

REPUBLICA DE COLOMBIA  
IDENTIFICACION PERSONAL  
CEDULA DE CIUDADANIA

NUMERO 13.615.554

MATEUS GUERRERO

APELLIDOS  
WIDBER

NOMBRES

*Mateus Guerrero*



INDICE DERECHO

FECHA DE NACIMIENTO 15-SEP-1969

PUENTE NACIONAL  
(SANTANDER)

LUGAR DE NACIMIENTO

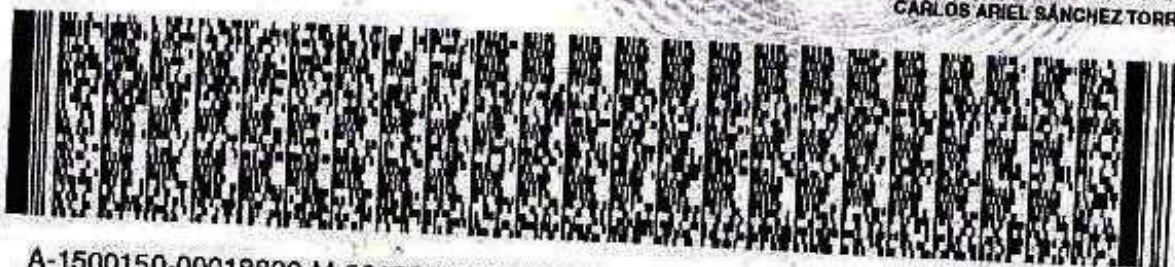
1.77  
ESTATURA

B+  
G.S. RH

M  
SEXO

14-DIC-1987 PUENTE NACIONAL  
FECHA Y LUGAR DE EXPEDICION

*Carlos Ariel Sanchez Torres*  
REGISTRADOR NACIONAL  
CARLOS ARIEL SANCHEZ TORRES



A-1500150-00018822-M-0013615554-20080701

0000709273A 1

1450006833

UNIDAD  
ADMINISTRATIVA  
ESPECIAL

**JUNTA CENTRAL  
DE CONTADORES**



Certificado No:

9 F 9 0 1 E F 0 7 0 9 0 F 4 2 0

**LA REPUBLICA DE COLOMBIA  
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO  
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL  
JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**

**CERTIFICA A:  
QUIEN INTERESE**

Que el contador público **WIDBER MATEUS GUERRERO** identificado con CÉDULA DE CIUDADANÍA No 13615554 de PUENTE NACIONAL (SANTANDER) Y Tarjeta Profesional No 84158-T SI tiene vigente su inscripción en la Junta Central de Contadores y desde la fecha de Inscripción.

**NO REGISTRA ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS** \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Dado en BOGOTA a los 21 días del mes de Noviembre de 2025 con vigencia de (3) Meses, contados a partir de la fecha de su expedición.

  
SANDRA MILENA BARRIOS PULIDO  
**DIRECTOR GENERAL**

ESTE CERTIFICADO DIGITAL TIENE PLENA VALIDEZ DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 2 DE LA LEY 527 DE 1999, DECRETO UNICO REGLAMENTARIO 1074 DE 2015 Y ARTICULO 6 PARAGRAFO 3 DE LA LEY 962 DEL 2005

Para confirmar los datos y veracidad de este certificado, lo puede consultar en la página web [www.jcc.gov.co](http://www.jcc.gov.co) digitando el número del certificado

## CONSTANCIA DE PAZ Y SALVO EN SEGURIDAD SOCIAL

Señores  
A quien corresponda.

El suscrito **Revisor Fiscal de la sociedad AXIS CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO S.A.S.**, identificada con **NIT 900.858.307-3**, en ejercicio de las facultades conferidas por la ley y los estatutos sociales,

### HACE CONSTAR

Que, con base en la revisión de la información contable, nóminas, planillas PILA y demás soportes aportados por el área administrativa, **la sociedad se encuentra a la fecha totalmente al día (“paz y salvo”) en el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral**, incluyendo:

- Salud
- Pensiones
- Riesgos Laborales (ARL)
- Cajas de Compensación Familiar
- SENA
- ICBF

correspondientes a todos los trabajadores vinculados y a los contratistas obligados a cotizar, **con corte al día 10 de diciembre de 2025**, sin que existan saldos pendientes, mora o requerimientos vigentes por parte de las entidades administradoras.

Esta constancia se expide a solicitud de la parte interesada para los fines que estime pertinentes.

En Bogotá D.C., **10 de diciembre de 2025**.



---

**WIBDER MATEUS GUERRERO**  
**REVISOR FISCAL**  
**TP 84158-T**



**AXIS CONSULTORIA PARA EL  
DESARROLLO HUMANO SAS**  
NIT 900.858.307-3  
calle 44 #15a 68 of 306  
Tel: (031) 3212065392  
Bogotá - Colombia  
facturacion@axisconsultoria.co



Factura electrónica de venta  
**No. 2746**

<b>Señores</b>	GOBERNACION DE ANTIOQUIA		
<b>NIT</b>	890.900.286-0	<b>Teléfono</b>	(000) 0000000 - Ext. 000
<b>Dirección</b>	No aplica	<b>Ciudad</b>	Bogotá - Colombia

Fecha y hora Factura	
<b>Generación</b>	11/12/2025, 14:43
<b>Expedición</b>	11/12/2025, 14:43
<b>Vencimiento</b>	11/12/2025

Ítem	Descripción	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Bruto
1	SERVICIOS PROFESIONALES Y EMPRESARIALES	1.00	14,096,218.00	14,096,218.00

**Total items: 1**

**Valor en Letras:**

Dieciseis millones setecientos setenta y cuatro mil cuatrocientos noventa y nueve pesos m/cte con cuarenta y dos cent.

**Forma de pago:**

Contado

**Medio de pago:**

Desembolso Crédito plus (CCD+) - Transferencia \$ 16,774,499.42

**Observaciones:**

**Orden de entrega: - Fecha:**

<b>Total Bruto</b>	14,096,218.00
<b>IVA 19%</b>	2,678,281.42
<b>Total a Pagar</b>	16,774,499.42

Fabricante Software y Proveedor tecnológico: Siigo SAS - Nif: 830.048.145-8. Nombre Software: Siigo Nube. Firma electrónica: ver en el XML

A esta factura de venta aplican las normas relativas a la letra de cambio (artículo 5 Ley 1231 de 2008). Con esta el Comprador declara haber recibido real y materialmente las mercancías o prestación de servicios descritos en este título - Valor. **Número Autorización Electrónica 18764102493167 aprobado en 20251202 prefijo desde el número 2740 al 3000 Vigencia: 12 Meses**

Responsable de IVA - Actividad Económica 7020 Actividades de consultoría de gestión Tarifa  
CUFE: e0b0806dcc96a99fee219e7d505ecb88c1e345402501be0f465a58b3ac10c07cb4d377b0e980c50dcb4eac398c4997b3

**AXIS CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO S.A.S.**

**NIT:** 900858307-3

**Dirección:** Cr 3 A No. 64 - 16, AP 206, Bogotá D.C.

**Teléfono:** 3144016180

**10 de diciembre de 2025**

**Señores**

**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**

**Referencia:** *Informe Final – Evaluación de Clima Laboral 2025*

## **1. Introducción**

AXIS CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO S.A.S. presenta a la Gobernación de Antioquia el Informe Final de la Evaluación de Clima Laboral 2025, elaborado conforme a los lineamientos técnicos, metodológicos y contractuales establecidos. El proceso se desarrolló con el propósito de identificar percepciones, factores psicosociales, condiciones organizacionales y dinámicas internas que influyen en el bienestar, desempeño y experiencia laboral de los servidores públicos de la entidad.

## **2. Antecedentes y proceso de ejecución**

El día 30 de septiembre de 2025 inició la aplicación del instrumento de Clima Organizacional para los aproximadamente 2.700 servidores públicos de la Gobernación de Antioquia, abarcando sus diferentes secretarías, dependencias y entidades descentralizadas.

Durante el proceso se desarrollaron las siguientes actividades clave:

- **Aplicación del instrumento:** Recolección de información mediante plataforma digital, habilitada para el acceso de todos los funcionarios.
- **Seguimiento permanente:** Monitoreo diario de la participación, acompañamiento técnico y sesiones virtuales explicativas para dependencias con baja respuesta.
- **Informe de avance:** El 14 de octubre de 2025 se entregó el Informe Técnico de Avance, señalando el estado de participación, análisis preliminares y recomendaciones para mejorar la representatividad estadística.

## **3. Desarrollo de la fase final del proceso**

Conforme a las especificaciones técnicas del contrato y una vez cerrada la fase de recolección, se ejecutaron las siguientes acciones:

1. **Elaboración del Informe Final de Clima Laboral 2025.**
2. **Entrega del informe preliminar:**
  - El día **2 de diciembre de 2025**, AXIS entregó a la Gobernación el informe estructurado conforme a los requerimientos metodológicos.
  - Ese mismo día se realizó una **reunión con el equipo de Talento Humano**, en la que se socializaron los resultados, el análisis por dimensiones, los niveles de interpretación y los hallazgos organizacionales.
3. **Socialización con directivos:**
  - El **4 de diciembre de 2025**, AXIS socializó en sesión formal el informe con la **Directora de Talento Humano**, realizando un análisis detallado de resultados, conclusiones y oportunidades de mejora institucional.
4. **Ajustes solicitados:**
  - Tras la revisión conjunta, se efectuaron las modificaciones pertinentes solicitadas por la Dirección, las cuales correspondieron a precisiones en la presentación de indicadores, ajustes de redacción y reorganización de gráficos de interpretación.
5. **Entrega oficial:**
  - Con los ajustes integrados, AXIS entregó el **Informe Final de Clima Laboral 2025**, cumpliendo con la totalidad de los requisitos técnicos, metodológicos y formales exigidos.
  - **Se adjunta el informe en formato PDF**, conteniendo el análisis completo de resultados, conclusiones y recomendaciones.

#### **4. Observaciones metodológicas**

Es importante reiterar que los resultados se construyeron a partir de la participación efectiva de los servidores públicos. Si bien la encuesta fue voluntaria y contó con diversas acciones de acompañamiento, el nivel de participación impacta directamente la representatividad y alcance estadístico del diagnóstico.

El análisis final se realizó siguiendo criterios de validez técnica, integridad de datos y confiabilidad en la interpretación de las dimensiones evaluadas, garantizando el mayor rigor posible dentro del marco metodológico definido.

## 5. Conclusiones generales

- AXIS CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO S.A.S. entregó el **Informe Final de Clima Laboral 2025** dentro de los plazos, formatos y especificaciones técnicas acordadas.
- Se realizaron **dos espacios formales de socialización**, uno con el equipo operativo de Talento Humano y otro con la Dirección, asegurando la comprensión integral de los resultados.
- Se incorporaron **todas las modificaciones solicitadas** por la Gobernación de Antioquia.
- El informe final constituye una herramienta estratégica para la toma de decisiones, la gestión del bienestar laboral y la formulación de intervenciones orientadas a fortalecer el clima organizacional y la experiencia del servidor público.

## 6. Cierre

AXIS CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO S.A.S. reitera su compromiso técnico, ético y profesional con la calidad del proceso adelantado y agradece a la Gobernación de Antioquia la confianza depositada para el desarrollo de esta evaluación.

Cordialmente,

Atentamente,



**Oscar Bernardo López Parra**  
C.C. 79.688.821 de Bogotá D.C.  
Representante legal.



**Juan Manuel López Carrero**  
C.C. 1.021.512.496 de Bogotá D.C.  
Coordinador contrato.

# Medición del Clima Laboral 2025



**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

# Contenido

- 1 Introducción
- 2 Ficha Técnica
- 3 Instrumento
- 4 Resultados
- 5 Índices de posicionamiento
- 6 Conclusiones
- 7 Recomendaciones



# Introducción



**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

El entorno institucional se caracteriza por cambios constantes que exigen una rápida capacidad de adaptación. En este contexto, la medición del clima laboral se convierte en una **herramienta** esencial para la **Gobernación de Antioquia** al comprender cómo perciben los servidores públicos su entorno de trabajo y cuales son los factores que influyen en su desempeño.

El análisis del clima laboral permite **identificar** con claridad las áreas que requieren ajustes y orientar las decisiones de la alta dirección para fortalecer el **bienestar, la motivación y el compromiso** de los equipos. Este ejercicio aporta insumos valiosos para impulsar acciones que mejoren la efectividad institucional y contribuyan al logro de los objetivos misionales del Departamento.

Así, la medición del clima laboral se consolida como un proceso clave para promover un ambiente más armónico, participativo y alineado con las necesidades de la entidad y de quienes la integran.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2025). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

# Ficha Técnica

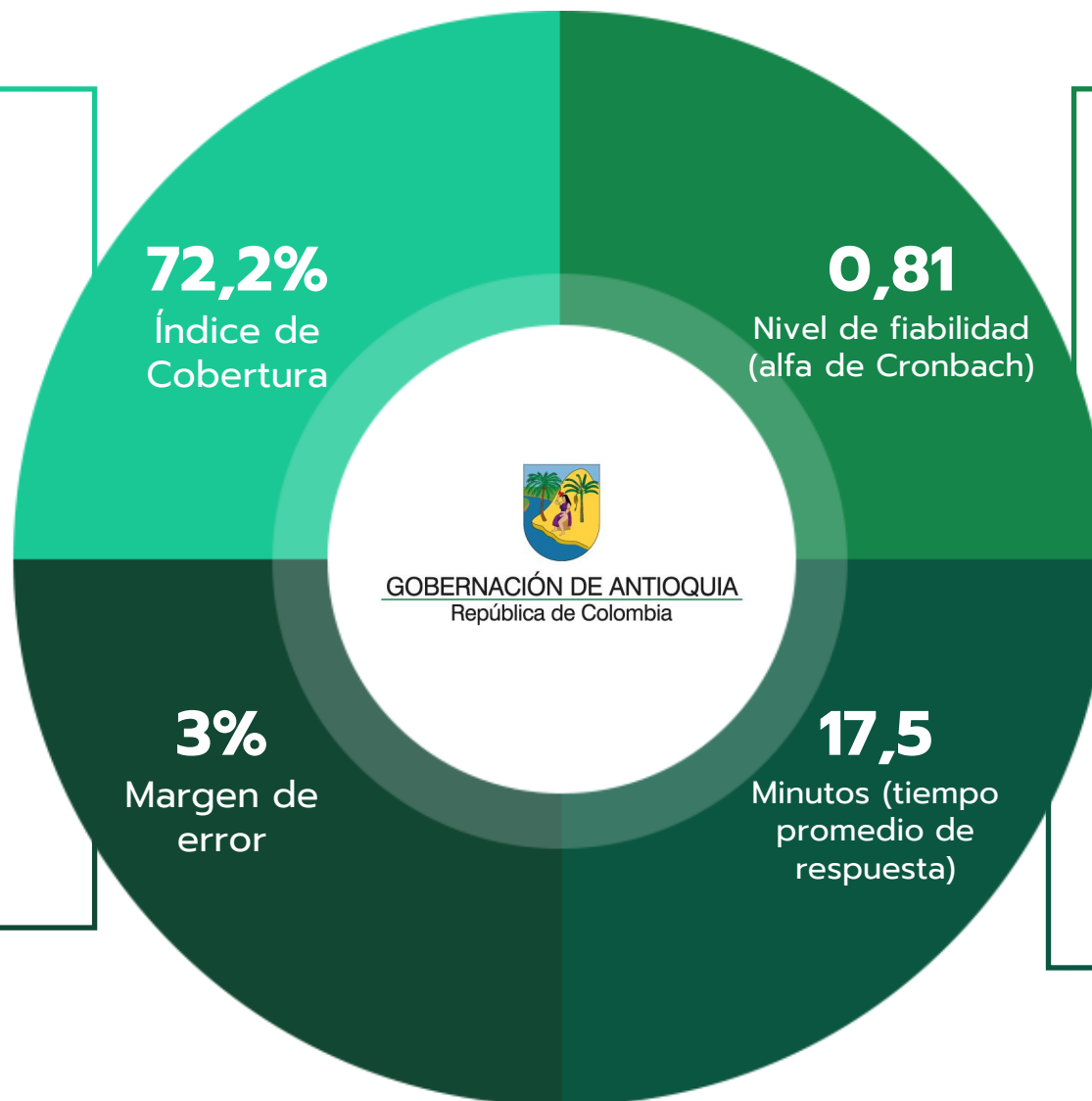


GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA  
República de Colombia

Indica el porcentaje de servidores que participaron en la medición frente al total convocado. Permite determinar qué tan representativos son los resultados y la amplitud de la percepción recogida.

**Universo Esperado:** 2771 personas

**Respuestas:** 2001 personas



Mide la consistencia interna del instrumento aplicado en la evaluación del clima laboral. Indica qué tan coherentes y estables son las respuestas entre los ítems, garantizando que los resultados sean confiables y válidos para el análisis..

Indica cuánto pueden variar los resultados de la medición del clima laboral respecto a la percepción real de toda la entidad. Refleja el nivel de precisión de los datos obtenidos a partir de la muestra participante.

Indica cuánto tardaron en contestar la medición de clima laboral quienes participaron. Refleja la agilidad del instrumento y el nivel de facilidad o complejidad percibida por los servidores al responderlo.

# Instrumento



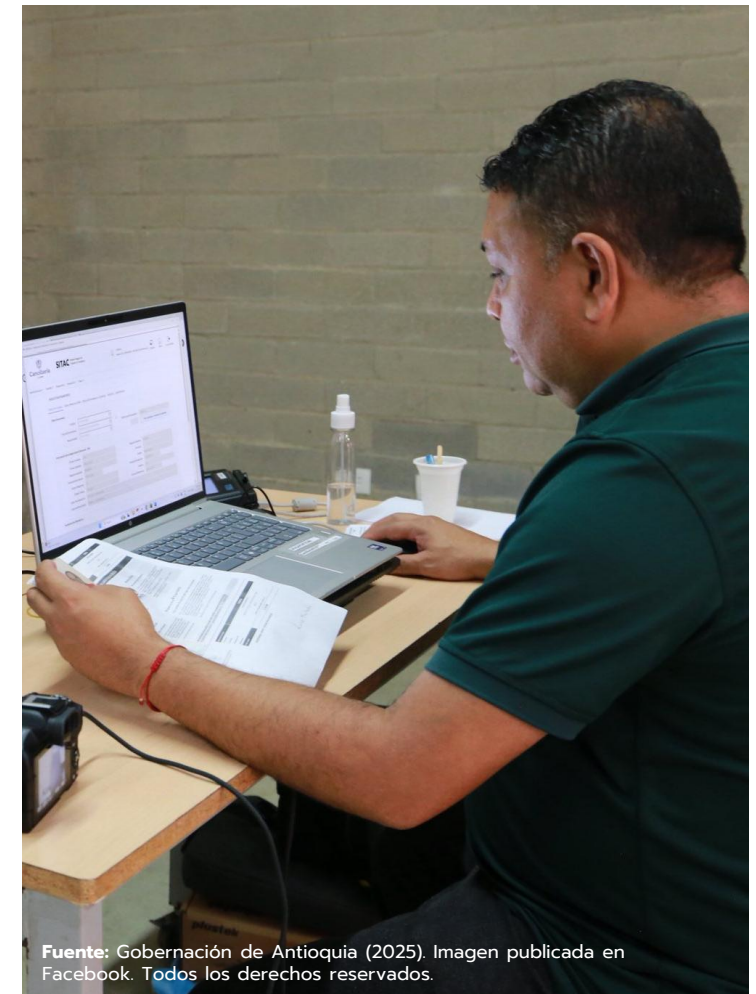
**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

El instrumento aplicado en este estudio permite identificar las variables que **influyen** de manera significativa en el clima laboral de la entidad, así como los factores que inciden en la percepción, motivación y bienestar de los servidores públicos.

