
4. Programa de reconocimiento territorial y conexión institucional tiene como objetivo visibilizar el trabajo desarrollado en las regiones, fortalecer el reconocimiento de las realidades territoriales y promover la apropiación de la entidad como un proyecto institucional común. Este programa incluye estrategias orientadas a destacar experiencias territoriales, promover el intercambio entre regiones y fortalecer la conexión entre las decisiones del nivel central y su implementación en los territorios.

De manera transversal, esta experiencia se implementa mediante estrategias presenciales, virtuales e híbridas que permitan garantizar la participación de las distintas regiones del país, reconociendo las condiciones diferenciales de acceso y las particularidades de cada territorio. Así mismo, se articula con los procesos de bienestar, comunicación interna y gestión del talento humano, con el fin de asegurar coherencia en las acciones institucionales y fortalecer la construcción de una identidad organizacional compartida.

Finalmente, la experiencia de integración institucional y territorial incorpora un enfoque de seguimiento orientado a evaluar su incidencia en la cohesión organizacional, la articulación entre dependencias, el sentido de pertenencia y la participación de las servidoras y los servidores públicos en las estrategias institucionales. Este enfoque permite avanzar hacia la consolidación de una entidad más integrada, conectada y coherente con su presencia territorial y su propósito misional.

Para cerrar este apartado es necesario señalar que las experiencias de bienestar permiten articular las distintas dinámicas de intervención y componentes



temáticos del programa, facilitando una gestión más coherente, flexible y orientada a la experiencia del servidor público.

De esta manera, el bienestar se consolida como un eje transversal de la gestión del talento humano, que contribuye no solo a la calidad de vida laboral, sino también al fortalecimiento del desempeño institucional y a la construcción de una cultura organizacional basada en el cuidado, la confianza y el propósito.

8.3. Componentes habilitadores del bienestar

El modelo de bienestar se soporta en un conjunto de habilitadores transversales que permiten su implementación efectiva, su sostenibilidad en el tiempo y su adaptación a las condiciones institucionales y territoriales de la Defensoría del Pueblo. Estos habilitadores no constituyen experiencias de bienestar en sí mismas, sino condiciones estructurales que hacen posible la operación del modelo, facilitan su apropiación institucional y garantizan su coherencia con la gestión del talento humano y la organización del trabajo.

En este sentido, los habilitadores actúan como mecanismos de soporte que permiten articular las estrategias de bienestar con los procesos institucionales, reducir las brechas de implementación entre el nivel central y las defensorías regionales, y asegurar que las acciones definidas trasciendan el nivel declarativo para convertirse en prácticas organizacionales sostenibles.

a. Sistemas de información y seguimiento

Estos constituyen un habilitador fundamental para la gestión del bienestar, en la medida en que permiten consolidar, organizar y analizar la información relacionada con la participación, cobertura, percepción y resultados de las estrategias implementadas. Este componente busca superar la dispersión de información institucional, fortalecer la trazabilidad de las acciones de bienestar y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, en articulación con los instrumentos de medición institucional como clima laboral, riesgo psicosocial y demás fuentes disponibles.



b. Capacidad institucional para la implementación regional

La capacidad real de implementación en las defensorías regionales está determinada por dos variables estructurales que el Plan reconoce de manera explícita:

La caja de compensación familiar disponible en cada territorio. Las defensorías regionales se encuentran afiliadas a distintas cajas de compensación según su ubicación geográfica, sin que exista un operador único a nivel nacional. Esto genera variaciones significativas en la oferta de servicios, las condiciones de acceso y las oportunidades de bienestar disponibles para cada servidor. A diferencia de la sede central, que articula con la caja que cubre Bogotá, Soacha y Cundinamarca, las regionales gestionan esta relación de manera autónoma y con una oferta que varía por departamento. Esta condición explica las diferencias en la canasta de actividades disponible entre territorios, sin que ello implique una inequidad deliberada en la gestión institucional del bienestar.

