



La salud  
es de todos

Minsalud



**INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS – INVIMA**

**ANEXO TÉCNICO BIENESTAR SOCIAL LABORAL**

**MODELO DE CONCILIACIÓN, ESTÍMULOS,  
Y BIENESTAR SOCIAL LABORAL  
2021**

**SECRETARÍA GENERAL  
GRUPO DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C., 2021**

1



La salud  
es de todos

Minsalud

**Roy Luis Galindo Wehdeking**  
Secretario General

**Gladys Montoya Garcia**  
Asesor (E) de la Dirección con Delegación de Funciones como  
Coordinadora del Grupo de Talento Humano.

Comisión de Personal 2019-2021  
**Paola Andrea Cuellar Trujillo**  
Comisionada por parte de los empleados  
**Mario de Jesús Osorio Cabrales**  
Comisionado por parte de los empleados  
**Larry Sadiit Álvarez Morales**  
Comisionado por parte de la Administración

**Juan Pablo Perafán Alzate**  
Profesional Especializado  
Grupo de Talento Humano



## INTRODUCCIÓN

La Secretaría General a través del grupo del Talento Humano del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es responsable en la formulación y gestión de las estrategias relacionadas con la protección de los servicios sociales y la calidad de vida laboral definidos en la ley y ejecutadas a través del Plan de Bienestar Social Laboral.

La Gestión del Talento Humano se convierte en un factor estratégico debido a que aporta al logro de los objetivos organizacionales a largo plazo, considerando tanto las necesidades propias del Instituto, como el actuar responsablemente en el entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un justo y sano equilibrio entre diversos intereses. Así las cosas y teniendo en cuenta el proceso de maduración que para la presente vigencia tiene el proceso de desarrollo del talento humano en el INVIMA, se acoge el modelo de *“entidad familiarmente responsable”* con el fin de articular todos los procesos del talento humano para favorecer la conciliación en el Invima como parte inherente e indisoluble de su estrategia institucional y la del talento humano, desde la responsabilidad social con enfoque de excelencia en la función pública.

En la cultura de la entidad, la gestión de la conciliación contribuye a fortalecer atributos como flexibilidad, corresponsabilidad y compromiso en contexto de un liderazgo efr contemporáneo y transformacional, y un estilo de dirección de impacto positivo en el ambiente laboral y la competitividad institucional al promover el desarrollo integral de los servidores y las servidoras públicas.

Este modelo constituye el fundamento conceptual de la gestión del talento humano al servicio del INVIMA e implica un cambio de paradigma y garantiza el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del Instituto.

El modelo de administración del talento humano como entidad familiarmente responsable (efr), es un modelo de gestión, implementado en grandes multinacionales alrededor del mundo así como en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional, con este modelo de Gestión del Talento Humano se concilia los intereses de la organización con los intereses del servidor público, está orientado a buscar, una cultura enfocada en la construcción del capital humano que fortalezca las condiciones internas del Instituto. El modelo se consolida a través de la certificación en conciliación, que concede Fundación Más Familia, y la cual se logra a través de auditorías externas por entidades acreditadas para tal fin; lo que garantiza procesos con estándares de calidad. En la misma línea este modelo, en el escenario actual (COVID-19) de salud pública, facilita el cumplimiento de metas, el seguimiento y la articulación con los procesos de desarrollo del talento humano (bienestar, capacitación, salud y evaluación del desempeño).



El presente documento contiene los detalles del modelo de conciliación, incentivos y el programa de Bienestar Social 2021 que busca el mejoramiento de las condiciones organizacionales.

## MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Bajo el principio de legalidad que rige todo el ejercicio público en Colombia, el Modelo de Conciliación, Incentivos y Bienestar Social Laboral 2021 está orientado desde el marco legal y normativo a continuación descrito.

### Marco Jurídico Colombiano

- ✓ **Ley 734 de 2002. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único,** especialmente lo establecido en el Artículo 33, numerales 4 y 5 Dispone que *“es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado”*.
- ✓ **Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.** Cuyo capítulo I del título VI establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes.
- ✓ **CONPES 3992 De 2020.** Estrategia para la promoción de la salud mental en Colombia.
- ✓ **Plan Nacional De Desarrollo. 2018-2022** Pacto por Colombia, Pacto por la equidad.
- ✓ **Ley 1960 De 2019.** Se modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto-Ley 1567 de 1998, en aspectos relacionados con la figura del encargo, los concursos, la profesionalización del servidor público y los mecanismos de movilidad horizontal.
- ✓ **Decreto Ley 1567 de 1998.** Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. En el Artículo 13 del Título II, Capítulo I establece las disposiciones generales del sistema de estímulos para los empleados del Estado, *“el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados*



*institucionales*". En su Artículo 19 establece que en las organizaciones regidas por este Decreto se deben de elaborar anualmente Programas de Bienestar Social para los empleados.

- ✓ **Decreto 1083 de 2015.** "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Título 10 Sistema de Estímulos" ARTÍCULO 2.2.10.1 Programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social. (Decreto 1227 de 2005, art. 69).

En el **Artículo 2.2.10.2** indica **Beneficiarios**. "Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación: 1. Deportivos, recreativos y vacacionales. 2. Artísticos y culturales. 3. Promoción y prevención de la salud. 4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado (...). 5. Promoción de programas de vivienda (...)"

En los artículos **2.2.10.3** al **2.2.10.7** indica disposiciones con respecto al Plan de Bienestar, mientras que en los artículos **2.2.10.8** al **2.2.10.13** da orientaciones orientados al Plan de Incentivos, el cual tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo, otorgando incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios.

- ✓ **Plan Nacional de Bienestar Para Servidores Públicos 2020-2022 (DAFP).** Servidores Saludables, Entidades Sostenibles "Todos hacemos parte de un empleo público diverso, incluyente, productivo y saludable".

## FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con la Ley 909, Artículo 16 "En todos los organismos y entidades reguladas por esta ley deberá existir una Comisión de Personal, conformada por dos (2) representantes de la entidad u organismo designados por el nominador o por quien haga sus veces y dos (2) representantes de los empleados quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa de los empleados". La Comisión de personal se configura como un instrumento que busca el equilibrio entre la eficiencia de la administración pública y la garantía de participación de los empleados en las decisiones que los afecten, así como la vigilancia y el respeto por las normas y los derechos de carrera.

La Comisión deberá proteger los derechos de los empleados públicos y guiar a la entidad hacia un entorno de trabajo en equipo. En el numeral 2, Literal h, indica que, además de las asignadas en otras normas, las Comisiones de Personal cumplirán



con *“Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento”*.

Por lo anterior, la presente propuesta que abarca el modelo de conciliación, incentivos y bienestar laboral 2021. fue presentada a la comisión de personal quienes en Acta No. 1 del 26 de enero la aprobaron.

### **Marco Jurídico Entidad Familiarmente Responsable (efr)<sup>1</sup>**

- ✓ **Norma-efr-1000-1-ed.4.** Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para grandes y medianas entidades.
- ✓ **Norma-efr-1000-1-ed.5.** Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para grandes y medianas entidades, que aplica para el INVIMA a partir de la primera recertificación.
- ✓ **Anexo 1000-10 ed. 5.** Alcance, contenido y estructura de los indicadores de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del Modelo efr.
- ✓ **Anexo 1000-11 ed. 5.** Alcance, contenido y estructura de las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del Modelo efr.
- ✓ **Anexo 1000-12 ed. 5.** Diagnóstico efr. Legislación y la voz del empleado
- ✓ **Anexo 1000-13 ed. 5.** Perfiles competenciales del responsable de la gestión efr (Gerente/Manager) y del Auditor interno en el ámbito del Modelo efr.

### **FUENTES DIAGNÓSTICAS**

El diagnóstico para la elaboración del Modelo de Conciliación, Incentivos y Bienestar Laboral 2021 del INVIMA se basó en las siguientes fuentes de información:

- ✓ Información sociodemográfica
- ✓ Resultados clima organizacional 2020
- ✓ Encuesta de riesgo psicosocial 2020
- ✓ Diagnósticos efr

<sup>1</sup> Si bien la sigla efr refiere al modelo de Empresa Familiarmente Responsable, de propiedad de la Fundación Másfamilia de España, en este Manual del Modelo de Conciliación, Incentivos y Bienestar Laboral se presenta como modelo de Entidad Familiarmente Responsable dada la naturaleza del INVIMA.



- ✓ Atributos de la cultura organizacional efr
- ✓ Procesos efr
- ✓ Plan Nacional de Bienestar (DAFP)
- ✓ Grupo focal "construyendo en familia el plan de bienestar 2021"
- ✓ Acuerdo sindical 2020-2022

A continuación se detallan los resultados generales

### INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

La información sociodemográfica está con corte al mes de octubre de 2020, la cual fue consultada a través de la encuesta de clima laboral y que arrojó como resultados:

	<p>Respecto a la medición de la vigencia anterior no se presentaron cambios significativos en la relación mujeres/hombres que laboran en el Instituto; sin embargo, se evidenció un aumento del grupo de mujeres pasando del 52% para el 2020 al 55% en 2021.</p>																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ORIENTACION SEXUAL</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mujer (Heterosexual)</td> <td>51%</td> <td>51%</td> </tr> <tr> <td>Hombre (Heterosexual)</td> <td>44%</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Comunidad LGBTI</td> <td>1%</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>No responde</td> <td>4%</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	ORIENTACION SEXUAL	2020	2021	Mujer (Heterosexual)	51%	51%	Hombre (Heterosexual)	44%	44%	Comunidad LGBTI	1%	1%	No responde	4%	4%	<p>De igual forma la relación de orientación sexual no cambió con relación a la medición de 2020; se continúa con un 96% de la población que se identifica como heterosexual.</p>																	
ORIENTACION SEXUAL	2020	2021																															
Mujer (Heterosexual)	51%	51%																															
Hombre (Heterosexual)	44%	44%																															
Comunidad LGBTI	1%	1%																															
No responde	4%	4%																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL ESTU</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Especialización</td> <td>40%</td> <td>44%</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>38%</td> <td>34%</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>12%</td> <td>12%</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Tecnológico</td> <td>5%</td> <td>4%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td>4%</td> <td>4%</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>3%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Doctorado</td> <td>0.1%</td> <td>0.1%</td> <td>0.1%</td> </tr> </tbody> </table>	NIVEL ESTU	2019	2020	2021	Especialización	40%	44%	46%	Profesional	38%	34%	34%	Maestría	12%	12%	11%	Tecnológico	5%	4%	4%	Técnico	4%	4%	3%	Bachillerato	3%	2%	2%	Doctorado	0.1%	0.1%	0.1%	<p>Al igual que en las variables anteriores, los niveles de educación no variaron significativamente, sin embargo, se identifica un aumento de dos puntos porcentuales en el nivel de especialización.</p>
NIVEL ESTU	2019	2020	2021																														
Especialización	40%	44%	46%																														
Profesional	38%	34%	34%																														
Maestría	12%	12%	11%																														
Tecnológico	5%	4%	4%																														
Técnico	4%	4%	3%																														
Bachillerato	3%	2%	2%																														
Doctorado	0.1%	0.1%	0.1%																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ANTIGÜEDAD</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de un año</td> <td>30%</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Más de un año y menos de tres</td> <td>2%</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Entre tres y diez años</td> <td>45%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Más de diez años</td> <td>23%</td> <td>37%</td> </tr> </tbody> </table>	ANTIGÜEDAD	2020	2021	Menos de un año	30%	8%	Más de un año y menos de tres	2%	35%	Entre tres y diez años	45%	20%	Más de diez años	23%	37%	<p>Por el contrario, la variable de antigüedad registró una variación importante en lo que respecta a los servidores que llevan menos de un año en la entidad, pasando de 30% para el 2020 a un 8% en el 2021; y en consecuencia, la variable de más de un año y menos de tres, también se afectó significativamente, pasando de 2% en 2020 a 35% en el 2021.</p>																	
ANTIGÜEDAD	2020	2021																															
Menos de un año	30%	8%																															
Más de un año y menos de tres	2%	35%																															
Entre tres y diez años	45%	20%																															
Más de diez años	23%	37%																															



Con relación al análisis sociodemográfico de las familias se identificó:

<table border="1"> <thead> <tr> <th>ESTADO CIVIL</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casade@s</td> <td>59%</td> <td>59%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Solter@'s</td> <td>32%</td> <td>33%</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Separad@'s</td> <td>9%</td> <td>8%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Vivid@'s</td> <td>0,3%</td> <td>0,4%</td> <td>0,3%</td> </tr> </tbody> </table>	ESTADO CIVIL	2019	2018	2017	Casade@s	59%	59%	60%	Solter@'s	32%	33%	35%	Separad@'s	9%	8%	7%	Vivid@'s	0,3%	0,4%	0,3%	<p>Continuamos con una población principalmente casada que agrupa al 60% de la población.</p>
ESTADO CIVIL	2019	2018	2017																		
Casade@s	59%	59%	60%																		
Solter@'s	32%	33%	35%																		
Separad@'s	9%	8%	7%																		
Vivid@'s	0,3%	0,4%	0,3%																		
	<p>Asimismo, en lo relacionado con el tipo de familias para la presente vigencia el 76% corresponde a familias nucleares y el 24% a monoparentales.</p>																				

En términos generales la distribución sociodemográfica de la población del Instituto no tuvo cambios significativos, exceptuando el tema de la antigüedad en la entidad en el que se presentaron variaciones de más del 28% en la antigüedad de menos de un año.