Para este ejercicio, se utilizó el instrumento de medición del clima laboral diseñado por la **Organización Panamericana de la Salud (OPS)**, el cual fue adaptado psicométricamente a las características y necesidades de la **Gobernación de Antioquia**, manteniendo su estructura original y garantizando su pertinencia para las dimensiones evaluadas.

Este **instrumento** está compuesto por 80 reflexiones distribuidas en cuatro áreas críticas del clima laboral: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, cada una subdividida en variables que permiten un análisis detallado de la percepción de los servidores.

A continuación, se presentan los niveles de relación del clima laboral según las áreas críticas y sus respectivas subvariables:



Fuente: Gobernación de Antioquia (2025). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

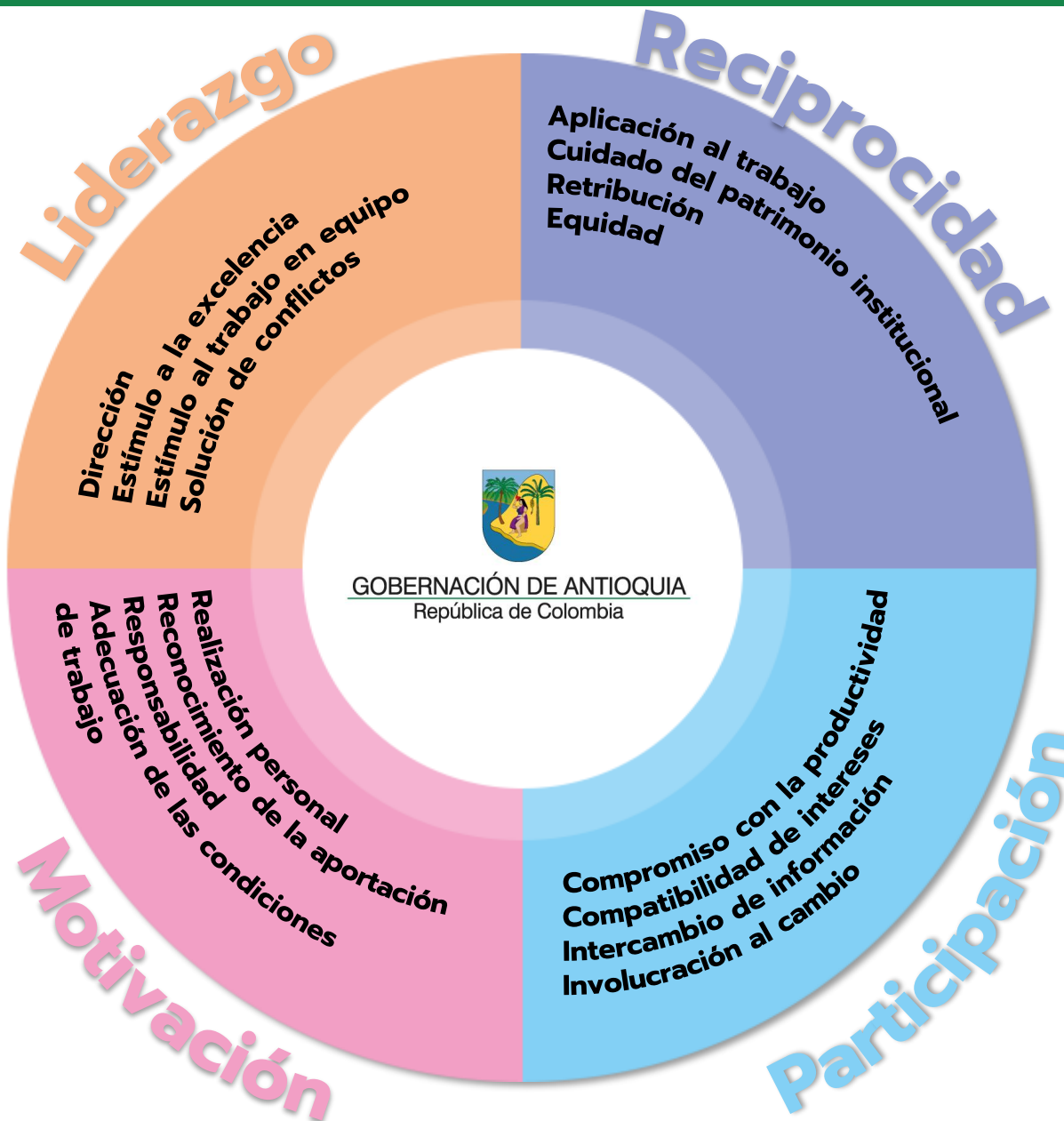
## Liderazgo

La variable Liderazgo evalúa la capacidad de quienes ejercen funciones de dirección para orientar, influir y motivar al personal hacia el logro de los objetivos institucionales.

Mide tanto la **claridad en la conducción de los equipos** como la habilidad de los líderes para **generar entornos de trabajo colaborativos y resolver conflictos**.

## Motivación

La variable Motivación mide el conjunto de **actitudes, percepciones y reacciones** de los servidores en relación con la **satisfacción de sus necesidades laborales**, el sentido de propósito y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución.



## Reciprocidad

La variable Reciprocidad hace referencia al balance entre lo que **el servidor aporta a la entidad y lo que la institución devuelve** en términos de **reconocimiento, oportunidades y condiciones laborales**.

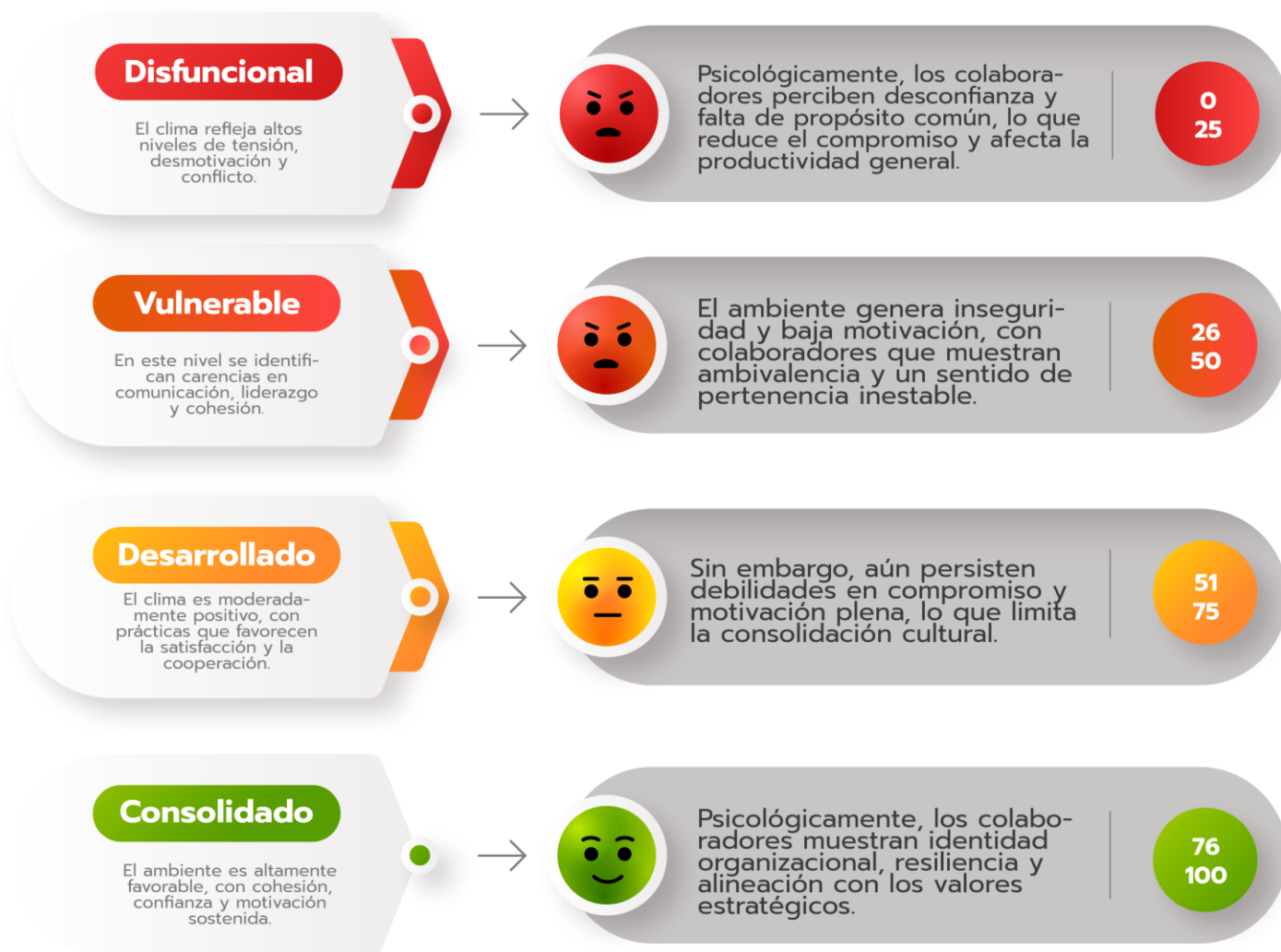
Permite identificar y comprender la percepción de justicia y equilibrio dentro del entorno institucional.

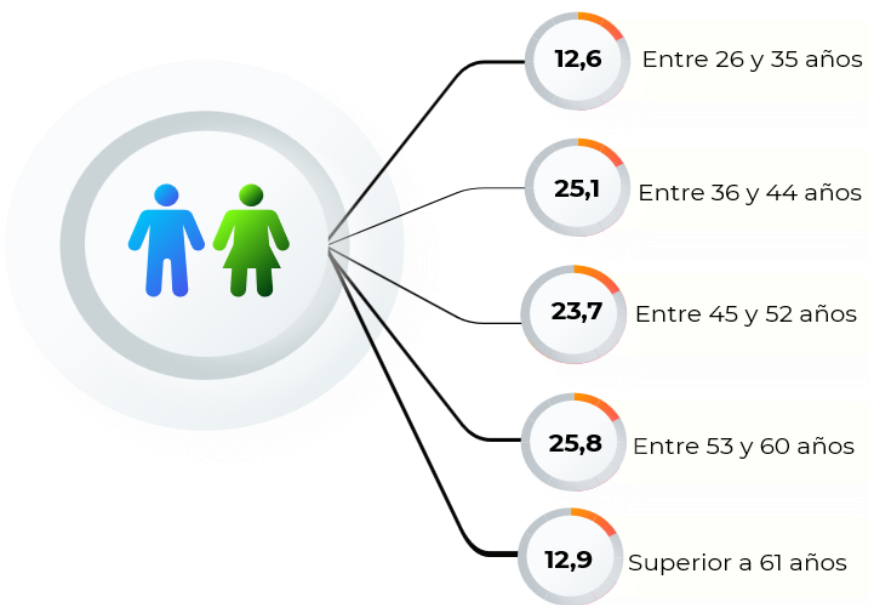
## Participación

La variable Participación evalúa el grado en que los servidores se sienten involucrados en la **gestión institucional, en el intercambio de información y en la construcción colectiva** de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos misionales.

Para facilitar la interpretación de los resultados del estudio de clima laboral, se emplea una escala de **valoración por niveles**, representada mediante un esquema de **cuatro colores**, que permite identificar de manera clara el estado de cada dimensión evaluada.

Esta escala clasifica los resultados según su favorabilidad y el grado de atención requerido por la entidad, facilitando la priorización de acciones de mejora.





# Resultados

## General



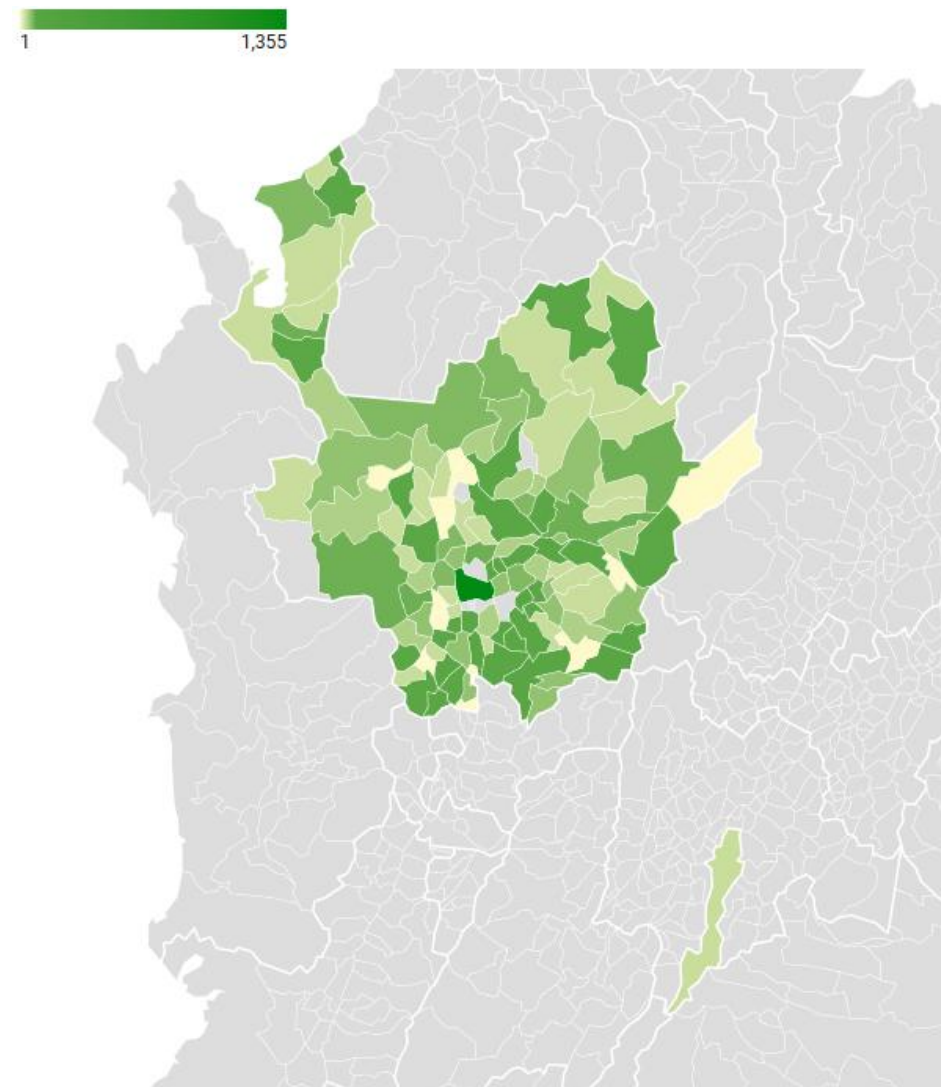
**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

La distribución territorial muestra una participación altamente concentrada en **Medellín (1355 respuestas)**, lo que fortalece la representatividad del clima laboral en la sede principal, donde se ubican la mayoría de procesos estratégicos. Esto permite obtener conclusiones más sólidas sobre dinámicas institucionales generales.

Los municipios con participación media (10 a 25 respuestas) como **Sonsón, Marinilla, La Ceja, Copacabana, Girardota** y otros, aportan una mirada regional **consistente**, reflejando condiciones laborales propias de unidades con mayor presencia institucional.

En los municipios con participación baja (1 a 9 respuestas), ubicados principalmente en zonas rurales, el clima laboral debe interpretarse con mayor cautela debido a equipos pequeños y dinámicas locales particulares.

En conjunto, la distribución evidencia una **fuerte centralidad en Medellín**, complementada por aportes regionales que permiten contrastar experiencias urbanas y rurales y realizar una lectura integral del clima laboral.



Organismo	Cantidad de Respuestas	Cumplimiento	Faltante	Total
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES - DAGRAN.	12	60%	8	20
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN.	90	78%	26	116
DESPACHO DEL GOBERNADOR.	84	76%	27	111
GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA.	6	55%	5	11
GERENCIA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO.	4	80%	1	5
SECRETARÍA DE AMBIENTE.	27	61%	17	44
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO.	117	94%	7	124
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.	643	65%	345	988
SECRETARÍA DE GOBIERNO.	33	66%	17	50
SECRETARÍA DE HACIENDA.	119	79%	31	150
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA.	125	79%	33	158
SECRETARÍA DE LA JUVENTUD.	7	78%	2	9
SECRETARÍA DE LAS MUJERES.	12	75%	4	16
SECRETARÍA DE SALUD E INCLUSIÓN SOCIAL.	330	75%	109	439
SECRETARÍA DE SEGURIDAD, JUSTICIA Y PAZ.	49	80%	12	61
SECRETARÍA DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.	296	78%	84	380
SECRETARÍA GENERAL.	47	53%	42	89
<b>Total general</b>	<b>2001</b>	<b>72%</b>	<b>770</b>	<b>2771</b>

# Resultados General | Cobertura

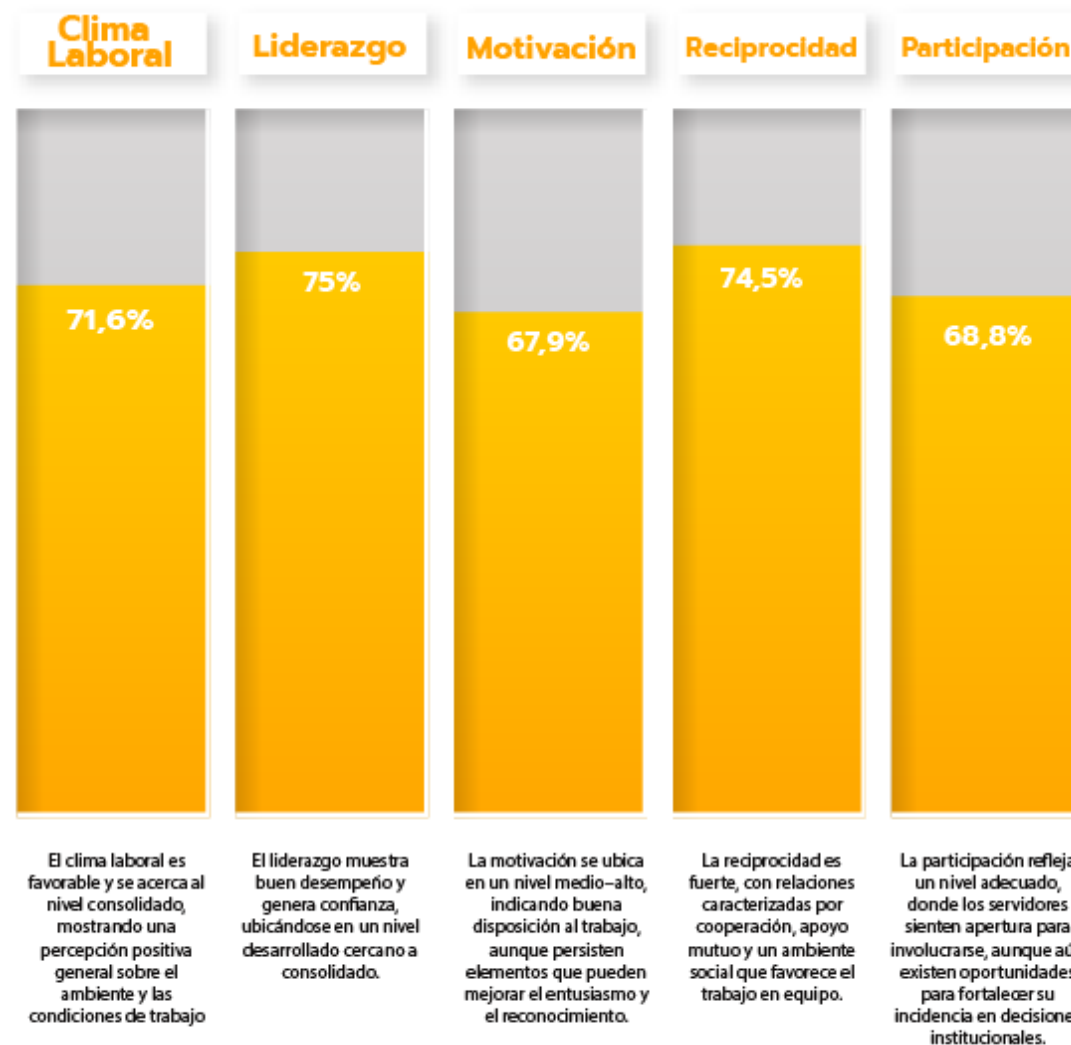
Organismo	Clima Laboral	Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES - DAGRAN.	63%	65%	57%	66%	69%
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN.	73%	76%	69%	76%	65%
DESPACHO DEL GOBERNADOR.	77%	81%	72%	80%	70%
GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA.	47%	52%	42%	46%	74%
GERENCIA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO.	80%	85%	75%	79%	47%
SECRETARÍA DE AMBIENTE.	67%	69%	64%	70%	79%
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO.	70%	75%	65%	73%	65%
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN.	74%	56%	71%	77%	67%
SECRETARÍA DE GOBIERNO.	83%	86%	79%	86%	73%
SECRETARÍA DE HACIENDA.	69%	72%	66%	72%	79%
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA.	69%	75%	64%	72%	64%
SECRETARÍA DE LA JUVENTUD.	56%	56%	56%	57%	67%
SECRETARÍA DE LAS MUJERES.	63%	70%	57%	66%	56%
SECRETARÍA DE SALUD E INCLUSIÓN SOCIAL.	69%	75%	66%	72%	59%
SECRETARÍA DE SEGURIDAD, JUSTICIA Y PAZ.	69%	75%	66%	69%	66%
SECRETARÍA DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.	71%	75%	68%	74%	67%
SECRETARÍA GENERAL.	68%	75%	66%	71%	64%
<b>Total general.</b>	<b>72%</b>	<b>75%</b>	<b>68%</b>	<b>74%</b>	<b>69%</b>



El clima laboral se ubica en un nivel **en desarrollo**, lo que indica condiciones generalmente favorables para el desempeño y relaciones laborales funcionales. Los resultados reflejan un entorno psicológicamente estable, con liderazgo adecuado y vínculos colaborativos que sirven como factores protectores.