El perfil y la dedicación de la persona responsable del bienestar en cada regional. Las defensorías regionales no cuentan con personal dedicado exclusivamente a la gestión del bienestar. Esta función recae en una persona de apoyo que colabora con estas tareas dentro de una dedicación compartida con otras responsabilidades institucionales de atención. Esta condición estructural limita la capacidad de implementación autónoma en el territorio y define el tipo de acompañamiento que puede ofrecer el nivel central.

A partir del reconocimiento de estas dos variables, el Plan adopta para la vigencia 2026 un modelo de implementación territorial diferenciado en dos momentos:

En 2026 — Fase 1: diagnóstico y construcción del modelo de cogestión. La Subdirección de Gestión del Talento Humano adelantará un proceso de diagnóstico territorial orientado a mapear, en cada regional, la caja de compensación disponible y su oferta, la capacidad real de la persona de apoyo y las acciones de bienestar que ya se desarrollan, así sean informales o incipientes. Con base en ese diagnóstico se construirán modelos de cogestión entre la sede central y cada regional, en los que el nivel central provee los lineamientos, los



contenidos y el acompañamiento metodológico, mientras la regional adapta e implementa con los recursos disponibles en su territorio.

En vigencias siguientes — implementación progresiva. Los resultados del diagnóstico permitirán explorar la construcción de planes tipo que clasifiquen las acciones de bienestar territorial en tres categorías — consolidadas, en desarrollo y por activar — según las condiciones reales de cada regional. Este enfoque de gradualidad deliberada garantiza que el modelo no imponga estándares de implementación inviables en territorios con capacidades limitadas, sino que construya desde lo que cada regional realmente tiene.

c. Infraestructura física y las condiciones de trabajo

Se trata de un habilitador estructural que incide directamente en la experiencia laboral de las servidoras y los servidores públicos. El análisis de la información derivada de las inspecciones locativas realizadas en distintas defensorías regionales durante la vigencia 2025 evidencia condiciones heterogéneas en la infraestructura institucional, así como la presencia de problemáticas recurrentes que configuran riesgos estructurales y operativos. Entre estas se encuentran situaciones asociadas a filtraciones, humedad, deterioro locativo, falta de señalización y equipos de emergencia. De igual forma, se identifican limitaciones en la adecuación de espacios que soportan el bienestar cotidiano, relacionadas con condiciones de ventilación, iluminación, climatización y organización de espacios para la alimentación, lo cual impacta la comodidad y el desempeño de los equipos de trabajo.

En este marco, es importante destacar que la entidad ha desarrollado de manera significativa estos diagnósticos y se ha realizado seguimiento a las condiciones identificadas, aportando información clave para la toma de decisiones institucionales, sin embargo, la gestión de los ajustes requeridos abarca decisiones presupuestales que no dependen solo de la entidad.

En este sentido, la infraestructura debe ser entendida como una condición habilitante del bienestar institucional, que requiere acciones articuladas entre



dependencias para avanzar en la reducción de brechas territoriales y en el fortalecimiento de condiciones adecuadas de trabajo en las distintas sedes de la entidad.

d. Modalidades de trabajo flexible, incluyendo el teletrabajo

Se configuran como un habilitador clave para la gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal. Este componente reconoce la necesidad de fortalecer la implementación de esquemas de trabajo flexibles, mejorar las condiciones para la gestión del trabajo en entornos híbridos y promover prácticas organizacionales que favorezcan la autonomía, la responsabilidad y la gestión por resultados. Su desarrollo requiere articulación con los lineamientos institucionales en materia de organización del trabajo y con las capacidades de liderazgo para la gestión de equipos en estos entornos.

e. Articulación con aliados estratégicos

La articulación con aliados estratégicos permite ampliar la capacidad institucional para el desarrollo de las estrategias de bienestar, optimizar el uso de recursos y fortalecer la oferta de servicios disponibles para las servidoras y los servidores públicos. Este habilitador incluye la coordinación con entidades como las cajas de compensación, las entidades promotoras de salud, las administradoras de riesgos laborales y otros actores que contribuyen al bienestar integral, así como la generación de alianzas que permitan el desarrollo de iniciativas conjuntas en el nivel central y territorial.

