

INDUSTRIA MILITAR

PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2025



Vicepresidencia Corporativa – Gerencia de Talento Humano
DICIEMBRE 2024

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. GENERALIDADES	5
3. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN	5
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
4. PROPÓSITO	7
5. COMPONENTES.....	7
6. PREVIO A LA PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	8
6.1. DISPOSICIÓN DE INFORMACIÓN	8
6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	8
6.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPLEOS	8
6.4. RESULTADOS DE MEDICIONES ADELANTADAS EN LOS AÑOS 2020-2024 .	9
6.4.1. Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano a través de la matriz de GETH.....	9
6.4.2. Medición formulario único reporte de avances de la gestión – FURAG.....	10
7. LINEAMIENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO AÑO 2025 11	
7.1. EJES TEMATICOS PARA EL AÑO 2025	17
7.1.1. Servidor 4.0 y transformación del Estado	17
7.1.2. Gestión del Cambio a Una Nueva Cultura Organizacional.....	18
8. PLANES Y PROGRAMAS DE TALENTO HUMANO 2025	18
8.1. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	18
8.1.1. Objetivo	18
8.2. PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS	19
8.2.1. Objetivo	19
8.2.2. Objetivo del Incentivo	20
8.3. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	20
8.3.1. Objetivo	20
8.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.....	21
8.4.1. Objetivo	21
9. PLAN DE ACCIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	22
10. EVALUACIÓN DEL PLAN.....	25

10.1.	EVALUACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	25
10.2.	ALCANCE DE LAS DIMENSIONES	25
10.2.1.	Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos	26
10.2.2.	Ruta del Crecimiento: liderando talento	26
10.2.3.	Ruta del Servicio: Al servicio de los ciudadanos	26
10.2.4.	Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien	27
10.2.5.	Ruta del análisis de datos: conociendo el talento	27
11.	MARCO NORMATIVO	27
12.	ALCANCE	32
13.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	32
13.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	32
13.2.	DIAGNOSTICO	32
13.2.1.	Política de Gestión Estratégica del talento Humano	32
13.3.	MEDICIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	33
14.	PLAN ESTRATÉGICO ÁREA TALENTO HUMANO	34
14.1.	CALIDAD DE VIDA LABORAL	35
14.2.	SENTIDO DE EQUIPO	35
14.3.	DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	35
14.4.	CALIDAD Y AUTOGESTIÓN	35
14.5.	BASES DE DATOS	36
15.	ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026	36
15.1.	DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO	36
15.2.	MODELO DE LIDERAZGO	36
15.3.	CULTURA DE INNOVACIÓN	36
15.4.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN	36
16.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO 2025	37
17.	PLANES Y PROGRAMAS VIGENCIA 2025	39
17.1.	PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39
17.2.	PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS	40
17.2.1.	Condecoraciones	40
17.2.2.	Incentivos	41
17.3.	PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	41
17.4.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	41
18.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	43

18.1.	CONCERTACIÓN Y CALIFICACIÓN DE COMPROMISOS	43
18.2.	NÓMINA Y PRESTACIONES SOCIALES	43
18.3.	ADMINISTRACIÓN DEL PASIVO PENSIONAL	43
18.4.	PREPARACIÓN DEL RETIRO DEL PERSONAL.....	44
19.	CICLO DE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA DE LA INDUSTRIA MILITAR	44
19.1.	INGRESO	44
19.1.1.	Vinculación	44
19.1.2.	Inducción	44
19.2.	PERMANENCIA.....	45
19.2.1.	Capacitación y desarrollo de personal	45
19.2.2.	Concertación y calificación de compromisos.....	45
19.2.3.	Bienestar y ambiente laboral	45
19.3.	RETIRO	45
19.3.1.	Rotación De Personal.....	46
20.	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	47
20.1.	DISTRIBUCIÓN PLANTA.....	47
20.2.	PLANES INTEGRADOS DE TALENTO HUMANO.....	47
20.3.	POLÍTICA DE TALENTO HUMANO	48
20.4.	ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO	48
21.	EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.....	49

1. INTRODUCCIÓN

La planeación Estratégica del Talento Humano para el 2025, en la Industria Militar de acuerdo con las políticas del Gobierno nacional, adoptadas en el plan estratégico de la Entidad en el objetivo estratégico en Desarrollar las competencias y consolidar el modelo de felicidad laboral, fundamenta la planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano, orientada al cuidado y condiciones de las personas, política que permiten el posicionamiento de la Entidad por los resultados en la gestión, fortalece la cultura institucional en la misión de entregar felicidad a los funcionarios en el fortalecimiento de sus competencias, y mejoramiento del clima laboral.

En línea con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, la planificación estratégica de la Función Pública se dirige hacia la consecución de los objetivos institucionales. Su enfoque central no se limita únicamente a atraer y conservar a los mejores talentos, sino a potenciarlos mediante políticas de incentivos que enriquezcan su desempeño, reconociéndolos como el recurso más valioso de la entidad.

Para el año 2025, el énfasis radica en fortalecer las distintas etapas del ciclo de vida del Talento Humano, promoviendo el desarrollo y fortalecimiento de competencias, habilidades y calidad de vida. Este impulso no solo pretende aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, sino también asegurar una prestación de servicios adaptada a las demandas de nuestras partes interesadas, contribuyendo así a la mejora continua de la productividad y el bienestar de nuestra base de talento humano.

Este plan estratégico se integra en las 7 dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, alineándose además con la Política de Integridad, que busca apropiar los valores éticos en cada servidor para generar confianza en la ciudadanía, para lo cual Función Pública fortalecerá mecanismos de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, que permitan vigilar la integridad en las actuaciones de los servidores y desarrollará actividades pedagógicas e informativas con temas asociados a integridad, logrando un impacto en la cultura organizacional a través de la gestión del cambio hacia la excelencia.

Considerando la importancia de la calidad en la incorporación de nuevos colaboradores, se manejarán las contrataciones de acuerdo con las prioridades estratégicas y las competencias necesarias para satisfacer las exigencias del servicio público.

Es fundamental garantizar condiciones laborales idóneas y un entorno propicio para la prevención de riesgos laborales. Es así, como se fomentará el autocuidado y se velará por la satisfacción de las necesidades del personal y sus familias, dentro del marco de políticas de talento humano.

Por último, en el ámbito de la capacitación, se dará prioridad al fortalecimiento de conocimientos y habilidades para los servidores públicos del entorno 4.0, mediante el Plan Institucional de Capacitación. Este plan se alinea con el ciclo de formación

orientado por las temáticas priorizadas del Plan Nacional de Formación y Capacitación, los cuales son: territorio, vida y ambiente – habilidades y competencias – ética y probidad e identidad de lo público – paz total, memoria y derechos humanos – mujer, inclusión y diversidad – transformación digital y cibercultura.

En síntesis, este plan estratégico se posiciona como un pilar fundamental para el fortalecimiento y desarrollo de los servidores de ~~Función Pública~~, integrando valores, competencias y condiciones que promueven un servicio público eficiente y acorde a las necesidades de los grupos de valor, en consonancia con las directrices del Plan Nacional de Desarrollo.

2. GENERALIDADES

El Decreto 1499 de 2017 actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del que trata el Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, y estableció que el nuevo Sistema de Gestión, debe integrar los anteriores Sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno e hizo extensiva su implementación diferencial a las entidades territoriales.

De esta manera, MIPG es un marco de referencia diseñado para que las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano, el cual no pretende generar nuevos requerimientos, sino facilitar la gestión integral de las organizaciones a través de guías para fortalecer el talento humano, agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros.

Es así, como la principal dimensión que contempla MIPG es el Talento Humano, identificándolo como el corazón del modelo; esto hace que cobre aún más relevancia adelantar la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y la apuesta por seguir avanzando hacia la consolidación de una mayor eficiencia de la administración pública, pues son finalmente los servidores públicos los que lideran, planifican, ejecutan y evalúan todas las políticas públicas en búsqueda de la satisfacción de la ciudadanía.

Finalmente, Función Pública enfoca sus esfuerzos en el conocimiento, valoración, interiorización y vivencia del grado de madurez, que, de acuerdo con el autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano, se encuentra en la fase de “Consolidación”, lo que impone continuar con las buenas prácticas, desarrollando los estándares propuestos.

3. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN

Fortalecer el Talento Humano de la Industria Militar, a través de la implementación de planes, y políticas, promoviendo un ambiente laboral favorable que fomente el sentido de pertenencia y el desarrollo integral, promoviendo la calidad en la prestación del servicio en concordancia con la estrategia institucional, contribuyendo al desarrollo del ciclo de vida laboral, fomentando la innovación, la

transformación digital, la excelencia en el servicio y consolidar el modelo de felicidad laboral.

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer habilidades y competencias mediante programas de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción, en línea con las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados, para garantizar un óptimo rendimiento laboral.
- Promover ambientes propicios para el bienestar y el rendimiento laboral de los funcionarios, diseñando estrategias de reconocimiento, actividades recreativas e integradoras, y la implementación de herramientas tecnológicas que propicien el desarrollo integral y satisfagan las necesidades del personal durante el ciclo de vida laboral.
- Implementar y evaluar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo para el control y reducción de los accidentes de trabajo, enfermedades laborales y ausentismo que puedan afectar el desempeño de los funcionarios.
- Implementar estrategias de previsión de empleo, estableciendo un plan de acción que detecte de manera oportuna las necesidades de personal, acorde con los cambios que puedan surgir durante la vigencia, evitando interrupciones en el normal funcionamiento de las dependencias.
- Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores, a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación.
- Formular y desarrollar el Plan de Bienestar y ambiente laboral para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la Industria Militar.
- Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida y desempeño laboral de los funcionarios de la Entidad, generando estrategias de reconocimiento, actividades de esparcimiento e integración familiar implementando herramientas tecnológicas, que fomenten el desarrollo integral y satisfagan las necesidades de los funcionarios durante el ciclo de vida laboral.
- Contar con un programa de inducción a la entidad.
- Fortalecer la gestión del conocimiento que contribuya a la reinversión organizacional y seguridad en el trabajo.
- Generar conciencia en el talento Humano, a través de actividades de enfoque a la prevención y autogestión, con el fin de minimizar los riesgos

que lleven al incumplimiento de los objetivos de la Entidad.

- Cumplir con la realización de la concertación y calificación de compromisos de los funcionarios de la Industria Militar
- Generar la nómina y administrar la seguridad social de los funcionarios de la Industria Militar.
- Consolidar el modelo de felicidad laboral, mediante la identificación de necesidades que permitan mejorar las condiciones y calidad de vida del personal.
- Administrar la vinculación, permanencia y retiro de los funcionarios de la Industria Militar, así como los requerimientos de los ex funcionarios.
- Elaborar y administrar el Plan de Vacantes
- Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con los planes y programas que conforman el proceso de Gestión del Talento Humano, de acuerdo con las necesidades y normatividad aplicable.

4. PROPÓSITO

Desarrollar estrategias destinadas a fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de nuestro talento humano, con el propósito de mejorar sus condiciones de vida y su rendimiento laboral conservando un entorno de trabajo saludable, seguro, dinámico y flexible que permita a nuestros colaboradores expandir sus habilidades y experiencia en beneficio de nuestra entidad y en cumplimiento de las estrategias del Gobierno Nacional.

