

INDUSTRIA MILITAR

# PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2026



Vicepresidencia Corporativa – Gerencia de Talento Humano  
ENERO 2026



## CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN .....	3
2. GENERALIDADES .....	3
3. OBJETIVO GENERAL .....	4
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
4. MARCO NORMATIVO .....	5
5. PROPÓSITO .....	10
6. COMPONENTES .....	10
7. PREVIO A LA PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO .....	10
7.1. DISPOSICIÓN DE INFORMACIÓN .....	10
7.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	11
7.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPLEOS .....	11
7.4. CICLO DE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA EN LA INDUSTRIA MILITAR ...	12
7.4.1. Ingreso .....	12
7.4.2. Permanencia .....	12
7.4.3. Retiro .....	13
7.5. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL .....	13
7.6. RESULTADOS MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL 2025 .....	13
7.6.1. Ambiente Laboral .....	13
7.7. RESULTADOS MEDICIÓN FORMULARIO ÚNICO REPORTE DE AVANCES DE LA GESTIÓN – FURAG .....	14
8. LINEAMIENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO AÑO 2026	16
8.1. EJES TEMATICOS PARA EL AÑO 2026 .....	21
8.1.1. Servidor 4.0 y transformación del Estado .....	21
8.1.2. Gestión del Cambio a Una Nueva Cultura Organizacional .....	22
8.2. ALCANCE DE LAS DIMENSIONES .....	22
8.2.1. Ruta de la Felicidad: La Felicidad nos hace Productivos .....	23
8.2.2. Ruta del Crecimiento: Liderando Talento .....	23
8.2.3. Ruta del Servicio: Al Servicio de los Ciudadanos .....	23
8.2.4. Ruta de la Calidad: La Cultura de hacer las Cosas Bien .....	24
8.2.5. Ruta del Análisis de Datos: Conociendo el Talento .....	24
9. EVALUACIÓN DE CONCERTACIÓN Y COMPROMISOS Y COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES .....	24

10.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DE GETH .....	25
10.1.	DIAGNÓSTICO RESULTADOS FURAG .....	26
10.2.	POLÍTICAS INTERNAS DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO .....	26
11.	ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO .....	29
12.	PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO .....	29
12.1.	ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026 ....	31
12.2.	PLANES INTEGRADOS DE TALENTO HUMANO .....	32
12.3.	POLÍTICA DE TALENTO HUMANO .....	32
13.	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO .....	33
14.	PLANES Y PROGRAMAS DE TALENTO HUMANO 2026 .....	35
14.1.	PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	36
14.2.	PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS .....	36
14.2.1.	Componentes del Plan de Bienestar Industria Militar .....	38
14.3.	PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	39
14.4.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN .....	39
14.4.1.	Ejes Transversales del Plan de Capacitación .....	40
14.4.2.	Capacitaciones Dictadas por Temas Vigencia 2025 .....	41
14.5.	PLAN DE SUCESIÓN .....	41
14.6.	NÓMINA Y PRESTACIONES SOCIALES .....	42
14.7.	ADMINISTRACIÓN DEL PASIVO PENSIONAL .....	43
14.8.	PREPARACIÓN DEL RETIRO DEL PERSONAL .....	43
14.9.	OTRAS TEMÁTICAS CLAVE QUE INTERVIENEN EN EL ÉXITO DEL PLAN .....	44
14.9.1.	Relaciones Laborales .....	44
14.9.2.	Planeación de Viáticos y Tiquetes Aéreos .....	44
14.9.3.	Comunicación del Área de Talento Humano .....	44
15.	EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	44
16.	RECURSOS .....	45
17.	SEGUIMIENTO .....	46
17.1.	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPIs .....	46
17.2.	EVALUACIÓN CONTINUA .....	46
18.	CONCLUSIÓN .....	46

## **1. PRESENTACIÓN**

La planeación Estratégica del Talento Humano para el 2026, 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.

La propuesta estratégica tiene como objetivo fortalecer la Gerencia de Talento Humano de la entidad mediante un análisis profundo de la situación actual, la proyección de mejoras y la implementación de estrategias a lineadas con los objetivos institucionales. Este plan estratégico integra diagnósticos, análisis de riesgos y datos sobre bienestar, capacitación y ambiente laboral, buscando alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), contribuyendo al cumplimiento de metas globales de sostenibilidad.