No obstante, en el contexto institucional de la Defensoría del Pueblo, este habilitador presenta desafíos asociados a la diversidad territorial de los operadores de bienestar, particularmente en lo relacionado con las cajas de compensación familiar. Dado que no es posible garantizar un único operador a nivel nacional, en razón de la cobertura diferencial de estas entidades en el territorio, las distintas defensorías regionales se encuentran vinculadas a diferentes cajas de compensación, lo cual genera variaciones en la oferta de servicios, condiciones de acceso y oportunidades de bienestar disponibles para las servidoras y los servidores públicos.



Esta situación configura un reto estructural para la implementación homogénea de las estrategias de bienestar, que la entidad gestiona mediante esquemas de articulación, adaptación territorial y complementariedad de la oferta institucional. No obstante, dichas condiciones pueden incidir en la equidad del acceso a los servicios de bienestar, por lo cual el modelo reconoce esta limitación y promueve el desarrollo de alternativas que permitan mitigar sus efectos y fortalecer la cobertura y pertinencia de las acciones en los distintos territorios.

De manera transversal, estos habilitadores requieren mecanismos de coordinación institucional, claridad en roles y responsabilidades, y articulación con los procesos de planeación, talento humano y gestión administrativa, con el fin de garantizar su sostenibilidad y su integración efectiva en la dinámica organizacional.

8.3.1 Recursos para la implementación

La implementación del Plan de Bienestar Social e Incentivos 2026 se soporta en dos fuentes de recursos claramente identificadas: el presupuesto institucional asignado al rubro de bienestar y el equipo humano de la Subdirección de Gestión del Talento Humano, complementados por las alianzas con las cajas de compensación familiar.

a. Presupuesto institucional

Para la vigencia 2026 se cuenta con una apropiación de \$1.181.091.165 con cargo al rubro A-02-02-02-009-006 – Servicios recreativos, culturales y deportivos, de funcionamiento de la entidad. Este recurso financia el conjunto del Plan, con especial peso en actividades de mayor envergadura logística como las Olimpiadas Defensoriales.

Componente	Detalle	Valor 2026
Rubro presupuestal	A-02-02-02-009-006 – Servicios recreativos, culturales y deportivos	\$1.181.091.165
Finalidad	Programas de bienestar social, actividades recreativas y deportivas, fortalecimiento del clima organizacional e integración institucional	Incluye las Olimpiadas Defensoriales como evento de mayor envergadura presupuestal

La gestión de este recurso se realiza de manera flexible según las prioridades de ejecución de cada vigencia, sin apropiación fija por actividad.

b. Alianza con caja de compensación familiar

La articulación con la caja de compensación familiar amplía significativamente la oferta de actividades y servicios de bienestar disponibles, apalancando acciones como tarjetas, detalles, programas recreativos y evento de cierre de vigencia, entre otros, sin implicar erogaciones adicionales al presupuesto institucional.

La caja articulada desde la sede central cubre a los servidores ubicados en Bogotá, Soacha y Cundinamarca, territorios que comparten el mismo aliado por razones geográficas. Esto explica que la oferta de actividades apalancadas en caja sea más visible en sede central, no por un criterio de preferencia sino por esa coincidencia territorial.

Las defensorías regionales cuentan con su propia caja de compensación local, cuya oferta varía según el departamento y la afiliación. Esta heterogeneidad es una de las variables que el diagnóstico territorial de la Fase 1 (2026) busca mapear para construir planes tipo que reconozcan los aliados reales disponibles en cada territorio.



c. Equipo humano

El Plan se implementa a través de un equipo interdisciplinario de 20 personas: 4 servidores de planta de la Subdirección y 16 contratistas con distintos niveles de dedicación, organizados en tres categorías según su vinculación al Plan:

Categoría	Descripción	Perfil	Cantidad
Planta	Servidores de la Subdirección de Gestión del Talento Humano con dedicación al Plan dentro de sus funciones misionales	Profesionales Especializados grados 17–19, con formación en psicología, comunicación, derecho y gestión del talento humano	4 servidores
Contratistas bienestar exclusivo	Dedicación exclusiva a actividades del Plan de Bienestar: acompañamiento psicosocial, círculos de cuidado, soporte emocional, manejo de crisis y seguimiento de programas	Psicólogos/as y profesionales en gestión del talento humano y bienestar organizacional	7 contratistas
Contratistas infraestructura exclusiva	Función permanente y exclusiva en infraestructuras específicas de bienestar: gimnasio institucional (1) y Centro de Cuidado Infantil ABC-Defensoría (3)	Licenciados en Educación Física, Educación Infantil, Trabajo Social y Psicología con énfasis en primera infancia	4 contratistas
Contratistas transversales	Apoyo transversal a la Subdirección de Talento Humano con contribución al Plan de Bienestar y al Plan Institucional de Capacitación: fortalecimiento de competencias, resolución de conflictos, evaluación de desempeño y comunicación	Profesionales en psicología organizacional, comunicación audiovisual, administración y gestión pública	3 contratistas



Los contratos transversales aportan al Plan de Bienestar y al Plan Institucional de Capacitación de manera complementaria. Su dedicación no es exclusiva sino prorrateable según las necesidades operativas de la Subdirección, lo que garantiza flexibilidad sin comprometer la ejecución de ninguno de los dos instrumentos.

Consideración territorial: La mayoría de defensorías regionales no cuentan con personal dedicado exclusivamente a la gestión del bienestar. En cada regional existe una persona de apoyo que colabora con estas funciones dentro de una dedicación compartida con otras responsabilidades institucionales. Esta condición estructural define el modelo territorial que se quiere reforzar esta vigencia contribuyendo con diagnósticos regionales que permitan la adopción de modelos de cogestión.

9. Implementación, Seguimiento y Evaluación del Programa de Bienestar e Incentivos

El Programa de Bienestar e Incentivos se implementará bajo un enfoque progresivo, flexible y articulado, orientado a garantizar la coherencia entre el modelo conceptual definido y las condiciones reales de la entidad.

La implementación se basará en la activación de las dinámicas de intervención del bienestar —prevención, cuidado, conexión, reconocimiento, equilibrio e integración— a través de estrategias y actividades que respondan a los distintos ámbitos de la experiencia del servidor público.

Este enfoque reconoce la diversidad territorial de la entidad, por lo cual promoverá la adaptación de las estrategias a las particularidades de las regionales, garantizando al mismo tiempo criterios de equidad, coherencia institucional y acceso a las acciones de bienestar.

9.1. Planeación operativa del programa

La planeación del programa se realizará de manera anual, a partir de:



- los resultados del diagnóstico institucional
- las necesidades identificadas en los distintos ámbitos de la experiencia
- las prioridades estratégicas de la entidad

Las actividades serán organizadas en una matriz operativa que permitirá:

- identificar la dinámica de intervención asociada
- definir el componente temático
- establecer responsables
- determinar periodicidad
- asignar recursos

Esta planeación permitirá garantizar una ejecución estructurada, evitando la dispersión de acciones y facilitando el seguimiento del programa.

9.2. Seguimiento del programa

El seguimiento del Programa de Bienestar e Incentivos se realizará de manera periódica, con el fin de monitorear la ejecución de las actividades y su contribución a la mejora de la experiencia del servidor público.

El seguimiento incluirá:

- el cumplimiento de las actividades programadas
- la participación de los servidores públicos
- la cobertura territorial
- la articulación con otras dependencias

Este proceso permitirá identificar avances, dificultades y oportunidades de mejora, facilitando la toma de decisiones oportunas para el fortalecimiento del programa.

Para garantizar la coherencia institucional del seguimiento, el Programa reconoce tres espacios de retroalimentación con roles diferenciados, ninguno de los cuales sustituye las competencias decisorias de la administración:



Comités de Bienestar Social Laboral. Constituyen el espacio primario de participación y articulación para el seguimiento del Plan. Su función es retroalimentar la ejecución desde la experiencia directa de los servidores, identificar necesidades emergentes y proponer ajustes operativos. Sus aportes son insumo para la gestión de la Subdirección, dentro del marco de sus competencias establecidas normativamente. Reportarán periódicamente a la Subdirección sobre el estado de las acciones de bienestar en su territorio, las condiciones de implementación y las necesidades específicas identificadas.