5. COMPONENTES

Los componentes que conforman el Plan Estratégico de Talento Humano son los siguientes:

- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Institucional de Capacitación – PIC
- Sistema de Estímulos – Plan de Bienestar e Incentivos

6. PREVIO A LA PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

6.1. DISPOSICIÓN DE INFORMACIÓN

De conformidad con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, se debe contar con información oportuna y actualizada que permita que el Plan Estratégico del Talento Humano tenga insumos necesarios que impulsen una gestión efectiva, generando un impacto directo en la productividad de los funcionarios y, consecuentemente, en el bienestar de los mismos.

Por lo anterior, el desarrollo de la Dimensión del Talento Humano en la Industria Militar, cuenta con la información actualizada de la planeación estratégica de la entidad, bases de datos, esto incluye aspectos como el marco legal del régimen laboral, la caracterización de los funcionarios y los puestos de trabajo, así como como los resultados obtenidos en las diferentes mediciones realizadas durante el periodo comprendido 2022-2024.

6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

La Matriz de caracterización se encarga de mantener al día los datos relevantes como la antigüedad, nivel educativo, edad, genero, tipo de vinculación, experiencia laboral, y demás aspectos clave de los funcionarios de la entidad. Estos datos son fundamentales, ya que constituyen el principal recurso para la gestión eficiente del talento humano en la entidad.

6.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPLEOS

La caracterización de los empleos se visualiza mediante la planta de personal global, tal como se presenta en la siguiente tabla:

La visualización de la caracterización de los empleos se refleja mediante la planilla global de personal, tal como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 1. Planilla Global de Personal

NIVELES	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
EMPLEADOS PÚBLICOS	03
DIRECTIVO ALTO	22
DIRECTIVO MEDIO	66
PROFESIONAL	247
TÉCNICO	313
ASISTENCIAL	326
OPERATIVO	436

TOTAL	1413
--------------	-------------

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

Conforme a lo expuesto, la Gerencia de Talento Humano dispone de la matriz de planta de personal y Manual de Directrices de Vinculación, Perfiles y Competencias de Trabajadores Oficiales, para el control y seguimiento de la información. Estos recursos permiten identificar y mantener actualizada la caracterización de los empleos de acuerdo con las necesidades del servicio.

6.4. RESULTADOS DE MEDICIONES ADELANTADAS EN LOS AÑOS 2020-2024

6.4.1. Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano a través de la matriz de GETH.

De acuerdo con el diligenciamiento del autodiagnóstico de las variables, adelantado por la Gerencia de Talento Humano, mediante la matriz GETH, se da cumplimiento a los lineamientos de la política por el DAFP, donde se evidencia una calificación del 99.8 sobre 100, ubicándola en el nivel de madurez de “TRANSFORMACIÓN”.

Este resultado permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para incrementar el crecimiento de la gestión estratégica del talento humano, como se muestra en la siguiente tabla, la cual presenta un comparativo de los autodiagnósticos presentados en los años 2020-2024.

Tabla 2. Rutas de Creación de Valor

Rutas de Creación de Valor	Puntaje Matriz 2020	Puntaje Matriz 2021	Puntaje Matriz 2022	Puntaje Matriz 2023	Puntaje Matriz 2024
RUTA DE LA FELICIDAD:					
La felicidad nos hace productivos	99	97	94	100	97
Entornos físicos					
Equilibrio de vida					
Salario emocional					
RUTA DEL CRECIMIENTO:	98	98	95	100	98
RUTA DEL SERVICIO:					
Al servicio de los ciudadanos	91	95	99	100	99
Cultura que genera logro y bienestar					
RUTA DE LA CALIDAD:					
La cultura de hacer las cosas bien	89	93	99	100	98
Hacer siempre las cosas bien					
Cultura de la calidad y la integridad					

RUTA DE ANÁLISIS DE DATOS:					
Conociendo el talento	93	91	99	100	96
Entendiendo personas a través del uso de los datos					

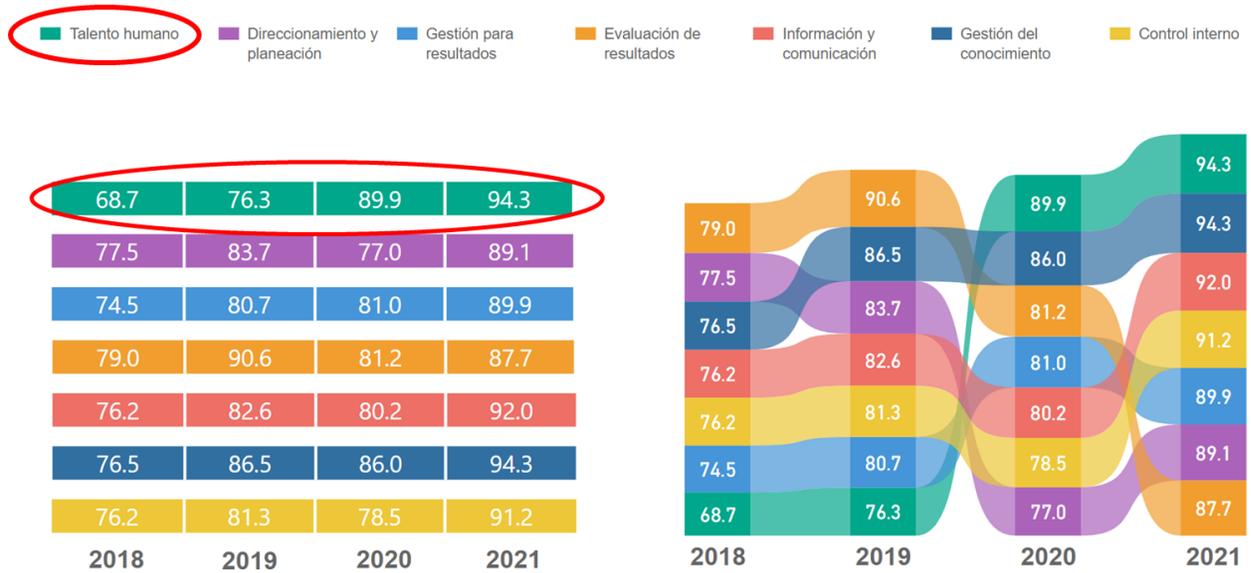
Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

6.4.2. Medición formulario único reporte de avances de la gestión – **FURAG**

Para la identificación del autodiagnóstico y de la línea base de MIPG, así como para la evaluación de la gestión, se desarrolla la medición del Formulario único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, bajo los lineamientos e instrucciones establecidos para ello. El FURAG consolidó todas las dimensiones del modelo incluido la correspondiente a la Gestión Estratégica de Talento Humano.

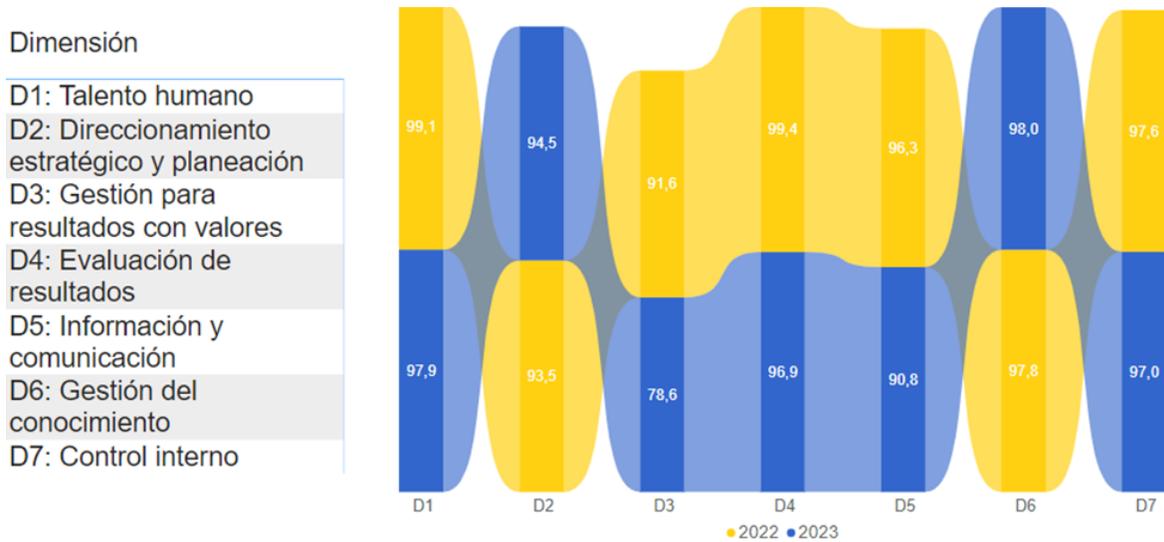
Por ello a continuación, se evidencia los resultados del autodiagnóstico mediante el FURAG, así como las acciones con las cuales se fortalecerá y evaluará para la gestión 2025:

- **Resultados FURAG de 2018 al 2021:**



Fuente: Función Pública, 2022

- **Resultados FURAG de 2022 al 2023:**



Fuente: Función Pública, 2024

7. LINEAMIENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO AÑO 2025

El Plan Estratégico de Talento Humano, se desarrolla a través del ciclo del funcionario; ingreso, desarrollo y retiro, integrando los elementos que conforman la primera dimensión de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

La implementación de este plan se enfoca en potencializar las variables con puntuaciones más bajas, obtenidas tanto en el autodiagnóstico de la Matriz GETH, como en las otras mediciones identificadas en el presente Plan y al cierre de brechas entre el estado actual y el esperado, a través de la implementación de acciones eficaces que transformen las oportunidades de mejora en un avance real enmarcado en las normas y políticas institucionales.

Para la creación del valor público, la gestión de talento humano en la Industria Militar se enmarca en las agrupaciones temáticas denominadas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, rutas de creación de valor, a través de la implementación de acciones efectivas que se asocia con cada una de las 7 dimensiones, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 3. Dimensiones de MIPG

TABLA DE CONVENCIONES DIMENSIONES MIPG	
D1	Talento Humano
D2	Direccionamiento y Planeación

D3	Gestión con Valores
D4	Evaluación de Resultados
D5	Información y Comunicación
D6	Gestión del Conocimiento
D7	Control Interno

Tabla: Dimensiones MIPG
Fuente: Gerencia de Talento Humano

Por consiguiente, la matriz describe actividades a desarrollar desde la Gerencia de Talento Humano que dan cuenta de la interrelación entre las dimensiones que se desarrollan a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, las cuales se encuentran señaladas en MIPG:

Tabla 4. Rutas, Actividades y Dimensiones del Talento Humano

Dimensión del Talento Humano			Ciclo de Vida del Funcionario	Otras Dimensiones Asociadas	Proceso Relacionado PETH	Beneficiarios
Ruta	Variable	Actividades				
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	Entorno Físico	Elaborar e implementar del Plan de Trabajo del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme a la norma legal vigente	Planeación/ Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Adelantar inspecciones de puesto de trabajo con énfasis biomecánico / ergonómico a los funcionarios, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.	Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Programar y ejecutar simulacros de evacuación de las instalaciones de la Industria Militar (según el riesgo).	Planeación/ Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Desarrollar el programa de pausas activas.	Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Programar actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento	Planeación	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.