## **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 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**

Consolidar la Gerencia de Talento Humano como un motor estratégico de cambio y competitividad, mediante el fortalecimiento de políticas, programas y prácticas que fomenten el desarrollo integral de los colaboradores, alineándose con los ODS 3, 5 Y 8.

#### **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.
- 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 y de 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, con el fin de minimizar riesgos en cumplimiento 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.
- Fortalecer las competencias técnicas y de liderazgo del personal.
- Promover la equidad y la transparencia en los procesos internos.
- Optimizar el uso de tecnologías para la gestión eficiente del talento humano (industria, innovación e infraestructura).
- 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. 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 1. Marco Normativo Gerencia de Talento Humano**

Normatividad	Tema	Proceso Relacionado Con La Norma
Acuerdo 586 del 10	Estatutos Internos de la Industria Militar	Gerencia de Talento Humano

Normatividad	Tema	Proceso Relacionado Con La Norma
junio de 2022		
Decreto 156 y 157 de 2022	Por el cual se modifica la estructura de la Industria Militar	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 909 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función pública.	Competencias, vacantes y previsión de recursos humanos (Indumil no cuenta con carrera administrativa).
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	Criterios de asignación de prima técnica y se dictan otras dispersiones sobre prima técnica.
Resolución 3461 de 2025 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 vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional.	Régimen prestacional

Normatividad	Tema	Proceso Relacionado Con La Norma
Acuerdo 599 de 2023 por el cual se establecen Direcciones, Plantas, Talleres y Almacenes de fábricas.	Acuerdo 599 de 2023 por el cual se establecen Direcciones, Plantas, Talleres y Almacenes de fábricas.	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 parágrafo 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 139 del 08 julio de 2022	Por el cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y Competencias para los empleos públicos de los funcionarios civiles y no uniformados de la Industria Militar.	Gerencia 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 Talento Humano
Resolución 233 del 09 de septiembre de 2025.	Por la cual se crean y actualizan las disposiciones normativas que regulan el Comité de Convivencia Laboral	Gerencia Talento Humano
Reglamento Interno de Trabajo	Reglamento Interno de Trabajo	Gerencia 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	Gerencia Talento Humano

Normatividad	Tema	Proceso Relacionado Con La Norma
	133 de la Ley 1753 de 2015.	
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	Vinculación Discapacidad

Normatividad	Tema	Proceso Relacionado Con La Norma
	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 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	Por la cual se reglamentó la prima de gestión de las	Gerencia de Talento

<b>Normatividad</b>	<b>Tema</b>	<b>Proceso Relacionado Con La Norma</b>
1979, 514 de 2009, 555 del 03 de febrero de 2017, acta junta directiva No. 129 de 1970	unidades de negocio Fagecor, Fexar y Fasab.	Humano
Acuerdo 5878 del 17 junio de 2022	Por 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
Resolución No. 11 – 02454 del 08 de mayo de 2023	Por la cual se regula la cuota de aprendices Sena	Gerencia Talento Humano
Reglamento Interno de Trabajo	Reglamento Interno de Trabajo	Gerencia Talento Humano

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## **5. 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. Esta iniciativa no solo busca contribuir a las estrategias del Gobierno Nacional, sino también a cuidar y mejorar la calidad de vida de nuestros funcionarios y sus familias.

## **6. 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

## **7. PREVIO A LA PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

### **7.1. 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 2023-2025.

## 7.2. 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.

## 7.3. 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:

**Tabla 2. Planta Global de Personal**

<b>NIVELES</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONARIOS</b>
EMPLEADOS PÚBLICOS	03
DIRECTIVO ALTO	24
DIRECTIVO MEDIO	62
PROFESIONAL	254
TÉCNICO	297
ASISTENCIAL	307
OPERATIVO	466
<b>TOTAL</b>	<b>1413</b>

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

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.

## 7.4. CICLO DE LOS FUNCIONARIOS DE PLANTA EN LA INDUSTRIA MILITAR

### 7.4.1. 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.

- **Vinculación:** su propósito es buscar e identificar las personas que puedan ocupar las vacantes y cumplan con los requisitos del cargo.
- **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.