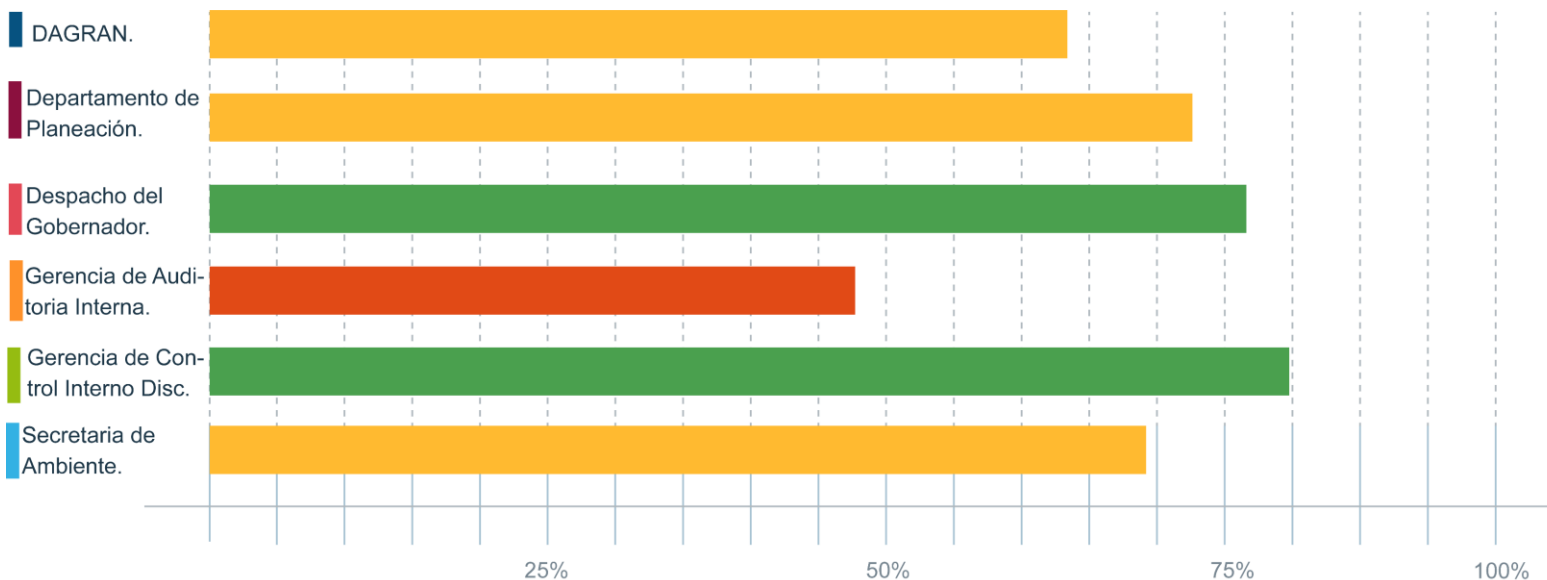
No obstante, las puntuaciones en **motivación y participación** evidencian brechas en el **involucramiento emocional** y en la **percepción de incidencia**, lo que sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de reconocimiento, comunicación y espacios de participación efectiva.

En conjunto, el clima laboral es positivo, pero requiere acciones focalizadas para avanzar hacia un estado plenamente consolidado.



En conjunto, los resultados muestran un clima laboral mayormente **favorable**, con varias áreas en niveles en desarrollo y algunas cercanas a lo consolidado, lo que refleja liderazgo funcional, relaciones laborales adecuadas y buena coordinación del trabajo.

Sin embargo, persisten diferencias internas: mientras la mayoría de los equipos mantiene condiciones estables, la **Gerencia de Auditoria Interna** presenta el índice más bajo que evidencian menor motivación, menor participación o dificultades de comunicación, lo cual requiere atención focalizada. El puntaje más bajo ubicado en nivel vulnerable indica riesgos de cohesión y bienestar que deben ser intervenidos.



## 63,2

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

## 72,7

Se evidencia un clima laboral sólido, con buena valoración general del ambiente y relaciones laborales, aunque aún con oportunidades para optimizar procesos internos.

## 76,7

El puntaje refleja un clima laboral consolidado, caracterizado por estabilidad, confianza y condiciones que favorecen fuertemente el desempeño institucional.

## 46,7

El resultado se ubica en nivel vulnerable, señalando dificultades relevantes en el ambiente laboral que requieren intervención prioritaria para evitar deterioro en el desempeño y la satisfacción.

## 79,5

El clima laboral es altamente consolidado, mostrando resultados excelentes en cohesión, liderazgo y bienestar percibido por los servidores.

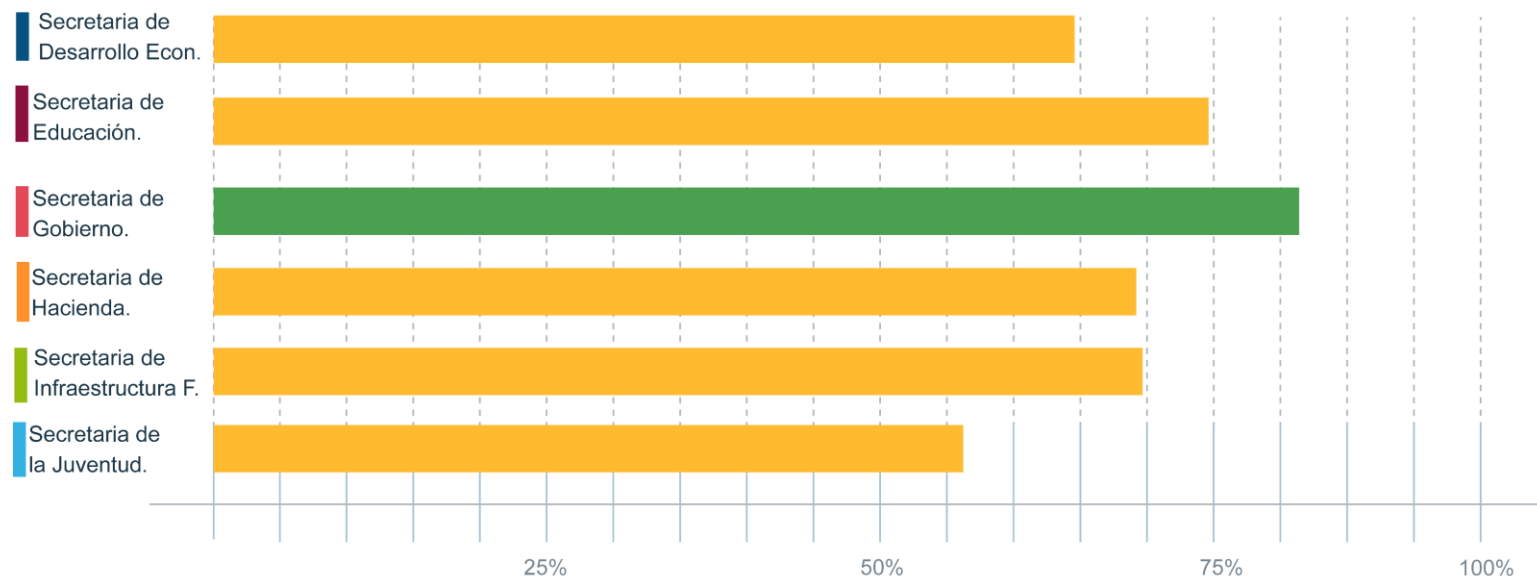
## 67

El clima laboral se encuentra desarrollado, con condiciones favorables, pero con brechas notorias en motivación, participación o comunicación que deben ser atendidas.



En conjunto, las áreas evaluadas muestran un clima laboral mayormente **desarrollado**, con algunas dependencias alcanzando niveles consolidados, evidenciando estabilidad, confianza y buenas relaciones internas. Sin embargo, persisten **brechas importantes**: mientras algunas secretarías destacan por cohesión y liderazgo fuerte, otras se ubican en el límite inferior del desarrollo, especialmente en aspectos de motivación, comunicación y condiciones del entorno.

En síntesis, estas áreas funcionan adecuadamente, pero requiere acciones focalizadas para reducir desigualdades internas y fortalecer de manera homogénea el ambiente laboral en todas las dependencias.



**69,9**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

**74,2**

Se evidencia un clima laboral sólido, con buena valoración general del ambiente y relaciones laborales, aunque aún con oportunidades para optimizar procesos internos.

**82,5**

El puntaje refleja un clima laboral consolidado, caracterizado por estabilidad, confianza y condiciones que favorecen fuertemente el desempeño institucional.

**68,6**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

**69,4**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

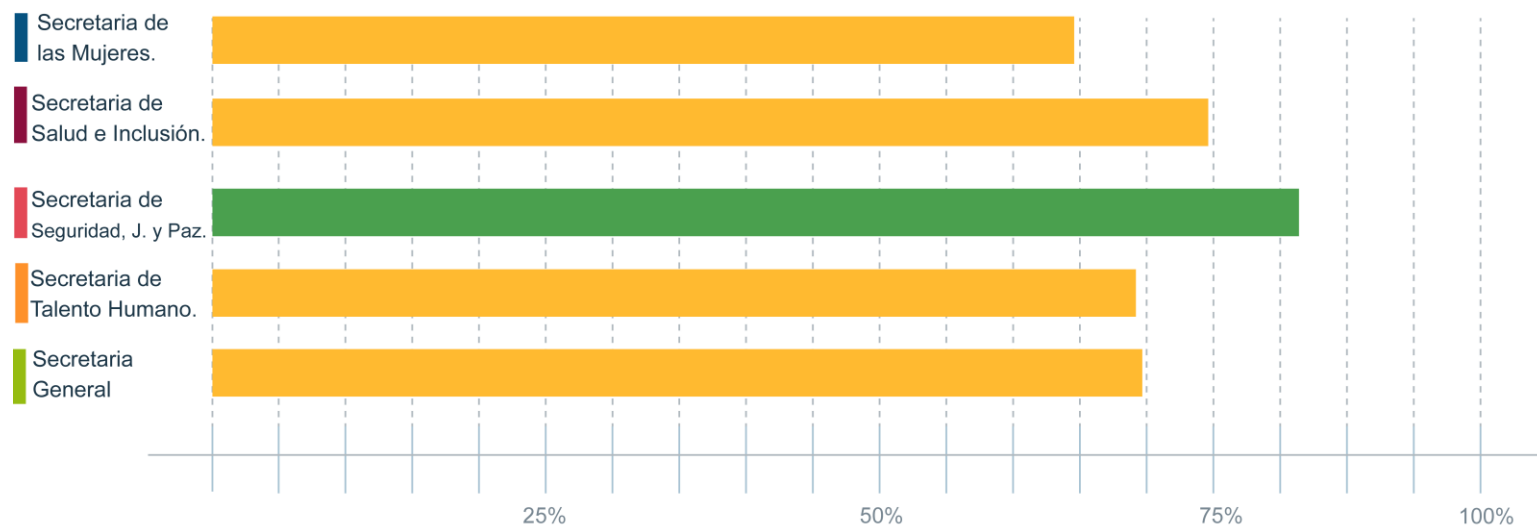
**56,4**

El clima laboral se encuentra desarrollado, con condiciones favorables, pero con brechas notorias en motivación, participación o comunicación que deben ser atendidas.



En conjunto, las dependencias evaluadas presentan un clima laboral **mayormente desarrollado**, con percepciones positivas sobre el ambiente y las relaciones internas. Sin embargo, los puntajes muestran que aún existen aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un clima plenamente consolidado, especialmente en áreas como motivación, comunicación y estabilidad del entorno laboral.

Solo una dependencia se acerca al umbral de vulnerabilidad, evidenciando brechas internas que requieren intervención prioritaria. El panorama general indica un funcionamiento adecuado, pero con la necesidad de acciones diferenciadas para **reducir desigualdades y robustecer la cohesión institucional**.



**62,8**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

**69,3**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

**69**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

**70,9**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.

**68,1**

El resultado indica un clima laboral desarrollado, con percepciones moderadamente positivas, pero con aspectos estructurales por fortalecer para avanzar hacia un nivel más consolidado.



En general, la mayor parte de las siguientes dependencias presentan resultados favorables, especialmente en estímulo a la excelencia y trabajo en equipo, donde áreas como el **Despacho del Gobernador** y **Control Interno Disciplinario** destacan. Sin embargo, la **Gerencia de Auditoría Interna** evidencia puntajes bajos en algunas subdimensiones, señalando desafíos en prácticas de dirección y manejo de conflictos. En conjunto, los datos reflejan un **liderazgo mayoritariamente positivo**, aunque con focos críticos que requieren atención.

	Dirección	Estímulo a la excelencia	Estímulo al trabajo en equipo	Solución de conflictos	Total
<b>General</b>	<b>72,28</b>	<b>80,65</b>	<b>81,65</b>	<b>65,42</b>	<b>75</b>
Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres – DAGRAN.	60	75	70	53,33	64,58
Departamento Administrativo de Planeación.	71,86	87,67	81,63	63,72	76,22
Despacho del Gobernador.	77,59	83,61	84,82	74,7	80,18
Gerencia de Auditoría Interna.	40	66,67	63,33	36,67	51,67
Gerencia de Control Interno Disciplinario.	75	90	90	85	85



# Resultado del Clima Laboral | Liderazgo

En general, las siguientes dependencias presentan resultados **favorables**, especialmente en estímulo a la excelencia y trabajo en equipo, la **Secretaría de Gobierno** se destaca con los puntajes más altos y un liderazgo claramente consolidado, mientras que áreas como **Ambiente** y **Hacienda** presentan valores más bajos, particularmente en dirección y solución de conflictos, lo que sugiere oportunidades de fortalecimiento en prácticas directivas. En conjunto, los datos reflejan un liderazgo funcional en la mayoría de las dependencias, aunque con diferencias marcadas que requieren intervenciones específicas.

	Dirección	Estímulo a la excelencia	Estímulo al trabajo en equipo	Solución de conflictos	Total
Secretaría de ambiente.	60	79,26	77,04	60	69,07
Secretaría de Desarrollo Económico.	71,55	81,90	78,97	65,86	74,57
Secretaría de Educación.	74,81	79,15	83,80	68,35	76,53
Secretaría de Gobierno.	82,42	90,3	92,73	77,58	85,76
Secretaría de Hacienda.	67,8	77,97	81,02	61,86	72,16
Secretaría de Infraestructura Física.	72,13	82,79	80,33	63,93	74,8



# Resultado del Clima Laboral | Liderazgo

En general, las siguientes dependencias presentan resultados **favorables**. Mientras dependencias como **Talento Humano**, **Seguridad** y la **Secretaría General** muestran puntajes sólidos en estímulo a la excelencia y trabajo en equipo, otras áreas presentan debilidades notables, especialmente la **Secretaría de la Juventud**, que registra los valores más bajos en dirección y solución de conflictos, indicando retos importantes en la gestión del liderazgo. En conjunto, los datos reflejan un liderazgo funcional en la mayoría de las dependencias, aunque con diferencias marcadas que requieren intervenciones específicas.

	Dirección	Estímulo a la excelencia	Estímulo al trabajo en equipo	Solución de conflictos	Total
Secretaria de la juventud.	54,29	68,57	57,17	45,71	56,43
Secretaria de las Mujeres.	61,67	85	76,67	55	69,58
Secretaria de Salud e Inclusión S.	68,56	80,43	79,88	61,16	75,21
Secretaria de Seguridad, Justicia y Paz.	77,14	75,1	82,45	63,67	74,59
Secretaria de Talento Humano.	73,82	81,74	80,76	65,28	75,4
Secretaria General.	72,13	82,79	80,33	63,93	74,8



Los resultados muestran una motivación **en desarrollo** en la mayoría de las dependencias, destacándose el **Despacho del Gobernador y Planeación** con puntajes totales altos. Sin embargo, áreas como la **Gerencia de Auditoría Interna y el DAGRAN** presenta brechas críticas, afectando su resultado global. Aunque la realización personal es alta en casi todas las áreas, persisten diferencias importantes en cómo se perciben las condiciones de trabajo y la valoración del aporte.

	Realización personal	Reconocimiento de la aportación	Responsabilidad	Adecuación de las condiciones de trabajo	Total
<b>General</b>	<b>81,87</b>	<b>56,90</b>	<b>59,87</b>	<b>73,07</b>	<b>67,93</b>
Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres – DAGRAN.	<b>75</b>	<b>48,33</b>	<b>40</b>	<b>65</b>	<b>57,08</b>
Departamento Administrativo de Planeación.	<b>85,12</b>	<b>57,91</b>	<b>61,4</b>	<b>70</b>	<b>68,6</b>
<b>Despacho del Gobernador.</b>	<b>82,89</b>	<b>65,06</b>	<b>63,61</b>	<b>78,31</b>	<b>72,47</b>
Gerencia de Auditoría Interna.	<b>76,67</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>41,67</b>
Gerencia de Control Interno Disciplinario.	<b>85</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>75</b>



# Resultado del Clima Laboral | Motivación

Los resultados evidencian una motivación general que se encuentra en nivel **de desarrollo**. Destacan la **Secretaría de Gobierno y la Secretaría de Educación**, mientras que **Infraestructura Física** presenta las mayores brechas, sobre todo en reconocimiento y responsabilidad. En general, la realización personal es alta en todas las secretarías, pero persisten diferencias en cómo se percibe la valoración del aporte personal versus lo que se identifica como elemento del entorno laboral.

	Realización personal	Reconocimiento de la aportación	Responsabilidad	Adecuación de las condiciones de trabajo	Total
Secretaría de ambiente.	78,52	53,33	60	63,7	63,89
Secretaría de Desarrollo Económico.	80,17	55,52	55,69	70,34	65,43
Secretaría de Educación.	83,13	61,23	60,6	77,82	70,7
Secretaría de Gobierno.	84,85	73,33	69,7	87,88	78,94
Secretaría de Hacienda.	80,51	55,42	57,8	69,83	65,89
Secretaría de Infraestructura Física.	82,46	46,89	54,59	71,48	63,85



Los resultados en las siguientes dependencias muestran que la motivación en ellas se encuentra en proceso de ajuste y **en desarrollo** siendo puntajes promedios con tendencia baja; Las Secretarías de **Juventud y Mujeres** presentan los niveles más bajos, sobre todo en reconocimiento de la aportación. Aunque la realización personal es fuerte en casi todas las secretarías, persisten brechas importantes en cómo se valora el trabajo y en las condiciones percibidas.