Comisión de Personal. En su calidad de instancia asesora, la Comisión de Personal puede conocer los avances del Plan y formular recomendaciones de carácter técnico sobre su implementación. Su participación en el seguimiento se circunscribe a esa función consultiva, sin que sus conceptos sustituyan las decisiones administrativas que corresponden a la Subdirección de Gestión del Talento Humano y a la dirección de la entidad.

La Subdirección de Gestión del Talento Humano es la instancia responsable de consolidar la información proveniente de estos tres espacios, analizarla en función de los indicadores del programa y definir los ajustes que procedan, conforme a sus competencias institucionales.

9.3. Evaluación del programa

La evaluación del programa se orientará a valorar su contribución a la experiencia del servidor público y a la sostenibilidad del talento humano.

Para ello, se tendrán en cuenta:

- Evidencia de gestión: actividades ejecutadas, participantes, coberturas y niveles de satisfacción inmediata. Se produce con cada actividad y permite el seguimiento operativo del Plan.
- Evidencia de percepción: valoración de los servidores sobre su experiencia de bienestar, recogida a través de la encuesta institucional de necesidades con periodicidad anual. Funciona como proxy de impacto percibido entre mediciones formales.



- Evidencia de resultado: cambios en clima laboral y riesgo psicosocial, medibles con los instrumentos formales disponibles según su periodicidad real (bienal y anual escalonado, respectivamente).

La evaluación permitirá retroalimentar el programa y ajustar las estrategias en función de las necesidades institucionales.

En este marco, es necesario precisar el alcance conceptual y metodológico de la evaluación de impacto en programas de bienestar laboral, con el fin de establecer expectativas realistas y rigurosas sobre lo que es posible medir y demostrar en este campo.

La literatura especializada en bienestar organizacional — incluidos los marcos de referencia de organismos como el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), citados en el presente Plan — no ha establecido consenso sobre metodologías de evaluación de impacto probadas y de fácil replicabilidad en entidades públicas latinoamericanas. Estos referentes desarrollan marcos conceptuales y documentan tendencias, pero reconocen la dificultad inherente de atribuir cambios en el bienestar de los servidores a intervenciones específicas, dada la multiplicidad de factores organizacionales, contextuales y personales que inciden simultáneamente en la experiencia laboral.

A lo anterior se suma la periodicidad real de los instrumentos de medición disponibles en la Defensoría del Pueblo: la medición de clima laboral se realiza con una frecuencia bienal, y la evaluación de riesgo psicosocial se aplica de manera escalonada según el nivel de riesgo, sin que exista un corte anual universal que permita leer tendencias de impacto alineadas con el ciclo del Plan. En consecuencia, no es metodológicamente posible ni institucionalmente viable producir anualmente evidencia de impacto en los términos en que suele demandarse.

Por esta razón, el Programa distingue explícitamente entre tres tipos de evidencia evaluativa, cada una con su propia periodicidad y alcance. Esta distinción no es una limitación del Plan sino una decisión de rigor técnico: producir evidencia sólida



dentro de las posibilidades reales de la institución es más valioso que construir apariencias de medición que no resisten el escrutinio metodológico. El fortalecimiento de los instrumentos de evaluación de impacto se reconoce como una tarea de mediano plazo, articulada con el desarrollo del modelo territorial y la maduración del sistema de información del Programa.

9.4. Indicadores del programa

El Programa cuenta con dos tipos de indicadores diferenciados por su naturaleza y alcance evaluativo, en coherencia con la distinción conceptual establecida en la sección 9.3.

Indicadores de gestión

Permiten el seguimiento operativo del Plan y se producen con cada actividad ejecutada. Dan cuenta de lo que se hizo, a quién llegó y con qué nivel de satisfacción inmediata, pero no permiten inferir cambios en el bienestar de los servidores.