		cultural.				
Equilibrio de vida		Desarrollar actividades que fortalezcan los hábitos y estilos de vida saludable.	Planeación	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Realizar seguimientos a las recomendaciones y restricciones médico-laborales derivadas de los resultados de los exámenes médicos ocupacionales.	Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios de planta
		Elaborar e implementar Programa de Vigilancia Epidemiológica.	Planeación/ Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios de planta
		Gestionar la modalidad suplementaria de horario flexible.	Desarrollo	D3	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Analizar las vacantes existentes según los tiempos requeridos para tal fin.	Ingreso	D1	Vinculación	Funcionarios de planta
Salario Emocional		Difundir e implementar estrategias de Salario Emocional	Planeación / Desarrollo	D1-D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios de planta
		Socializar el Programa Servimos.	Desarrollo	D4	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Generar e implementar el Plan de Incentivos Anual en reconocimiento a la labor de los funcionarios de la entidad.	Planeación	D2-D3	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
Innovación con Pasión		Fomentar actividades deportivas, recreativas o de salud con apoyo de la Caja de Compensación Familiar y la ARL	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
		Vincular estudiantes por medio de	Ingreso	D2, D5	Pasantes	Pasantes

		prácticas profesionales a través del programa Estado Joven o en la modalidad de convenio				
		Analizar semestralmente la información que da cuenta de las razones de retiro, generando insumos para el plan de previsión del talento humano.	Retiro	D2, D4	Retiro	Funcionarios de planta
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando Talento	Cultura de Liderazgo	Diseñar el Plan Institucional de capacitación; conforme los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación	Planeación	D2, D4	PIC	Funcionarios de planta
		Aplicar la concertación y calificación de compromisos	Desarrollo	D2, D4	Concertación	Funcionarios de planta
	Bienestar del Talento	Diseñar e implementar la estrategia de inducción para los funcionarios vinculen a la Entidad	Planeación	D2	PIC	Funcionarios de planta
		Diseñar la estrategia de inducción a todos los funcionarios cada vez que se produzca actualización en la información, y según requerimientos de la norma.	Planeación	D2, D4	PIC	Funcionarios de planta
		Difundir información o gestionar capacitación a los funcionarios en temáticas referentes a los ejes del Plan Nacional de Formación y Capacitación, e incluirlas en el PIC.	Desarrollo	D2, D3	PIC	Funcionarios de planta
		Gestionar actividad para la celebración del Día del Servidor	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de	Funcionarios de planta

		Público.			Bienestar	
		Aplicar encuesta para identificar las razones por las que los funcionarios se retiran de la entidad.	Retiro	D4	Retiro	Funcionarios de planta
	Liderazgo en Valores	Promover actividades relacionadas con la apropiación del Código de Integridad.	Desarrollo	D3	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios, planta personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes
	Funcionarios que Saben lo que Hacen	Mantener actualizada la base sociodemográfica de la Planta Global de la Industria Militar.	Desarrollo	D4	Vinculación	Funcionarios de planta
		Implementar actividades que brinden herramientas en el nuevo ciclo de los pre pensionados	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios de planta
		Suministrar los insumos para el proceso de evaluación de los empleados públicos mediante los acuerdos de gestión	Desarrollo	D2	Acuerdos de Gestión	Funcionarios de planta
		Difundir información o gestionar capacitación a los funcionarios en temáticas relacionadas con: Derechos Humanos, Gestión administrativa, Gestión de las tecnologías de la información, Gestión documental, Gestión Financiera, Participación ciudadana y Servicio al ciudadano	Desarrollo	D2	PIC	Funcionarios de planta
		Implementar estrategias que promuevan la participación de los funcionarios en el programa de bilingüismo en la Entidad	Desarrollo	D2	PIC	Funcionarios de planta
		Implementar herramientas para	Retiro	D2, D6	Retiro	Funcionarios de planta

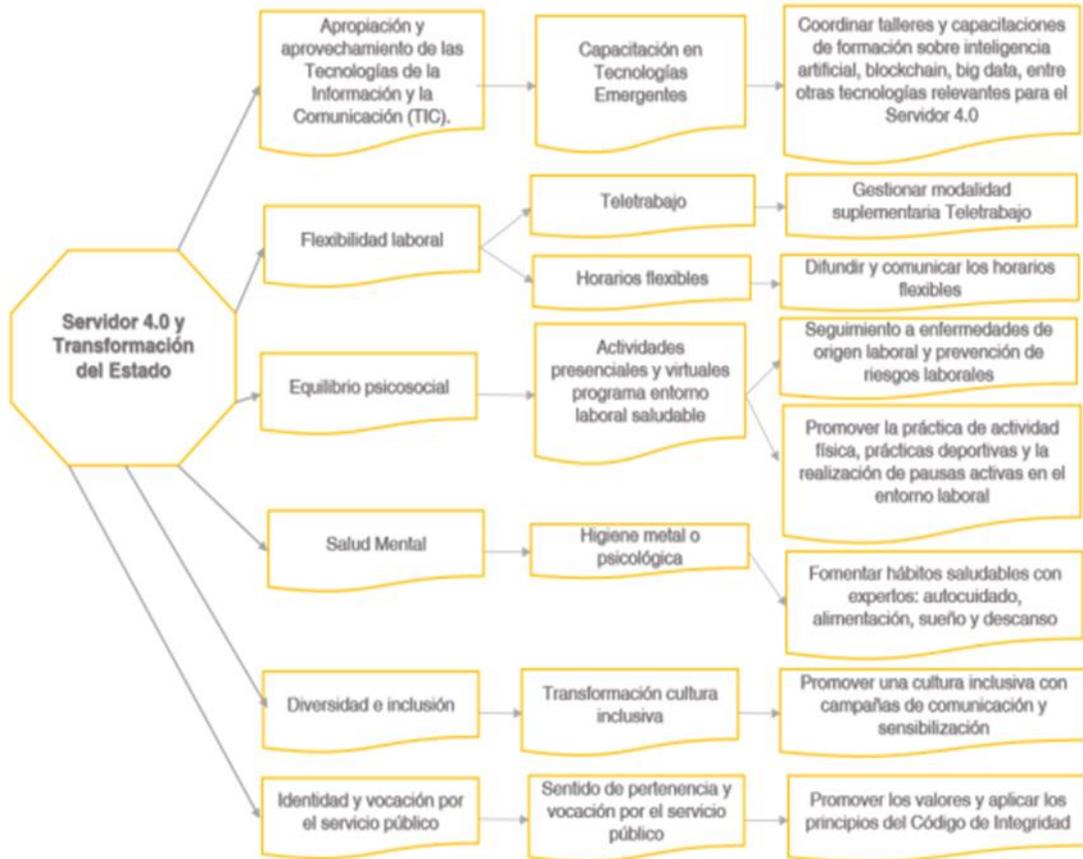
		lograr la transferencia del conocimiento de los funcionarios que se retiran				
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los Ciudadanos	Cultura basada en el servicio	Aplicar las herramientas para gestionar el conocimiento, así como capacitar a los funcionarios en temas del servicio al ciudadano	Desarrollo	D2, D5, D7	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios planta
RUTA DE LA CALIDAD La Cultura de Hacer las Cosas Bien	Hacer las cosas bien	Administrar la nómina y llevar los registros estadísticos correspondientes	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano- Nomina	Funcionarios planta
		Actualizar el manual de directrices de vinculación, perfiles y competencias de trabajadores oficiales conforme con las necesidades de la Entidad	Desarrollo	D2, D3, D7	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios planta
		Coordinar las actividades pertinentes para que los funcionarios de la Entidad presenten la Declaración de Bienes y Rentas y hacer el respectivo seguimiento	Desarrollo	D4	Vinculación y Permanencia	Funcionarios planta
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	Entendiendo personas a través del uso de los datos	Gestionar la información en el SIGEP respecto a lo correspondiente de Talento Humano	Desarrollo	D2	SIGEP	Funcionarios planta
	Uso de los Datos	Administrar la información relacionada con la historia laboral de cada funcionario	Desarrollo	D5	Vinculación y Permanencia	Funcionarios planta
		Consolidar las Estadísticas de la información de la Gestión Estratégica de Gestión Humana	Desarrollo	D5	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.

Fuente: Función Pública, 2024

7.1. EJES TEMATICOS PARA EL AÑO 2025

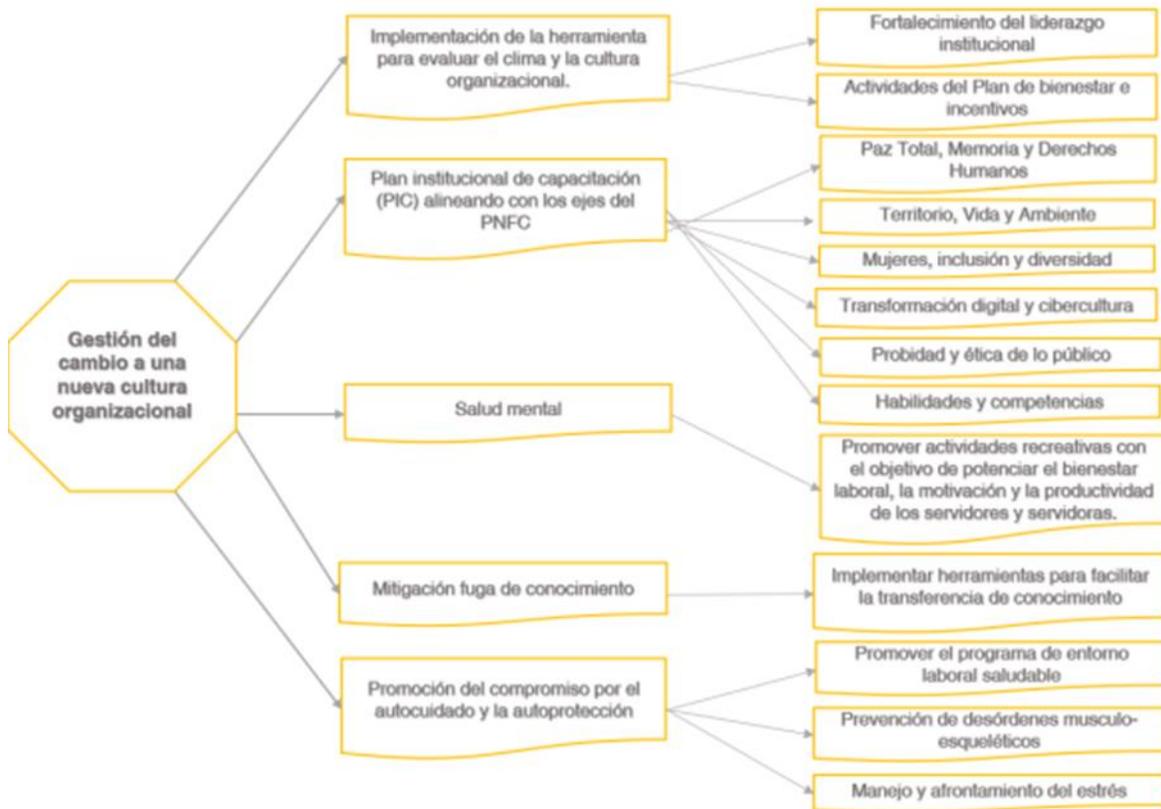
En articulación al Plan Estratégico de la Industria Militar y los actuales lineamientos de la Alta Dirección, la Gerencia de Talento Humano ha presentado la propuesta en dos ejes temáticos para vigencia 2025 así:

7.1.1. Servidor 4.0 y transformación del Estado



Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

7.1.2. Gestión del Cambio a Una Nueva Cultura Organizacional



Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

8. PLANES Y PROGRAMAS DE TALENTO HUMANO 2025

Mediante la Dimensión del Talento Humano de MIPG, el compromiso del Grupo de Gestión Humana es la clave para el fortalecimiento y creación de valor público. Para ello, se establecen planes y programas que contribuyen a alcanzar las metas establecidas, que hacen parte de la planeación estratégica de la Industria Militar. esos planes se desarrollarán así:

8.1. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

8.1.1. Objetivo

Vincular funcionarios competentes, adelantando el proceso de selección, así como implementar estrategias de precisión de empleos, con el fin de contar con un plan de acción oportuno que permita evidenciar las necesidades de la planta global de personal acorde a las novedades que se presenten durante la vigencia, evitando de esta manera que se altere el normal funcionamiento de las dependencias.