	Realización personal	Reconocimiento de la aportación	Responsabilidad	Adecuación de las condiciones de trabajo	Total
Secretaría de la juventud.	74,29	45,71	51,43	54,29	56,43
Secretaría de las Mujeres.	76,67	40	48,33	63,33	57,08
Secretaría de Salud e Inclusión S.	81,59	52,29	60,92	68,75	65,89
Secretaría de Seguridad, Justicia y Paz.	80	57,14	60	67,35	66,12
Secretaría de Talento Humano.	80,35	56,81	60,07	73,26	67,62
Secretaría General.	80,87	48,70	66,52	66,96	65,76



# Resultado del Clima Laboral | Reciprocidad

El **Despacho del Gobernador** y la **Gerencia de Control Interno Disciplinario** se ubican en nivel consolidado, evidenciando una reciprocidad laboral robusta. En contraste, la **Gerencia de Auditoría Interna** presenta un resultado vulnerable, especialmente por sus puntajes críticos en todas las subdimensiones de esta variable, lo que indica áreas urgentes de intervención,

	Aplicación al trabajo	Cuidado del patrimonio institucional	Retribución	Equidad	Total
<b>General</b>	<b>78</b>	<b>75,89</b>	<b>77,02</b>	<b>67,07</b>	<b>74,5</b>
Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres – DAGRAN.	<b>68,33</b>	<b>63,33</b>	<b>61,11</b>	<b>71,67</b>	<b>66,11</b>
Departamento Administrativo de Planeación.	<b>80,47</b>	<b>75,58</b>	<b>78,49</b>	<b>69,84</b>	<b>75,84</b>
<b>Despacho del Gobernador.</b>	<b>80,24</b>	<b>81,69</b>	<b>83,73</b>	<b>73,49</b>	<b>79,79</b>
Gerencia de Auditoría Interna.	<b>60</b>	<b>56,67</b>	<b>27,78</b>	<b>40</b>	<b>46,11</b>
Gerencia de Control Interno Disciplinario.	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>87,5</b>	<b>70</b>	<b>79,38</b>



# Resultado del Clima Laboral | Reciprocidad

La **Secretaría de Gobierno y la de Educación** se ubican en un nivel consolidado, destacando la relación mutua entre el dar y el recibir de manera institucional. Las demás áreas presentadas se encuentran en un nivel que se encuentra en desarrollo, evidenciando condiciones aceptables pero con márgenes importantes para mejorar, especialmente en Equidad y Cuidado del patrimonio institucional.

	Aplicación al trabajo	Cuidado del patrimonio institucional	Retribución	Equidad	Total
Secretaria de ambiente.	74,07	65,93	74,69	65,93	70,15
Secretaria de Desarrollo Económico.	74,83	73,62	76,72	66,90	73,02
Secretaria de Educación.	79,02	81,08	79,59	67,82	76,88
Secretaria de Gobierno.	83,64	89,70	90,91	80	86,06
Secretaria de Hacienda.	77,12	72,54	77,26	61,86	72,2
Secretaria de Infraestructura Física.	79,02	72,13	72,13	65,74	72,25



# Resultado del Clima Laboral | Reciprocidad

La variable de reciprocidad muestra contrastes claros entre estas dependencias: **Talento Humano y Secretaría General** destacan por mejores percepciones de equidad y retribución, mientras que **Juventud** presenta los niveles más bajos en todas las subdimensiones, evidenciando una situación que puede tender a crítica. **Mujeres** refleja esfuerzo alto pero baja percepción de equidad, y áreas como **Salud e Inclusión Social y Seguridad, Justicia y Paz** mantienen resultados estables.

	Aplicación al trabajo	Cuidado del patrimonio institucional	Retribución	Equidad	Total
Secretaria de la juventud.	54,29	65,71	57,14	51,43	57,14
Secretaria de las Mujeres.	71,67	66,67	69,44	55	65,69
Secretaria de Salud e Inclusión S.	78,9	72,66	74,57	65,14	72,82
Secretaria de Seguridad, Justicia y Paz.	72,65	69,8	70,07	64,49	69,25
Secretaria de Talento Humano.	77,22	73,54	78,01	67,29	74,02
Secretaria General.	75,22	68,70	64,86	73,48	70,56



# Resultado del Clima Laboral | Participación

La dimensión Participación muestra un clima laboral mayormente **en desarrollo**, con un área consolidada: la **Gerencia de Control Interno Disciplinario**. Las demás dependencias se mantienen estables, aunque con oportunidades de mejora en intercambio de información. La **Gerencia de Auditoría Interna** es el punto crítico, ubicándose en nivel **vulnerable**, especialmente por sus bajos resultados en compromiso e intercambio, lo que requiere atención prioritaria.

	Compromiso con la productividad	Compatibilidad de intereses	Intercambio de información	Involucración al cambio	Total
<b>General</b>	<b>69,9</b>	<b>76,26</b>	<b>65,31</b>	<b>63,82</b>	<b>68,82</b>
Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres – DAGRAN.	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>61,67</b>	<b>73,33</b>	<b>65</b>
Departamento Administrativo de Planeación.	<b>69,3</b>	<b>79,53</b>	<b>65,35</b>	<b>65,58</b>	<b>69,94</b>
Despacho del Gobernador.	<b>79,04</b>	<b>79,52</b>	<b>71,33</b>	<b>67,95</b>	<b>74,48</b>
Gerencia de Auditoría Interna.	<b>30</b>	<b>76,67</b>	<b>29,67</b>	<b>56,67</b>	<b>47,5</b>
Gerencia de Control Interno Disciplinario.	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>78,75</b>



La dimensión Participación se mantiene en un nivel **en desarrollo**, con una dependencias destacada en nivel consolidado: **Gobierno** impulsada por altos puntajes en compatibilidad de intereses y compromiso. El resto de secretarías –**Ambiente, Desarrollo Económico, Hacienda e Infraestructura Física**– presentan resultados en el nivel **en desarrollo** mostrando condiciones estables pero con margen de fortalecimiento, especialmente en involucración al cambio y en el intercambio de información.

	Compromiso con la productividad	Compatibilidad de intereses	Intercambio de información	Involucración al cambio	Total
Secretaria de ambiente.	60,74	71,11	62,22	65,19	64,81
Secretaria de Desarrollo Económico.	64,66	75,34	65,17	61,72	66,72
Secretaria de Educación.	76,65	78,83	68,7	66,55	72,65
Secretaria de Gobierno.	80	89,09	75,15	73,33	79,39
Secretaria de Hacienda.	63,05	74,92	61,53	57,46	64,24
Secretaria de Infraestructura Física.	67,7	73,93	65,74	60,16	66,89



La dimensión Participación se ubica en un nivel **en desarrollo**. Las Secretarías de **Salud e Inclusión Social, Talento Humano y Seguridad, Justicia y Paz** presentan los puntajes más altos, reflejando condiciones estables pero no las más fuertes. La **Secretaría General** también se mantiene en este rango. En contraste, las **Secretarías de la Juventud y de las Mujeres** muestran los valores más bajos, especialmente por debilidades en intercambio de información y compromiso, ubicándose cerca del límite inferior del rango desarrollado y señalando necesidad de fortalecimiento en estos aspectos.

	Compromiso con la productividad	Compatibilidad de intereses	Intercambio de información	Involucración al cambio	Total
Secretaria de la juventud.	54,29	65,71	45,71	57,14	55,71
Secretaria de las Mujeres.	50	75	53,33	56,67	58,75
Secretaria de Salud e Inclusión S.	65,63	72,29	63	63,12	66,01
Secretaria de Seguridad, Justicia y Paz.	66,12	74,69	60,41	62,45	65,92
Secretaria de Talento Humano.	67,01	76,25	62,01	61,53	66,7
Secretaria General.	62,61	69,13	65,22	60,43	64,35



# Resultados

Servidores en Zonas Regionales

Secretaria de Salud

**axis** | CONSULTORIA PARA EL  
DESARROLLO HUMANO

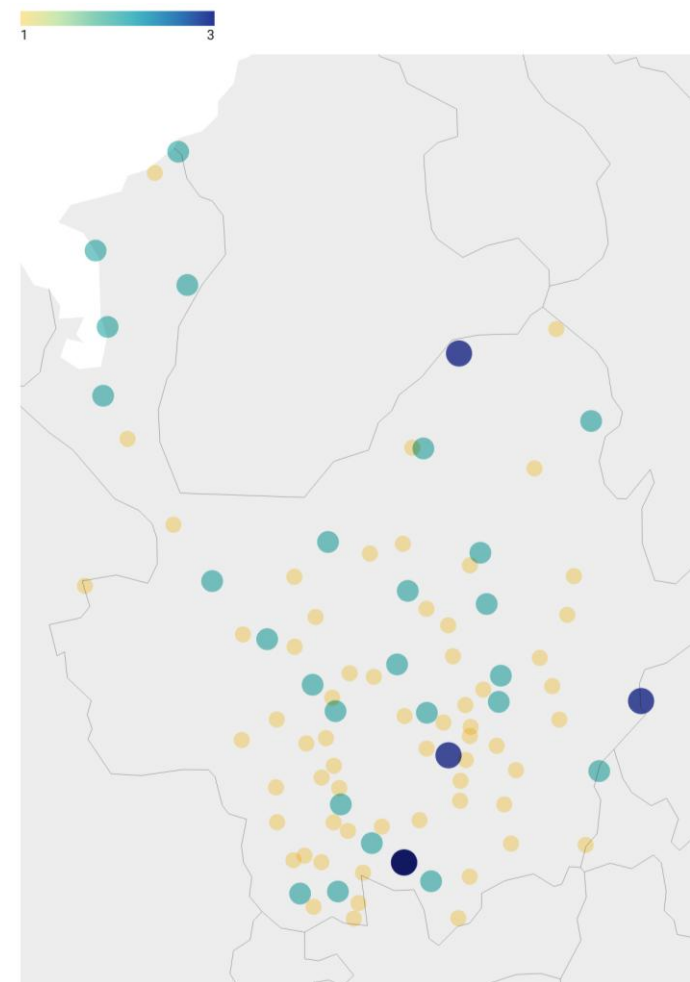


**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

La distribución de respuestas por municipio evidencia **una participación amplia en el territorio**, lo que permite obtener una lectura sólida del clima laboral en contextos operativos muy distintos. Los municipios con mayor número de respuestas –como Abejorral, Caucasia, Peñol, Puerto Berrío y Santuario– aportan una visión más consolidada de las condiciones laborales, dado que concentran más servidores y, por tanto, generan percepciones más estables y comparables.

Los municipios con 2 respuestas reflejan equipos pequeños pero con suficiente representación para **identificar tendencias** básicas del ambiente laboral local. Mientras tanto, los municipios con 1 respuesta indican zonas con presencia institucional mínima, donde las percepciones del clima laboral pueden estar más influenciadas por dinámicas individuales y requieren análisis prudente por su baja densidad muestral.

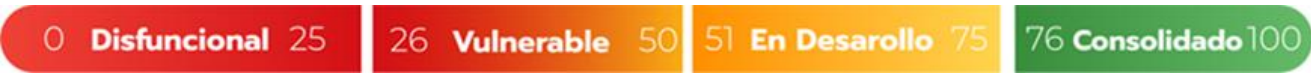
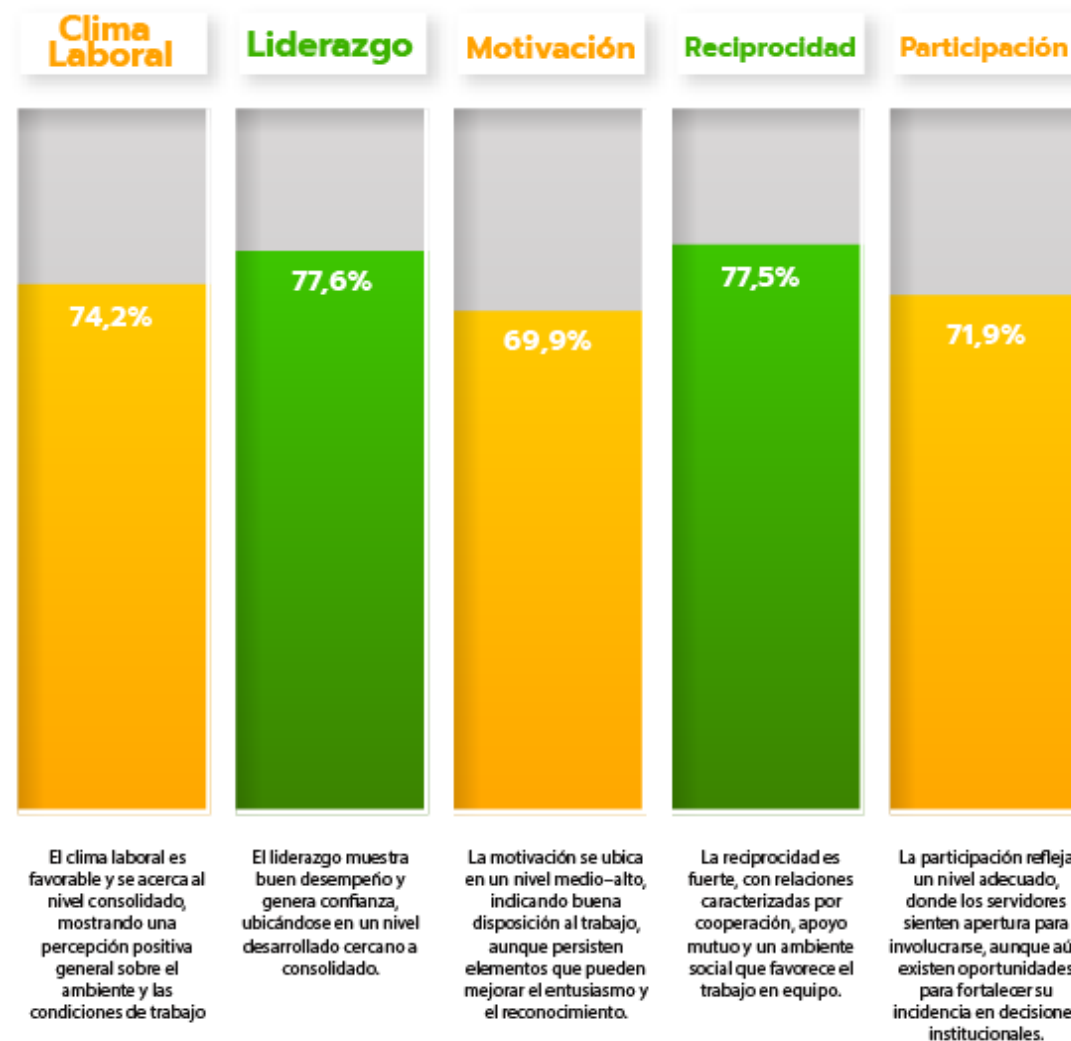
En conjunto, esta distribución permite reconocer patrones territoriales del clima laboral, diferenciando municipios con condiciones más estructuradas de aquellos donde la experiencia laboral depende en mayor medida de la **gestión individual y de la interacción directa con la sede central**.



127 Pax.

Los servidores en zonas regionales de la Secretaría de Salud e Inclusión Social presentan un clima laboral en nivel **en desarrollo**, lo que indica condiciones favorables para el desempeño en territorio. Se evidencian relaciones laborales funcionales y una percepción positiva del acompañamiento institucional.

El liderazgo y la reciprocidad se mantienen como fortalezas, reflejando coordinación y apoyo entre equipos distribuidos en diferentes regiones. No obstante, la motivación y la participación muestran espacio para mejoras, especialmente en aspectos asociados a reconocimiento, comunicación y mayor articulación con los procesos centrales. En conjunto, el clima laboral es estable y adecuado, con oportunidades para fortalecer el compromiso y cohesión en el trabajo regional.



# Resultados

Servidores en Zonas Regionales

Secretaría de Educación

**axis** | CONSULTORIA PARA EL  
DESARROLLO HUMANO

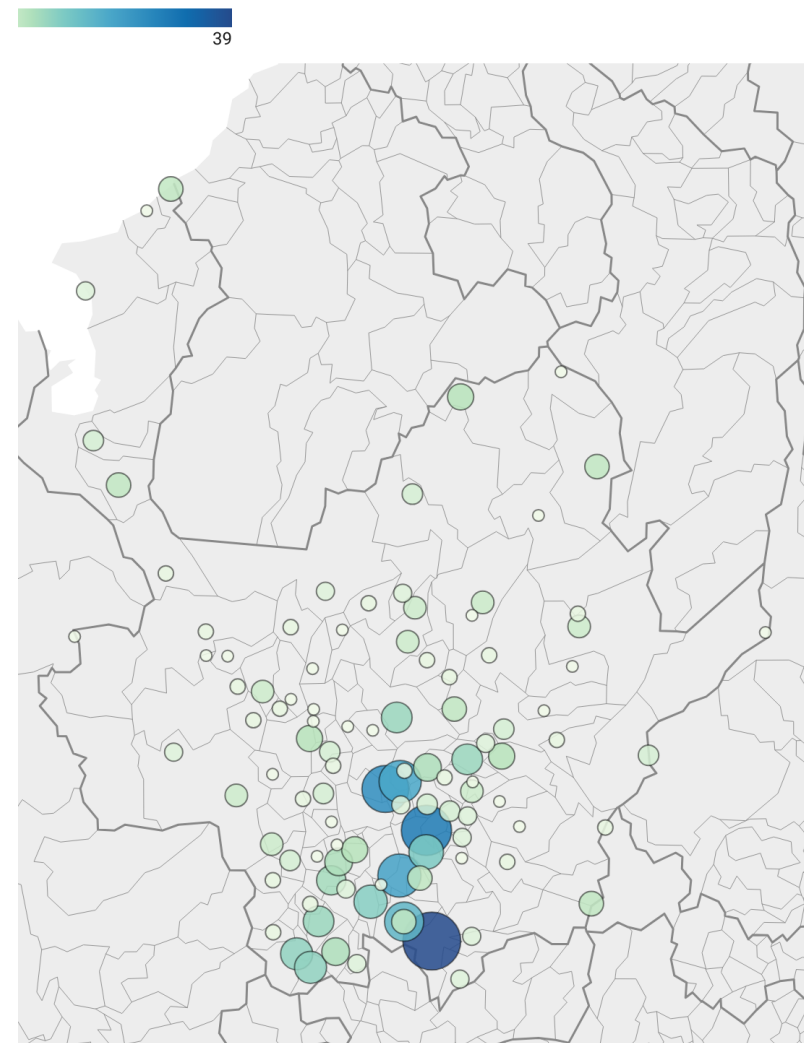


GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA  
República de Colombia

La alta dispersión geográfica en las respuestas permite una lectura robusta del clima laboral en contextos territoriales diversos. Los municipios con mayor participación –como Sonsón (39), Marinilla (29), Copacabana (25), La Ceja (21) y Girardota (20)– ofrecen una **caracterización más sólida** y estable del clima laboral, pues concentran equipos amplios donde las percepciones tienden a reflejar dinámicas organizacionales estructuradas y menos influenciadas por factores individuales.

Municipios con participación intermedia (entre 5 y 12 respuestas), como Santa Bárbara, Santa Rosa de Osos, Jericó, Andes, Jardín, Támesis, Barbosa, Caucaasia, San Roque, entre otros, **representan unidades operativas medianas**, donde las condiciones laborales se ven influenciadas tanto por lineamientos institucionales como por particularidades locales de gestión.