Así las cosas, podemos afirmar que tenemos una Instituto conformado por una relación equitativa entre mujeres y hombres, donde el 91% de la población tiene estudios superiores y que solo el 4% tiene menos de un año de antigüedad. Con relación a las familias, somos una entidad principalmente conformada por familias tradicionales y donde el 60% de la población está casada.

### RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL 2020

El presente estudio de medición de Clima Organizacional tuvo como objetivo medir la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento dentro del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – Invima; lo anterior, conociendo y entendiendo las percepciones de los trabajadores, que incluyen sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores, y así lograr un diagnóstico de la situación del clima laboral y un plan de intervención para potenciar las percepciones favorables y desarrollar las posibilidades de mejora.

La encuesta por la cual se mide el clima organizacional en el Instituto fue aplicada en el mes de octubre del año 2020. Con un universo de aplicación de 1.172 servidores de planta



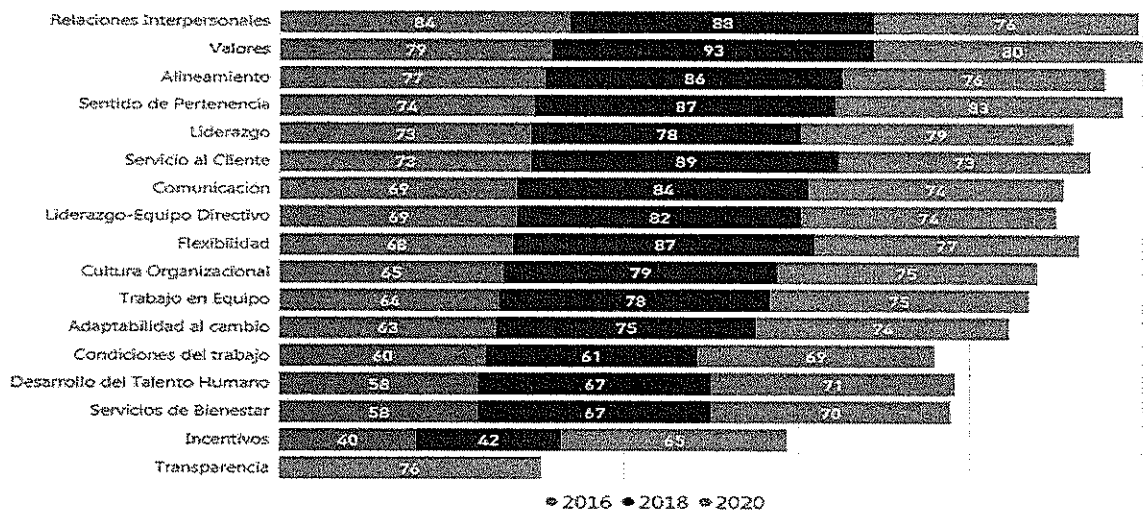
distribuidos en el ámbito nacional se logra una muestra de 717 encuestas contestadas, lo que equivale a una cobertura del 61.18%.

### ÍNDICES GLOBALES

El índice global de la medición arroja que el Instituto cuenta con Índice General de Clima (IGC) del 74.79%. Entre las variables mejor ranqueadas encontramos: sentido de pertenencia con un índice del 83.03%, seguido de valores con el 80.43% y cerrando con transparencia, con un índice del 76.10%, como se refleja en la gráfica a continuación:



Por otra parte, en términos absolutos, las variables más castigadas fueron, incentivos con un (65%) de nivel de satisfacción, así como, condiciones de trabajo con un (69%), servicios de bienestar con un (70%) y desarrollo del talento humano con un (71%), como se observa a continuación:



Sin embargo, la sistematicidad de las mediciones desde el año 2016, 2018 y 2020 permiten identificar la dinámica de las tendencias de las variables que se viene midiendo con anterioridad. Así las cosas, se puede observar que a pesar de que las variables antes mencionadas son las más castigadas en la medición del 2020 presentan una inclinación positiva en sus tendencias ya que, por ejemplo, la variable de incentivos mejoró 23 puntos porcentuales. En la misma línea, las variables de servicios de bienestar y condiciones de trabajo también presentan una mejoría de 13 puntos porcentuales entre la medición del 2016 y la del 2020. Por el contrario variables como valores que, a pesar de salir bien ranqueadas en la presente medición, se evidenció que desde la vigencia 2018 viene descendiendo, como se observa en la tabla a continuación:

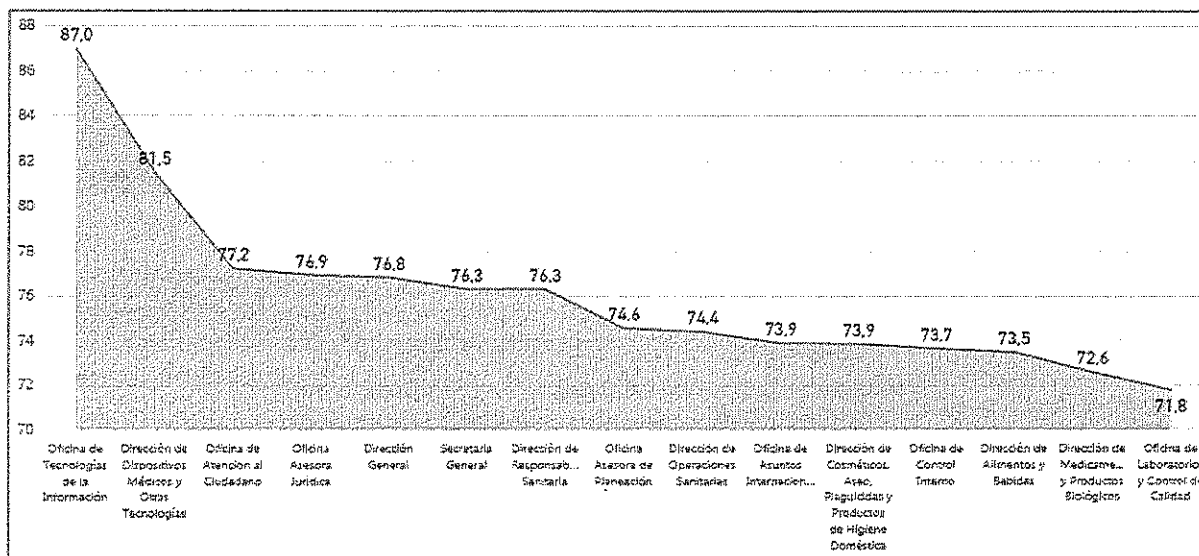
Dimensiones	2016		2018		2020
Adaptabilidad al cambio	63	↗	75	=	74
Alineamiento	77	↗	86	↘	76
Comunicación	69	↗	84	↘	74
Condiciones del trabajo	60	=	61	↗	69
Cultura Organizacional	65	↗	79	↘	75
Desarrollo del Talento Humano	58	↗	67	↗	71
Flexibilidad	68	↗	87	↘	77
Incentivos	40	↗	42	↗	65
Liderazgo	73	↗	78	=	79
Liderazgo-Equipo Directivo	69	↗	82	↘	74



Relaciones Interpersonales	84	↗	88	↘	76
Sentido de Pertenencia	74	↗	87	↘	83
Servicio al Cliente	73	↗	89	↘	73
Servicios de Bienestar	58	↗	67	↗	70
Trabajo en Equipo	64	↗	78	↘	75
Transparencia					76
Valores	79	↗	93	↘	80

Desde el análisis de tendencia identificamos que variables tales como las siguientes presentan una tendencia positiva al alza, lo que muestra que los procesos que responden a esta variable van por buen camino: Condiciones del trabajo, Desarrollo del Talento Humano, Incentivos y Servicios de Bienestar.. Por el contrario, es importante intervenir y ajustar los procesos que apuntan a las variables como: Alineamiento, Comunicación, Flexibilidad, Liderazgo-Equipo Directivo, Relaciones Interpersonales, Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo y Valores.

Por otra parte, y desde un análisis desagregado por las áreas de trabajo, se identifica que la oficina con mejor ambiente laboral es la Oficina de Tecnologías de la Información, seguida de la Dirección de Dispositivos Médicos y Otras Tecnologías, como lo muestra la gráfica a continuación:



Desde esta perspectiva es importante identificar cuáles son los factores protectores que se despliegan en las oficinas con mejor ambiente laboral, con el fin de fortalecer esos factores



en las oficinas que presentan un inadecuado ambiente laboral. Así las cosas, es importante intervenir la Dirección de Alimentos y Bebidas, la Dirección de Medicamentos y Productos Biológicos y los laboratorios.

### ENCUESTA DE RIESGO PSICOSOCIAL

Durante el segundo semestre de la vigencia 2020 se aplicó la encuesta de riesgo psicosocial por parte del equipo de Seguridad y Salud en el Trabajo del Instituto. Se logró la aplicación a 346 servidores del Instituto que corresponde al 21% del universo seleccionado para la aplicación que correspondía a un total de 1.652 servidores.

La distribución de la población a la que se le aplicó el cuestionario Intralaboral de la Forma A (Aplicada a colaboradores que ocupan cargos de jefatura, profesionales y técnicos) y la Forma B (Aplicada a trabajadores que ocupan cargos operativos y auxiliares) de acuerdo con el nivel ocupacional de los trabajadores, se realizó de la siguiente forma:

Número de trabajadores que se aplicó forma A	Número de trabajadores que se aplicó forma B
331	15

Como parte de los resultados más significativos y que pueden ser atendidos parcialmente desde el Modelo de Conciliación, Estímulos y Bienestar Laboral del INVIMA se identificó:

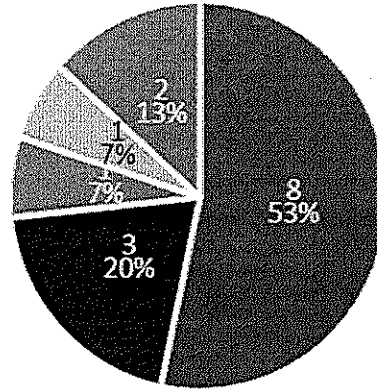
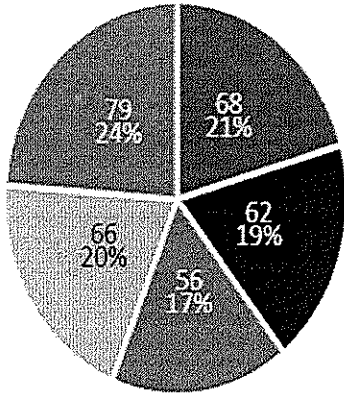
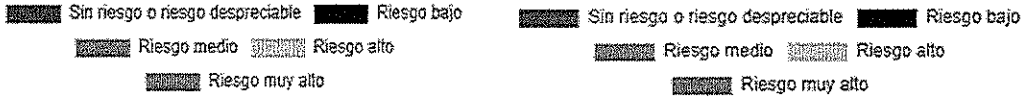
### FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL

**Total, general grupo A**

**Total general grupo B**



TOTAL GENERAL FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL - 31 TRABAJADORES EVALUADOS



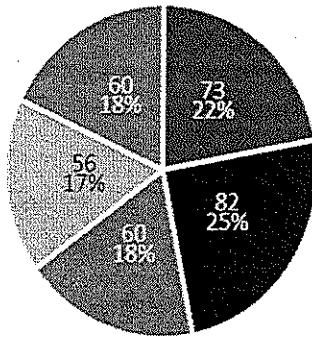
Para el total de los factores de riesgo psicosocial intralaborales, los resultados muestran que en el nivel de personal con cargos auxiliares y operativos el nivel de riesgo alto es del 20%, un porcentaje menor al del grupo de jefes y profesionales y técnicos que presenta el 44 % con nivel de riesgo alto. Los resultados indican que solo para algunas dimensiones se establece un nivel de riesgo alto. Estos puntajes nos arrojan una prioridad de intervención alta para los jefes, profesionales y técnicos. Se destaca en riesgo bajo el 73% de los evaluados en el grupo B, lo cual genera un factor protector para este grupo.



### DOMINIO LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO

Dominio: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo - 331 TRABAJADORES EVALUADOS

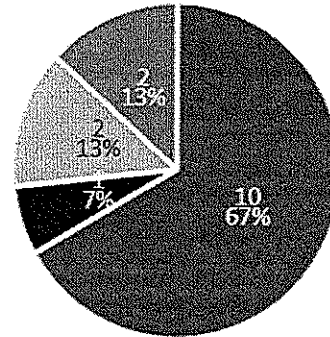
Sin riesgo o riesgo despreciable   
  Riesgo bajo  
 Riesgo medio   
  Riesgo alto  
 Riesgo muy alto



Jefaturas/Profesionales técnicos

Dominio: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo - 15 TRABAJADORES EVALUADOS

Sin riesgo o riesgo despreciable   
  Riesgo bajo  
 Riesgo medio   
  Riesgo alto  
 Riesgo muy alto



cargos auxiliares y operativos

Se observa que para el grupo ocupacional A, este dominio se presenta con un nivel de riesgo alto en el 35% de los servidores, mientras que en el grupo ocupacional B, se observa que este dominio presenta riesgo alto en el 26% de los trabajadores, lo cual indica que para los dos grupos de funcionarios el tipo de relación que se establece entre los superiores y sus colaboradores en general presenta algunas dificultades, siendo mayor el riesgo en los jefes y profesionales. Se destaca en el grupo B el 67% en riesgo bajo lo cual constituye un factor protector.