La planta de personal en la Industria Militar está conformada con un total de Mil

Cuatrocientos Trece (1413) empleos de los cuales tres (3) son empleados públicos, los cuales se encuentran caracterizados así:

Tabla 5. Planta de Personal

NIVELES	NÚMERO DE FUNCIONARIOS
EMPLEADOS PÚBLICOS	03
DIRECTIVO	22
DIRECTIVO MEDIO	66
PROFESIONAL	247
TÉCNICO	313
ASISTENCIAL	326
OPERATIVO	436
TOTAL	1413

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

Finalmente, mediante el Decreto 157 del 28 de enero de 2022, se da cumplimiento al cubrimiento de vacantes de la Industria Militar.

8.2. PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS

8.2.1. Objetivo

Diseñar y ejecutar actividades y programas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, a mantener un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral y fomentar su productividad social, gracias a la motivación y al reconocimiento por su buen desempeño, promoviendo la identidad y la vocación por el buen servicio a través de espacios y actividades de esparcimiento, integración y formación.

Para dar cumplimiento a este objetivo se desarrollarán de manera virtual y presencial cuando se requiera y teniendo en cuenta la normatividad del autocuidado y la seguridad de todos los funcionarios:

- Actividades de pre pensionados.
- Estrategia de salario emocional.
- Actividades de convivencia institucional; aplicación del código de integridad, en articulación con la identificación de valores y principios institucionales; avanzar en la divulgación e interiorización por parte de todos los funcionarios y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
- Estrategia de recreación y deportes.

- Programa entorno laboral saludable.
- Actividades Socio – Culturales.
- Programa de reconocimiento e incentivos.

8.2.2. Objetivo del Incentivo

Propiciar el desarrollo de una cultura de trabajo enmarcada en la participación, la creatividad y productividad al interior de la Industria Militar, mediante el reconocimiento de los mejores funcionarios con niveles de desempeño sobresalientes y a los mejores equipos de trabajo, a fin de promover el compromiso y la transformación e innovación institucional.

8.3. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

8.3.1. Objetivo

Implementar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en la Industria Militar, a través del diseño de estrategias para el cumplimiento de los estándares mínimos, con el fin de controlar y reducir los accidentes de trabajo, enfermedades laborales y ausentismo, que puedan afectar el desempeño de nuestro personal de planta, personal en misión y estudiantes en práctica.

Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo prioritarios de acuerdo a las condiciones del trabajo con el objetivo de cumplir lo establecido por el Decreto unificado 1072, la Resolución 0312 de 2019, por lo tanto se establece el plan anual de trabajo del SG-SST que busca mejorar la seguridad y salud del personal de planta, personal en misión y estudiantes en práctica de la Entidad y aumentar el porcentaje de implementación del sistema de acuerdo a los estándares mínimos correspondientes.

De esta manera, se implementarán programas de actividad física, equilibrio de vida, alimentación sana, salario emocional, liderazgo en valores, entorno físico, prevención del riesgo (exámenes médicos), intervención de los riesgos prioritarios, especialmente psicosocial y ergonómico-biomecánico; con el objetivo de crear en los funcionarios una cultura tanto de bienestar como de seguridad y salud en el trabajo basados en el autocuidado y la autoprotección.

Los planes o programas definidos en el marco del SG-SST pretenden incentivar el compromiso, la disminución de estrés, y no menos importante, el hecho de tomar consciencia de los riesgos al no practicar hábitos de vida saludables que permitan mejorar los índices de productividad y cumplimiento de resultados, para así enaltecer al funcionario.

8.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

8.4.1. Objetivo

Fortalecer y desarrollar las competencias laborales de los funcionarios de la Entidad, a través de capacitaciones internas y externas, con el fin de consolidar los saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos, en beneficio de los resultados institucionales.

Con el propósito de alcanzar nuestros objetivos, las capacitaciones programadas 2025 con base en el Plan Nacional de Formación y Capacitación - PNFC, el PIC 2025 de la Industria Militar estará orientado en los siguientes ejes temáticos:

Tabla 6. Ejes Temáticos

NÚMERO	EJE TEMÁTICO	DESCRIPCIÓN (PNFC)
1	Paz Total, Memoria y Derechos Humano	Este eje se orienta hacia la transformación institucional y cultural de servidores y servidoras públicas, a partir de un direccionamiento político capaz de redimensionar su universo simbólico y propicias escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos.
2	Territorio, Vida y Ambiente	Este eje está dirigido a servidores y servidoras públicos, con el fin de interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento materia y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza.
3	Mujeres, Inclusión y Diversidad	Este eje propone cualificar las capacidades del talento humano de las entidades públicas, en el enfoque de género, interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública y su desarrollo
4	Transformación digital y cibercultura	La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones, empresas y entidades reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general, para obtener más beneficios gracias a la digitalización de los procesos y a la implementación dinámica de las tecnologías de la información y la comunicación de manera articulada con y por el ser humano.
5	Probidad, ética	El entendimiento de lo que cada servidor público debe llevar en su corazón y en su raciocinio.

6	Habilidades Competencias y	La administración pública es la encargada de la planeación, gestión, ejecución y evaluación e los procesos a cargo del Estado.
----------	---------------------------------------	--

Fuente: Función Pública, 2024

Estas actividades se desarrollarán a través de alianzas institucionales

9. PLAN DE ACCIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

Como resultado del autodiagnóstico de la matriz estratégica de talento humano, se identifica un plan de acción con las variables más bajas, donde se establecen acciones que permiten generar mayor impacto en el proceso y contribuirán a incrementar el puntaje de transformación en los ejes de equilibrio psicosocial, salud mental, diversidad e inclusión, transformación digital y, identidad y vocación por el servicio público. Para la identificación, se tienen en cuenta las siguientes variables:

- Rutas donde se obtuvo menor puntaje
- Sub rutas en las que se obtuvo puntajes más bajos
- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro
- De las variables encontradas, se identificaron aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el mediano plazo y se establecieron alternativas de mejora

Tabla 7. Plan de Acción

VARIABLES RESULTANTES	ALTERNATIVAS DE MEJORA
Proveer las vacantes definitivas oportunamente de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes	Adelantar el concurso de méritos en la modalidad de ascenso y abierto en Función Pública
Equipos de trabajo (pecunarios)	Incentivar la conformación de equipos de trabajo para desarrollar un proyecto que permita mejorar el portafolio de productos y servicios de la entidad
Cumplimiento del Decreto 2011 de 2017 relacionado con el porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleos	Verificar el cumplimiento del Decreto 2011 de 2017, relacionado con el porcentaje de vinculación de personas

de la entidad	en condición de discapacidad
Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, de manera que se les facilite enfrentar el cambio	Implementar actividades para la desvinculación, con el fin de fortalecer habilidades que les permitan adaptarse y afrontar la nueva etapa de su vida de manera positiva

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

Estas acciones van desde el 01 de enero de 2025, hasta el 31 de diciembre de 2025.

Adicionalmente, se establecen una serie de actividades, así:

Tabla 8. Actividades y Entregables PETH

ENTREGABLES	ACTIVIDADES ASOCIADAS A CADA ENTREGABLE
Plan Estratégico de Talento Humano	Elaborar el Plan Estratégico de Talento Humano y remitir a las áreas correspondientes para su publicación en el portal web de la entidad
	Gestionar las diferentes situaciones administrativas
	Recibir, consolidar y efectuar un seguimiento a la concertación de compromisos
	Elaborar e implementar estrategias para mitigar la fuga del conocimiento
	Implementar acciones para la incorporación de personal a la planta (ascensos, contratación de personal en misión) de acuerdo a las necesidades de la empresa
Cumplimiento Plan de Bienestar e Incentivos	Elaborar el Plan de Bienestar e Incentivos
	Desarrollar las actividades programadas para el cumplimiento del Plan de Bienestar e Incentivos
Cumplimiento del Plan Institucional de Capacitación	Elaborar el Plan Institucional de Capacitación
	Desarrollar las actividades programadas para el cumplimiento

	del Plan Institucional de Capacitación
Ciclo de Vida del Servidor Público Gestionado	Gestionar el proceso de vinculación, permanencia y retiro
	Gestionar la elaboración, ejecución y seguimiento de la nómina de la planta
	Seguimiento a la nómina del personal en misión
	Gestionar las vacaciones que se produzcan durante el periodo y generar alertas en caso de acumulación de más de dos (2) periodos
	Gestionar las liquidaciones de los ex funcionarios que se presenten en el periodo correspondiente
	Gestionar, procesar y conciliar las incapacidades validando los pagos correspondientes
	Gestionar las comisiones solicitadas, verificando su registro en el sistema SIIF y validando el costo correspondiente del ticket
	Socializar las piezas gráficas relacionadas con el código de integridad, con el fin de sensibilizar a los servidores públicos
	Efectuar seguimiento al buzón de conflicto de intereses
	Realizar seguimiento a las personas Expuestas Políticamente – PEP y Declaración de Conflicto de Intereses para que diligencien la información en el aplicativo por la integridad, de acuerdo al Decreto 830 de 2021 y Ley 2013 de 2019
	Realizar seguimiento para que los funcionarios de la entidad realicen el diligenciamiento del formato de bienes y rentas (declaración)

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

10. EVALUACIÓN DEL PLAN

10.1. EVALUACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

Los mecanismos desarrollados para evaluar la Gestión Estratégica de Talento Humano, son los siguientes:

a) **Matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano.**

A través de la Matriz Estratégica de Talento Humano, se evidencia el puntaje obtenido del año inmediatamente anterior y los resultados de la vigencia. Allí se establece el plan de acción el cual está contenido en el presente documento.

b) **Sistema de Gestión Institucional – SGI.**

A través del Sistema de Gestión Institucional – SGI, se integran los lineamientos de la planeación de cada dependencia y es el insumo necesario con el que cuenta la Oficina de Control Interno para la evaluación por dependencias. Este proceso permite mostrar de manera cualitativa y cuantitativa el cumplimiento del Plan Estratégico de Talento Humano.

c) **FURAG II (Formato Único de Reporte de Avance de la Gestión).**

Este instrumento se ha desarrollado para verificar, medir y evaluar la medición del desempeño institucional. En cuanto a la dimensión de Talento Humano, se monitorea y evalúa la eficacia y los niveles de madurez, ofreciendo una perspectiva complementaria y sirviendo como guía para el mejoramiento continuo. Los resultados de esta evaluación proporcionarán la base para formular acciones de mejora necesarias.