### 7.4.2. 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.

- **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.
- **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.
- **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.

### 7.4.3. 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, Permanecía y retiro, así como de los demás aspectos que coadyuvan para que las condiciones de trabajo y de clima laboral sean óptimas.

## 7.5. ADMINISTRACIÓN DEL 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 así:

**Tabla 3. Nivel Jerárquico por Grado**

<b>Nivel Jerárquico Por Grado</b>	<b>Número de cargos</b>
EMPLEADOS PUBLICOS	03
DIRECTIVO	86
PROFESIONAL	254
TÉCNICO	297
ASISTENCIAL	307
OPERATIVO	466
<b>TOTAL</b>	<b>1413</b>

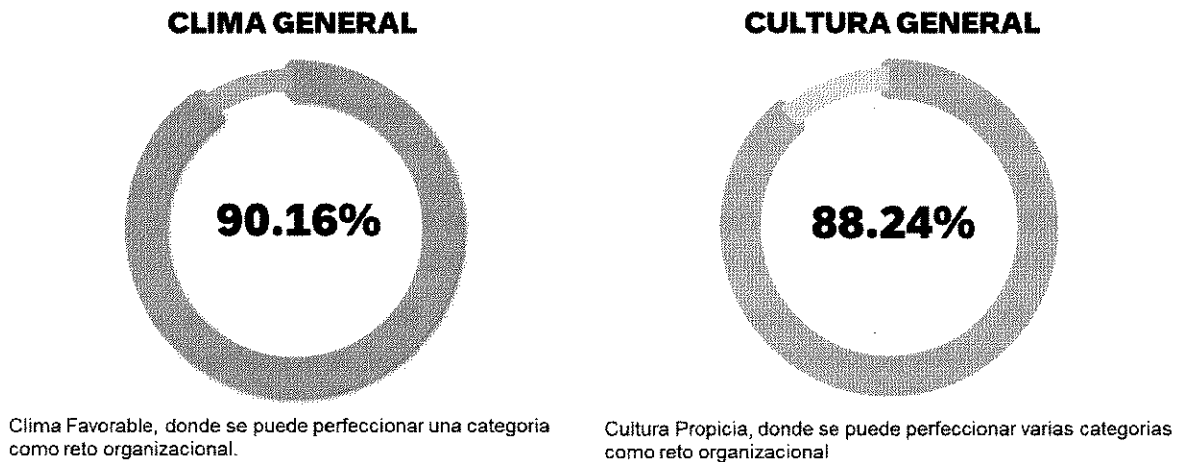
Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## 7.6. RESULTADOS MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL 2025

### 7.6.1. Ambiente Laboral

Con un índice actual de 90.16 puntos se evidencian avances en cohesión, credibilidad, trabajo en equipo, liderazgo estos resultados reflejan compromiso con el ODS8, al fomentar un entorno laboral digno y motivador.

**Gráfica 1. Resultado Medición de Clima y Cultura General**



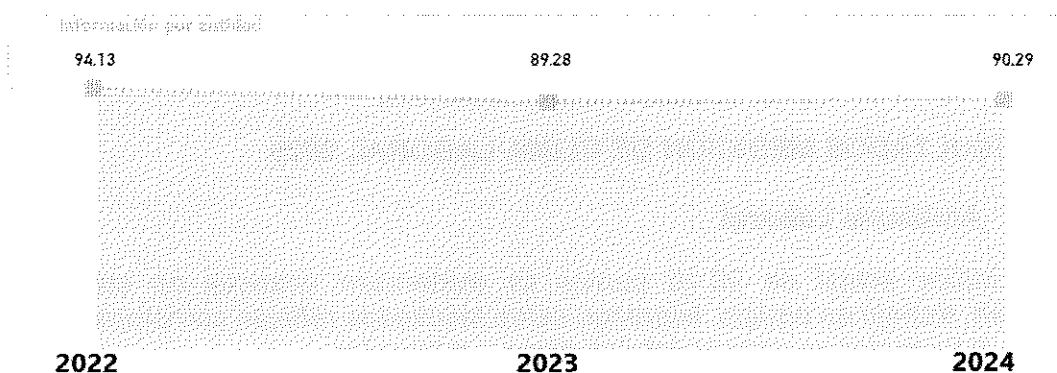
Fuente: Gerencia de Talento Humano – 2025, con datos de Compensar.