Así las cosas, dentro de las recomendaciones que pueden ser adelantadas desde el Modelo de Conciliación identificamos las siguientes:

- ✓ Para un mayor control de los riesgos psicosociales es necesario que el Instituto implemente un plan de intervención continuo de promoción y prevención de la salud mental, que permita un abordaje holístico, dirigido al bienestar integral del trabajador con el fin de disminuir la sintomatología de estrés, afectando el buen desempeño laboral de los trabajadores.
- ✓ Teniendo en cuenta los niveles altos de estrés, es necesario realizar intervenciones individuales de los casos críticos y moderados, con el fin de brindar estrategias a los trabajadores para minimizar o eliminar los efectos en la salud de los síntomas que se puedan presentar.



## DIAGNÓSTICO - Entidad Familiarmente Responsable (efr)

Durante el segundo semestre de la vigencia 2020 se realizó el diagnóstico como entidad familiarmente responsable en los términos dictados por la norma internacional 1000-1 (edición 4), con el fin de lograr que el Instituto se certifique en conciliación que otorga la Fundación Másfamilia de España.

Este diagnóstico es un instrumento de indagación que establece la norma 1000-1 (edición 4) en relación con las siguientes tres preguntas:

- ¿Hay equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de los funcionarios (as)?*
- ¿Es un elemento de su cultura?*
- ¿Es un elemento que se ha incorporado a la estrategia institucional y ha sido promovida con eficacia por la Dirección?*

El instrumento identifica seis elementos de análisis para lograr el diagnóstico de la organización en el ámbito efr, como el punto de partida de la implantación de los elementos del modelo articulado a las fases del ciclo PHVA.

El instrumento se desplegó a la totalidad del equipo directivo y a la media dirección (coordinadores); a través de la voz de la dirección, se logró la participación de 68 servidores públicos. Por otra parte, se consultaron 129 servidores que hacen parte de los diferentes grupos de trabajo en los niveles central y territorial.

En este proceso se logró abstraer 23 fortalezas, 35 oportunidades, cinco debilidades y dos amenazas, lo que llevo a las siguientes conclusiones:

- El INVIMA ha vivido el impacto positivo que genera un portafolio de bienestar planificado y desarrollado de manera diferencial y superior al nivel que podría tenerse para cumplir meramente con la ley. Eso agrega valor para el sentimiento de orgullo, compromiso y corresponsabilidad en el equipo de funcionarios (as).
- La construcción de una cultura deseable de la conciliación con impacto directo en el ambiente laboral convoca las diferentes voluntades provenientes de todos los niveles de la organización y la suficiente planeación, control y seguimiento a la puesta en marcha de todos y cada uno de los nueve elementos del modelo efr.
- La implantación del modelo efr (norma 1000-1, edición 4) es una herramienta de metodología eficaz y sencilla para continuar con lo logrado hasta el momento por la organización en cuanto a prácticas laborales se refiere, lo cual, requiere el cumplimiento del todo el ciclo PHVA para su sustentabilidad en el tiempo.

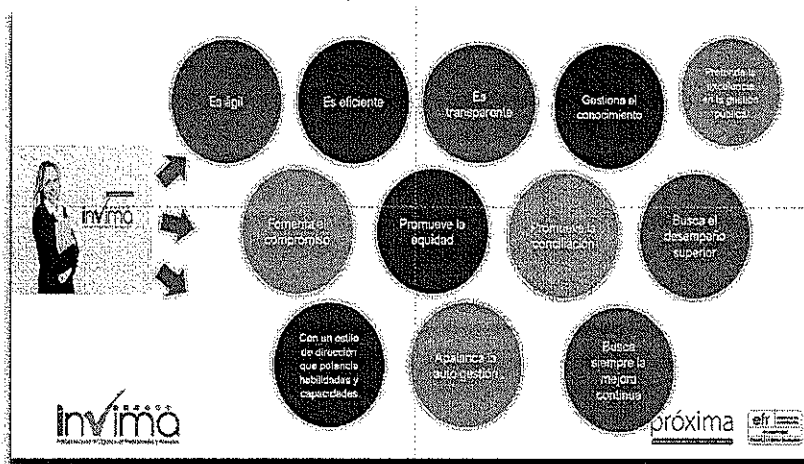


### ATRIBUTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EFR

Esta herramienta es un avance en la identificación de los atributos para una cultura efr deseable, en perspectiva del liderazgo efr en el ámbito de la conciliación.

Para tal efecto se ha tomado el marco institucional que aplica para el Instituto, toda vez que la cultura de la entidad es la plataforma movilizadora para el cumplimiento de lo misional del Invima, de los objetivos estratégicos y de la mejora continua en la gestión de la conciliación, con impacto en la excelencia de la función pública en su servicio al ciudadano y al empresario colombiano, apalancada en las condiciones de bienestar y desarrollo de los servidores (as) y el progreso de sus familias.

Con el despliegue del instrumento se logran identificar los siguientes atributos de la cultura efr del INVIMA:



### PLAN NACIONAL DE BIENESTAR (DAFP)

Para la construcción del Programa Nacional de Bienestar se hace una búsqueda sistemática de estrategias que permitan generar un impacto positivo en las condiciones de la vida laboral de todos los colaboradores de las diferentes entidades públicas; luego se elabora un portafolio de alternativas que apunte a incrementar el bienestar, la felicidad, la identidad del servidor público y contribuya al crecimiento sostenible de las entidades, de este modo se logra la coherencia entre el enfoque institucional, la sostenibilidad del conocimiento y el sentido humano de todos los colaboradores, teniendo en cuenta que ellos son el capital intangible más importante de las entidades públicas.

En consecuencia, Función Pública presenta a todas las entidades públicas del orden nacional y territorial el Programa Nacional de Bienestar: Servidores Saludables, Entidades Sostenibles

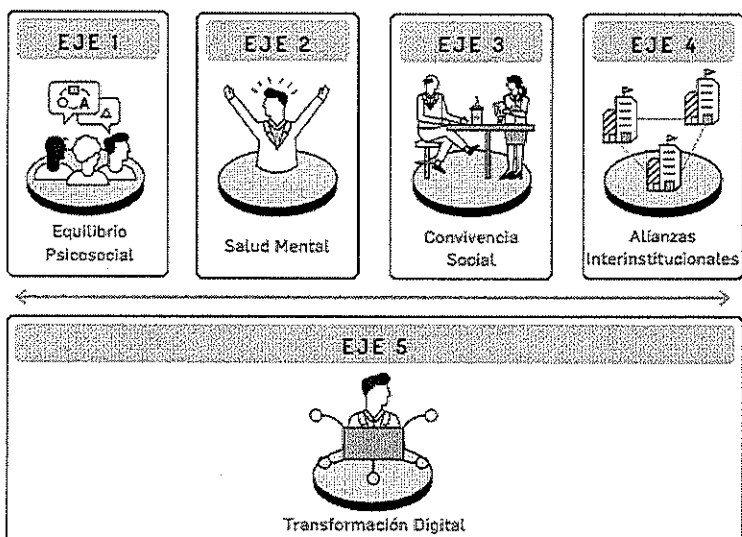


2020-2022 como un instrumento que les permita a tales organizaciones, desarrollar estrategias de bienestar.

Este programa tiene como objetivo general:

Generar condiciones y estrategias de bienestar laboral para los servidores públicos que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida y, a su vez, se refleje en el aumento de su productividad gracias a la motivación, al crecimiento y al desarrollo profesional y personal.

El programa se fundamenta en cinco ejes, a saber: i) equilibrio psicosocial; ii) salud mental; iii) convivencia social; iv) alianzas interinstitucionales y el de transformación digital, como se observa a continuación:



Estos ejes se estructuran a partir de los diferentes componentes del programa, los cuales cada uno, tiene un objetivo específico y las estrategias para su desarrollo como se indica enseguida.

EJE	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Equilibrio psicosocial	Factores psicosociales	Este componente está relacionado con aquellas actividades que ayudan a desarrollar en los servidores públicos el sentido de pertenencia y conexión con la entidad, así como contribuir con la humanización del trabajo, entendiendo que las necesidades de ocio y esparcimiento son necesarias para la generación de bienestar laboral y, a su vez, al aumento de la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos deportivos y recreacionales.</li> <li>• Eventos artísticos y culturales presenciales y/o virtuales</li> <li>• Capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren la creatividad.</li> <li>• Teletrabajo/ Trabajo virtual en casa.</li> <li>• Bienestar espiritual</li> </ul>



EJE	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
	Equilibrio entre la vida laboral y familiar	Este componente integra todas aquellas acciones orientadas a proteger la dimensión familiar de los servidores desde las entidades, teniendo en cuenta que con el equilibrio entre la vida laboral y familiar se contribuye con la generación de bienestar de los servidores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios flexibles para los servidores públicos.</li> <li>• Jornada laboral especial para mujeres embarazadas.</li> <li>• Institucionalizar el día del abuelo (a) a través de actividades que compartan en esta fecha con sus nietos.</li> <li>• Actividades especiales con ocasión del día de la familia.</li> <li>• Acciones con ocasión del Día de la Niñez y la Recreación.</li> <li>• Actividades de reconocimiento y/o felicitación a los servidores que formalicen legalmente su relación conyugal.</li> <li>• Adecuación de salas de lactancia materna.</li> <li>• Manejo del tiempo libre y equilibrio de tiempos laborales.</li> </ul>
	Calidad de vida laboral	Este componente se enfoca en el reconocimiento y enaltecimiento de la función del servidor público y la generación de ambientes que le permitan desarrollar competencias y habilidades por parte de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día Nacional del Servidor Público (27 de junio de cada año).</li> <li>• Reconocimiento a servidores públicos según su profesión.</li> <li>• Celebración del día del Trabajo Decente.</li> <li>• Desvinculación laboral asistida o readaptación laboral.</li> <li>• Programas de incentivos</li> <li>• Celebración de cumpleaños</li> <li>• Entorno laboral saludable</li> <li>• Promoción de la lectura y espacios de cultura en familia.</li> <li>• Promoción del uso de la bicicleta.</li> </ul>
Salud mental	Higiene mental	Las entidades deberán realizar acciones orientadas a mantener la salud mental de los servidores y sus familias para el mantenimiento del bienestar social de los servidores, todo esto, en procura de mejorar continuamente su calidad de vida mediante actividades dirigidas por profesionales en psicología que puedan abordar temas relacionados con la promoción y prevención de suicidios, consumo de alcohol y otras sustancias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para el mantenimiento de la salud mental.</li> <li>• Estrategias de trabajo bajo presión.</li> </ul>



EJE	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
	Prevención a nuevos riesgos a la salud y efectos Postpandemia	Algunas acciones que fomenten de la actividad física pueden ser: actividades deportivas de manera virtual o presencial y campañas orientadas a prevenir el sedentarismo, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Convivencia social	Fomento de la inclusión, diversidad y representatividad	Las entidades públicas están llamadas a promover la diversidad y la equidad, además, a prevenir prácticas irregulares en cumplimiento de la normatividad vigente, para ello, deben contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral y crear espacios seguros y diversos que ayuden al mejoramiento continuo de la calidad de vida de los servidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para promover la inclusión laboral, diversidad y equidad.</li> <li>• Acciones para prevenir y proteger los derechos de los pueblos indígenas.</li> <li>• Actividades para concientizar sobre los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales..</li> <li>• Campañas de creación de cultura inclusiva dentro de las entidades públicas.</li> </ul>
	Prevención de situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder.	Con el propósito de crear y asegurar espacios laborales saludables para todos los servidores públicos, las entidades deberán desarrollar estrategias de identificación y detección de posibles situaciones asociadas al acoso laboral y sexual y al abuso de poder, para ello, deberán tener en cuenta los procedimientos y protocolos que establece la Ley 1010 de 2006, que define las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de identificación y detección de situaciones asociadas al acoso laboral, sexual, ciberacoso y abuso de poder.</li> </ul>
Alianzas interinstitucionales	Coordinación interinstitucional	La colaboración entre entidades públicas se refiere a la posibilidad de estas para realizar convenios interadministrativos con entidades que presten servicios, posean recursos o talento humano que puedan ser útiles para el cumplimiento de los objetivos y acciones que se plantean en el presente programa; en principio, se realizará con entidades del sector público, sin embargo, cada entidad tiene la potestad de celebrar convenios y/o alianzas con el sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebración de convenios interadministrativos para el cumplimiento de actividades de bienestar.</li> </ul>