10.2. ALCANCE DE LAS DIMENSIONES

a) **Resolver las controversias laborales, promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los funcionarios de la Industria Militar.**

Esta dimensión orienta el ingreso y desarrollo de los funcionarios garantizando el Principio de mérito, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual. Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes Políticas de Gestión y Desempeño Institucional:

- Gestión Estratégica del Talento Humano
- Integridad

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra

cumplir el objetivo de MIPG: “Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas”.

La política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye Rutas de Creación de Valor para enmarcar las acciones previstas en el Plan de Acción, entendidas como agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Se puede plantear que una entidad que implemente acciones efectivas en todas estas Rutas habrán estructurado un proceso eficaz y efectivo de Gestión Estratégica del Talento Humano. Las rutas son las siguientes:

10.2.1. Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos

Múltiples investigaciones evidencian que cuando el servidor es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia. Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el trabajador se sienta satisfecho. Por esto es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: Ambiente laboral, bienestar, inducción y re inducción.

10.2.2. Ruta del Crecimiento: liderando talento

El rol de los líderes es cada vez más complejo ya que deben tener claro que para el cumplimiento de las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas. En consecuencia, se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento mediante el fortalecimiento del liderazgo.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: capacitación, desarrollo de competencias, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y re inducción, valores, ambiente laboral, promoción y ascensos.

10.2.3. Ruta del Servicio: Al servicio de los ciudadanos

Como ya se ha mencionado, el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los funcionarios de la Industria Militar de manera que, paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos. La cultura no puede dejar de centrarse en valores ni en la orientación a resultados, pero se debe incluir

como eje el bienestar de los funcionarios para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, ambiente laboral, integridad, rendición de cuentas, e integridad.

10.2.4. Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH.

Lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocado en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad.

10.2.5. Ruta del análisis de datos: conociendo el talento

Un aspecto de gran relevancia para una GETH es el análisis de información actualizada, obtenida en la etapa “Disponer de información”, acerca del talento humano, pues permite aunado a la tecnología, tomar decisiones en tiempo real y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo mejores competencias, motivación y compromiso. Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: planta de personal, caracterización del talento humano y SIGEP.

11. MARCO NORMATIVO

La Industria Militar, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado con personería jurídica, capital independiente, autonomía administrativa y financiera y vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, que se reorganiza conforme a las disposiciones establecidas por la Ley 489 de 1998 y los Decretos 2346 de 1971 y 2069 de 1984, y a las contempladas en los estatutos internos de la entidad.

A continuación, se relaciona la normativa que fundamenta la implementación de los procedimientos y actividades de la Gerencia de Talento Humano:

Tabla 9. Marco Normativo Gerencia de Talento Humano

NORMATIVIDAD	TEMA	PROCESO RELACIONADO CON LA NORMA
Acuerdo 586 del 10 junio de 2022	Estatutos Internos de la Industria Militar	Gerencia de Talento Humano
Decreto 156 y 157 de 2022	Planta de Personal Trabajadores Oficiales	Gerencia de Talento Humano
Decreto 157 del 2022	Por el cual se ajusta a la nueva nomenclatura y clasificación de empleos de la planta de personal de Empleados Públicos de la Industria Militar “Indumil” y se dictan otras disposiciones.”	Gerencia de Talento Humano
Ley 6 de 1945 y Decreto 2127 de 1945. Compilado en el Decreto 1083 de 2015	Modalidades de Vinculación de los Trabajadores Oficiales.	Gerencia de Talento Humano
Ley 909 de 2004 Artículo 50	Acuerdo de Gestión Gerentes Públicos.	Evaluación de Desempeño
Decreto 091 del 2007	Decreto Reglamentario Situaciones Administrativas Empleados Públicos Sector Defensa.	Gerencia de Talento Humano
Decreto 092 de 2007	Decreto Reglamentario Ley 1033 de 2006. Por el cual se modifica y determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos de las entidades que integran el Sector Defensa.	Evaluación de Desempeño
Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (establece el Plan Institucional de Capacitación – PIC, Programa de Bienestar y Plan de Incentivos)	Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar
Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo).	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Decreto 1666 de 2007 compilatorio Decreto 1070 de 2015	Determina las competencias laborales y requisitos generales con la nomenclatura y clasificación para los diferentes empleos públicos del Sector Defensa.	Manual de funciones
Decreto 815 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	Competencias
Decreto 2177 del 29 junio de 2006	Establece modificaciones a los criterios de asignación de prima técnica y se dictan otras dispersiones sobre prima técnica	
Ley 1010 del 23 enero de 2006	Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.	Comité de Convivencia
Decreto 2701 de 1988	Régimen prestacional para los empleados civiles no uniformados de las entidades adscritas y	Régimen prestacional

	vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional.	
Acuerdo Distribución Planta de Personal	Por la cual se distribuye la planta de personal de trabajadores oficiales de la Industria Militar.	Trabajadores Oficiales
Decreto 1252 de 2000 Artículo 1. Artículo 98 de la Ley 50 de 1990, Ley 1071 de 2006, Acuerdo 5 de 2017.	Regímenes de Cesantías de Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales de la Entidad.	Nómina y prestaciones
Ley 50 de 1990, Ley 432 de 1998.	Regímenes de Cesantías de Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales de la Entidad.	Prestaciones
Decretos 1661, 2164 de 1991, 2177 de 2006 y Resolución 048 de 2009	Régimen de prima Técnica Empleados Públicos de la Entidad.	Nómina y prestaciones
Decreto 2699 de 2012	Bonificación de Dirección Gerente General de la Entidad.	Nómina y prestaciones
Decreto 2279 del 11 de agosto de 2023	Por medio del cual se reglamenta parcialmente el párrafo del artículo 54 de la Ley 100 de 1993, adicionado por el artículo 21 de la Ley 787 de 2003. Cálculos actuariales.	Gerencia Talento Humano
Acuerdo 562 del 30 de Abril de 2018	Prima Extralegal de Gestión a los Trabajadores Oficiales que laboran en las Oficinas Centrales de la Industria Militar.	Nómina y prestaciones
Resolución 113 del 05 agosto de 2020	Manual de funciones, requisitos y competencias Empleados Públicos.	Gerencia de Talento Humano
Decreto 1567 de 1998 y Decreto 1227 de 2005	Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.	Capacitación y Bienestar
Ley 100 de 1993 y Decreto reglamentarios. Circular Conjunta No 13 del 18 de abril de 2007	Sistema General de Seguridad Social aplicable para Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales de la Entidad. Bonos y Cuotas Partes Pensionales.	Seguridad social
Manual de Directrices de Vinculación de Perfiles y Competencias de los Trabajadores Oficiales	Trabajadores oficiales.	Gerencia de Talento Humano
Resolución 129 del 28 de junio de 2018, Resolución 055 y 056 del 05 de Marzo del 2019 y Resolución 078 del 1 junio de 2020.	Por la cual se crean y actualizan las disposiciones normativas que regulan el Comité de Convivencia Laboral.	Gerencia de Talento Humano
Decreto 1083 de 2015	Reglamento Interno de Trabajo	Gerencia de Talento Humano
Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017	Modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.	Gerencia de Talento Humano

Sentencia C-527/17	Control constitucional del Decreto 894 de 2017.	
Decreto 1299 de 1994	Por el cual se dictan las normas para la emisión, redención y demás condiciones de los bonos pensionales.	Normas emisión bonos pensionales
Ley 1064 del 26 de julio de 2006	Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación.	Plan Institucional de Capacitación
Ley 1221 de 16 de julio de 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo.	Programa de Bienestar
Código Integridad de la IM	Código de Integridad de la IM para ser aplicable a todos los funcionarios de la entidad.	Gerencia de Talento Humano
Ley 1801 del 29 de julio de 2016, modificado por el artículo 6 de la ley 2000 de 2019.	Por la cual se expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.	Vinculación
Ley 1811 del 21 de octubre de 2016	Otorga incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional.	Programa de Bienestar
Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017	Modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.	Gerencia de Talento Humano
MIPG	Manual Operativo– Dimensión N°1	Gerencia de Talento Humano
Decreto 612 de 2018	Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.	Planes y programas
Decreto 1299 de 2018	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con la integración del Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional y la incorporación de la política pública para la Mejora Normativa a las políticas de Gestión y Desempeño Institucional.	Gerencia de Talento Humano
Decreto 894 del 28 de mayo de 2017	Dicta normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.	Gerencia de Talento Humano
Resolución 390 del 30 de mayo de 2017	Actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación para los servidores públicos.	Plan Institucional de Capacitación
Ley 1857 del 26 de julio de 2017	Modifica la Ley 1361 de 2009 (Por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia), para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia.	Programa de Bienestar
Decreto 2011 de 2017	Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de	Vinculación Discapacidad

	vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público.	
Ley 2088 del 12 de mayo de 2021	La presente ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral.	Gerencia de Talento Humano
Directiva 08 de 2022	directrices de austeridad hacia un gasto público eficiente.	Gerencia de Talento Humano
Decreto 498 del 30 de marzo de 2020	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	Gerencia de Talento Humano
Ley 1952 de 2019	por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.	Oficina Control Interno Disciplinario
Decreto 726 del 26 de abril de 2018	Por el cual se modifica el Capítulo 2 del Título 9 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1833 de 2016, que compila las normas del Sistema General de Pensiones y se crea el Sistema de Certificación Electrónica de Tiempos Laborados (CETIL) con destino al reconocimiento de prestaciones pensionales.	Gerencia de Talento Humano
Resolución 3546 de 2018 del 2018	Regula las prácticas laborales	Gerencia de Talento Humano
Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017	Modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el sistema de gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.	Gerencia de Talento Humano
GETH	Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano 2017	Gerencia de Talento Humano
Política desconexión laboral	Política desconexión laboral	Gerencia de Talento Humano
Resolución 115 del 02 junio de 2023	Protocolo para la prevención, protección y atención de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en género y/o discriminación por razón de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual o discapacidad, y demás razones de discriminación en el ámbito laboral.	Gerencia de Talento Humano
Decreto 1273 de 2018	Nuevas reglas para independientes en el pago de aportes de seguridad social	Gerencia de Talento Humano
Ley 1960 de 2019	Artículo 3, Modifica el literal g, del artículo 6 del Decreto ley 1567 de 1988.	Gerencia de Talento Humano
Acuerdo 032 de 1979, 514 de 2009, 555 del 03 de febrero de 2017, acta junta directiva No. 129 de 1970	Por la cual se reglamentó la prima de gestión de las unidades de negocio Fagecor, Fexar y Fasab.	Gerencia de Talento Humano
Acuerdo 5878 del 17 junio de 2022	Po la cual se otorga prima técnica a trabajadores oficiales y empleados públicos.	Gerencia de Talento Humano

Resolución No. 139 del 08 de julio de 2022	Por la cual se adopta el manual específico de funciones y competencias para los empleos públicos de los funcionarios civiles y no uniformados de la Industria Militar.	Gerencia de Talento Humano
Política buen trato	Política buen trato	Gerencia Talento Humano
Guía de gestión del talento humano	Guía de gestión del talento humano	Gerencia Talento Humano
Reglamento Interno de Trabajo	Reglamento Interno de Trabajo	Gerencia Talento Humano

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

12. ALCANCE

El Plan Estratégico de Talento Humano de la Industria Militar, inicia con la detección de cada uno de los componentes y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en el mismo. Por consiguiente, aplica a todos los funcionarios de la planta de personal que está compuesta por empleados públicos y trabajadores oficiales, personal del SENA, personal comisionado del ministerio de defensa, practicantes y personal en misión operativo, según aplique de acuerdo con la normatividad establecida.

13. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

13.1. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

A través de la base de datos de caracterización, se mantiene actualizada la información relacionada con: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros, de los funcionarios de la Industria Militar, como el principal insumo para la administración del talento humano.

Para control y seguimiento de la información, la Gerencia de Talento Humano cuenta con la Matriz de Planta de Personal y el Manual de Especifico de Funciones y Competencias de los Empleados Públicos de los Funcionarios Civiles y no Uniformados y el Manual de Directrices de Vinculación Perfiles y Competencias de Trabajo, en donde se identifica y actualiza la caracterización de dichos empleos conforme a las necesidades del servicio.

13.2. DIAGNOSTICO

13.2.1. Política de Gestión Estratégica del talento Humano

El objetivo que pretende conseguir esta política en las entidades como la Industria Militar es lograr que el Talento Humano alcance todos los elementos de manera integral, con fines de obtener el desarrollo personal y laboral de toda nuestra planta.

La gestión estratégica del talento humano en la entidad está alineada con los objetivos y con el propósito fundamental de fortalecer el modelo de felicidad laboral, manteniendo ese equilibrio y rectitud, de manera que esa área pueda centrarse y desempeñar un rol estratégico en la obtención de resultados coherentes,

previsibles y mejora continua.

De acuerdo con los resultados de desempeño institucional vigencia 2024, la Industria Militar obtuvo los siguientes resultados en las mediciones desagregadas en la política de gestión estratégica de talento humano.

Tabla 10. Marco Normativo Gerencia de Talento Humano

ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PUNTAJE POR ENTIDAD
INTEGRIDAD: Cambio cultural basado en la implementación del Código de Integridad del servicio público.	100
INTEGRIDAD: Gestión adecuada de conflicto de interés y declaración oportuna de bienes y rentas	97,2
INTEGRIDAD: Coherencia entre la gestión de riesgos en el control y sanción.	100

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

13.3. MEDICIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

Para el 2024 la medición del clima laboral en la Entidad, se realizó a través de la Caja de Compensación Compensar. Es una valoración que permite conocer la percepción de los colaboradores frente a su ambiente de trabajo y su nivel de satisfacción frente a ello, en términos de relaciones, colaborador – compañía; colaborador – estilo de liderazgo; colaborador – colaborador, entre otros aspectos que son valorados por el trabajador durante su experiencia laboral.

Es necesario aclarar que hay variables en este análisis que por la naturaleza de la Entidad y sistema de empleo no aplican, sin embargo, se debe fortalecer prácticas en materia laboral del Gobierno nacional.

Por otro lado, se encuentra el auto diagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG donde se evalúan las rutas de valor asociadas al modelo, las cuales tienen los siguientes resultados:

 modelo integrado de planeación y gestión   			
RESULTADOS GESTION ESTRATEGICA DE TALENTO HUMANO			
RUTAS DE CREACION DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD Le felicidad nar heco productionr	97	- Ruta para mejorar el valor en el trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	97
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para llevar una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, salud	97
		- Ruta para implementar iniciativas basadas en valores emocionales	97
		- Ruta para generar iniciativas positivas	98
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talentos	98	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el crecimiento	99
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo promovida por el liderazgo del talento a pesar de que el resultado al largo	99
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	98
		- Ruta de formación para desarrollar habilidades que cubran lo que hacen	98
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de las ciudadanas	99	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	99
		- Ruta para implementar una cultura basada en el trabajo y la generación de bienestar	98
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	98	- Ruta para generar valores de trabajo basados en "hacer siempre las cosas bien"	98
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	98
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el	96	- Ruta para valorar a las personas a través del uso de los datos	96

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

14. PLAN ESTRATÉGICO ÁREA TALENTO HUMANO

El Plan Estratégico del talento Humano, desarrolla el objetivo estratégico, enmarcado en “Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral”.

En alineación al Direccionamiento estratégico, un equipo humano con vocación de servicio, espíritu innovador y liderazgo, para satisfacción y bienestar de los clientes internos y externos de la Industria Militar.

Con fundamento en lo anterior y las brechas de cada uno de los diagnósticos evaluados y las necesidades del personal alineado a los objetivos estratégicos, orientado siempre a fortalecer y reconocer a la persona como el centro de gravedad de la gestión, nos enfocaremos en los planes y programas del personal a:

- Calidad de vida laboral, Diversidad e inclusión
- Desarrollo y reconocimiento
- Calidad y autogestión
- Bases de datos
- Equilibrio Psicosocial

14.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Como estrategia para lograr el bienestar y felicidad del ser humano, se fortalecerá el modelo de felicidad definido como la actitud para la autorrealización de sí mismo, y en cada una de sus categorías que corresponde a: 1) Liderazgo, 2.) objetivos claros, desarrollo y fluidez en el trabajo, 3) hábitos de vida y trabajo saludable, trabajo en equipo y cada una con propósitos que a partir de la generación, necesidades se deben dar mayor énfasis en cubrir las expectativas, esto conlleva a el equilibrio de vida, trabajo y al igual que una persona feliz se obtienen resultados en las metas organizacionales y permite ser más competitivos.

Cabe resaltar que la Integración de la salud física, mental, financiera y social es importante para llevar el bienestar más allá (un modelo de bienestar hacia el trabajo y la vida misma).

14.2. SENTIDO DE EQUIPO

Saber relacionarse de manera amable y con empatía con los demás y uno mismo es fundamental en la convivencia del día a día en donde estamos la mayor parte del tiempo, esto facilita los resultados y aporte de un equipo de trabajo. En el modelo es esencial trabajar en que la persona sienta orgullo de su equipo y comprenda el punto de vista del otro que eso complementa esfuerzos para ser más eficientes.

Esta pandemia nos ha enseñado que los equipos son aún más importantes para prosperar en medio de la disrupción constante, con el uso de la tecnología hace que los equipos sean más eficientes.

14.3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO

El ser humano requiere ser valorados con respeto, dignidad, atención. La persona desea que los valoren por capacidades y habilidades, y de un modo u otro desea tener posibilidad de desarrollo. En esta categoría se debe fortalecer en valorar a las personas en decirles como están haciendo las cosas, como va su carrera, qué expectativas tiene.

Otra forma de desarrollo y por la generación que tiene la Entidad el involucrar a los empleados es a través de los objetivos con metas y entregables en corto plazo no esperar cada semestre, sino de manera constante, esto genera satisfacción de lograr y celebrar resultados y un ganar-ganar siendo beneficio para todos.

14.4. CALIDAD Y AUTOGESTIÓN

Las personas en este nuevo rol se enfrentan a un cambio de identificar sus capacidades, donde el empoderamiento y el uso de tecnologías se convierte en herramientas que permiten el desarrollo de las actividades de manera eficiente y a

escala.

14.5. BASES DE DATOS

Es importante en las áreas y en la planeación del talento humano, un análisis de datos y demografía del personal, sus tendencias y necesidades que con esta transformación digital con lleva a planes que respondan a las necesidades y una calidad de vida con el uso de las tecnologías.

15. ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026

15.1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO

Contar con talento humano competente, innovador, con vocación de servicio, comprometido al cumplimiento de los objetivos institucionales es fundamental para el desarrollo e incorporar nuevas habilidades que de acuerdo con la nueva normalidad se debe orientar a la transformación digital.

15.2. MODELO DE LIDERAZGO

Como eje de la planeación estratégica el liderazgo es importante a todo nivel, sin embargo, para el nivel directivo y para la gerencia media es fundamental el enfocarse en un liderazgo digital, en gestionar equipos en la distancia aprovechando al máximo las capacidades de las personas, en herramientas colaborativas, en la conexión con la tecnología donde se busquen nuevos y mejores resultados en este desafío y logrando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

15.3. CULTURA DE INNOVACIÓN

Como parte del objetivo estratégico “Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos” se desarrolla en la estrategia de la cultura de innovación con el objetivo de motivar en los funcionarios y colaboradores el espíritu de innovación, la capacidad de analizar y resolver problemas creativamente, personal propositivo con disposición a los cambios positivos y la gestión del conocimiento, todo esto para que se logre un aporte significativo a la gestión de los procesos.

15.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN

Contribuir al desarrollo de espacios y estrategias de investigación y de habilidades y competencias que permitan mejorar procesos y resultados.

La Gestión del Conocimiento de acuerdo con el sistema de la Industria Militar se basa en la transferencia y documentación de los conocimientos y experiencias de la persona de manera sistemática y eficiente.

Así mismo, es importante la generación de alianzas y convenios con la academia que fomenten el desarrollo de la investigación en las temáticas trabajadas por las entidades públicas. Esta debe ser fortalecida a través de procesos de capacitación, que permitan el desarrollo de competencias y habilidades investigativas en los funcionarios.

16. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO 2025

El Plan Estratégico de Gestión Humana, se desarrolla de acuerdo con planeación estratégica y ciclo de vida del funcionario durante su etapa laboral, integrando las políticas y elementos de la dimensión de Talento Humano como corazón del modelo hacia las otras dimensiones.

Tabla 11. Plan Estratégico de Talento Humano Desarrollo de las Dimensiones

DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO			Ciclo de Vida del Servidor	Dimensiones Agrupadas	Proceso	Beneficiarios
Ruta	VARIABLES	Actividades				
RUTA DE LA FELICIDAD Nos hace productivos	Entorno Físico	Plan de Seguridad y Salud	Planeación	D2	Gerencia Industrial de Seguridad	Funcionarios (Planta, Misión y Aprendices)
		Panorama de Riesgos y Condiciones de Trabajo	Planeación	D2	Gerencia Industrial de Seguridad	Funcionarios (Planta, Misión y Aprendices)
		Implementación programa de medicina preventiva y medicina laboral	Información y Comunicación	D2, D5	Gerencia Industrial de Seguridad	Funcionarios
		Programa de higiene y seguridad laboral	Planeación	D2	Gerencia Industrial de Seguridad	Funcionarios
	Equilibrio de Vida	Trabajo en Casa y Horario Flexible	Planeación	D3	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Promociones Socioculturales, Deportivas, Recreativas	Planeación	D2	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios (Planta, Misión y Aprendices)
		Alianzas en temas de bienestar	Planeación	D2	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Ambiente laboral	Planeación	D2	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Convenio con universidad para programas de capacitación	Desarrollo	D2	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Plan anual de vacantes		D2 – D5	Vinculación	Funcionarios
		Tabla organizacional, equidad en trabajo y perfiles	Desarrollo	D2	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Alianzas y coordinación con las asociaciones pertinentes – Hojas de vida de diferentes grupos étnicos, personal en condición de discapacidad, de género, primer empleo (para tener en cuenta en los procesos de selección)	Ingreso	D2 – D5	Gerencia Humano de Talento	Inclusión Laboral
	Salario Emocional	Estrategias de reconocimiento	Planeación	D2	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Estilo de liderazgo	Desarrollo	D2 – D3	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Cultura organizacional	Planeación	D2 – D5	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Comunicación y cuidado de la persona y su grupo familiar	Planeación	D2 – D5	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios
		Divulgación del programa	Desarrollo	D4	Gerencia Humano de Talento	Funcionarios