Indicador	Descripción	Periodicidad	Fuente
Porcentaje de actividades ejecutadas	Actividades realizadas frente a las programadas en la Matriz Operativa	Por actividad / Semestral	Matriz Operativa
Número de servidores participantes	Cobertura de servidores en actividades de bienestar, desagregada por experiencia y territorio	Por actividad	Registros de asistencia
Cobertura territorial	Proporción de regionales con al menos una actividad de bienestar ejecutada en el período	Semestral	Informes regionales
Nivel de satisfacción con las actividades	Percepción inmediata de los servidores sobre las actividades desarrolladas	Por actividad	Encuesta de satisfacción

Indicadores de resultado



Permiten valorar cambios en la experiencia de bienestar de los servidores. Su periodicidad está determinada por los instrumentos formales disponibles en la entidad, no por el ciclo anual del Plan. Se identifican tres indicadores estratégicos:

Indicador	Descripción	Periodicidad	Fuente	Nota
Clima laboral institucional	Resultado de la medición de clima laboral, con énfasis en las dimensiones asociadas a bienestar, relaciones y condiciones de trabajo	Bienal	Medición institucional de clima	La próxima medición permite leer tendencias respecto a la línea de base disponible
Nivel de riesgo psicosocial	Proporción de servidores en niveles de riesgo alto y muy alto, por dimensión y población	Anual (escalonado según nivel de riesgo)	Evaluación de riesgo psicosocial (SG-SST)	No aplica de manera universal en cada vigencia; su lectura requiere considerar la población evaluada en cada corte
Percepción de bienestar de los servidores	Valoración de los servidores sobre su experiencia de bienestar en la entidad, como proxy anual de impacto percibido entre mediciones formales	Anual	Encuesta institucional de necesidades	Instrumento de mayor frecuencia disponible para aproximarse a tendencias de resultado

La interpretación de los indicadores de resultado debe considerar que los cambios en clima laboral y riesgo psicosocial no son atribuibles exclusivamente a las acciones del Plan de Bienestar, sino que reflejan la confluencia de múltiples factores organizacionales e institucionales. Su lectura es, por tanto, orientadora y contextual, no causal.



El seguimiento de los indicadores de gestión estará a cargo de la Subdirección de Gestión del Talento Humano con periodicidad semestral. Los indicadores de resultado se reportarán en los momentos en que los instrumentos formales los produzcan, y sus hallazgos alimentarán el proceso de mejora continua descrito en la sección 9.5.

9.5. Mejora continua del programa

El Programa de Bienestar e Incentivos incorporará un enfoque de mejora continua, basado en:

- los resultados del seguimiento y evaluación
- la retroalimentación de los servidores públicos
- la identificación de buenas prácticas
- la adaptación a cambios institucionales

Este enfoque permitirá fortalecer progresivamente el programa, garantizando su pertinencia, sostenibilidad y alineación con las necesidades de la entidad.



10. REFERENCIAS

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Guía para la gestión estratégica del talento humano en el marco del MIPG*.
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/d/intranet/2025-05-30_guia_gestion_talento_humano_v1?download=true
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG*.
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Política de Gestión Estratégica del Talento Humano*.
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Política Nacional de Talento Humano en Salud*.
<https://www.minsalud.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Resolución 1166 de 2018*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1166-de-2018.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS*.
<https://iris.who.int/bitstreams/70cf9aff-6a33-4897-9328-f96d0ece89f1/download>



- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Promoción de la salud en el lugar de trabajo*.
<https://www.ilo.org/workplace-health-promotion-and-well-being>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Government at a Glance 2019*.
https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2019_8ccf5c38-en.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Public Employment and Management 2021*.
https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El empleo público en América Latina: evidencia y desafíos*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejores-gobiernos-para-mejores-vidas-fortaleciendo-las-capacidades-del-Estado-para-una-gestion-estrategica-meritocratica--e-inclusiva-del-servicio-civil--en-America-Latina-y-el-Caribe-resumen-ejecutivo.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Construyendo organizaciones públicas más humanas y efectivas*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejores-gobiernos-para-mejores-vidas-fortaleciendo-las-capacidades-del-Estado-para-una-gestion-estrategica-meritocracia-e-inclusiva-del-servicio-civil--en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>



- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*.
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
- McKinsey & Company. (2021). *The future of federal work*.
<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-future-of-federal-work>
- CIPD. (2022). *Health and wellbeing at work: Survey report*.
https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/health-wellbeing-work-report-2022_tcm18-108440.pdf
- ARL Positiva. *Riesgo psicosocial y salud mental / materiales técnicos*.
<https://psicobox.positiva.gov.co/web/content/1355>
- Compensar. *Servicios empresariales y bienestar*.
<https://corporativo.compensar.com/empresas>
- Colsubsidio. *Bienestar empresarial / experiencia de bienestar / bienestar emocional*.
<https://www.colsubsidio.com/empresas/bienestar>



Anexo 1: Matriz de identificación de brechas de bienestar laboral

N o.	Hallazgo / evidencia	Fuente	Brecha identificada	Tipo de brecha	Experiencia asociada	Habilitador requerido
1	Predominio de actividades recreativas y conmemorativas	Histórico regional	Enfoque limitado del bienestar	Conceptual	Todas (especialmente Cuidado y Relacional)	Lineamientos metodológicos (planes tipo)
2	Bienestar gestionado como actividades aisladas	Histórico 2022–2025	Falta de modelo estructurado	Estructural	Todas	Sistema de diseño del modelo
3	Riesgos psicosociales y carga emocional del trabajo	Psicosocial, regional	Necesidad de cuidado emocional estructural	Salud mental	A. Cuidado y salud integral	Capacidad territorial + alianzas especializadas
4	Problemas de liderazgo, confianza y trabajo en equipo	Clima laboral, directivos	Débil cultura organizacional	Cultural	B. Relacional y cultura del cuidado	Desarrollo organizacional (metodologías)
5	Bajo reconocimiento y motivación	Encuestas, regional	Falta de prácticas de reconocimiento	Cultural	C. Reconocimiento	Diseño de estrategias de salario emocional
6	Bienestar compite con carga laboral	Regional, clima	Falta de integración	Organizacional	D. Equilibrio	Teletrabajo + rediseño del trabajo



N o.	Hallazgo / evidencia	Fuente	Brecha identificada	Tipo de brecha	Experiencia asociada	Habilitador requerido
			con el trabajo			
7	Fragmentación territorial en implementación	Regionales	Desigualdad en acceso al bienestar	Territorial	E. Integración institucional	Capacidad territorial (guías, planes tipo)
8	Baja integración entre nivel central y regional	Regionales, acuerdo colectivo	Débil cohesión institucional	Estratégica	E. Integración institucional	Estrategias nacionales (ej. Olimpiadas)
9	Dependencia de aliados externos	Histórico / regionales	Baja capacidad interna	Operativa	Todas	Gestión estratégica de alianzas
10	Falta de medición de impacto	FURAG, histórico	Débil seguimiento del bienestar	Técnica	Todas	Sistema de información
11	Baja trazabilidad de actividades	Regionales	Información fragmentada	Técnica	Todas	Sistema de registro unificado
12	Diferencias en capacidad de regionales	Regionales	Sobrecarga operativa	Capacidad institucional	Todas	Planes tipo + simplificación



N o.	Hallazgo evidencia /	Fuente	Brecha identificada	Tipo de brecha	Experiencia asociada	Habilitador requerido
13	Participación desigual (masivo vs focalizado)	Histórico	Cobertura no homogénea	Cobertura	Todas	Diseño diferenciado
14	Avances en 2025 sin consolidación	Histórico	Modelo en transición	Transición	Todas	Consolidación del modelo
15	Acuerdo colectivo exige integración nacional	Acuerdo sindical	Necesidad de integración institucional	Estratégica	E. Integración institucional	Olimpiadas como experiencia estructural