EJE	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
	Fomento de buenas prácticas en materia de bienestar	Con el propósito de realizar alianzas entre instituciones, fortalecer la coordinación y cooperación de las entidades y mejorar la calidad de vida de los servidores públicos, el Departamento Administrativo de la Función Pública creará un Banco Nacional de Experiencias de Éxito en Bienestar Social. Estas propuestas podrán ser postuladas en el marco del Premio Nacional de Alta Gerencia y, de este modo, compartir las experiencias en esta materia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del Banco Nacional de Experiencias de Éxito en materia de bienestar social.</li> <li>Reconocimiento de la buena gestión en materia de bienestar de las entidades públicas.</li> </ul>
	Contemplar contar con gestores de felicidad (GEFES) y realizar el reconocimiento social e los mejores dentro de los grupos de trabajo o dependencias a través de la calificación obtenida por su desempeño	Las entidades podrán de contar con gestores de felicidad (GEFES) y se realizará reconocimiento social anual a los mejores gestores de felicidad o GEFES, para esto, las entidades se encargarán de recolectar, promover y sugerir actividades exitosas en materia de bienestar social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contemplar contar con gestores de felicidad (GEFES) y realizar el reconocimiento social de los mejores dentro de los grupos de trabajo o dependencias a través de la calificación obtenida por su desempeño.</li> </ul>
Transformación digital	Creación de cultura digital para el bienestar	Las entidades públicas deben entender la importancia de la cultura digital organizacional, sus beneficios y utilidades, la diversidad de herramientas existentes y cuáles de esas están disponibles en la entidad o posiblemente puedan implementarse, teniendo en cuenta sus particularidades y modos de uso. La creación de una cultura digital para el bienestar facilita a los miembros de las entidades la gestión del flujo de trabajo, la asignación y automatización de tareas y la flexibilidad laboral, entre muchas otras utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación y desarrollo de competencias en el uso de herramientas digitales disponibles en la entidad y aplicaciones de uso gratuito enfocadas en el autocuidado, el aprendizaje colaborativo, la organización del trabajo, el trabajo virtual en casa, el teletrabajo y el servicio al ciudadano</li> </ul>
	Análítica de datos para el bienestar	La analítica de datos para el bienestar tiene el propósito de facilitar la toma de decisiones asertiva, la segmentación y caracterización de la población objetivo y la obtención de información relevante para la implementación de programas de bienestar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar a los servidores para la apropiación, el uso y la aplicación de analítica y protección de datos enfocados en el bienestar.</li> <li>Creación y/o apropiación de redes y sistemas de información.</li> </ul>



EJE	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
	Creación e implementación de ecosistemas digitales enfocados en el bienestar de los servidores	Con el propósito de facilitar el trabajo de los servidores públicos, generar flexibilidad en las entidades y organizar los tiempos y flujos de trabajo, entre otros beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de redes y sistemas de información.</li> <li>Creación de ecosistemas digitales para el bienestar virtual y presencial.</li> </ul>

Todo lo anterior se estructura como la base para que las entidades públicas establezcan sus diferentes planes de bienestar. En ningún momento es necesario la implementación de todos los ejes, cada entidad, de acuerdo con los intereses estratégicos y el presupuesto asignado, implementará los ejes y actividades que a bien disponga.

### GRUPO FOCAL “CONSTRUYENDO EN FAMILIA EL PLAN DE BIENESTAR 2021”

Durante el mes de enero de la presente vigencia y con el objetivo de integrar las familias al diagnóstico de necesidades del plan de bienestar, se convocó a todas las familias del Instituto para que participaran en el grupo focal “CONSTRUYENDO EN FAMILIA EL PLAN DE BIENESTAR 2021” en el que se presentaron los siguientes tres componentes del Plan Institucional de Bienestar: componente familiar, componente deportivo y de salud, y finalmente el componente de cultura e identidad corporativa.

Durante la jornada desplegada en el ámbito nacional se contó con la participación de 145 familias. Los resultados de esta fuente diagnóstica se presentan en el apartado del Plan de Bienestar del presente documento.

### ACUERDO SINDICAL 2020-2022

Desde el 10 de marzo de 2020 y hasta el 10 de diciembre de 2020, se desarrollaron las jornadas de negociación sindical en el Instituto. Los acuerdos finales de estas jornadas están contenidos en acta final de la negociación. En lo que respecta a los acuerdos que son ejecutados desde el modelo de conciliación, incentivos y bienestar social laboral 2021, se identifican:

✓ **6.23 Numeral 4.3**

*SOLICITUD: UNTI exige al INVIMA, dar cumplimiento del Decreto 051 de 2018 que a la vez modifica al Parágrafo 2 del artículo 2.2.10.2 del Decreto 1083 de 2015, según el cual deberá incluir en el plan de bienestar de cada vigencia, programas que beneficien a los hijos hasta los 25 años o discapacitados mayores, que dependan económicamente del servidor.*



**HAY ACUERDO**

*El Invima continuará dando cumplimiento a lo definido en la normatividad vigente dentro del Plan de bienestar actividades extensivas a las familias de acuerdo con el presupuesto anual asignado.*

✓ **6.25 Numeral 4.4a**

*SOLICITUD: UNTI solicita al INVIMA que determine un incentivo con el fin de reconocer a los funcionarios que de manera voluntaria y que, siendo elegidos, hagan parte de la comisión de personal, comité de convivencia, comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST, así como al grupo de brigadistas, reconocimiento que se verá reflejado en la evaluación de desempeño en la calificación de las competencias comportamentales o de una tarde libre por semestre.*

**HAY ACUERDO**

*El Invima realizará anualmente un reconocimiento simbólico a los servidores que realicen actividades voluntarias en el instituto, o en representación del Invima, para lo cual se solicitará a la Comisión de Personal su inclusión en el Plan Anual de Incentivos.*

✓ **6.28 Numeral 4.7**

*SOLICITUD: UNTI solicita que el INVIMA promueva actividades de comunicación y confianza con los directivos, jefes de las dependencias inclusive coordinadores.*

**HAY ACUERDO**

*El Invima continuará dando cumplimiento a lo acordado en el 2018 en el numeral 3.27 partiendo de la implementación de estrategias que optimicen la comunicación interna en todos los niveles, es así como se han definido mecanismos como (Yammer, Teams, te lo Contamos.).*

✓ **6.42 Numeral 4.19B**

*SOLICITUD: UNTI en las regiones solicita al INVIMA adaptar el plan de incentivos y programa de bienestar a las festividades que en ocasión se desarrollen en cada ciudad, en las que no se vean afectadas las necesidades del servicio*

**HAY ACUERDO**

*Este punto fue abordado en el artículo 25 de este documento:*



*“El Invima continuará coordinando con el Director de Operaciones Sanitarias la participación de los funcionarios en las festividades que en ocasión se desarrollen en cada ciudad siempre y cuando sean expedidas por decreto o acto administrativo de la respectiva alcaldía o gobernación y en las que no se vean afectadas las necesidades del servicio.”*

✓ **6.48 Numeral 4.27**

*SOLICITUD: UNTI solicita al INVIMA, la participación del Instituto en juegos de integración Nacional de la Familia INVIMA, entre todas las sedes del Instituto a nivel nacional, de forma tal que contribuya al mejoramiento del clima organizacional.*

**HAY ACUERDO**

*El Invima a través del Grupo de Talento Humano realizará una evaluación de la viabilidad de esta propuesta de torneos intergrupos.*

✓ **6.49 Numeral 5.13**

*SOLICITUD: UNTI solicita al INVIMA capacitar a los Servidores Públicos en artes, cultura, manualidades y artesanías u otras modalidades, que conlleven a la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con la Caja de Compensación u otros organismos que otorguen subsidios o ayudas económicas. El INVIMA garantizará la inclusión del núcleo familiar en todas las actividades de Formación, Capacitación y Bienestar Social, en cumplimiento del artículo 20 del Decreto-Ley 1567 de 1998. El INVIMA financiará la utilización diversa y concomitante de todos los servicios de la caja de compensación familiar por parte del servidor público y su familia durante todo el año fiscal; así como la participación de la familia en las actividades de Formación, Capacitación y Bienestar Social, en cumplimiento del literal d) del artículo 21 del Decreto- Ley 1567 de 1998.*

**HAY ACUERDO**

*El Invima a través del Grupo de Talento Humano continuará desarrollando las actividades que se requieran para identificar las necesidades de bienestar en cada uno de los grupos de trabajo y orientará los recursos a la satisfacción de las mismas.*

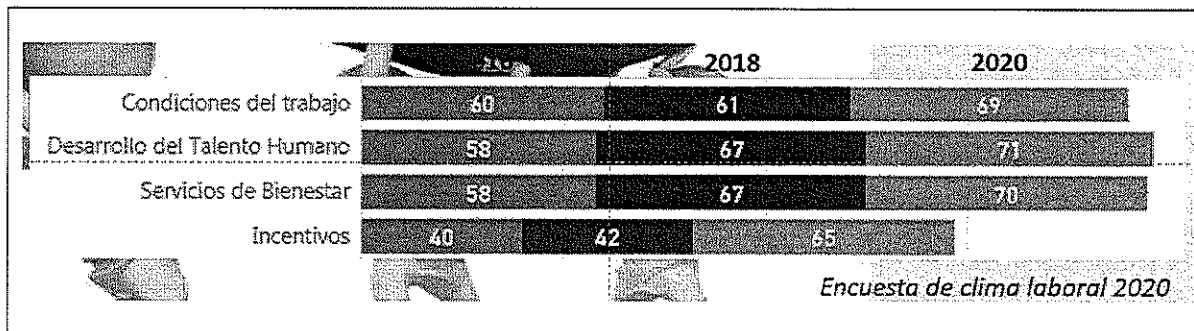
Así las cosas, los acuerdos antes relacionados serán ejecutados a través del presente modelo.



### LOGROS DE LA VIGENCIA 2020

A continuación se presentan los logros más significativos cuantitativos y cualitativos de la vigencia 2020, en lo que respecta al desempeño del proceso de bienestar institucional.

Los avances cuantitativos son identificados a través de cuatro variables medidas a través de la encuesta de clima organizacional 2020, las cuales arrojaron como resultado:



La variable de condiciones de trabajo responde a los sistemas de información, claridad en los procesos y procedimientos, así como la apropiación de estos. Tal variable presentó un significativo aumento pasando del 61% al 69% de satisfacción. Consideramos que esto es debido a la buena respuesta que tuvieron los diferentes sistemas de información, así como a la precisión en los procedimientos que se establecieron para iniciar de manera masiva el trabajo en casa. Por otra parte, la variable desarrollo de talento humano hace referencia a la información suministrada en el proceso de inducción; la certeza que los servidores tienen en relación con sus funciones; los procesos de formación, salud y bienestar que se despliegan desde el Grupo de Talento Humano y el conocimiento y satisfacción que los servidores tienen sobre estos. Esta variable logra un aumento de cuatro puntos porcentuales entre las vigencias 2018 y 2020; sin embargo, el aumento significativo se observa con el cambio de la variable entre el 2016 y el 2020 que tiene una mejoría en doce puntos porcentuales.

Asimismo, la variable servicios de bienestar que hace referencia al portafolio de bienes y servicios de bienestar con que cuenta el Instituto y el conocimiento y la apropiación de los servidores sobre este portafolio, presenta una mejoría de tres puntos porcentuales entre el 2018 y 2020 pero, al igual que la variable anterior, se observó una mejoría significativa con doce puntos porcentuales en aumento entre las vigencias 2016 y 2020.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando los objetivos de mejora trazados de cara a los diferentes ciclos de recertificación efr, se espera que esta variable continúe con una tendencia al alza en la medida en que se apalanque con estos objetivos.

Finalmente, y en lo que respecta a la variable de incentivos, que hace referencia al programa de incentivos individuales y grupales, presentó un incremento significativo pasando de un



42% de satisfacción al 65%, mejorando en veintidós puntos porcentuales en los dos últimos años.

Vale concluir que se identifica una tendencia al alza en la mejoría de todas las variables que hacen referencia a la calidad de vida de los servidores y el impacto en el desempeño de los diferentes subprocesos que hacen parte del proceso de desarrollo del talento humano.

Por otra parte, y en relación con los logros cualitativos por parte del equipo de bienestar institucional se presentaron los siguientes resultados:

- ✓ Nueva metodología de incentivos
  - Desarrollo de documento técnico, instrumentos digitales y plan de comunicación.
  - Masiva participación en ME
  - Mejoró la participación en MET
  - 100% digital.
  
- ✓ Teletrabajo
  - 86 Teletrabajadores procesados
  - Piloto Técnicos y Asistenciales
  - Operación de equipo bienestar
  
- ✓ Grupos Territoriales
  - Asesores de Cajas Regionales
  - Acompañamiento sistemático TH
  - Cupos exclusivos (gimnasio virtual; vacaciones cRecreativas; torneos virtuales).
  - Intervenciones grupales "*Salud mental en pandemia*".
  