		servimos			Humano	
RUTA DEL CONOCIMIENTO Liderando con Talento	Innovación	Cultura de la innovación	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Plan de formación y capacitación en transformación digital y metodologías de innovación, análisis de datos, sistemas de información	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano – Capacitación	Funcionarios
		Impulsar la política de Integridad a través de la propagación del Código de Integridad	Desarrollo	D3 – D5	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Semilleros con practicantes universitarios	Ingreso	D2 – D5	Vinculación	Estudiantes
		Vinculación de personal de primer empleo	Ingreso	D2 – D5	Vinculación	Funcionarios
		Modelo de servicio, humanización, canales virtuales y eficientes	Planeación	D2 – D5	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Poner en práctica los mecanismos dispuestos en Gestión del Conocimiento conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación	Retiro	D2 – D5	Retiro	Funcionarios
	Cultura de Liderazgo	Promover los lineamientos de compromisos de mejoramiento individual para los servidores que obtengan una calificación satisfactoria	Desarrollo	D2 – D4	Gerencia de Talento Humano – Capacitación	Funcionarios
	Bienestar	Programa de bienvenida para el personal que se vincula a la entidad	Ingreso	D2 – D4	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Reinducción para el personal sobre las políticas institucionales y cambios organizacionales	Ingreso	D2 – D4	Gerencia de Talento Humano – Vinculación	Funcionarios
		Plan de capacitación y ejes temáticos	Desarrollo	D2 – D4	Gerencia de Talento Humano – Capacitación	Funcionarios
		Planes que respondan a las condiciones y calidad de vida	Planeación	D2	Gerencia de Talento Humano – Capacitación Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Promover las acciones como servidores públicos	Desarrollo	D2 – D4	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Entrevistas de retiro, análisis y planes de intervención	Retiro	D4	Gerencia de Talento Humano – Retiro	Funcionarios
		Trabajo en equipo y actividades de integración	Desarrollo	D4	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
	Liderando con Valores	Socialización del Código de Ética, Integridad y Conducta	Planeación	D3	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Cultura organizacional en principios, valores y comportamiento ético	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
	Servidores que saben lo que hacen	Mantener actualizada la Matriz de Cargos Críticos	Desarrollo	D4	Vinculación	Funcionarios
		Actividades del pasivo pensional y prepensionados	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Evaluación de gerentes públicos y acuerdos de gestión	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Sensibilización a los servidores en temáticas relacionadas con Derechos Humanos, inclusión y diversidad	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad (identificación)	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano – Capacitación	Funcionarios
		Gestión del conocimiento mediante las herramientas	Retiro	D2 – D6	Retiro	Funcionarios

		diseñadas para tal fin de los funcionarios que se retiran				
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	Cultura basada en el servicio	Aplicar las herramientas diseñadas para lograr la transferencia del conocimiento de los servidores que se retiran	Desarrollo	D2 – D5 – D7	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
RUTA DE LA CALIDAD La Cultura de Hacer las Cosas Bien	Hacer siempre las cosas bien	Actualización normativa y aplicación en las relaciones laborales	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Administrar la nómina y llevar los registros estadísticos aplicables	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Realizar el seguimiento a la Declaración de Bienes y Rentas	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Concertación de compromisos y evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión	Desarrollo	D3	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
RUTA DE LA INFORMACIÓN Conociendo el Talento	Entendiendo personas a través del uso de los datos	Gestionar la Información en el SIGEP respecto a lo correspondiente de Talento Humano	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios
		Administrar la información relacionada con la historia laboral de cada servidor	Desarrollo	D5	Gerencia de Talento Humano – Vinculación	Funcionarios
		Consolidar las estadísticas de la información de Gestión Estratégica de Gestión Humana	Desarrollo	D5	Gerencia de Talento Humano	Funcionarios

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

17. PLANES Y PROGRAMAS VIGENCIA 2025

De acuerdo con el Plan Estratégico de la Entidad, el Modelo de Planeación y Gestión se establecen los planes conforme los lineamientos que desarrollan las Estrategias de la gestión del Talento Humano, establecidas igualmente en procedimientos y conforme las políticas y marco normativo aplicable, así:

17.1. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planta de personal de la Entidad se encuentra establecida mediante los Decretos 156 y 157 del 28 de enero de 2022, a través de los cuales se estableció una planta de (1410) trabajadores oficiales y 03 empleados públicos.

De acuerdo con lo anterior, conforme las vacantes existentes se adelanta la selección y vinculación de personal, mediante diferentes fuentes en procesos que aseguren la idoneidad y seguridad conforme la planta global de la Entidad.

En estos procesos y conforme las necesidades se debe dar cumplimiento a la inclusión en cumplimiento de los Decreto 2011 de 2017; 1800 de 2019, 2635 de 2019 y las normas que se expidan en mejorar las condiciones de empleo ordenadas por el Gobierno Nacional.

Tabla 12. Histórico Personal de Planta y Misión

TIPO DE PLANTA	2022	2023	2024
Trabajadores Públicos	9	3	3
Trabajadores Oficiales	974	1410	1410
Trabajadores en Misión	889	293	331

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

17.2. PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS

La Industria Militar, establece a la persona como centro y éxito de la gestión, donde prevalece la integridad, bienestar y desarrollo de los funcionarios e integración familiar, brindando las condiciones de trabajo y estilo de vida saludable.

La condición y calidad de vida del funcionario es la prioridad, por esto se encuentra como política institucional y se revisa permanentemente los beneficios y condiciones de trabajo, midiendo su impacto, a fin de intervenir en espacios o factores que incidan en el bienestar y resultados del personal.

En esta dimensión se consolida el modelo de Felicidad Laboral en desarrollo en la categoría de estilos de vida y trabajo saludable integramos las actividades establecidas tradicionalmente o por normatividad, No obstante, en estrategias de cuidado y valoración de las personas, que no conllevan a invertir recursos se orientan a una gestión con armonía, en familia y el compromiso.

En este plan se encuentra establecido la política de integridad, de acuerdo con el autodiagnóstico, se establece las acciones y como incentivos se encuentran los reconocimientos y premios, otorgados por buen desempeño, excelencia y especialmente por ser un servidor integral en principios, valores y un comportamiento ético superior.

17.2.1. Condecoraciones

Medalla de Oro y Plata, máximo reconocimiento que se realiza en evento público en evento de Aniversario, entrega de escudo de servicio, placas, distintivos por años de servicio y placas de agradecimiento cuando se retira de la Entidad.

- Medalla de Oro
- Medalla de Plata
- Placas, distintivos
- Figura del Semestre

- Distintivo por años de servicio
- Escudo Institucional
- Placas, distintivos, esquelas

17.2.2. Incentivos

Reconocer y contribuir al desarrollo de los funcionarios, orientados a exaltar el desempeño institucional y mejoramiento de las competencias, reflejado en mejoramiento continuo en desarrollo profesional y personal.

Estos son otorgados en apoyos educativos, apoyo educación para hijos de funcionarios, incentivos a la gestión y por el rol de líderes por su nivel de responsabilidad.

17.3. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Garantizar un ambiente de trabajo seguro, a través de la prevención de accidentes y enfermedades laborales en los trabajadores, mediante el control de los peligros y riesgos propios de sus actividades, el desarrollo de actividades de promoción y prevención, la mejora continua, y el cumplimiento a la normatividad vigente de riesgos laborales.

Las actividades planeadas y ejecutadas en este plan de trabajo se soportan mediante el compromiso gerencial y las buenas prácticas de cultura y liderazgo acorde con las políticas institucionales y conforme al cumplimiento a la normatividad vigente Decreto 1072 de 2015 Artículo 2.2.4.6.1. Donde se define las directrices de obligatorio cumplimiento para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

17.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

El desarrollo del personal dentro del Plan de Capacitación Institucional se enfocará en la humanización del servicio, la innovación y transformación digital, relacionadas con los objetivos estratégicos de la Entidad, las competencias que permitan que la persona afiance sus conocimientos en las tareas que desarrolla y que esto le permita ser más eficiente en la gestión, profundizar en los valores institucionales y las competencias corporativas, inculcando en los funcionarios un comportamiento ético superior de acuerdo a las políticas de la Entidad.

Así mismo la concertación y calificación de compromisos, y evaluación de desempeño se realizará también bajo la evaluación por competencias y evaluación técnica para garantizar una medición de desempeño que refleje realmente el potencial de los funcionarios y elimine estándares subjetivos que puedan estar afectando el proceso.

De igual forma la Entidad cuenta con el incentivo de apoyo educativo para fomentar el desarrollo profesional para programas académicos de pregrados, posgrados y maestrías financiados hasta un 100% del valor de la matrícula, en la universidad y

programa que seleccione de acuerdo a su misionalidad y proceso que impacte de acuerdo al convenio que se firmó con Colfuturo.

De igual forma la Entidad cuenta con el incentivo de apoyo educativo para fomentar el desarrollo profesional para programas académicos de pregrados, posgrados y maestrías los beneficios educativos son un auxilio económico que otorga la Industria Militar a los funcionarios de planta para el desarrollo de sus estudios o los de su familia, en busca de incentivar a mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del funcionario, el mejoramiento de su nivel de vida y la de su familia.

En este plan se incluye la iniciativa de compartir conocimiento que contribuya a la reinversión organizacional.

Tabla 13. Ejes y Dimensiones PIC

EJE	DIMENSIÓN	TEMÁTICAS O ACTIVIDADES
Paz total, memoria y derechos humanos Territorio, vida y ambiente Mujeres, inclusión y diversidad Transformación digital y cibercultura Habilidades y competencias	SER	Flexibilidad
		Adaptación al Cambio
		Gestión de Resultados
		Gestión del Cambio
		Orientación al Servicio
	SABER	Cultura orientada en el Conocimiento
		Procesamiento de Datos e Información
		Innovación
	HACER	Administración de Datos
		Gestión del Conocimiento
		Gestión de Proyectos
		Técnicas y Métodos de Redacción

		Pensamiento de Diseño
		Medición del Desempeño

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

18. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

18.1. CONCERTACIÓN Y CALIFICACIÓN DE COMPROMISOS

La concertación y calificación de compromisos en la Entidad se realiza de manera trimestral en oficinas centrales y de manera anual en las fábricas Fagecor, Fexar y Fasab, evaluando a los funcionarios que cumplen los requisitos de antigüedad laboral en la misma, basada en el modelo de competencias establecido en el Manual de Directrices de Vinculación, Competencias y Perfiles. Para el año 2025 se establece plan de acción de fortalecimiento de competencias a nivel organización así: transformación digital, liderazgo e innovación y como eje y conforme al objeto de la Entidad, la excelencia en el servicio en atender multicanal a responder de manera digital.

18.2. NÓMINA Y PRESTACIONES SOCIALES

La estrategia en nómina y prestaciones se ha definido como la materialización de los sueños, donde cada funcionario al pertenecer a la planta de la Entidad con sus ingresos y la estabilidad laboral, se proyecta el acceder a vivienda, viajes, educación, familia y ahorro voluntario para su futuro.

En la política de reconocimiento de nómina y prestaciones se realiza en fechas oportunas, además, se brinda la asesoría al funcionario para que acceda a través de alianzas con entidades financieras o aseguradoras que brinden servicios preferenciales, orienten y capaciten al funcionario en educación financiera para el bienestar de él y su núcleo familiar.