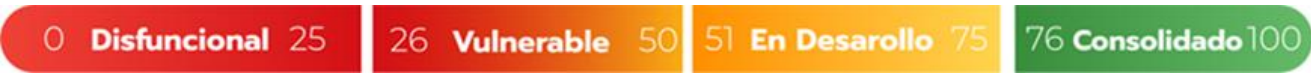
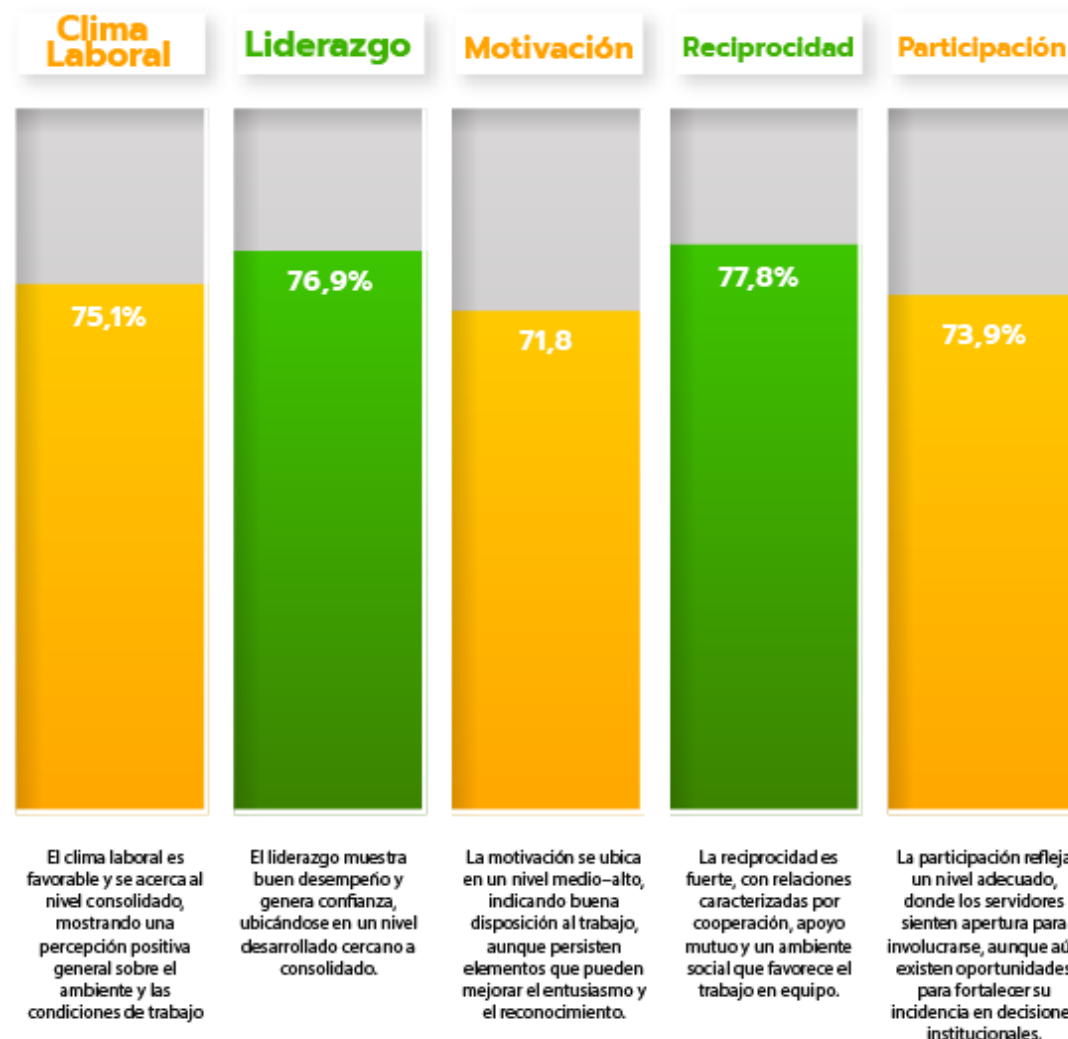
Los municipios con pocos participantes (1 a 3 respuestas) aportan información valiosa pero más sensible a variaciones individuales. En estas zonas, el clima laboral **depende en mayor medida de la cercanía con los equipos directivos**, la autonomía operativa y el soporte recibido desde las sedes principales. En conjunto, la distribución evidencia un clima laboral territorialmente heterogéneo, con núcleos de mayor concentración que permiten mediciones más confiables, y zonas rurales o de baja presencia institucional donde la experiencia laboral está más marcada por las condiciones del entorno local.



511 Pax.

Los servidores en zonas regionales de la Secretaría de Educación presentan un clima laboral en nivel **desarrollado**, con una percepción global favorable sobre el ambiente de trabajo y las condiciones institucionales. Los resultados muestran liderazgo y reciprocidad fortalecidos, lo que sugiere acompañamiento efectivo, buena coordinación y relaciones colaborativas entre los equipos distribuidos en territorio.

La motivación y la participación también se ubican en niveles positivos, aunque con oportunidades de mejora en aspectos como reconocimiento, comunicación y mayor incidencia en decisiones que afectan la operación regional. En conjunto, el clima laboral es estable y funcional, permitiendo un adecuado desempeño en las zonas regionales y evidenciando potencial para avanzar hacia un nivel consolidado.



# Índices

comparados



**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

	Clima Laboral
Secretaria de Gobierno.	82,51
Gerencia de Control Interno Disciplinario	79,53
Despacho del Gobernador	76,71

Dentro de la Gobernación de Antioquia, la **Secretaría de Gobierno** alcanza el mejor índice de clima laboral (82,51), seguida por la **Gerencia de Control Interno Disciplinario** (79,53) y el **Despacho del Gobernador** (76,71).

Esto indica que estas tres dependencias se posicionan como las mejor valoradas en términos de ambiente de trabajo, evidenciando condiciones organizacionales percibidas como positivas por sus funcionarios y un desempeño destacado frente al resto de la entidad.



	Clima Laboral
Gerencia de Auditoria Interna	46,7
Secretaria de la Juventud.	56,4
Secretaria de las Mujeres.	62,8

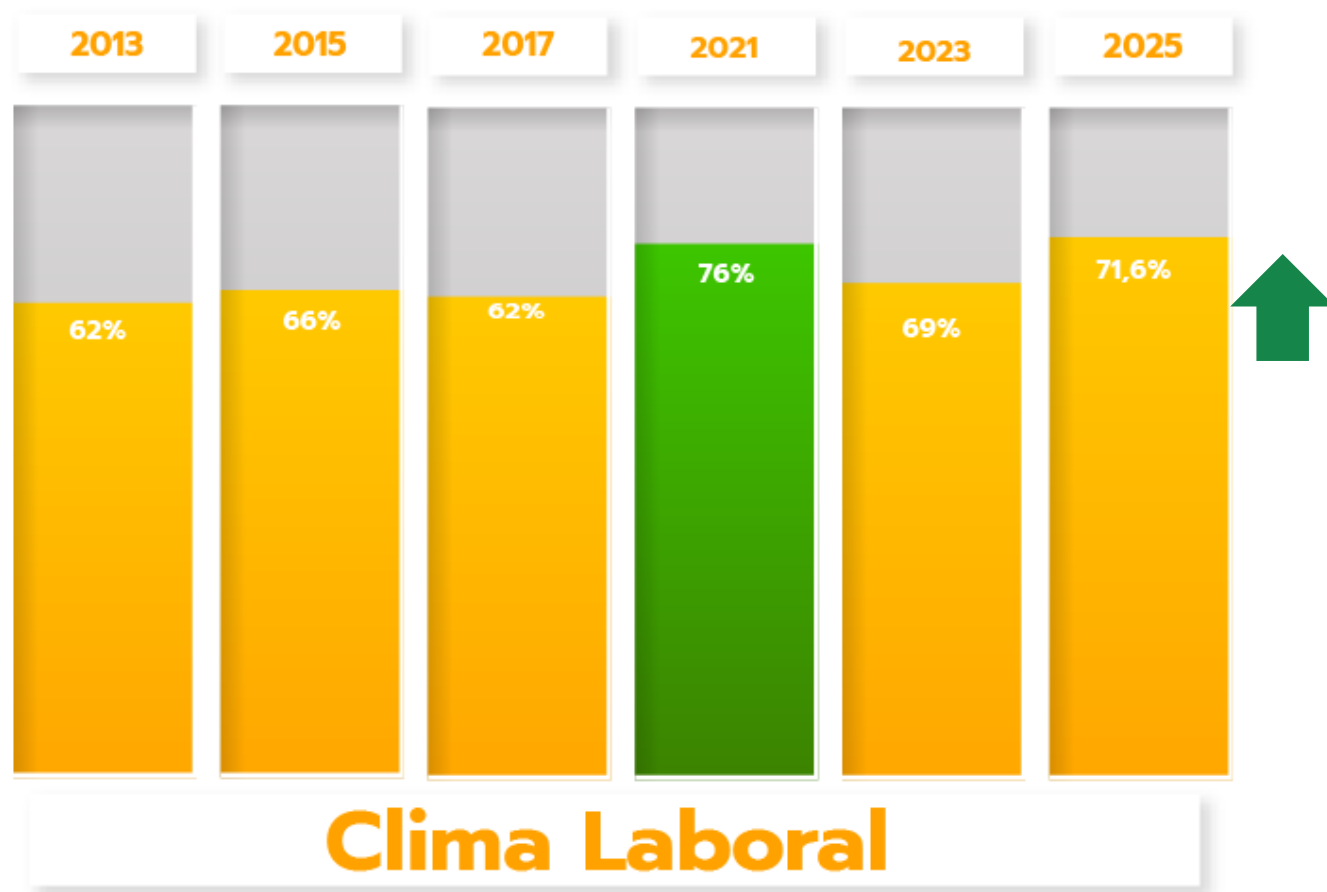
Dentro de la Gobernación de Antioquia, la **Gerencia de Auditoría Interna** presenta el índice de clima laboral más bajo (46,7), seguida por la **Secretaría de la Juventud** (56,4) y la **Secretaría de las Mujeres** (62,8).

Los resultados sugieren la **necesidad** de fortalecer factores internos asociados al bienestar laboral, la comunicación, la gestión del liderazgo y las condiciones de desempeño, con el fin de cerrar brechas frente al resto de la entidad.



La evolución del clima laboral muestra una **tendencia variable** entre 2017 y 2025. Tras una disminución inicial de 62% en 2017 a 56% en 2019, el indicador presenta un salto excepcional en 2021, alcanzando su punto más alto con 76%.

Sin embargo, los años siguientes reflejan una estabilización en niveles **en desarrollo**, con 69% en 2023 y 71,6% en 2025. En conjunto, los datos evidencian una recuperación sostenida después del pico de 2021, aunque sin volver a alcanzar ese máximo histórico.



# Índice Comparado | Anual - Liderazgo

	Dirección	Estímulo a la excelencia	Estímulo al trabajo en equipo	Solución de conflictos	Total
2013	65	75	62	63	66
2015	66	76	71	65	70
2017	66	69	84	66	71
2021	73	80	84	74	78
2023	65	63	67	55	63
<b>2025</b>	<b>72,28</b>	<b>80,65</b>	<b>81,65</b>	<b>65,42</b>	<b>75</b>



# Índice Comparado | Anual - Motivación

	Realización personal	Reconocimiento de la aportación	Responsabilidad	Adecuación de las condiciones de trabajo	Total
2013	77	51	52	64	61
2015	73	59	60	71	66
2017	89	48	45	80	65
2021	93	51	78	83	76
2023	91	59	75	72	74
<b>2025</b>	<b>81,87</b>	<b>56,90</b>	<b>59,87</b>	<b>73,07</b>	<b>67,93</b>



# Índice Comparado | Anual - Reciprocidad

	Aplicación al trabajo	Cuidado del patrimonio institucional	Retribución	Equidad	Total
2013	75	75	45	56	63
2015	78	76	60	55	67
2017	87	90	44	51	68
2021	83	84	79	74	80
2023	69	67	76	47	65
<b>2025</b>	<b>78</b>	<b>75,89</b>	<b>77,02</b>	<b>67,07</b>	<b>74,5</b>



# Índice Comparado Anual - Participación

	Compromiso con la productividad	Compatibilidad de intereses	Intercambio de información	Involucración al cambio	Total
2013	58	58	49	63	57
2015	64	63	55	63	61
2017	67	67	53	63	63
2021	69	81	60	78	72
2023	71	74	-	-	73
<b>2025</b>	<b>69,9</b>	<b>76,26</b>	<b>65,31</b>	<b>63,82</b>	<b>68,82</b>



# Conclusiones



**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

La medición del clima laboral en la Gobernación de Antioquia constituye un insumo estratégico de alto valor para comprender el estado actual de las relaciones institucionales y orientar las decisiones de la alta dirección. Los resultados generales ubican el clima en un nivel **"en desarrollo"**, lo que refleja condiciones funcionales y un entorno emocionalmente estable, pero también evidencia brechas estructurales que limitan la consolidación plena. Este diagnóstico muestra que, si bien existen fortalezas en liderazgo y cohesión en varias dependencias, persisten déficits en motivación, reciprocidad y participación que afectan directamente la satisfacción laboral y la percepción de justicia organizacional.

La satisfacción laboral se sostiene principalmente en la **realización personal**, donde los servidores se reconocen como competentes y útiles, lo que actúa como factor protector frente al desgaste emocional. Sin embargo, los datos revelan que el **reconocimiento insuficiente, la inequidad percibida y las dificultades de comunicación** generan sensaciones de baja valoración del esfuerzo y desconexión institucional. Estas brechas se expresan con mayor intensidad en dependencias como Juventud, Mujeres y Auditoría Interna, que presentan puntajes críticos en motivación, reciprocidad y participación, llegando incluso a niveles vulnerables que implican riesgo psicosocial.

En contraste, áreas como **Gobierno, Educación, Planeación y Control Interno Disciplinario** alcanzan niveles consolidados, mostrando prácticas de liderazgo sólido, relaciones equilibradas entre aporte y retribución, y altos puntajes en compromiso e intercambio de información. Estos resultados evidencian que la satisfacción laboral puede fortalecerse cuando se articulan adecuadamente el reconocimiento, la equidad y la participación efectiva, generando confianza y sentido de pertenencia.

En síntesis, el estudio confirma que la Gobernación cuenta con un clima laboral funcional y con potencial de consolidación, pero requiere **acciones diferenciadas y focalizadas** para reducir desigualdades internas, atender dependencias críticas y garantizar que la satisfacción laboral se convierta en un motor de cohesión, motivación y confianza institucional. A partir de este marco general, se presentan a continuación las conclusiones particulares que detallan los hallazgos específicos por dimensión y dependencia, ofreciendo una base técnica para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de intervenciones de alto impacto.

## 1. La medición es estadísticamente confiable.

El instrumento presenta un alfa de Cronbach de 0,81, lo que indica alta consistencia interna y, por tanto, resultados técnicamente sólidos y aptos para interpretación.

## 2. La cobertura del 72,2% garantiza representatividad.

Con 2001 respuestas de 2771 servidores, el estudio capta la percepción de la mayoría del personal y permite inferencias confiables sobre el clima laboral de la entidad.

## 3. El clima laboral general está en nivel "en desarrollo".

El consolidado muestra condiciones funcionales de liderazgo, relaciones laborales cooperativas y estabilidad institucional, aunque no alcanza niveles "consolidados".

## 4. Existen brechas internas significativas entre dependencias

Algunas secretarías (Gobierno, Control Interno Disciplinario, Despacho del Gobernador) se ubican en niveles altos de clima laboral, mientras otras presentan déficits considerables, especialmente:

- Gerencia de Auditoría Interna, con niveles "vulnerables" en múltiples dimensiones.

## 5. El liderazgo es funcional pero heterogéneo

Muchos equipos muestran buena dirección y trabajo colaborativo; sin embargo, dependencias como Juventud, Hacienda, Ambiente e Infraestructura Física exhiben debilidades en solución de conflictos y dirección.

## 6. La motivación presenta brechas estructurales

Aunque la realización personal es alta, las subdimensiones de reconocimiento, responsabilidad y condiciones de trabajo son las más frágiles, especialmente en Auditoría Interna, Infraestructura Física, Juventud y Mujeres.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2025). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

## 1. Los servidores experimentan un ambiente emocionalmente estable pero con fatiga motivacional.

El clima "en desarrollo" indica que las relaciones son funcionales, pero los niveles de reconocimiento e incidencia son bajos, generando sensaciones de desgaste, baja valoración del esfuerzo y escasa conexión emocional con la institución.

## 2. Existe percepción de inequidad en algunas dependencias.

La baja reciprocidad (equidad y retribución) en áreas críticas produce experiencias de injusticia organizacional, lo cual afecta la confianza y la disposición al compromiso.

## 3. Las dificultades de comunicación generan inseguridad laboral subjetiva

Los puntajes bajos en intercambio de información y participación en algunas áreas reflejan un clima de **incertidumbre**, donde los funcionarios sienten que no conocen suficientemente los lineamientos, decisiones o criterios de gestión.

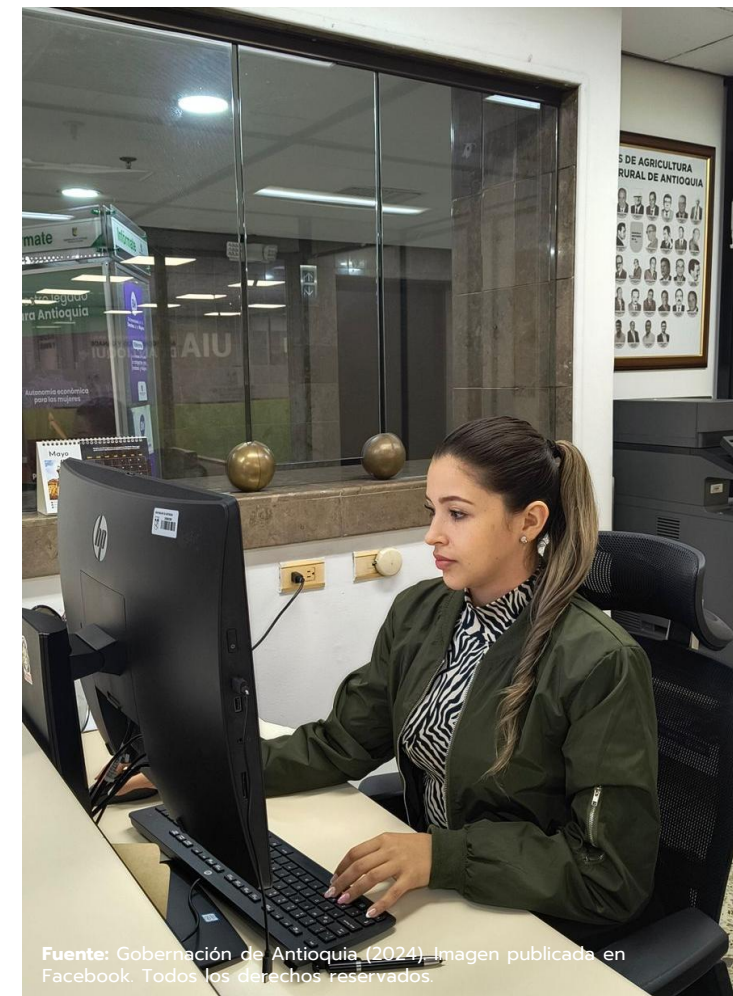
## 4. Las brechas en liderazgo afectan el bienestar psicológico

En dependencias con liderazgo débil (Juventud, Auditoría Interna, Ambiente), los servidores pueden experimentar:

- Conflictos no resueltos
  - Falta de claridad en la dirección
  - Sensación de abandono o poca orientación
- Todo esto disminuye seguridad psicológica y cohesión del equipo.

## 5. La alta realización personal indica sentido de propósito

Aunque hay dificultades en motivación, los funcionarios se perciben capaces, competentes y útiles, lo que es un factor protector frente al desgaste emocional.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

## 6. El punto más crítico: Auditoría Interna presenta indicadores de satisfacción laboral compatibles con un riesgo psicosocial

La combinación de:

- baja motivación,
  - baja participación,
  - baja reciprocidad,
  - deficiencias en liderazgo,
- evidencian un contexto propicio para estrés laboral, desgaste emocional y deterioro de las relaciones.