  - Efr Se analizan siete procedimientos y se ajustan dos, como son el procedimiento de Bienestar y el de revisión por la dirección. Compromiso de la alta dirección con el modelo efr y su mejora continua
  - Se establece la mesa técnica efr
  - Se hace designación de director de la gestión efr y del mánager efr
  - Se certifican tres funcionarios de carrera como mánager y auditor interno efr
  - Se potenciaron los canales de comunicación interno y externo, este último con la Fundación Másfamilia). Se desarrolla protocolo para la prevención y atención del acoso laboral
  - Se levanta diagnóstico efr inicial
  - Se proyectó el pensamiento estratégico efr con la alta y media dirección y funcionarios de los diferentes niveles de la entidad.
  - Fue robustecido y categorizado la matriz de medidas efr de conciliación INVIMA.
  - Referenciación EFR 43 entidades



- Se gestionaron 13 indicadores efr para la mejora continua del modelo efr. Fue proyectado el Protocolo de Comportamiento Directivo en el ámbito efr
  - Se estructuró el Plan de Formación a la alta y media dirección en contexto de la conciliación en el ámbito laboral
  - Fueron definidos dos objetivos de mejora para gestionar en el ciclo de la recertificación efr.
  - El Comité de Desarrollo Institucional incluye el modelo efr en el objetivo estratégico número 3 de la plataforma estratégica del instituto.
- ✓ Publicaciones efr
- Carta compromiso implementación modelo
  - Modelo efr gestión de la conciliación (norma 1000-1 ed.4)
  - Presentación efr
  - Proyecto efr herramienta voz del mercado
  - Proyecto para la implantación del modelo efr Resumen modelo efr
  - Matriz de conciliación (medidas efr)
  - Presentamos al director, mánager y Mesa Técnica efr

## OBJETIVOS DEL MODELO DE CONCILIACIÓN

Para establecer los objetivos del modelo con base en las fuentes diagnosticas ya mencionadas, es importante primero definir el concepto de conciliación para el INVIMA, es decir ¿Qué vamos a entender por conciliación? Para contestar esta pregunta se desarrolló el documento de pensamiento estratégico de la mano de la alta y media dirección y un grupo aleatorio de servidores públicos del Instituto y sus familias.

El pensamiento estratégico efr es un componente esencial del modelo de gestión efr de la norma 1000-1, edición 4<sup>2</sup>, al constituirse en fundamento para la gestión presente y futura de la modulación de la cultura de conciliación del INVIMA y como herramienta para la mejora continua en una evolución hacia la excelencia organizacional como una entidad familiarmente responsable (efr).

Este pensamiento efr está integrado por el dimensionamiento estratégico de la conciliación en la organización y por el compromiso para su gestión por parte de los líderes, los funcionarios (as) y sus familias.

El proceso desarrollado para llegar al presente planteamiento de dimensionamiento estratégico de la conciliación tuvo como punto de partida la aplicación de entrevistas semiestructuradas al director general, al Comité Directivo y a un grupo representativo de la medida dirección. Por otra parte, se desplegó la misma metodología con el grupo aleatorio de servidores y sus familias.

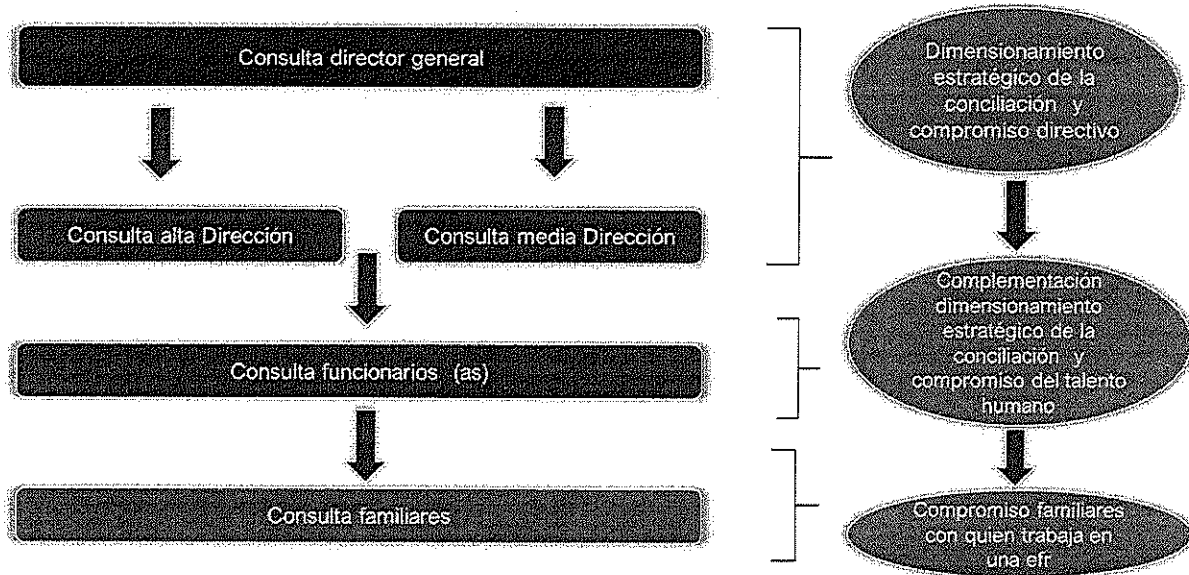
<sup>2</sup> Propiedad de la Fundación Másfamilia



Con el análisis de la información obtenida se determinaron cinco categorías para la agrupación de las diferentes visiones directivas según fuera la perspectiva y esencia de cada una, así: i) del ser; ii) comunicación; iii) motivación; iv) bienestar y v) liderazgo.



En el siguiente gráfico se observa el proceso surtido para llegar a la definición institucional de conciliación.



Finalmente y derivado del proceso antes mencionado, se concluye que, para el INVIMA conciliación es:

***“Conciliar es un aspecto clave en nuestra cultura INVIMA. Es lograr un equilibrio entre los intereses del servidor – familia y los intereses institucionales”.***

Así las cosas, y sustentados en el anterior concepto de conciliación procedemos a establecer entonces los objetivos que se van a perseguir a través del presente modelo.

### **Objetivo general**

Generar condiciones de bienestar laboral para los servidores públicos del INVIMA, que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, que a su vez se refleje en el aumento de su productividad gracias a un modelo de gestión de la conciliación entre vida laboral y familiar.

### **Objetivos específicos**

1. Implementar un plan de comunicaciones que impacte un 80% de los servidores del Instituto.
2. Dar cumplimiento a los requerimientos identificados en las diferentes fuentes diagnósticas como son: Acuerdo Sindical 2020-2022; Grupo focal; Encuesta de Clima y la Encuesta de Riesgo Psicosocial entre otros.
3. Dar cumplimiento a la normatividad exigida en el marco de la certificación como empresa familiarmente responsable.
4. Dar cumplimiento a la normatividad exigida en el marco normativo del Estado así como las recomendaciones establecidas en el Plan Nacional de Bienestar 2020-2022, haciendo énfasis en los aspectos relacionados con la salud mental.

## **MESA TÉCNICA**

La mesa técnica de la gestión efr es una instancia constituida a través del presente documento y formalizada a través del acto administrativo que suscribe el director general durante el mes de enero de cada vigencia.

La mesa técnica la conforman:

1. Director (a) de la Gestión efr, quien será el secretario (a) general del Instituto
2. Coordinador (a) del grupo de Talento Humano
3. Manager de la gestión efr, quien será el líder del equipo de Bienestar y quien debe estar debidamente certificado en la norma 1000-1.
4. Un profesional del equipo de Bienestar
5. Un técnico del equipo de Bienestar



A excepción del coordinador (a) de Talento Humano todos los miembros antes mencionados debes estar debidamente designados por el superior inmediato por escrito.

Asimismo, y teniendo en cuenta las necesidades de ejecución que tenga el plan operativo para el desarrollo del modelo, la mesa técnica se reunirá de manera ampliada y podrá contar con participación de:

- ✓ Delegados de las organizaciones sindicales
- ✓ Profesional delegado del Grupo de Comunicaciones
- ✓ Profesional delegado del Grupo de Planeación
- ✓ Profesional delegado del Proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ Profesional delegado del Procedimiento de Capacitaciones
  
- ✓ Grupo de trabajo designado por la Caja de Compensación
- ✓ Grupo de trabajo de proveedores relacionados con el modelo efr

También podrán ser invitados los servidores o ciudadanos que la mesa técnica considere que sea necesario para el buen funcionamiento del modelo y su mejora continua.

El funcionamiento de la mesa técnica debe cumplir con los requerimientos a continuación:

1. La mesa técnica debe reunirse mensualmente y como mínimo deberán asistir el mánager de la gestión efr y el equipo de bienestar social laboral del Instituto.
2. El desarrollo de las reuniones debe estar orientado a la planificación, ejecución, evaluación y ajuste del modelo de conciliación, incentivos y bienestar social laboral del Instituto.
3. Se debe llevar un registro de las reuniones donde se evidencie el seguimiento a las actividades que garantizan el punto 2 del presente reglamento.
4. Las reuniones de la mesa serán presididas por el/la mánager efr.

A continuación, se establecen los requerimientos y funciones que deben cumplir el director y el mánager de la gestión efr.

Competencias mínimas que requiere el director de la gestión efr:

- Orientado a Resultados
- Ejemplo y promotor de la conciliación
- Habilidades de negociación
- Orientado al servidor y el ciudadano

Sus funciones son,

- Actúa como enlace entre el mánager efr y la Dirección de la organización.
- Asume como propias las responsabilidades corporativas en materia efr.



- Se involucra con la marcha del modelo efr y sus resultados, asumiendo los resultados de las auditorías internas y externas como de la autoevaluación.
- Es responsable de la asignación de recursos para la consecución de resultados, en especial con los relacionados con el Manager efr.
- Es ejemplo para todo el equipo directivo.

Las competencias mínimas que requiere el Manager de la Gestión efr son,

- Capacidad de Comunicación
- Capacidad de Negociación

Y sus funciones son,

- Administrar el modelo efr desde el Grupo de Talento Humano de la Secretaría General.
- Ser responsable por el desarrollo del modelo en todos sus elementos constitutivos, desde la perspectiva de mejora continua en una evolución hacia la excelencia efr según requisitos normativos de la 1000-1 (ed.4) y a futuro según la edición 5, con la participación de las personas responsables del cumplimiento de los diferentes elementos.
- Propender por el trabajo en equipo con la Mesa Técnica efr como instancias de apoyo a la gestión de administración del modelo.
- Establecer, para la consideración del director de la gestión efr y del Comité Institucional de Gestión y Desempeño los lineamientos generales de avance del modelo con el fin de fortalecer el bienestar y desarrollo del equipo de funcionarios (as) y de sus familias.

### INDICADORES efr

Los indicadores son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos, así, los indicadores planteados a continuación son los establecidos por la norma efr 1001 ed.4<sup>3</sup> que a su vez responde a los tipos de indicadores establecidos por el gobierno nacional en términos de eficiencia, efectividad e impacto.

Así las cosas y en articulación con la norma técnica efr 1000-1 ed.4, son 13 indicadores los que apalancan la evaluación y medición del modelo.

---

<sup>3</sup> Edición bajo la cual se certifica el INVIMA, toda vez que el proceso de implantación del modelo efr se inició de manera previa a la actualización a la edición 5 de la norma internacional 1000-1. La recertificación del modelo se deberá hacer bajo la edición 5.



#	NOMBRE	METRICA
1	Oferta de medidas de conciliación	Nº total de medidas efr vigentes que la empresa oferta a sus profesionales, para cada uno de los 6 grupos de medidas
2	Estabilidad laboral	Porcentaje de contratos indefinidos frente al total de contratos.
3	Flexibilidad temporal	Porcentaje de plantilla que puede acogerse a alguna medida de flexibilidad temporal frente al total.
		Número de medidas de flexibilidad temporal ofertadas y en vigor, tanto acumuladas como con indicación de la variación en el ciclo de certificación.
4	Flexibilidad espacial (Teletrabajo)	Número de medidas de flexibilidad espacial ofertadas en vigor, sobre el total de cargos que pueden acceder a esta modalidad.
		Número de medidas de flexibilidad espacial ofertadas en vigor, tanto acumuladas como con indicación de la variación en el ciclo de certificación.
5	Respeto a la maternidad	Nº de madres con hijos menores de 12 años en puestos de Dirección y Gestión / total de mujeres en puesto de Dirección y Gestión
6	Presencia femenina	Porcentaje de mujeres del personal frente al total medio de personas en plantilla, en el último ejercicio.
7	Igualdad en el acceso al empleo.	Porcentaje de mujeres incorporadas en el último ejercicio frente al Nº de incorporaciones realizadas en el último ejercicio.
3+	Uso de la Flexibilidad Temporal (Desagregada)	Porcentaje de los empleados por nivel organizativo, que se acoge a medidas de flexibilidad temporal frente a los que pudieran acogerse a estas medidas
4+	Uso de la Flexibilidad Espacial (Desagregada)	Porcentaje de plantilla por nivel organizativo que se acoge a medidas de flexibilidad espacial frente a los que pudieran acogerse a estas medidas.
8	Comunicación interna	Nº de comunicados internos enviados a la organización en el ejercicio, para promoción de la oferta de conciliación.
		Nº canales de comunicación interna utilizados para temática efr
9	Utilización de las distintas medidas efr	Nº o porcentaje de colaboradores/as que utilizan cada medida o grupo de medidas sobre el total de colaboradores
10	Flexi-seguridad Maternas	Nº de posiciones o puestos adaptados a jornada reducida o job sharing sobre el total de posiciones posibles.
11	Uso distintas medidas efr en las coordinaciones. (Dllo. Prof)	Nº de personas promocionadas en el ejercicio que hacen uso continuado o relevante de medidas frente al total de promociones en el ejercicio.