18.3. ADMINISTRACIÓN DEL PASIVO PENSIONAL

Esta es una actividad estratégica a nivel institucional dado que tiene una injerencia directa en los estados financieros, al respecto, la Gerencia Financiera efectúa la supervisión de los recursos que se administran y Pago de Bonos y Cuotas Partes Pensionales. Estas obligaciones corresponden al personal de funcionarios y ex funcionarios que laboraron en la Entidad antes de la entrada en vigencia la Ley 100 de 1993.

En términos generales se tramitan las solicitudes de información laboral de ex funcionarios para el trámite de pensiones, coordinación interinstitucional para el cobro y pago de cuotas partes pensionales de ex funcionarios, trámite de derechos de petición y requerimientos judiciales de acuerdo con la competencia correspondiente.

Todas estas actividades se desarrollan de acuerdo con el deber legal que le asiste a la Entidad y teniendo en cuenta la protección constitucional que le asiste a este tipo de obligaciones.

18.4. PREPARACIÓN DEL RETIRO DEL PERSONAL

En este aspecto la Entidad desarrolla todas las actividades para dar cumplimiento de lo dispuesto en el literal c) artículo 262 de la Ley 100 de 1993, concordante ello con lo dispuesto en el artículo 2.2.10.7. Del Decreto 1083 de 2015 numeral “2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. Y numeral 3. Preparar al pre pensionado para el retiro del servicio.”

Una de las actividades del Plan de Bienestar está relacionada con la desvinculación asistida, contemplando la sensibilización y capacitación del personal desvinculado o que este próximo al retiro del servicio, para ayudarlo a afrontar la situación de desempleo o cambio de vida con actitud positiva y para que desarrolle estrategias efectivas en busca de un nuevo cargo u ocupación.

Así mismo, se debe incluir también una actividad dirigida al personal que se pensiona donde se realiza un reconocimiento por el tiempo y vida a la Entidad.

19. CICLO DE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA DE LA INDUSTRIA MILITAR

19.1. INGRESO

Para el ingreso de los funcionarios de la Industria Militar se cumplirá con la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal que cumpla con los requisitos del cargo.

19.1.1. Vinculación

Su propósito es buscar e identificar las personas que puedan ocupar las vacantes y cumplan con los requisitos del cargo.

19.1.2. Inducción

Vinculados los nuevos funcionarios, deberán adelantarse las actividades de inducción, en aras de garantizar la adecuada incorporación a las labores y cultura de la organización; así mismo, atender la concertación y calificación de compromisos para los funcionarios oficiales y los acuerdos de gestión para los gerentes públicos.

19.2. PERMANENCIA

Buscando el bienestar de los empleados en el desarrollo de su ejercicio laboral, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, bienestar y toda aquella actividad que apunte al mejoramiento de la productividad y a la satisfacción permanente de los funcionarios de la Industria Militar.

19.2.1. Capacitación y desarrollo de personal

Procesos que tienen un doble propósito: Instrumental, en aras de propender por el mejor desempeño en el cargo; y formativo, con miras al enriquecimiento de los funcionarios, mediante la corrección de sus deficiencias y el despliegue de sus recursos personales, además de mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo de la Industria Militar, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios.

19.2.2. Concertación y calificación de compromisos

La concertación es un medio diseñado para generar los compromisos de los funcionarios y orientarlo a la eficacia gestora, es decir, hacia la consecución de los resultados y a la identificación de las fortalezas y debilidades respecto de conocimientos, habilidades y actitudes.

19.2.3. Bienestar y ambiente laboral

A fin de reforzar el buen desempeño, incrementar la satisfacción de los funcionarios y aumentar las probabilidades de ocurrencia de resultados con calidad, es necesario adelantar acciones de carácter motivacional. Para ello se ha definido que al interior de la industria Militar abordar los temas de: Bienestar y ambiente laboral.

19.3. RETIRO

El ciclo laboral de los funcionarios se cierra con la desvinculación o retiro, tema a veces poco tenido en cuenta en las entidades pero que cobra importancia con la implementación del MIPG, el cual se enfoca en comprender las razones de la deserción del empleado con el fin de que la entidad encuentre los mecanismos para evitar el retiro de personal calificado, así mismo, es necesario atender el retiro por pensión que supone una ruptura en la vida del funcionario. Para atender tales situaciones se ha previsto la desvinculación asistida.

Teniendo como marco normativo la Constitución Política y demás normas que reglamentan los procesos de administración de personal, La Industria Militar, elabora el presente Plan Estratégico de Talento Humano, a través del cual se identifica y cubren las diversas necesidades del personal, como de los procesos de ingreso, Permanencia y retiro, así como de los demás aspectos que coadyuvan para que las condiciones de trabajo y de clima laboral sean óptimas.

19.3.1. Rotación De Personal

El índice de rotación del personal (IRP) es un indicador con el cual se mide el volumen de salidas y entradas del personal en la Entidad y se utiliza para realizar la intervención y plan de acción sobre los procesos que presenten un alto índice de rotación. Durante los últimos años el IRP ha tenido una tendencia a la baja teniendo como pico más alto el año 2024 pero sin superar el 8% anual.

El porcentaje aceptable de rotación de personal en una Industria Militar puede variar según el contexto, las operaciones específicas y, los estándares del país o región. Sin embargo, en términos generales, las tasas de rotación aceptables en industrias relacionadas con alta especialización, como la militar son:

a. Tasa General Aceptable

Para las industrias especializadas (incluyendo la militar), el índice de rotación es del 5% al 10% anual. Este rango refleja un equilibrio entre la entrada de nuevos talentos y la retención del personal capacitado y experimentado.

b. Factores que Influyen en la Rotación en la Industria Militar

- **Naturaleza del trabajo:** Los trabajos militares y de industrias relacionadas, suelen requerir habilidades altamente especializadas, por lo que las empresas buscan minimizar la rotación para evitar la pérdida de conocimiento técnico.
- **Inversiones en Capacitación:** Debido a la alta inversión en entrenamientos, una rotación alta puede representar un costo significativo y una pérdida de experiencia estratégica.
- **Estabilidad y Compromiso Laboral:** Los empleados en este sector suelen preferir estabilidad, por lo que una rotación alta podría ser señal de problemas internos como insatisfacción laboral, malas condiciones o un clima laboral desfavorable.

c. Impacto de una Alta Rotación de Personal

- **Más del 10%:** Puede ser indicativo de problemas estructurales, como insatisfacción, malas condiciones laborales o liderazgo deficiente.
- **Menos del 5%:** Refleja un entorno laboral estable, aunque también podría significar falta de renovación o de oportunidades para nuevos talentos.

d. Estrategias para Mantener una Rotación Óptima

- Mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional
- Implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento
- Fortalecer la comunicación interna y el liderazgo empático.

- Monitorear continuamente las tasas de rotación y las razones de salida.

Por lo anterior, una tasa de rotación anual entre el 5% y 10% es considerada aceptable en la Industria Militar, pero cualquier desviación significativa fuera de este rango debería ser analizada cuidadosamente para identificar y abordar problemas subyacentes.

A continuación, se muestra el comportamiento histórico del IRP a través de los años:

ROTACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Gerencia de Talento Humano 2024

La proyección del IRP y el número de retiros que se presenten para el 2025, se realizara través de la técnica del promedio móvil ponderado tomando como datos históricos por nivel los datos de los años 2023 y 2024

20. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

En cumplimiento a la distribución de la planta de personal de la Industria Militar se organiza por niveles y clases contando con 1410 funcionarios oficiales y 3 cargos públicos, tal como se observa en la tabla No. 5. Planta de Personal.

20.1. DISTRIBUCIÓN PLANTA

Con el fin de emprender acciones orientadas al logro de la Gestión estratégica del talento humano se plantean los planes que permitirán el éxito del GETH.

20.2. PLANES INTEGRADOS DE TALENTO HUMANO

Se establecen los planes para la vigencia 2025, los cuales tienen como objetivo integrarse con el desarrollo institucional y alcanzar el logro de la GETH, siendo así se desarrollan seis (6) planes desde el área de Talento Humano.

- Plan de bienestar y ambiente laboral
- Plan de previsión del Talento humano.
- Plan institucional de capacitación PIC.

- Plan estratégico de Talento Humano.

20.3. POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

La Industria Militar – Indumil, a través de la Gerencia de Talento Humano diseñará, ejecutará y mejorará continuamente la aplicación de políticas, normas, estrategias y proyectos orientados al fortalecimiento del talento humano, considerado como factor estratégico para el logro de la misión y visión de la Entidad.

En particular la misión del Grupo de Talento Humano se ejecutará a partir de políticas en materia de formación, bienestar institucional y fomento del respeto, generación de un adecuado ambiente laboral.

20.4. ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO

Se entiende por estrategia de Talento Humano, como la “serie de acciones que orientan las políticas y prácticas de gestión de Talento Humano, para ponerlas al servicio de la industria Militar”.

Entendiendo que ponerse al servicio de los funcionarios de Indumil, se refiere a una alineación entre los lineamientos y políticas institucionales consolidadas en el marco estratégico organizacional y las directrices relacionadas con la administración del talento humano.

El objetivo institucional al cual apuntan las estrategias del Plan Estratégico de Talento Humano corresponde a: aplicar los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno en la Gestión del Talento Humano.

Las estrategias definidas, una vez realizado el análisis interno (Fortalezas y debilidades) y el análisis externo (Oportunidades y amenazas) son:

- Mejorar el subsistema de Control de Gestión para fortalecer la capacidad institucional a través de capital humano competente, altamente calificado, para dar respuesta al nuevo enfoque y las funciones asignadas a la entidad.
- Mejorar el subsistema de Control de Evaluación, es decir los insumos en lo relacionado con el sistema de concertación y calificación de compromiso, el cual se convertirá en una herramienta de gestión, al igual que se sirva de insumo en la toma de decisiones a favor de la organización y de los funcionarios, y así mismo, para establecer planes de mejoramiento encaminados a fortalecer las competencias de los funcionarios, lo que contribuirá en gran medida en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Mejorar el subsistema de Control y Gestión en lo relacionado con el Bienestar para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los funcionarios, al igual que el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo que permitirá funcionarios

satisfechos y con sentido de pertenencia.

21. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

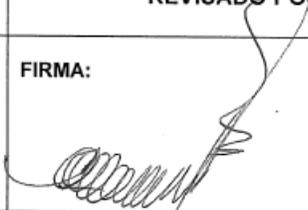
Para finalizar correctamente el proceso de planeación estratégica es necesario verificar que los planes propuestos son los idóneos para la entidad. En esta evaluación se utilizaron una serie de instrumentos de evaluación y metodología para optimizar y alinear el mejoramiento continuo.

Tabla 14. Plan Estratégico de Talento Humano Desarrollo de las Dimensiones

MECANISMOS DE EVALUACIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Plan de Acción	Trimestral	Gerencia de Talento Humano
Comité de Gestión y Desempeño Institucional	Trimestral o de acuerdo a programación	Oficina de Planeación
Seguimiento de indicadores de gestión de los planes	Mensual	Gerencia de Talento Humano
Autodiagnóstico GETH	Anual	Gerencia de Talento Humano

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2024

El presente plan rige a partir de la fecha de su expedición

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA: 	FIRMA: 	FIRMA: 
NOMBRE: Andrea del Pilar Corredor Gómez	NOMBRE: Coronel (R) Carlos Alberto Henao Jaramillo	NOMBRE: Coronel (R) Juan Carlos Mazo Giraldo
CARGO: Gerente de Talento Humano	CARGO: Vicepresidente Corporativo	CARGO: Presidente de la Industria Militar