## 7. Las dependencias con clima "consolidado" muestran fortalezas psicológicas colectivas

En áreas mejor posicionadas (Gobierno, Control Interno, Despacho del Gobernador) se observan:

- Alto sentido de **pertenencia**
- Buen nivel de **confianza interpersonal**
- Capacidad de cooperación y resolución conjunta
- Alineación emocional con los objetivos institucionales

## 8. En zonas regionales persiste la sensación psicológica de distancia con la sede central

A pesar de un clima estable, la motivación y participación regional revelan la percepción de estar **desconectados o poco incluidos** en procesos estratégicos, lo que afecta la identidad institucional y el compromiso.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.



## 1. La realización personal aparece como el principal factor de satisfacción

los servidores se perciben capaces, competentes y útiles, lo que protege frente al desgaste emocional.

## 2. El reconocimiento insuficiente limita la satisfacción plena

Juventud y Mujeres presentan los puntajes más bajos en motivación y reciprocidad.

## 3. Áreas como Gobierno, Educación y Planeación muestran mayor satisfacción

gracias a liderazgo sólido y relaciones equilibradas entre aporte y retribución.

## 4. Participación como motor de satisfacción

Áreas como Gobierno y Control Interno Disciplinario destacan por altos puntajes en compromiso e intercambio de información, lo que fortalece el sentido de pertenencia y eleva la satisfacción laboral. En contraste, Juventud y Mujeres muestran debilidades en participación, generando sensación de desconexión y menor satisfacción con el entorno institucional.

## 5. Auditoría Interna como punto crítico:

Esta dependencia se ubica en nivel vulnerable en varias dimensiones (motivación, participación y reciprocidad), con puntajes bajos en equidad y retribución. La combinación de estos factores indica un riesgo psicosocial elevado y una satisfacción laboral significativamente deteriorada, lo que requiere intervención prioritaria.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

# Recomendaciones



**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**  
República de Colombia

La propuesta de intervención en clima laboral de la Gobernación de Antioquia sugiere acciones para cerrar las brechas detectadas en el estudio 2025. Aunque el clima general se encuentra en nivel *"en desarrollo"*, persisten debilidades en liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, además de una percepción de desconexión territorial en zonas rurales.

- En **alta prioridad**, se plantea una Escuela de Liderazgo Territorial 360° con metodologías psicométricas y modernas de gestión, un Programa Institucional de Reconocimiento con categorías estratégicas y ceremonias híbridas, Talleres de Gestión Emocional y Resiliencia para reducir la fatiga laboral, y Laboratorios de Confianza y Cohesión para fortalecer la equidad y la justicia organizacional.
- En **prioridad media**, se sugiere la creación de Mesas de Participación Estratégica Regional y Experiencias de Propósito Compartido en Territorio, orientadas a incrementar la incidencia de los servidores en decisiones institucionales y reforzar la identidad regional.
- En **prioridad baja**, se recomiendan acciones de refuerzo cultural como campañas de identidad visual, boletines digitales, micro encuestas de pulso y actividades de integración *outdoor*, que consoliden la narrativa institucional y sostengan el cambio cultural.

Con estas recomendaciones, la Gobernación podría avanzar de un clima "desarrollado" hacia uno plenamente **consolidado**, garantizando cohesión, motivación y confianza en todas las dependencias y regiones.



## 1. Fortalecer las competencias de liderazgo en todas las dependencias, con énfasis en aquellas con resultados críticos.

**Justificación técnica:** Los puntajes bajos en dirección, comunicación y manejo de conflictos en áreas como Auditoría Interna, Juventud, Ambiente y Mujeres demuestran brechas significativas en liderazgo.

**Alcance:** Implementar acciones de formación, acompañamiento y evaluación continua para jefes de dependencia.

## 2. Incrementar la motivación institucional mediante estrategias de reconocimiento y mejora de condiciones de trabajo.

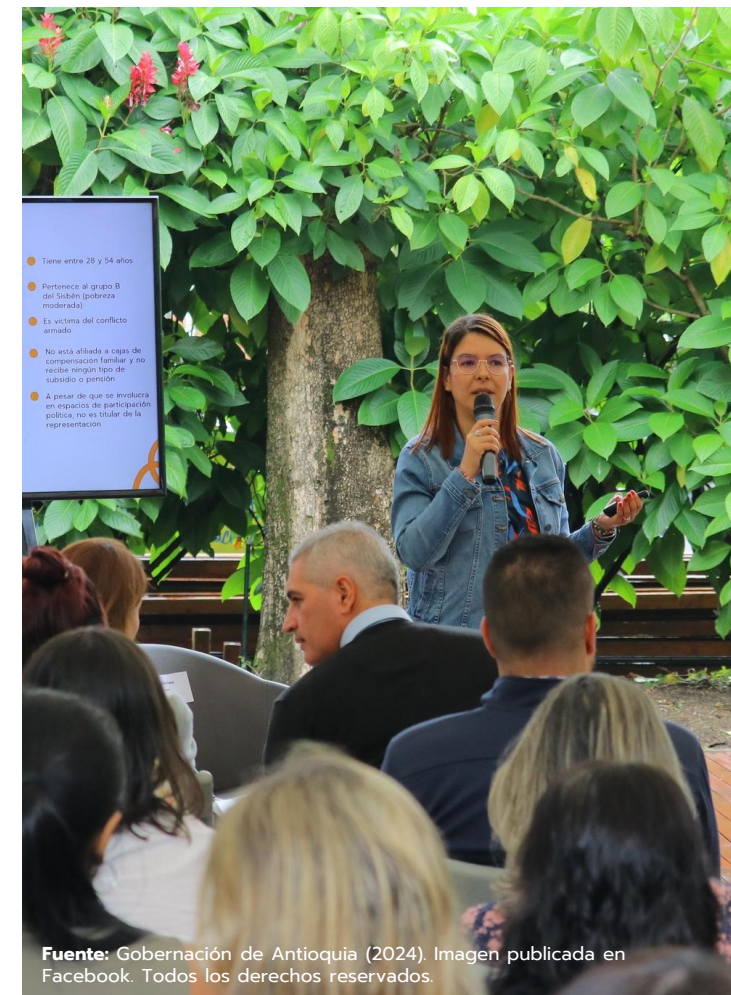
**Justificación técnica:** La motivación fue una de las dimensiones más debilitadas, especialmente en reconocimiento, responsabilidad y percepción de apoyo institucional.

**Alcance:** Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento mensual y planes focalizados de bienestar.

## 3. Mejorar la percepción de equidad y reciprocidad organizacional en dependencias con mayores brechas internas.

**Justificación técnica:** Se identificaron niveles críticos de percepción de equidad, distribución de cargas laborales y transparencia en decisiones, particularmente en Auditoría Interna.

**Alcance:** Revisar criterios de asignación de tareas, ajustar procedimientos y crear canales claros de comunicación sobre decisiones administrativas.



Estrategia	Razón de Intervención	Dependencia/Área Foco (Focalización)	Variable Crítica Impactada (Dominio y Subdimensión)	Nivel de Prioridad (Técnica/Riesgo)	Actividades Ejecutivas Clave (Ampliadas)
<b>Escuela de Liderazgo Territorial 360 (DISC + M3.0)</b>	Liderazgo heterogéneo, debilidades en dirección y solución de conflictos.	Auditoría Interna, Juventud, Hacienda, Ambiente.	Liderazgo: Dirección, Solución de conflictos, Estímulo al trabajo en equipo.	Alta	Aplicación del modelo DISC para identificar estilos de liderazgo y ajustar prácticas.
					Coaching a directivos de áreas que tengan menores índices en liderazgo.
					Talleres presenciales con simulaciones de conflictos reales, basados en dinámicas de Management 3.0: Delegation Poker y Moving Motivators.
<b>Programa de Reconocimiento Institucional Antioquia</b>	Baja motivación y ausencia de mecanismos claros de reconocimiento.	Auditoría Interna, Juventud, Mujeres, Infraestructura Física.	Motivación: Reconocimiento de la aportación, Responsabilidad	Alta	Creación de categorías de reconocimiento: innovación, servicio territorial, trabajo en equipo.
					Ceremonias híbridas trimestrales transmitidas a toda la Gobernación.
					Reconocimiento entre pares: cada dependencia nombra a otra por logros colectivos.
					Publicación de cápsulas audiovisuales en intranet con historias de servidores destacados.
					Integración de insignias digitales en la plataforma interna.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

Estrategia	Razón de Intervención	Dependencia/Área a Foco (Focalización)	Variable Crítica Impactada (Dominio y Subdimensión)	Nivel de Prioridad (Técnica/Riesgo)	Actividades Ejecutivas Clave (Ampliadas)
<b>Talleres de Gestión Emocional y Resiliencia Colectiva</b>	Fatiga motivacional y desgaste emocional en dependencias vulnerables.	Auditoría Interna, Infraestructura Física, Juventud.	Motivación: Condiciones de trabajo, Realización personal.	Alta	<p>Sesiones vivenciales de gestión emocional con metodologías experienciales (mindfulness institucional, role-play de reconocimiento).</p> <p>Creación de “protocolos de autocuidado” aplicables en cada dependencia.</p> <p>Dinámicas de resiliencia colectiva: equipos diseñan rituales de autocuidado.</p> <p>Espacios de conversación guiada sobre estrés y carga laboral.</p> <p>Bitácoras emocionales compartidas entre dependencias tipo fanzine.</p>
<b>Laboratorios de Confianza y Cohesión Organizacional</b>	Percepción de inequidad y baja reciprocidad en áreas críticas.	Auditoría Interna, Juventud, Hacienda.	Reciprocidad: Equidad, Retribución, Cuidado del patrimonio institucional.	Alta	<p>Talleres presenciales de “contratos psicológicos colectivos” donde equipos definen compromisos de aporte y devolución.</p> <p>Retos colaborativos que premian la transparencia y cooperación.</p> <p>Microencuestas trimestrales sobre percepción de equidad y justicia.</p> <p>Publicación de dashboards internos con resultados y compromisos de mejora.</p> <p>Espacios de diálogo directo entre directivos y equipos sobre reciprocidad.</p>
<b>Mesas de Participación Estratégica Regional</b>	Baja incidencia de servidores en decisiones estratégicas, especialmente en regiones.	Mujeres, Auditoría Interna, dependencias regionales.	Participación → Intercambio de información, Compromiso, Involucración al cambio.	Media	<p>Reuniones presenciales bimensuales con equipos regionales para definir microacciones vinculadas a planes de la Gobernación.</p> <p>Uso de metodologías ágiles (Kanban físico, tableros de acción).</p> <p>Rotación de voceros regionales en mesas de decisión.</p> <p>Publicación de actas y compromisos en intranet.</p> <p>Seguimiento mensual con indicadores de participación.</p>

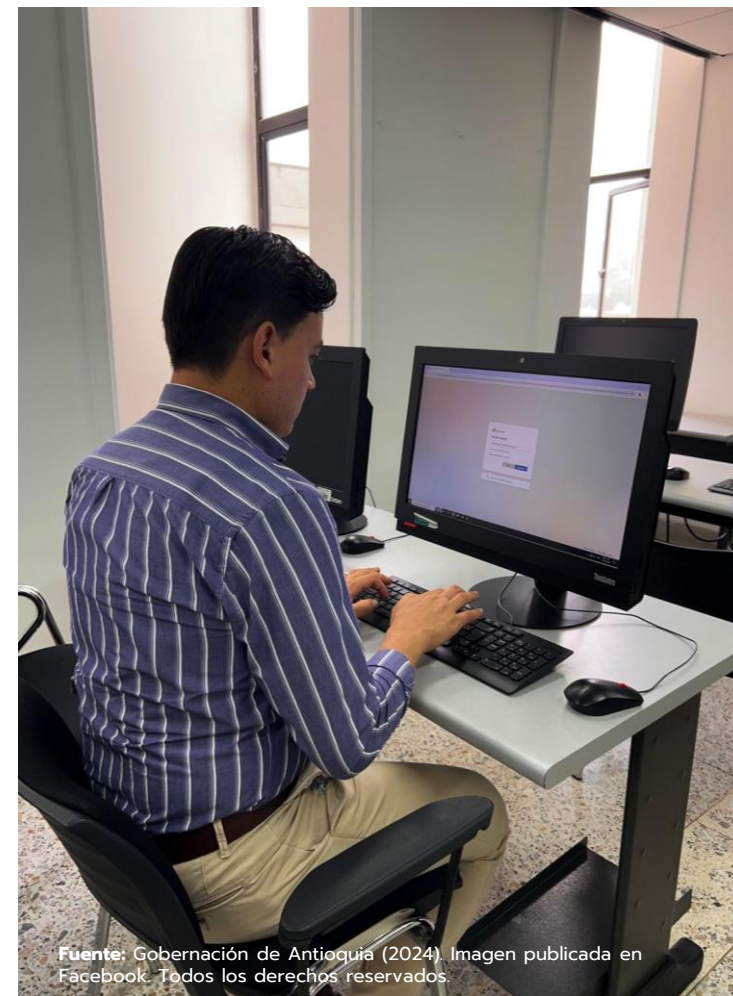


Fuente: Gobernación de Antioquia, Facebook. Todos los derechos reservados.

24) Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.



Estrategia	Razón de Intervención	Dependencia/ Área Foco (Focalización)	Variable Crítica Impactada (Dominio y Subdimensión)	Nivel de Prioridad (Técnica/ Riesgo)	Actividades Ejecutivas Clave (Ampliadas)
<b>Experiencias de Propósito Compartido en Territorio</b>	Servidores en zonas rurales sienten distancia con la sede central.	Zonas rurales con baja participación (1-3 respuestas).	Motivación y Participación → Realización personal, Involucración al cambio.	Media	Talleres vivenciales en municipios con baja participación, donde equipos construyen narrativas de impacto regional.
					Cápsulas audiovisuales grabadas por los propios servidores y difundidas en intranet.
					Integración de historias territoriales en boletines institucionales.
					Encuentros presenciales de propósito compartido entre sede central y regiones.
					Creación de un mural digital de "impacto territorial" con aportes de cada subregión.
<b>Campaña de identidad visual del clima laboral</b>	Reforzar la percepción positiva general y dar continuidad simbólica al proceso.	Todas las dependencias.	Participación: Involucración al cambio.	Baja	Diseño de piezas gráficas sencillas (afiches, fondos de pantalla) con mensajes clave del clima laboral.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

Estrategia	Razón de Intervención	Dependencia/Área Foco (Focalización)	Variable Crítica Impactada (Dominio y Subdimensión)	Nivel de Prioridad (Técnica/Riesgo)	Actividades Ejecutivas Clave (Ampliadas)
<b>Boletín digital "Historias que inspiran"</b>	Aprovechar testimonios positivos para reforzar cohesión.	Dependencias con resultados consolidados (Gobierno, Control Interno, Despacho).	Motivación: Realización personal.	Baja	Cápsulas escritas y audiovisuales con relatos de servidores destacados.
<b>Microencuestas de pulso trimestrales</b>	Mantener seguimiento ligero sin carga adicional.	Todas las dependencias.	Todas las variables: percepción general.	Baja	Aplicación de encuestas cortas (5 ítems) vía intranet o correo institucional.
<b>Espacios de integración simbólica</b>	Reforzar cohesión en dependencias con buen clima.	Dependencias consolidadas.	Liderazgo: Estímulo al trabajo en equipo.	Baja	Actividades outdoor sencillas (caminatas, encuentros culturales) con recursos propios.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.

## Alfa de Cronbach

Indicador estadístico que mide la **fiabilidad y consistencia interna** de un instrumento. Un valor cercano o superior a 0,8 indica que las preguntas del instrumento miden coherentemente la misma variable.

## Clima Laboral

Percepción colectiva que tienen los servidores públicos sobre su **ambiente de trabajo**, relaciones internas, liderazgo, condiciones laborales y factores que influyen en su bienestar y productividad.

## Cobertura (Índice de Cobertura)

Porcentaje de servidores que respondieron la medición frente al total convocado. Permite medir la **representatividad** de los resultados.

## Dimensiones del Clima Laboral

Ejes generales evaluados en el instrumento: **Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.**

## Equidad (Subdimensión)

Percepción sobre la **justicia organizacional**, distribución de cargas laborales, trato equitativo y transparencia en decisiones administrativas.

## Estímulo al Trabajo en Equipo

Grado en el que los líderes motivan la colaboración, la cooperación y la coordinación entre los servidores.

## Estímulo a la Excelencia

Percepción de que el liderazgo impulsa el alto desempeño, reconoce el trabajo bien hecho y promueve estándares elevados.

## Índice de Clima Laboral

Resultado porcentual que resume el estado general del clima laboral en una dependencia, integrando todas las dimensiones evaluadas.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.



## Liderazgo

Capacidad de los directivos para orientar, influir, comunicar, gestionar conflictos y promover ambientes de trabajo colaborativos.

## Margen de Error

Variación estadística esperada entre los resultados obtenidos y la percepción real de toda la población. Determina el nivel de precisión de la medición.

## Motivación

Conjunto de percepciones sobre la satisfacción de necesidades laborales, reconocimiento, condiciones de trabajo, propósito y crecimiento profesional.

## Participación

Grado de involucramiento de los servidores en las decisiones, proyectos y procesos institucionales que afectan su labor.

## Realización Personal

Percepción de los servidores sobre sentirse **capaces, útiles y competentes** en sus funciones.

## Reciprocidad

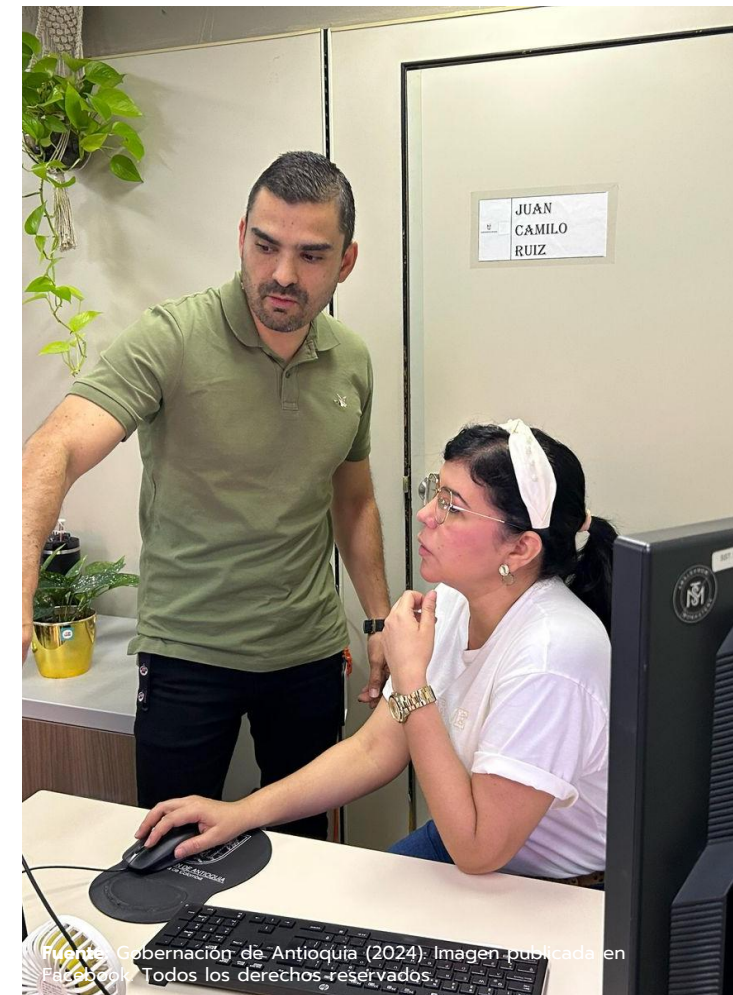
Equilibrio percibido entre lo que el servidor aporta y lo que la institución devuelve en reconocimiento, condiciones y oportunidades.