#	NOMBRE	METRICA
12	Acciones formativas relacionadas con la conciliación. (Formación)	Nº de horas de formación / capacitación / sensibilización al año por persona, en materias o habilidades profesionales relacionadas con la conciliación (ejemplo: gestión del tiempo, gestión del cambio, etc.).
	Grado de satisfacción	No. De valoraciones positivas / Total de valoraciones obtenidas

En la misma línea, los indicadores identificados como 4+ y 13 serán medidos desde MIPG y progresivamente se irán vinculando los otros indicadores al Sistema Integrado de Gestión del Instituto. Asimismo, para esta primera etapa, solo se establecerán metas para los dos indicadores en mención y de su resultado se establecerá la línea base que posteriormente apalancarán el establecimiento de metas.

### OFERTA DE CONCILIACIÓN 2021

*“Las medidas de conciliación son el conjunto de acciones que las entidades adoptan e implantan en línea con su estrategia, con el objetivo de facilitar y posibilitar la conciliación de sus empleados. Forman parte del “qué”, y por tanto de la propuesta de valor diferenciada, y constituyen una parte esencial de la gestión efr.” (Fundación Másfamilia, 2020)*

Se consideran medidas de conciliación en el ámbito del modelo efr, entre otras cosas, cuando:

- Responden a las necesidades y expectativas de los empleados/as
- Permiten la recogida de evidencias y con ello la auditoria/evaluación/verificación externa.
- Son revisables, pudiéndose modificar, cancelar o suspender por un periodo de tiempo determinado.
- Su descripción es clara y concisa. No contienen ambigüedades, si por ejemplo se trata de una ayuda, se indica a cuánto asciende.
- Los empleados las comprenden y las tienen interiorizadas.
- Se especifica su alcance, a quién va dirigida, ya que las medidas no son “café para todos”.
- Se especifica con precisión cómo solicitarla, a quién y cuándo
- Deben estar accesibles y haber sido comunicadas de manera proactiva a la entidad

En este contexto, el Instituto establece para el año 2021 un total de 42 medidas de conciliación distribuidas en los diferentes grupos de acuerdo con la siguiente tabla:



GRUPO	# MEDIDAS
Calidad en el empleo	19
Flexibilidad temporal y espacial	4
Apoyo a la familia	3
Desarrollo personal y profesional	13
Igualdad de oportunidades	2
Liderazgo y estilos de dirección	1
<b>TOTAL, GENERAL</b>	<b>42</b>

Sin embargo, y teniendo en cuenta que el equipo de talento humano identificó una forma de agrupar las medidas que permiten una mejor apropiación por parte de los servidores del Instituto, se agruparon en las categorías a continuación:

#### Facilidades para adelantar estudios

- Comisiones de Estudios (Interior / Ext)
- Permiso Académico Compensado (40 h Sem.)
- Licencia No-Remunerada para adelantar estudios
- Programa de Becas
- Descuentos en matrículas (Servimos y Cajas)
- Educación para el trabajo (PIC)

#### Más tiempo en familia

- Teletrabajo
- Horarios Flexibles (de ingreso y salida; reducido para madres o padres con menores de 13 años)
- Descanso Compensado (Semana Santa / Dic.)
- Día libre por Cumpleaños.
- Día de la familia (1er y 2do sem.)
- Vacaciones Recreativas
- Festividades regionales.
- Cursos virtuales de capacitación informal de bienestar para los servidores y sus familias

#### Deporte y Salud

- Gimnasio Individual
- Actividades deportivas por equipos de trabajo.
- Atención al riesgo psicosocial Individual o grupal.
- Torneos deportivos (presenciales / Virtuales)



- Licencias para actividades deportivas
- Al Invima en bici y
- Parqueadero de bicis.

#### **Otros beneficios económicos o ascensos**

- Comisiones de Servicios (interior y exterior)
- Prima de Vacaciones
- Bonificación año de servicios
- Prima de Navidad
- FERIA de emprendimiento
- Comisiones LNR
- Mejor empleado
- Mejor equipo de trabajo.
- Convenios para descuentos en comercios (Servimos y Cajas)

#### **Cultura Organizacional y calidad en el empleo**

- Día del Servidor público
- Informe de gestión y reinducción institucional.
- Celebración de cumpleaños, aniversarios y profesiones.
- Formación de líderes efr (coord. / direc.)
- Acompañamiento de las cajas de compensación.
- Conmemoración fechas especiales (Equidad de género (conmemoración y equidad; madre, padre, Halloween y amor y amistad)
- Reconocimiento al trabajo voluntario (CP, COPAST, CCL)
- Permisos remunerados hasta por 3 días.
- Programa de pre-pensionados
- Medición e intervención del Clima laboral
- Atención de reuniones en oficinas y protocolos de bioseguridad.
- La mitad del equipo directivo deben ser mujeres

### **PLAN DE COMUNICACIONES 2021**

En consideración del objetivo específico número uno del presente documento técnico y en cumplimiento de lo establecido en el marco jurídico antes expuesto, a continuación, se describe el plan de comunicaciones que soporta el modelo del conciliación, incentivos y bienestar social laboral 2021.



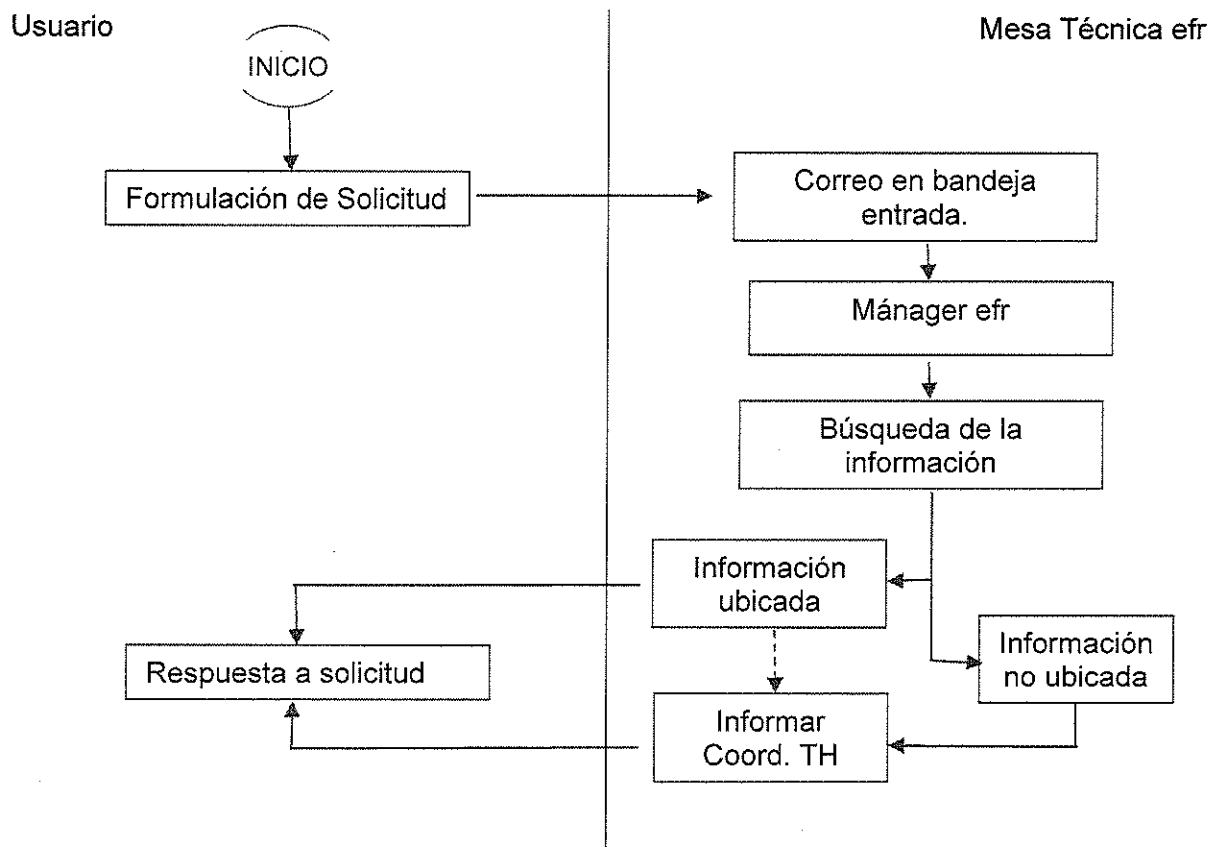
### 1. Canales bidireccionales de comunicación

El modelo cuenta con dos correos electrónico a través de los cuales se establece comunicación en dos direcciones con los servidores del Instituto.

- a. Canal interno de comunicación efr: [bienestarsocial.EFR@INVIMA.gov.co](mailto:bienestarsocial.EFR@INVIMA.gov.co)

Este canal es para que los funcionarios (as) expresen sus propuestas, quejas, reclamaciones, necesidades y expectativas en relación con el modelo efr y con las iniciativas y programas de bienestar.

El trámite de todo tipo de solicitudes de cumplir con el flujograma a continuación:





- b. Canal externo de comunicaciones efr con la Fundación MásFamilia:  
[www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org)

Las comunicaciones que por este canal se establezcan deberán responder como mínimo a una serie de características generales tales como:

- i) Ser relevantes en materia efr;
- ii) Responder a afecciones o problemas del ámbito colectivo y no estrictamente personales;
- iii) Haber sido dirigidas con anterioridad a la organización a través del procedimiento reglamentario y no haber obtenido respuesta en un plazo razonable.

La divulgación de ambos canales debe ser sistemática y constante, lo cual debe reflejarse en el plan de comunicación interna que se describe a continuación.

## 2. Comunicación unidireccional de la mesa técnica

La comunicación unidireccional de la mesa técnica hace referencia a los temas y canales por medio de los cuales se informa a toda la familia Invima sobre los asuntos referentes del modelo de conciliación, incentivos y bienestar social laboral 2021.

La parrilla de los temas, los canales y las posibles fechas de publicación deben quedar registradas y asociadas a cada uno de los bienes y servicios que se establecen en el POA; y en todo caso, y como mínimo, los temas que deben informarse durante cada vigencia son:

- I. Oferta de conciliación con las medidas efr;
- II. Director de la gestión efr y sus responsabilidades, mánager efr y sus responsabilidades y mesa técnica y sus funciones;
- III. Objetivos de mejora y sus avances (con base en los indicadores establecidos para cada indicador);
- IV. Indicadores efr y sus logros;
- V. Procedimientos efr.

Por otra parte, el Instituto cuenta con el procedimiento de comunicación interna de la Oficina Asesora de Comunicaciones, el cual se relaciona en el MIPG con la referencia AIC-GCM-PR001 y denominado Gestión de comunicaciones.

## PLAN DE BIENESTAR LABORAL 2021

El bienestar laboral está orientado a la protección de los derechos o intereses sociales de los servidores públicos y es parte integral del modelo de conciliación, incentivos y bienestar



social laboral 2021; su función es complementar y apoyar las medidas de conciliación incentivando el cumplimiento de las metas institucionales.

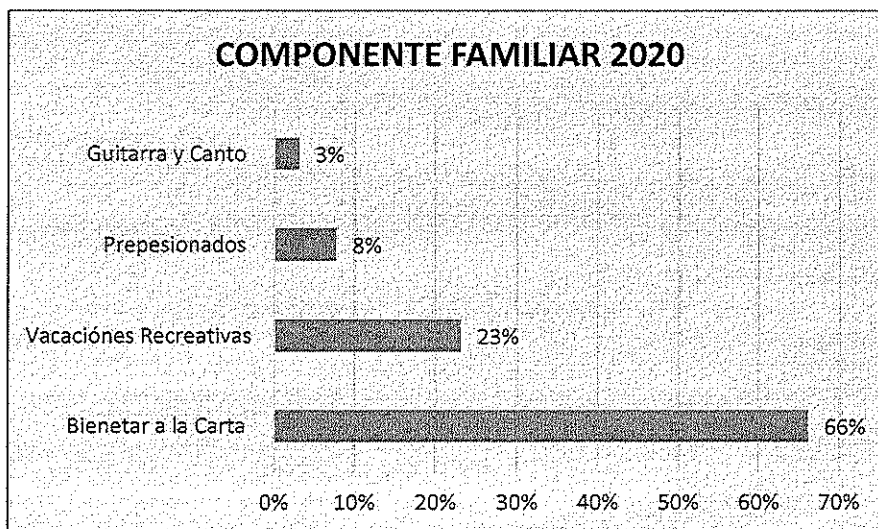
### Diagnóstico de Necesidades Plan de Bienestar 2021

Para la identificación de las necesidades del plan de bienestar para la vigencia 2021, se realizó un grupo focal que vinculó no sólo a los servidores del INVIMA sino además a sus familias. Esta metodología se hace como una prueba piloto con el fin de vincular a las diferentes fuentes diagnosticas la evaluación de la perspectiva de la familia de los servidores.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
METODOLOGÍA	Grupo Focal y Encuesta
MEDIO	Teams
FORMA	Virtual
POBLACIÓN POTENCIAL	145 familias participantes
FECHAS DE APLICACIÓN	19 de enero de 2021.