## Reconocimiento de la Aportación

Grado en el que la entidad valora, visibiliza y recompensa el trabajo realizado por los servidores.

## Retribución

Percepción de que las **compensaciones**, beneficios y oportunidades recibidas son justas frente al aporte realizado.



Fuente: Gobernación de Antioquia (2024). Imagen publicada en Facebook. Todos los derechos reservados.





GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA  
República de Colombia



CONSULTORIA PARA EL  
DESARROLLO HUMANO

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

<b>NÚMERO DE INFORME</b>	<b>02</b>				
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>X</b>				
<b>INTERVENTORÍA</b>	NO APLICA				
<b>TIPO DE INFORME</b>	PARCIAL	<b>X</b>	PARA PAGO	<b>X</b>	FINAL <input type="checkbox"/>
<b>PERIODO DE INFORME</b>	Desde:	<b>20/11/2025</b>	Hasta:	<b>12/12/2025</b>	
<b>PERIODO PARA PAGO</b>	Desde:	N/A	Hasta:	N/A	

**1. INFORMACIÓN GENERAL E HISTORIAL DEL CONTRATO / CONVENIO**

<b>CONTRATO</b>	<b>X</b>	<b>NÚMERO:</b>	4600018151		
		<b>FECHA DE SUSCRIPCIÓN:</b>	01/07/2025		
<b>MODALIDAD DE SELECCIÓN:</b>		Mínima cuantía			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO EN SECOP:</b>		16572			
<b>FECHA DE INICIO DEL CONTRATO:</b>		14/07/2025			
<b>OBJETO:</b> Prestar los servicios profesionales para realizar la valoración del clima laboral (ambiente laboral) del Departamento de Antioquia.					
<b>ORGANISMO CONTRATANTE:</b>		DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA – SECRETARÍA DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
<b>CONTRATISTA</b>	<b>NOMBRE:</b>		AXIS CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO HUMANO S.A.S.		
	<b>NIT</b>		9008583073		
<b>VALOR [\$]:</b>	<b>INICIAL:</b>		Treinta y tres millones quinientos cuarenta y nueve mil pesos \$ 33.549.000,00 IVA incluido así como todos los impuestos tasas y contribuciones a que haya lugar.		
	<b>ADICIONES</b>	<b>No.</b>	<b>VALOR ADICIONADO</b>		<b>% DE ADICION</b>
		N/A	N/A		aplica N/A
<b>VALOR TOTAL:</b>		Treinta y tres millones quinientos cuarenta y nueve mil pesos \$ 33.549.000,00 IVA incluido así como todos los impuestos tasas y contribuciones a que haya lugar.			
<b>REGISTRO PRESUPUESTAL</b>	<b>RPC NUMERO:</b>		4500064973		
	<b>FECHA DE LIBERACION (IMPRESIÓN):</b>		01/07/2025		
<b>VALOR Y PORCENTAJE DE ANTICIPO:</b>		N/A			

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

<b>PLAZO:</b>	INICIAL	Cinco (05) meses contados a partir de la suscripción del acta de inicio y sin superar el 15 de diciembre de 2025.			
		FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACION	
	14/07/2025		15/12/2025		
	PRÓRROGAS	No.	TIEMPO PRORROGADO	NUEVA FECHA DE TERMINACIÓN	
		N/A	N/A	N/A	
<b>HISTORICO DE SUSPENSIONES:</b>		No.	FECHA INICIO SUSPENSIÓN	FECHA REANUDACIÓN	FECHA DE TERMINACION
		N/A	N/A	N/A	N/A
<b>FECHA DE TERMINACIÓN ACTUAL</b>		15/12/2025			
<b>TIENE GARANTÍAS VIGENTES, ACTUALIZADAS Y APROBADAS</b>				SI	
<b>SUPERVISOR</b>	NOMBRE(S)/ RAZON SOCIAL:	ROBERTO F. HERNANDEZ A CC 71850253			
	NUMERO CONTRATO INTERVENTOR:	N/A			
<b>% DE EJECUCIÓN FÍSICA</b>		100%			
<b>% DE EJECUCIÓN DE RECURSOS</b>		100%			

## 2. CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES, ACTIVIDADES O COMPROMISOS DE LAS PARTES

El presente informe de supervisión se constituye como un documento de seguimiento a la gestión de las actividades enmarcadas en el contrato, mediante las cuales se da orientación al avance en la gestión de los temas de formación informados al contratista, con el propósito de atender las necesidades en los principios de la planificación de las actividades ajustado a los tiempos de desarrollo del contrato.

**FORMA DE PAGO:** El valor del contrato se cancelará en dos momentos: el primer momento correspondiente con la finalización de la aplicación de la batería a todos los servidores públicos que participen del proceso (CAD, sedes de trabajo y municipios), entendiéndose este como el proceso operativo de aplicación. Se pagará el correspondiente cincuenta (50%) del valor del contrato, presentando un informe de aplicación que describa detalladamente la gestión realizada. El segundo pago, se realizará una vez se haya gestionado la entrega de los resultados, su socialización con las partes interesadas y revisión, de la cual se dará una aprobación desde la supervisión del contrato. Dicho pago corresponde con el cincuenta (50%) final.

El valor del servicio se cancelará bajo los parámetros establecidos en la Circular 2025090000015 del 15 de enero de 2025 de la Secretaría de Hacienda, previo recibo a satisfacción por parte del Supervisor del contrato y Certificación donde se visualice, acorde con la fecha de la factura, el período cancelado de pagos de aportes parafiscales y al sistema general de seguridad social integral, de conformidad con el artículo 50 de la Ley 789 de 2002. Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 23 de la Ley 1150 de 2007.

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

Los días para el recibo de las facturas serán hasta el día 25 de cada mes o el día hábil anterior en caso de no ser día laboral a la fecha de cierre establecida.

La forma de pago prevista se realizará de acuerdo al programa anual mensualizado de caja PAC.

Es de aclarar, que en todo pago la Gobernación de Antioquia efectúa la retención de las siguientes estampillas:

- Estampilla Pro Hospital 1%
- Estampilla Pro Desarrollo 0.6%.
- Estampilla Pro Adulto Mayor 2%.
- Estampilla Politécnico " Jaime Isaza Cadavid" 0.4%.
- Estampilla Prodesarrollo Institución Universitaria de Envigado (IUE) 0.4% del valor del contrato.
- Tasa Pro Deporte y Recreación 2.5%.
- Estampilla Pro Universidad Digital 0.4%.

Adicionalmente y en cumplimiento de las Circulares 131 de 2013, 848 de 2014 y 538 de 2015 expedidas por la Secretaría de Hacienda del Departamento, el contratista deberá acreditar con anterioridad a la suscripción del acta de inicio su registro en la Oficina de Industria y Comercio de los Municipios en los que se ejecutarán las actividades contractuales

## 2.1. CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES, ACTIVIDADES O COMPROMISOS DEL CONTRATISTA.

### 2.1.1. EJECUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE LOS CONTRATOS DERIVADOS DE CONFORMIDAD CON LO INFORMADO POR EL CONTRATISTA EJECUTOR

<b>% DE EJECUCIÓN FÍSICA CONSOLIDADA DEL CONTRATO</b>	100%
<b>% DE EJECUCIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA DEL CONTRATO</b>	100%

### 2.1.2. SEGUIMIENTO TÉCNICO DEL CONTRATO:

OBLIGACIONES/COMPROMISOS PACTADOS DEL COMPONENTE TÉCNICO	% EJECUCIÓN DEL PERIODO O INFORMADO	% EJECUCIÓN ACUMULADO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
--	-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

<p>Reunión entre los responsables de la Secretaría de Talento Humano y Servicios Administrativos y el Contratista para explicar y precisar los detalles y responsables del proceso. Así mismo, se explicarán cuáles son los ejes de gestión y las razones que motivan al Departamento de Antioquia a efectuar la medición de clima laboral, donde se acercará al Contratista a la cultura y a la realidad de la Gobernación, para que pueda entender el funcionamiento y aspectos más relevantes de la misma.</p>	100%	100%	<p>Reuniones presenciales y virtuales, registros de asistencia.</p>	<p>En esta etapa, se gestionaron reuniones presenciales y virtuales con el equipo de apoyo logístico, administrativo y tecnológico de AXIS CONSULTORIA. Se llevó a cabo la contextualización de la población y demás necesarios para la aplicación de la medición del clima laboral.</p> <p>Se proporcionó la base de datos, cronograma y demás necesarios para iniciar la medición con los servidores. El contratista aplica las disposiciones de ley para la protección de datos.</p>
<p>Presentación del <b>cronograma de trabajo</b>, definiendo tiempos para cada una de las actividades que hacen parte de las mediciones que se realizarán, donde se incluyan reuniones y puntualización de las metodologías de aplicación. En este punto se acordará quiénes son los encargados tanto por parte del Departamento de Antioquia como por parte del Contratista, de ser los responsables del proceso. El cronograma incluirá las fechas para la aplicación de la medición las diferentes subregiones del Departamento</p>	100%	100%	<p>Ejecución del cronograma propuesto para servidores en CAD y regiones disponibles.</p> <p>Visita a los municipios en proceso de planeación, de acuerdo con las condiciones presentes por la Secretaría de Educación para la asignación de los recursos en temas de viáticos y relacionados al proceso.</p>	<p>La actividad de medición del clima laboral se realizó en los meses acordados inicialmente para la aplicación del cuestionario, de acuerdo con el plan de trabajo relacionado en el cronograma. El contratista implementó la aplicación en los términos referidos del contrato y con la metodología acordada.</p> <p>La ejecución de la medición tuvo variaciones donde se solicitó apoyo logístico como acompañamiento piso a piso para la ejecución la medición con los servidores.</p>



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA  
República de Colombia

## INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL

Código: FO-M7-P6-016

Versión: 03

Fecha de aprobación:  
22/04/2024

Preparación del instrumento de valoración de la OMS - OPS. A partir de las bases de datos de los servidores públicos departamentales, el <b>Contratista generará el modelo demográfico particular</b> de El Departamento de Antioquia (niveles de cargo, áreas de desempeño, lugares de trabajo, entre otros).	100%	100%	Cronograma de invitación a servidores. Enlaces de invitación virtual a través de calendario Teams.	El supervisor del contrato allegó la información requerida para caracterizar la población a medir. El contratista ofrece un modelo demográfico que permite hacer seguimiento al proceso de medición implementado con los servidores públicos.
Revisión de las afirmaciones de la encuesta para aclarar dudas	100%	100%	Informe No.1 Contratista AXIS CONSULTORÍA	Revisión técnica en la operatividad de la aplicación en el proceso de la medición. Se hizo uso de un espacio de retroalimentación mediante prueba piloto con servidores cuyo papel apuntaba a la corregir y mejorar el entendimiento en la aplicación sin afectar los valores relacionados con la validez de la prueba.
El Contratista entregará piezas de comunicación que tienen como fin socializar con todos los servidores del Departamento de Antioquia el proceso de medición, su objetivo, así como la importancia de su participación en las mismas, con	100%	100%	Piezas gráficas	El contratista aportó información que facilitara la contextualización con los servidores de la medición de clima laboral. La oficina de Comunicaciones de la gobernación ofreció apoyo estratégico para la conservación de la imagen institucional en los temas

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

el fin de alcanzar el máximo nivel de cobertura.				relacionados contractualmente.
La aplicación del instrumento de medición podrá hacerse de manera virtual o mediado por tecnologías de la información o podrá aplicarse de manera física utilizando, esto deberá ser acordado esto deberá ser determinado por el área responsable de la Gobernación de Antioquia.	<b>100%</b>	<b>100%</b>	Reporte diario de la información.  Informe No.1 Contratista AXIS CONSULTORÍA	El contratista desarrolla un cuestionario para la medición del clima laboral en un formato virtual para aplicar a los servidores públicos pertenecientes a la planta de cargos de la Gobernación de Antioquia.
En el proceso de aplicación del instrumento, el Contratista deberá reportar semanalmente al encargado del Departamento de Antioquia el porcentaje (%) de avance en el diligenciamiento de la encuesta.	<b>100%</b>	<b>100%</b>	N/A	El contratista dispuso de un enlace para el seguimiento en la aplicación del instrumento de medición del clima laboral, indicando el avance porcentual.
El Contratista deberá contar con una plataforma tecnológica que permita el procesamiento de la información y análisis de los resultados, variables sociales, biográficas y organizacionales, que se traducen en percepciones similares y que constituyen el referente natural para valorar los resultados de un grupo, y así poder determinar, de la forma más asertiva posible, sus oportunidades de mejoramiento.  Estos resultados servirán de insumo para la elaboración del informe diagnóstico, el cual permitirá ver de manera gráfica y numérica el resumen de estos.	<b>100%</b>	<b>100%</b>	N/A	<b>El contratista entrego informes con toda la información procesada y bases de datos con la información</b>
Socialización de resultados: El contratista deberá realizar la entrega y presentación del Informe Final de resultados de medición de clima laboral, tanto al Área de Talento Humano como al Comité Directivo. Este informe está compuesto por: descripción demográfica de la Gobernación;	<b>100%</b>	<b>100%</b>	N/A	<b>En contratista realizo reuniones de socialización de resultados</b> <b>28/11/2025 equipo BSS SST (Virtual)</b> <b>3/12/2025 Directivos STHSA (presencial)</b>

	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

caracterización de las perspectivas de la Entidad; resultados y valoración de los diferentes aspectos evaluados; comparación frente a grupos de referencia; análisis de comentarios; hallazgos más significativos; objetivos de mejoramiento; y el plan de intervención recomendado*.				
El contratista deberá realizar una reunión de divulgación y de presentación de resultados de la valoración de (Clima Laboral) Ambiente Laboral a los servidores del Departamento de Antioquia.	<b>100%</b>	<b>100%</b>	N/A	
El Contratista deberá proporcionar el material para la divulgación y presentación de resultados de la medición de clima laboral en el Departamento de Antioquia.	<b>100%</b>	<b>100%</b>	N/A	

**Método de cálculo del % de ejecución del periodo informado** La metodología utilizada para el cálculo del porcentaje de ejecución con corte al 12 de diciembre de 2025 se efectuó de la siguiente manera:

**Fecha de inicio del contrato:** 14 de julio de 2025

**Número de días de ejecución que corresponden al 100%:** 150 días

**Porcentaje de ejecución correspondiente a las obligaciones contractuales:** 100%

#### **2.1.2.1 SEGUIMIENTO COMPONENTE SOCIAL DEL CONTRATO:**

N/A

#### **2.1.2.2 SEGUIMIENTO COMPONENTE AMBIENTAL DEL CONTRATO:**

N/A

#### **2.1.2.3 SEGUIMIENTO AL COMPONENTE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DEL CONTRATO:**

El contratista adjunta los soportes de pago de Seguridad Social en la ejecución contractual.

#### **2.1.3. SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO Y LEGAL DEL CONTRATO:**

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA          CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

OBLIGACIONES/COMPROMISOS PACTADOS DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y LEGAL	CUMPLE/NO CUMPLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Presentar mensualmente un informe que dé cuenta del avance físico, administrativo, financiero y ambiental de la ejecución del contrato.	Cumple	Informes No.1 y 2 Contratista AXIS CONSULTORÍA	Durante el proceso de aplicación, el contratista, envía reportes diarios sobre el estado del avance de medición, el cual es consolidado a través de un enlace en un drive que tiene la información actualizada del estado de aplicación.
Suministrará todos los equipos y herramientas, personal e instrumentos de trabajo que requiera para la ejecución adecuada de las labores contratadas dentro del plazo contractualmente establecido.	Cumple	Informes No.1 y 2 Contratista AXIS CONSULTORÍA	El contratista aporta las herramientas necesarias para ejecutar la medición de clima laboral dentro y fuera de las instalaciones a través de medios tecnológicos adecuados para este propósito. La información se presenta en los tiempos de desarrollo de las actividades de medición
Mantener en el sitio de los trabajos el personal requerido para cumplir el objeto del contrato	Cumple	Informes No.1 y 2 Contratista AXIS CONSULTORÍA	El contratista aporta personal de apoyo tecnológico by logístico necesario para la ejecución de la medición de clima laboral y el cumplimiento de la etapa contractual relacionada.
Disponer de los medios necesarios para la ejecución del contrato, conforme a lo estipulado en la invitación pública.	Cumple	Informes No.1 y 2 Contratista AXIS CONSULTORÍA	El contratista aplica el cuestionario para la medición del clima laboral acorde con los requerimientos técnicos solicitados y aprobados por la supervisión.
Conocer y dar cumplimiento a la normatividad ambiental aplicable para la ejecución del	Cumple	Informes No.1 y 2 Contratista AXIS	El contratista da cumplimiento a la normatividad ambiental aplicable

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA          CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

proyecto		CONSULTORÍA	para la ejecución del contrato en los casos que son requeridos. La implementación de la medición en modalidad virtual, enfatiza en el cuidado y protección ambiental relacionada con el proyecto, minimizando los costos ambientales.
Allegar la Garantía con la cual se amparen los riesgos previstos del proyecto para el inicio del plazo contractual, así como las requeridas de acuerdo con el inicio del contrato, las prórrogas, las adiciones, modificaciones o restablecimiento de las mismas de conformidad con el plazo establecido	Cumple	SECOP II	El contratista allegó la información requerida para el proceso contractual
Presentar de manera oportuna los documentos necesarios para el pago de conformidad con la forma de pago establecida en el presente documento.	Cumple	Informe No.1 y 2 Contratista AXIS CONSULTORÍA Documentos adjuntos necesarios para el pago de las obligaciones contractuales.	El contratista relaciona en el informe el estado de medición alcanzado a la fecha con los servidores en la entidad Gobernación de Antioquia. Dicho informe se constituye como primer insumo para proceso de pago acorde las garantías contractuales establecidas.
Previo a la suscripción del Acta de Inicio, y durante el plazo contractual, estará a cargo del contratista el pago mensual de salarios, prestaciones sociales, parafiscales, riesgos laborales, dotación, elementos de protección personal, herramientas de trabajo, según las actividades a desempeñar y cumplir con sus obligaciones frente al sistema de seguridad social integral, parafiscales (Cajas de Compensación Familiar, SENA e ICBF). Para el efecto el Contratista debe presentar al supervisor del contrato, dentro del término establecido, la documentación	Cumple	Planilla de pago # 92020521 de compensar miplanilla.com	El contratista adjunto los soportes de pago relacionados con la seguridad social

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

que acredite el cumplimiento del pago de estas obligaciones.			
Atender en forma oportuna las instrucciones del supervisor del contrato.	Cumple	Gestión de información y correos	El contratista atiende las solicitudes que se presentan para la correcta ejecución del contrato
Informar a la supervisión sobre cualquier anomalía, inconveniente o dificultad relacionado con los aspectos sociales y ambientales durante la ejecución de las actividades objeto del contrato, y las posibles soluciones para la resolución de los mismos.	Cumple	Gestión de información a través de medios físicos y digitales	El contratista aporta información necesaria para la correcta ejecución de las actividades objeto del contrato
Los informes, recolección de información, resultado y demás actividades asociadas a la ejecución del presente contrato, son de uso exclusivo y propiedad al 100% del Departamento de Antioquia, razón por la cual el contratista debe facilitar todos los documentos, estudios, bases de datos, resultados y demás relacionados al objeto del presente contrato o bien para reportes y análisis propios del Departamento o bien para patente de registro a nombre del Departamento, en los formatos solicitados y sin perjuicio de los derechos de autor que para el caso correspondan.	Cumple	Documentos asociados a la presentación del servicio	El contratista despliega la acciones necesarias para el desarrollo de las actividades programadas
La información entregada durante la ejecución del contrato, goza de confidencialidad. El contratista manifiesta que es jurídicamente capaz de salvaguardar la información recolectada y suministrada, obligándose a: 1: Guardar confidencialidad sobre los mecanismos y sistemas de información que se le brinda.	Cumple	Documentos asociados a la presentación del servicio	El contratista dispone de los recursos necesarios para garantizar la confidencialidad de la información generada en el proceso de medición del clima laboral.

 <p>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA República de Colombia</p>	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

<p>2. Reconocer y dar manejo adecuado a la información recolectada en desarrollo del objeto contractual;</p> <p>3. Responsabilizarse por la información suministrada;</p> <p>4. Suministrar información veraz, completa y correcta, en desarrollo de las diferentes actuaciones.</p>			
<p>Presentar en debida forma la factura correspondiente a la prestación del bien, obra o servicio. Si el contratista está obligado a facturar electrónicamente, deberá presentar al Departamento la factura electrónica validada previamente por la DIAN, como requisito necesario para el pago de los bienes y/o servicios contratados, de acuerdo con las instrucciones y directrices de la DIAN estarán a cargo del Contratista y de acuerdo al régimen tributario los IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES, establecidos por las diferentes autoridades nacionales, departamentales o municipales.</p>	Cumple	Documentos asociados a la presentación del servicio	El contratista allega los cobros correspondientes del contrato en los términos acordados y con el cumplimiento normativo requerido.
<p>El Contratista, bajo la gravedad de juramento, manifiesta que ni él ni sus representantes legales, apoderados, revisor fiscal o quien haga sus veces:</p> <p>i). Están incluidos en la lista ONU emitida por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas o la lista emitida por la oficina de control de activos extranjeros de las Naciones Unidas (OFAC) también conocida como lista Clinton, ni en ninguna otra lista restrictiva emitida por organismos nacionales o internacionales,</p>	Cumple	Certificados	Se encuentran identificados en el estudio previo y verificados

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

<p>policiales, judiciales o de investigación con igual fin; ii). Han participado en actividades de lavado de activos o financiación del terrorismo</p>			
<p>De acuerdo al régimen tributario aplicable al caso concreto, el contratista debe inscribirse en la Oficina de Industria y Comercio de los municipios donde se presta el servicio</p>	Cumple	Certificados	Se encuentran identificados en el estudio previo y verificados
<p>Las demás que tengan relación directa con la naturaleza y objeto del contrato, entre otras.</p>	Cumple	Documentos asociados a la presentación del servicio.	

**2.2. CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES, ACTIVIDADES O COMPROMISOS DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.**

OBLIGACIONES/COMPROMISOS PACTADOS	CUMPLE/NO CUMPLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Ejercer la supervisión y control del cumplimiento del objeto y las obligaciones del presente contrato. Aprobar si se cumplen los requisitos, las garantías exigidas y que en debida forma se constituya a favor de la entidad.	Cumple	Informe supervisión No.1 y 2	El informe contiene los elementos de la medición del clima laboral a la población convocada que asiste al proceso como avance en la gestión contractual.
Facilitar todos los medios necesarios para el buen desarrollo del contrato.	Cumple	Informe supervisión No.1 y 2	Contacto frecuente con el contratista para atender las necesidades derivadas del proceso en curso
Pagar al CONTRATISTA la suma estipulada.	Cumple	Informe supervisión No.1 y 2	El presente es un informe de seguimiento y pago al proceso de medición del clima laboral y constituye medio de pago correspondiente al 50% acordado en el proceso contractual
Poner en conocimiento del		Informe	

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

CONTRATISTA la información que coadyuve o afecte la ejecución del contrato.	Cumple	supervisión No.1 y 2	
Recibir a través de la supervisión del contrato los informes y demás documentos que se produzcan durante la ejecución del contrato.	Cumple	Informe supervisión No.1 y 2	Se solicita al contratista las evidencias de las actividades ejecutadas para la gestión de los informes de seguimiento a la supervisión que den validez a la aplicación de la medición de clima laboral con los servidores públicos que han participado hasta la fecha.
Suscribir con EL CONTRATISTA las actas de inicio y liquidación del presente contrato	Cumple	SECOP II	
Suministrar al CONTRATISTA la información necesaria para llevar a cabo el objeto del contrato.	Cumple	Gestión de información a través de medios físicos y digitales	
Las demás que se deriven de la naturaleza del presente contrato y que surjan del desarrollo del mismo	Cumple	Informe supervisión No.1 y 2	

### 2.3. SEGUIMIENTO FINANCIERO Y CONTABLE DEL CONTRATO / CONVENIO:

RESUMEN DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA				
ENTIDAD	DEPARTAMENTO	ASOCIADO(S) si aplica	OTROS	TOTAL
1. Recursos iniciales comprometidos	\$ 33.549.000	\$0	\$0	\$ 33.549.000
2. Adiciones	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>3. TOTAL RECURSOS COMPROMETIDOS</b>	\$ 33.549.000	\$0	\$0	\$ 33.549.000
4. Anticipos	\$0	\$0	\$0	\$0
5. Recursos pagados / desembolsados	\$16.774.500	\$0	\$0	\$16.774.500
<b>6. TOTAL RECURSOS ENTREGADOS</b>	\$16.774.500	\$0	\$0	\$16.774.500
7. Recursos ejecutados	\$33.549.000	\$0	\$0	\$33.549.000
8. Recursos no ejecutados	\$0	\$0	\$0	\$0

### 2.4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA          CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

Por las características del presente contrato, el proceso de pago se realiza de acuerdo con el cumplimiento de los requerimientos técnicos solicitados en las etapas cumplidas a satisfacción. La información del presente informe, corresponde con el proceso de seguimiento al proceso de avance a la ejecución que no deriva específicamente en el pago.

### 3. REUNIONES Y/O VISITAS REALIZADAS EN EL PERIODO DE SEGUIMIENTO

FECHA	TIPO DE REUNIÓN Y/O VISITA	CONCLUSIONES/OBSERVACIONES
Entre el 15/07/2025 hasta el 12/12/2025	<p>Reuniones presenciales y virtuales con el contratista para la gestión de las necesidades de formación inscritas en el contrato 4600018151</p> <p>Se realiza revisión de los temas solicitados y ajustes para su correcta ejecución.</p> <p>El proceso de planificación de las actividades, realización de informes, proceso de convocatoria y demás, atienden al correcto desarrollo de las actividades propuestas en los tiempos y en el cumplimiento del tiempo destinado de cobertura del contrato en curso.</p> <p>El contratista presenta borrador de informe final y de presentación para socialización de resultados y se hacen solicitudes de ajustes.</p> <p>Se realiza reunión virtual con equipó de bienestar psicosocial de SST para presentar borrador de informe final</p> <p>Se realiza reunión presencial con Directivos de la Secretaria de Talento Humano r Servicios Administrativos para presentar resultados finales de medición</p>	<p>Recomendaciones generales para la ejecución de las actividades.</p> <p>Articulación con las secretarías la programación y ejecución de las actividades de medición del clima laboral, teniendo en cuenta la disponibilidad de espacios para su ejecución.</p>

 <b>GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA</b> República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

#### 4. CONTROL DE PAGOS O DESEMBOLSOS

CONCEPTO	FECHA	VALOR CONTRATO	VALOR PAGO / DESEMBOLSO	AMORTIZACIÓN ANTICIPO	VALOR NETO A PAGAR	SALDO	COMPROBANTE DE EGRESO
Valor Inicial	01/07/2025	\$ 33.549.000		\$0		\$ 33.549.000	
Adiciones	N/A	N/A				N/A	
Pago No.1 / Desembolso	25/11/2025		N/A	\$0	\$16.774.500	\$16.774.500	N/A
Pago No.2 / Desembolso	15/12/2025				\$16.774.500	0	N/A
<b>TOTALES</b>		\$ 33.549.000	N/A	\$0			

#### 5. VERIFICACIÓN DE PAGOS DE SEGURIDAD SOCIAL Y APORTES DE PARAFISCALES

El contratista acredita que se encuentra a paz y salvo por concepto del pago de aportes a los sistemas de seguridad social en salud, pensiones, ARL y parafiscales, de él (y de sus empleados, según el caso), de conformidad con lo dispuesto en el artículo 50 de la ley 789 de 2002 y el artículo 23 de la ley 1150 de 2007 mediante **PLANILLA INTEGRADA DE AUTOLIQUIDACION DE APORTES COMPENSAR – Miplanilla.com - referencia de pago No. 92020521 del 03/12/2025** mediante la cual se acredita que se encuentra a paz y salvo de pago de seguridad social integral por parte del contratista.

Adicionalmente, el supervisor verificó y revisó las planillas y demás soportes entregados por el contratista que acreditan el pago por concepto de seguridad social y parafiscal del recurso humano contratado.

#### 6. CONTROL Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

**Nota:** Los riesgos que no han sido relacionados en este numeral, han sido monitoreados por la supervisión del contrato/convenio durante la vigencia del contrato, sin embargo, no ha sido necesario implementar el tratamiento de mitigación señalado en la matriz de riesgo de los documentos del proceso de contratación, en consideración a que a la fecha no se han presentado o materializado durante la ejecución y liquidación contractual.

#### 7. CONTROL Y MITIGACIÓN DE INCUMPLIMIENTOS

N/A.

 GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA República de Colombia	<b>INFORME DE SEGUIMIENTO A LA CONTRATACIÓN ESTATAL</b>	Código: FO-M7-P6-016
		Versión: 03
		Fecha de aprobación: 22/04/2024

**8. ANOTACIONES ADICIONALES**

N/A

**9. ANEXOS**

En este espacio se relacionan los anexos del informe que se elabora.

Ejemplos:

- Acreditación de paz y salvo de seguridad social integral mes de diciembre de 2025
- Planillas de pago de seguridad social integral mes de diciembre de 2025
- Informe del Contratista

Para constancia, se firma la presente acta el 12/12/2025:



ROBERTO FERNANDO HERNADEZ ARBOLEDA  
**SUPERVISOR**



**Gobernación de Antioquia**  
**RECIBO A SATISFACCION**

**NUMERO DE DOCUMENTO : 5000255568**

<b>FACTURA:</b>		<b>Nro ACTA:</b>	<b>DOC CAUSACION:</b>
<b>CODIGO PROVEEDOR:</b> 2200017100	<b>NIT:</b> 9008583073	<b>NOMBRE / RAZON SOCIAL :</b> AXIS CONSULTORIA PARA EL DLLO HUMAN	
<b>Nro CONTRATO:</b> 4600018151	<b>DEPENDENCIA:</b> SECRETARIA DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
<b>FECHA SUSCRIPCION CONTRATO:</b> 27.06.2025	<b>OBSERVACION:</b>		

**PEDIDO:** 1. 4500064973 SECRETARIA DE TALENTO HUMANO Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

PED	POS PED	ANT	FONDO	CODIGO MATERIAL / SERVICIO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UMB	V/R UNI. SIN IVA	% IVA	V/R UNI. INC. IVA	TOTAL INC. IVA
	1		0-1010	1002375	SERVICIOS PROFESIONALES Y EMPRESARIALES*	14096219	UN	1,000	19%	1,1900	16.774.500,610
										<b>V/R TOTAL NETO</b>	14.096.219,000
										<b>V/R TOTAL IVA</b>	2.678.281,610
										<b>V/R TOTAL</b>	16.774.500,610

**REVISIÓN DE SOPORTES Y REQUISITOS DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

- |  |                                |   |                                |
|--|--------------------------------|---|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Factura Original                           | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 8. Firma y tel. Supervisor, # factura, contrato, fecha, y acta | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
| <input type="checkbox"/> 2. Resolución de facturación vigente          | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 9. Porcentaje de participación si es consorcio o unión Tem.    | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
| <input type="checkbox"/> 3. Cumple requisitos de factura Art. 617 E.T. | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 10. T.P y antecedentes disciplinarios contador Per.Jurid.      | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
| <input type="checkbox"/> 4. Recibo a satisfacción por fondo            | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 11. Informe de seguimiento                                     | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
| <input type="checkbox"/> 5. RPC del pago                               | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 12. Certificado de Industria y Comercio si se requiere         | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
| <input type="checkbox"/> 6. Contrato y Rut actualizado.                | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 13. En caso de adición se deben anexar Otro SI o Adición       | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
| <input type="checkbox"/> 7. Soportes del pago a seguridad social       | <input type="checkbox"/> V.Bo. | <input type="checkbox"/> 14. Elaborar Documento Equivalente si se requiere              | <input type="checkbox"/> V.Bo. |
|  |                                | <input type="checkbox"/> 15. Rut Consorciados o integrantes de unión la temporal        | <input type="checkbox"/> V.Bo. |

**DEDUCCIONES Y RETENCIONES**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Estampillas                      |  |
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Contribución Especial            |  |
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Retención de IVA                 |  |
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Retención en la Fuente           |  |
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Retención en la Fuente Obra Púb. |  |
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Retención Empleados 1070         |  |
| <input type="checkbox"/> V.Bo. Retención Industria y Comercio   |  |

**MOVIMIENTO REALIZADO POR:** Catalina Barco Restrepo

**SUPERVISOR(ES) Y/O INTERVENTOR(ES)**

Hernandez Arboleda , Roberto Fernan

DATOS DEL APORTANTE							
TIPO	NÚMERO	NOMBRE APORTANTE		DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO	EXONERADO PAGO PARAFISCALES Y SALUD
NI	900858307-3	AXIS CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO HUMANO SAS		CR 3 A 64 16	3144016180	administrativo@axisconsultoria.co	
FORMA PRESENTACIÓN	CLASE APORTANTE	NOMBRE SUCURSAL	CÓDIGO	DEPARTAMENTO	CIUDAD / MUNICIPIO		
ÚNICA	C - MIPYME			BOGOTÁ D. C.	BOGOTÁ, D.C.		

DATOS DE LA PLANILLA						
PLANILLA ASOCIADA	FECHA PAGO ASOCIADA (DIA/MES/AÑO)	TIPO PLANILLA	FECHA PAGO (DIA/MES/AÑO)	NÚMERO PLANILLA	CANTIDAD	
					EMPLEADOS	UPC
					2	0
PERIODO SALUD	PERIODO PENSIONES				TOTAL A PAGAR	
2025-12	2025-11	E	03/12/2025	92020521	\$471.400	

## TOTALES POR SUBSISTEMAS

TOTALES SALUD													
Código EPS	Nombre	NIT	Cotización Obligatoria	UPC Adicional	Incapacidades		Licencia Maternidad		Días Mora	Valor Mora Cotización	Valor Mora UPC	Total a Pagar	No. Afiliados
					No. Autorización	Valor	No. Autorización	Valor					
EPS002	Salud Total EPS	800130907-4	57.000	0		0		0	1	100	0	57.100	1
EPS010	EPS Sura	800088702-2	57.000	0		0		0	1	100	0	57.100	1

TOTALES PENSIÓN													
Código AFP	Nombre	NIT	Cotización Obligatoria	Aporte Voluntario Afiliado	Aporte Voluntario Aportante	Aporte FSP - Solidaridad	Aporte FSP - Subsistencia	Días Mora	Valor Mora Cotización	Valor Mora FSP	Total a Pagar	No. Afiliados	
25-14	Colpensiones	900336004-7	227.800	0	0	0	0	1	200	0	228.000	1	

TOTALES RIESGOS LABORALES															
Código ARL	Nombre	NIT	Cotización Obligatoria	Incapacidades		Aportes Otros Sistemas	Valor Neto Cotización	Días Mora	Valor Mora Cotización	Subtotal Cotización	No. Radicado Saldo a Favor	Valor Saldo a Favor	Fondo Solidaridad	Total a Pagar	No. Afiliados
				No. Autorización	Valor										
14-11	ARL SURA	890903790-5	15.000				15.000	1	100	15.100			150	15.100	2

TOTALES CAJAS							
Código CCF	Nombre	NIT	Valor Aporte	Días Mora	Valor Mora Aporte	Total a Pagar	No. Afiliados
CCF24	Compensar Caja	860066942-7	114.000	1	100	114.100	2

TOTALES PARAFISCALES				
Valor Aporte	Días Mora	Valor Mora Aporte	Total a Pagar	No. Afiliados
<b>SENA</b>				
0	1	0	0	0
<b>ICBF</b>				
0	1	0	0	0
<b>ESAP</b>				
<b>MEN</b>				

TOTALES POR SUBSISTEMA			
Tipo Administradora	No. Administradoras Reportadas	Valor antes de IGE, LMA, IRP y Mora	Total a Pagar
Salud	2	114.000	114.200
Pensión	1	227.800	228.000
Riesgos Laborales	1	15.000	15.100
CCF	1	114.000	114.100
ESAP	0	0	0
ICBF	0	0	0
MEN	0	0	0
SENA	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>470.800</b>	<b>471.400</b>

DATOS DEL APORTANTE					
TIPO	NÚMERO	NOMBRE APORTANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO
NI	900858307-3	AXIS CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO HUMANO SAS	CR 3 A 64 16	3144016180	administrativo@axisconsultoria.co
FORMA PRESENTACIÓN	CLASE APORTANTE	NOMBRE SUCURSAL	CÓDIGO	DEPARTAMENTO	CIUDAD / MUNICIPIO
ÚNICA	C - MIPYME			BOGOTÁ D. C.	BOGOTÁ, D.C.

DATOS DE LA PLANILLA						
PLANILLA ASOCIADA	FECHA PAGO ASOCIADA (DIA/MES/AÑO)	TIPO PLANILLA	FECHA PAGO (DIA/MES/AÑO)	NÚMERO PLANILLA	CANTIDAD	
					EMPLEADOS	UPC
					2	0
PERIODO SALUD	PERIODO PENSIONES	TOTAL A PAGAR				
2025-12	2025-11	E	03/12/2025	92020521	\$471.400	

**DETALLE POR COTIZANTE**

INFORMACIÓN COTIZANTE				INFORMACIÓN NOVEDADES														PENSIÓN						SALUD			RIESGOS LABORALES			CCF			PARAFISCALES														
No.	Tipo	No. de identificación	Apellidos y Nombres	Cotizante	Subjeto	Exonerado	Com. exonerado	ING	RET	TDE	TAE	TDP	TAP	VBP	VBT	SILN	ISE	MA	MA	ASAP	VCT	IRL	CORRECCIÓN	Cód. AFP	IBC AFP	Cotización	Voluntario o Afiliado	Voluntario Aportante	Fondo pensional de solidaridad	Fondo pensional de subsistencia	Cód. EPS	IBC EPS	Cotización / Valor UPC	Cód. ARL	IBC ARL	Clase de Riesgo	Cotización	Código CCF	IBC CCF	Aporte CCF	IBC otros parafiscales	Aporte SENA	Aporte ICBF	Aporte ESAP	Aporte MEN		
1	CC	39709484	MARIN CARDONA EDULIA	1	5		S																	25-14	1.423.500	227.800	0	0	0	0	0	0	EPS002	1.423.500	57.000	14-11	1.423.500	1	7.500	CCF24	1.423.500	57.000	0	0	0	0	0
2	CC	79650842	LOPEZ PARRA HUGO ALBERTO	1	0		S																	25-14	1.423.500	227.800	0	0	0	0	0	0	EPS010	1.423.500	57.000	14-11	1.423.500	1	7.500	CCF24	1.423.500	57.000	0	0	0	0	0

# PAGADA

Republica de Colombia  
 Ministerio de Educación Nacional  
**JUNTA CENTRAL DE CONTADORES**  
**TARJETA PROFESIONAL**  
**DE CONTADOR PUBLICO**  
**84158-T**  
 WIDBER  
**MATEUS GUERRERO**  
 C.C. 13615554  
 RESOLUCION INSCRIPCION 25  
 UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
 FECHA 11/04/02  
 PRESIDENTE *[Signature]*  
 ELONOR SANCHEZ CORTI  
 93414

*Widber Mateus*  
 FIRMADA DEL TITULAR **002430**  
 Esta tarjeta es el unico documento que lo acredita como  
 CONTADOR PUBLICO de acuerdo con lo establecido en  
 la ley 43 de 1990  
 Agradecemos a quien encuentra esta tarjeta devolverla  
 al Ministerio de Educación Nacional - Junta Central de  
 Contadores  