Atraves de la metodología en mención, se evaluaron los tres componentes que hacen parte del Plan de Bienestar, el componente familia, deportivo y el de cultura e identidad corporativa.

En relación con el componente Familiar, la evaluación de las actividades de la vigencia anterior obtuvo los resultados a continuación:



Identificando que la actividad que más gusto fue el programa de bienestar a la carta. Así mismo se recibieron las siguientes propuestas:



PROPUESTAS 2021
Cocina saludable
Retiros en parejas
Pasadías para la familia
Cursos de baile
Eventos de mascotas
Salud mental
Actividades con padres
Gimnasio Grupo Familiar
Música
Kits deportivos

A partir de estos resultados se proponen y aprueban en el marco de la Comisión de Personal las siguientes actividades para desarrollar durante el 2021:

ACTIVIDADES COMPONENTE FAMILIAR 2021	
Día de la Familia 1er semestre.	• Jornada laboral para compartir en familia
Día de la Familia 2do Ssmestre.	
Vacaciones recreativas	• Vacaciones recreativas para niños entre los 0 y 15 años
Pre-pensionados	• Programa de pre-pensionados con enfoque familiar
Día de la madre	• Estrategia virtual reflexiva de comunicaciones
Día del padre	
Deporte en familia y Código de Integridad	• Gimnasio personalizado para la familia
Feria de emprendimiento	• Portafolio de emprendedores digitales
Aprendamos en familia	• Cocina, arte, música, educación financiera y manualidades.

La conmemoración de los días de la familia del primer y segundo semestre se establece con base en las expectativas establecidas por los servidores en la encuesta, así las cosas, se otorgaría la jornada laboral.

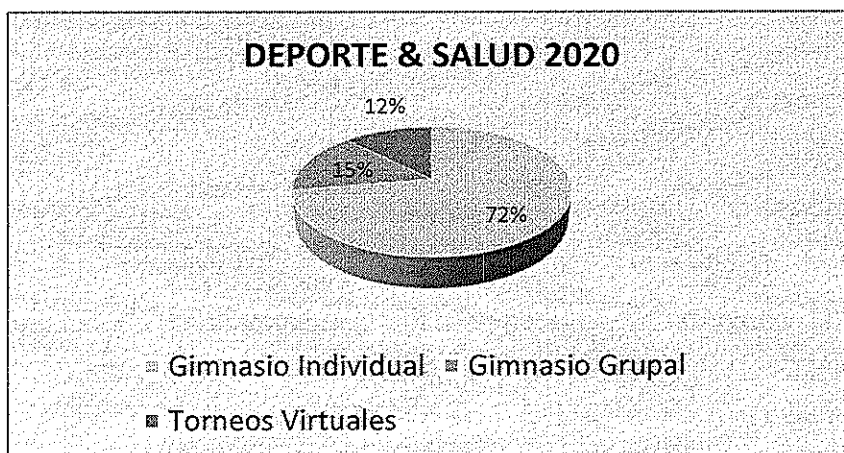


Las vacaciones recreativas se desarrollan en el período de receso escolar de junio para los hijos de los servidores con edades entre los 0 y 17 años cumplidos en conjunto con la Caja de Compensación Familiar. Por primera vez se vincularán los niños de 0 a 4 años a la actividad respondiendo a las solicitudes hechas por los servidores.

Programa preparación de los pre-pensionados para el retiro del servicio: a los servidores públicos próximos a pensionarse se les brindarán herramientas que les permitan manejar con propiedad el tránsito de ser empleado a ser jubilado, con acciones programadas requeridas para vivir productivamente el nuevo estado. Se dará apoyo y acompañamiento al futuro pensionado mediante el desarrollo de un taller, seminario, curso libre o actividad lúdica; que incluya el apoyo en aspectos emocionales para la asimilación de la nueva situación y su reafirmación del auto esquema personal.

Para los días del padre y de la madre no sólo se realizará la campaña de comunicaciones, sino que además se ejecutará la actividad de reconocimiento a estos roles sociales.

En relación con el componente deportivo & de salud, los servidores evaluaron las actividades del 2020 como se ve a continuación:



Así mismo se recibieron las siguientes propuestas:

PROPUESTAS
Gimnasio virtual y Presencial
Clases deportivas por grupos de trabajo.
Danza deportiva
Pausas activas



### PROPUESTAS

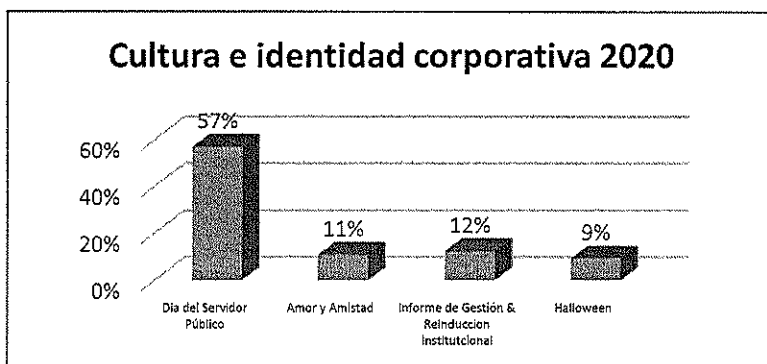
- Inteligencia emocional
- Alimentación saludable
- Yoga
- Natación, ciclismo y patinaje
- Spa & terapias relajación
- Olimpiadas inter grupos deportivos

Por lo anterior, se proponen y aprueban en el marco de la Comisión de Personal las siguientes actividades para desarrollar durante el 2021:

### ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y DE SALUD 2021

Gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virtual individual o en familia.</li> </ul>
Al Invima en Bici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa al Invima en Bici</li> </ul>
Jornadas Lúdicas x Grupo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clases grupales de yoga, defensa personal, aeróbicos y danza, principalmente.</li> </ul>

Finalmente, en el marco del proceso diagnóstico del componente de cultura e identidad corporativa se obtuvieron los siguientes resultados:



Y en la misma línea se proponen y aprueban las siguientes actividades:



### CULTURA INSTITUCIONAL

Día del Servidor Público

Informe de Gestión y Reinducción

Día del Amor y la Amistad

Halloween

Mes de la Equidad de Género

En consideración a que durante la vigencia anterior las actividades tales como el gimnasio individual y grupal, las vacaciones recreativas, el día del servidor público y los torneos virtuales lograron vincular tanto al nivel central como a todos los grupos de trabajo territoriales, para esta vigencia se dará continuidad a esta dinámica.

### OBJETIVOS DE MEJORA

En el marco de la certificación efr es necesario que el modelo efr según la norma 1000-1 evidencie mejoras significativas durante cada año, las cuales son verificadas en los procesos de recertificación cada tres años. En virtud de lo anterior es necesario que bajo la metodología institucional del Plan Operativo Anual (POA) se definan los objetivos de mejora por año y se aseguren los indicadores por cada objetivo, para que en los procesos de recertificación se evidencie una mejora de al menos el 5% interanual en el ciclo, como lo establece la norma 1000-1 en su edición 4.

Por lo anterior, y derivado del diagnóstico efr realizado durante la vigencia 2019, el Instituto se plantea la matriz de objetivos de mejora a continuación:



OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBJETIVO
La posibilidad de que 1.170 funcionarios (as) que ocupan igual número de cargos (99% de la planta de personal) pueden acceder a medidas que promuevan la flexibilidad temporal y espacial. Corresponden a directivos, asesores, coordinadores, profesionales, técnicos y algunos cargos de asistencial.	Aumentar en un 35% la cantidad de teletrabajadores (as) en contexto del Programa de Teletrabajo del Invima.
Establecer las medidas efr adecuadas para el uno por ciento de funcionarios (as) del grupo asistencial al no poder acceder a medidas de flexibilidad temporal.	Incorporar nuevas medidas efr a la actual oferta de conciliación para funcionarios (as) que no pueden acceder a medidas de flexibilidad espacial y temporal, según condiciones normativas y presupuestales.
La composición etaria de la población de líderes consultada de 31-40 y 41-50 años contribuye a gestionar por un liderazgo efr que conecte con la gente, en una dirección por objetivos.	Fortalecer el proceso de formación en la alta y media dirección en cuanto a la dirección por objetivos.
Para el 46 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta y que en su núcleo familiar no tienen menores dependientes es pertinente estructurar y/o fortalecer en la oferta de conciliación programas para familias sin hijos.	Fortalecer las nuevas medidas efr para familias sin hijos e hijas, según condiciones normativas y presupuestales.
El 35 por ciento de funcionarios (as) consultados no tiene menores dependientes, por tanto, pensar en el diseño de medidas efr acordes a sus necesidades y composición del grupo familiar a fin de verse cubiertos por ellos beneficios institucionales y no sentir discriminación.	
Para el 22 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta y que en su núcleo familiar tienen otros dependientes, posiblemente adultos mayores, es una ventana de oportunidad para establecer medidas para su núcleo familiar con enfoque en esta realidad familiar hecha visible.	Fortalecer con las cajas de compensación del ámbito nacional las medidas efr para familias con adultos mayores dependientes, según condiciones normativas y presupuestales.
El entendimiento directivo de la conciliación como: i) Un asunto que apoya el equilibrio entre lo personal, familiar y laboral como foco de desarrollo y crecimiento como persona (25%); ii) Para el 17 por ciento y 15 por ciento=32 por ciento, es fundamental la conciliación para tener tiempo, calidad y energía para interactuar en los mismos tres aspectos de la vida del ser humano y, iii) El 11 por ciento que opina sobre la necesidad de conciliación para lograr el balance de los estadios de vida humana para asumir a los funcionarios de manera integral en sus aspectos físicos y emocionales.	Fortalecer el posicionamiento interno de la gestión de bienestar bajo la sombrilla efr
El 32 por ciento de los directivos que respondieron la pregunta opina que el INVIMA está en un nivel intermedio con camino recorrido en buenas prácticas laborales. Apoya un buen ambiente laboral sin dejar de reconocer el desbalance entre las áreas y procesos en cuanto a carga laboral. El 18 por ciento de los que líderes que respondieron la pregunta	



OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBJETIVO
<p>considera que el INVIMA está en un nivel de crecimiento encaminado a que los funcionarios (as) hallen equilibrio como personas y sean felices.</p>	
<p>El 40 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta manifiesta que el INVIMA se encuentra en la media, no sobresale en su gestión de la conciliación, en relación con el resto de las entidades similares, independiente de si usan o no usan las medidas efr, es desde una percepción integral de la gestión. El 29 por ciento pone de presente que lo desconoce. Acciones de endomarketing y de promoción de la gestión que hacia adelante se desarrollará bajo el modelo efr.</p>	
<p>El resultado del 30 por ciento del no conocimiento del desarrollo del INVIMA en materia de bienestar y conciliación (comparativamente con otras organizaciones de su sector) es oportunidad para mejorar el trabajo sistemático de comunicaciones en torno de ello y del modelo efr que construya percepción positiva correlacionada con el esfuerzo institucional por ser una Entidad Familiarmente Responsable.</p>	
<p>El 29 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta conceptuó que el INVIMA está en la media, no sobresale en cuanto a la gestión de conciliación comparativamente con otras entidades del sector. Hay que trabajar este aspecto para que mejore y llegue a ser una fortaleza el conocimiento y la promoción interna de todo lo que el Instituto realiza por el bienestar y la Felicia de la gente y el progreso de las familias.</p>	
<p>La opinión del 15 por ciento de líderes consultados en cuanto a que el nivel de satisfacción de los servidores (as) con la actual oferta de conciliación está en el nivel seis y el diez por ciento en el nivel 5 (1 el más bajo y 10 el más alto). Es una ventana de oportunidad para incrementar esta satisfacción.</p>	<p>Realizar la consulta de uso, conocimiento y satisfacción de las medidas efr y del modelo en toda la organización según procedimiento establecido para ello y con la periodicidad que se establezca para tal efecto.</p>
<p>El 34 por ciento de los líderes que contestó la pregunta opinó que no hace uso de la actual oferta de conciliación. Se presenta la conveniencia de difundir más aún la oferta, y por el otro, sensibilizar a los líderes para que sean los primeros que hacen uso de los programas y las iniciativas de bienestar como ejemplo y movilizadores para sus equipos.</p>	<p>Diversificar los canales de información teniendo en cuenta las modalidades de comunicación física y virtual (por ambas modalidades de trabajo) para la promoción de los diferentes programas y actividades de la oferta de conciliación actual del Instituto, exponiendo la forma de acceder a estos.</p>



OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBJETIVO
<p>El 71 por ciento de los líderes (as) que respondió la pregunta señala que no sabe cómo usar las medidas de bienestar; ii) el 12 por ciento indica que ninguna medida se adapta a sus necesidades y, iii) el seis por ciento señala como factor para el no uso de las medidas la falta de tiempo, porque no le resultan de aplicación y porque no les resultan interesantes. Se recomienda: i) ajustar las medidas efr a las necesidades y expectativas de este grupo; ii) incrementar la información de la oferta de conciliación. Es importante lograr que los directivos sean usuarios de la oferta para movilizar a sus equipos a hacerlo.</p>	
<p>El 59 por ciento de los servidores (as) que respondieron la pregunta no usa la oferta de conciliación, aunque la conocen y reciben la información desde Talento Humano. ¿La emergencia sanitaria ha afectado este uso?</p>	
<p>Sobre el 19 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta que señala no conocer la oferta de conciliación actual, representa a las personas que o bien no acogen la comunicación que mantiene el Grupo de Talento Humano sobre las acciones de bienestar, o porque no existe un interés verdadero de su parte por saber lo que el INVIMA es ofrece para su bienestar. Además, tratándose de líderes es mayor el posible impacto en relación con promover en sus equipos el uso de la oferta de conciliación.</p>	
<p>El resultado del 39 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta indica no saber cómo usar las medidas efr por tanto en la divulgación de la oferta de conciliación hay que asegurar el entendimiento de aspecto por parte de la población del INVIMA porque este resultado es similar en la consulta de los líderes de la entidad.</p>	



OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBJETIVO
<p>Las medidas más usadas y con mayor satisfacción de uso por parte de los funcionarios (as) que respondieron la pregunta son las siguientes, en lo que es deseable mantener estos niveles altos, incrementar los medio y remover cuando hay niveles bajo de satisfacción sobre una medida en especial. Son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Día de la Familia (12 AL y 1 M);</li> <li>ii) Medio día por cumpleaños (7 AL, 1 M);</li> <li>iii) Día del Niño y la Niña (7 AL, 1 M);</li> <li>iv) Boletas combo de cine /parques (9 AL);</li> <li>v) vi trabajo en casa (7 AL 2 M y 1 B).</li> </ul>	<p>Evaluar las medidas efr con niveles de satisfacción medio y bajo para ajustar los aspectos en su diseño que permitan mantener su uso y aumentar la satisfacción de los funcionarios (as).</p>
<p>Las medidas más usadas y con mayor satisfacción de uso por el 41 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trabajo en casa (8AL 1M); medio día de cumpleaños (5AL 2M);</li> <li>• vacaciones recreativas (4AL);</li> <li>• boletas para cine (2AI);</li> <li>• días compensatorios en Semana Santa y Navidad (2AL 1B) y reunión fin de año con la familia; día de la familia, actividad física con (2AL 1B) cada una.</li> <li>• Mantener y mejorar tales niveles producto de la gestión anual efr para comprobarlo en una próxima medición.</li> </ul>	
<p>Prácticas directivas por mejorar mediante un programa de liderazgo en relación con la cultura de la conciliación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 25 líderes que respondieron la pregunta considera que a veces se espera que los servidores (as) se lleven trabajo a casa;</li> <li>ii) 21 líderes considera que a veces rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar la trayectoria profesional de un colaborador (a) en la organización;</li> <li>iii) 23 de los líderes consultados opina que a veces se juzga como menos comprometido con la entidad a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar;</li> <li>iv) 20 directivos señalan que nunca se anima a los servidores (as) a irse a casa pasada cierta hora</li> </ul>	<p>Fortalecer el programa de liderazgo que requiere el INVIMA con base en los hallazgos del diagnóstico, de los atributos de la cultura efr para lograr un estilo de dirección alineado al ámbito efr con centro en la gestión de la conciliación.</p>



OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBJETIVO
El 27 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta señala la actitud de los compañeros como un freno para acceder a la actual oferta de bienestar en el INVIMA. Otro 27 por ciento respondió la actitud del entorno privado del trabajo (familia, pareja u otros). Aspectos para señalar como áreas de mejora el trabajo sobre la cultura institucional con los atributos deseables desde la perspectiva efr.	
El 32 por ciento de los funcionarios (as) que respondieron la pregunta aludió como impedimento para usar los actuales beneficios la actitud de sus superiores. Es trabajar en los líderes del INVIMA su deber de fomentar en sus equipos el disfrute de las medidas de bienestar y desarrollo existentes y las que se implanten producto de la gestión de la conciliación mediante el modelo efr.	
En aspectos de la gestión directiva que determinan la percepción sobre la cultura de la conciliación, el comportamiento de los datos mayoritariamente con la opción de respuesta a veces, como se registra enseguida, es punto de debilidad en la actualidad en el INVIMA. Por tanto, es deseable llegar a desarrollar un programa de liderazgo que acompañe las demás acciones que facilita el modelo de gestión efr para avanzar consistente y metódicamente. Acetato 34	
El 50 por ciento de los funcionarios (as) que respondió la pregunta opina que hay impedimentos para implantar nuevas medidas o políticas de conciliación, entre los cuales, el 32 por ciento indica la actitud de los superiores.	
Las medidas efr sugeridas por los líderes que respondieron la pregunta: i) servicio médico en la sede de la entidad; ii) convenio con droguería en la sede; iii) salidas recreativas; iv) apoyo psicológico; v) intensificar las actividades sociales y vi) teletrabajo.	
El 29 por ciento de los líderes que respondieron la pregunta relaciona ampliar la actual oferta de conciliación con diseñar y concebir más políticas y mayor diversidad: es decir, para ganar mayor diversidad y cobertura, en contexto de la normatividad aplicable al INVIMA, para tal afecto.	Aumentar en al menos una medida efr por grupo con la incorporación de nuevas medidas solicitadas.
El resultado del 32 por ciento de los funcionarios (as) que respondieron la pregunta considera que al ampliar la oferta actual de conciliación ello respondería a una motivación de ampliación de esta y de hacerla más diversa, lo que tendría impacto en su mayor atracción y deseo de uso.	



OPORTUNIDADES DE MEJORA	OBJETIVO
<p>El 29 por ciento de los funcionarios (as) que respondieron la misma pregunta indica la razón de la ampliación de la oferta con robustecer la accesibilidad a la misma, lo cual es positivo en la medida que así se cumpla uno de los postulados efr como es que la organización quede cubierta por la oferta, mirando la singularidad de los servidores(as).</p>	
<p>Remover todas las situaciones que son identificadas por los líderes como barreras cuyo marco metodológico del modelo conduce a establecer las de relevancia y control en el corto plazo como objetivos de mejora (pregunta N° 18 del instrumento Consulta de la Dirección).</p>	<p>Remover las barreras identificadas por los líderes de la entidad en la consulta de la voz de la Dirección.</p>
<p>Se destaca la equidad de la composición de la población consultada de funcionarios (as): 50% y 50%). En consecuencia, evaluar la conveniencia de establecer medidas efr diferenciadas por género, en el marco normativo vigente y vinculante.</p>	<p>Toda vez que la oferta de conciliación actual está estructurada guardando el principio de equidad por género, se plantea dejar este objetivo como principio de actuación, sin perder de vista que también se logre procurar la diferenciación etárea en la estructuración del portafolio. Se deja visible como también las oportunidades de mejora que dio origen a este planteamiento para reforzar su consideración en el momento pertinente.</p>
<p>La composición de la muestra consultada de funcionarios (as) evidencia mayoría de una población en el rango de 31 a 40 años (36%) seguida del 26 por ciento de la población menor de 41 a 50 años, la población entre 51 y 60 años con el 22 por ciento, en edad de jubilación o próxima a esta, menores de 30 años una muestra del nueve por ciento y la población mayor a 61 años en un seis por ciento. Indicativo de la composición global del INVIMA como diversa para diseñar medidas efr diferenciadas por generaciones, de acuerdo con las posibilidades institucionales.</p>	
<p>El 31 por ciento de funcionarios (as) consultados tiene menores dependientes, por tanto, fortalecer los actuales programas de beneficio para el núcleo familiar, con énfasis en los hijos e hijas y en lo que muy probablemente habrá también diversidad etaria.</p>	<p>Fortalecer los actuales programas de bienestar para hijos e hijas de las familias de funcionarios (as) de la entidad.</p>
<p>La disponibilidad de 428 programas o iniciativas de bienestar, entre medidas efr y buenas prácticas laborales de 14 organizaciones de los sectores salud y farmacéutico nacionales e internacionales, como referente para la consolidación de la oferta de conciliación.</p>	<p>Incorporar en al menos una medida efr por grupo de las medidas contenidas en la voz del mercado según aplicabilidad a los cargos de la planta de personal.</p>

En la misma línea, para las vigencias 2020 y 2021 el instituto se propone los objetivos de mejora a continuación:



OPORTUNIDADES DE MEJORA	PRIMER AÑO CICLO DE MEJORA	SEGUNDO AÑO CICLO DE MEJORA
La posibilidad de que 1.170 funcionarios (as) que ocupan igual número de cargos (99% de la planta de personal) pueden acceder a medidas que promuevan la flexibilidad temporal y espacial. Corresponden a directivos, asesores, coordinadores, profesionales, técnicos y algunos cargos de asistencial.	Aumentar en un 35% la cantidad de teletrabajadores (as) en contexto del programa de teletrabajo del invima.	
La composición etaria de la población de líderes consultada de 31-40 y 41-50 años contribuye a gestionar por un liderazgo efr que conecte con la gente, en una dirección por objetivos.		Fortalecer el proceso de formación en la alta y media dirección en cuanto a la dirección por objetivos.

Así las cosas, los objetivos de mejora se establecen en el Plan Operativo del modelo de conciliación el cual para el año 2021 ya fue reportado al área de planeación.

**Objetivo 1: Aumentar en un 35% la cantidad de teletrabajadores (as) en contexto del programa de teletrabajo del invima.**

Para el cumplimiento del presente objetivo de mejora, el Instituto emite la resolución 2019057582, de 2019 «Por la cual se implementa la modalidad de Teletrabajo en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA». Bajo esta resolución se inicia la formalización de las solicitudes de teletrabajo para el nivel profesional.

En la misma línea se emite la resolución 2020035199 del 16 de octubre de 2020 “Por la cual se implementa el Plan Piloto de Teletrabajo en los Niveles Asistencia y Técnico del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA”

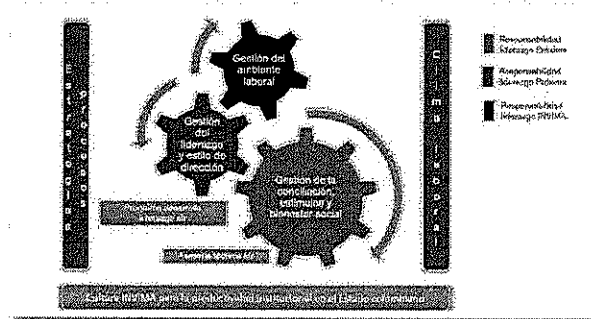
Con la estructura técnico-jurídica antes mencionada el instituto establece en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión la meta de formalizar al 35% de los trabajadores del instituto para el cierre del 2021; impulsando de esta forma una transformación organización a través de una de las medidas de conciliación para la flexibilidad espacial.

**Objetivo 2. Fortalecer el proceso de formación del 100% en la alta y media dirección en cuanto a la dirección por objetivos.**

El plan de trabajo para el cumplimiento del presente objetivo de mejora, el cual se suscribe para terminar su cumplimiento en la vigencia 2022, se divide en dos etapas:

1. Programa de formación media dirección 2021.

Este programa que se desarrollará para la presente vigencia y se realizará a través de la empresa consultora Próxima y estará orientado a fortalecer las competencias comportamentales para el liderazgo efr y la gestión de la compensación, de acuerdo con los siguientes pilares de intervención:



\*GRÁFICO EXTRAÍDO DE LA PROPIETA PRÓXIMA

Con este proceso de intervención de la media dirección se busca cubrir a la totalidad de los coordinadores con una intensidad de 8 horas de formación dividida en dos módulos.

2. Programa de intervención de la alta dirección 2022:

Finalmente, para la vigencia 2022 se realizará la intervención del equipo directivo; lo anterior considerando el posible cambio de administración posterior a las elecciones presidenciales.

**PRESUPUESTO**

Para el desarrollo del Programa de Bienestar Social del año 2021 en el marco del modelo de conciliación, incentivos y bienestar social laboral 2021, el Grupo de Talento Humano solicita, a través del plan de adquisiciones el presupuesto que se relaciona a continuación:

Área de Bienestar	Prestación de servicios para el desarrollo de los programas de bienestar, incentivos, clima y calidad de vida laboral, orientados a la protección y servicios sociales, dirigidos a los servidores del instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos – Invima a nivel nacional.	\$ 322.440.101
-------------------	--	----------------

**ROY GALINDO WEHDEKING**  
Secretario General

Proyecto: Juan Pablo Perafan  
Reviso: María Angelica Garcia  
Aprobó: Gladys Montoya