### **7.7. RESULTADOS 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.

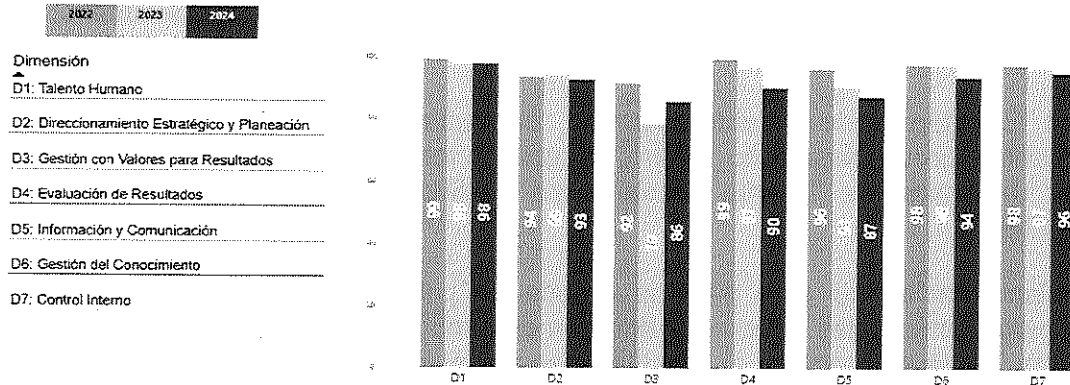
Por ello a continuación, se evidencia los resultados del autodiagnóstico mediante el FURAG, así como las acciones con las cuales se fortalecerá y evaluará para la gestión 2025:

**Gráfica 2. Índice de Desempeño Institucional 2022 - 2024**



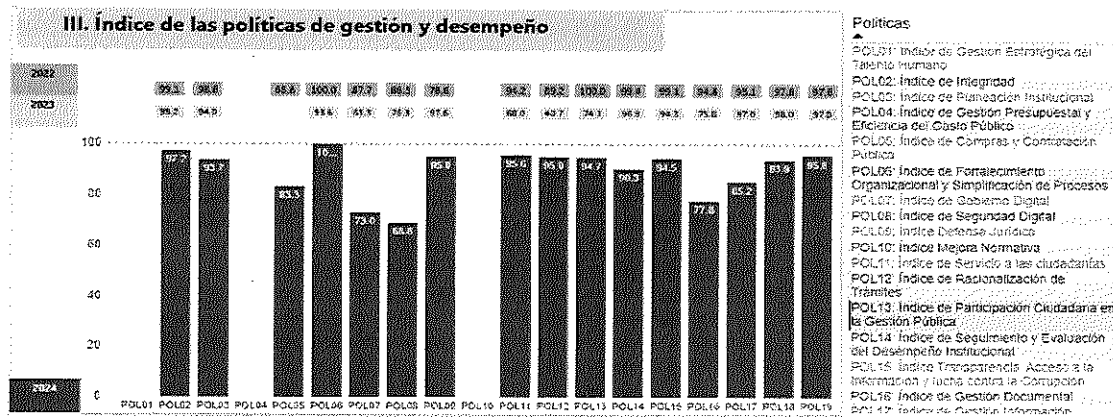
Fuente: Función Pública, 2025

**Gráfica 3. Índice de las Dimensiones de Gestión y Desempeño 2022 - 2024**



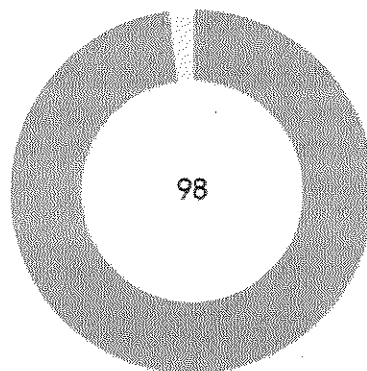
Fuente: Función Pública, 2025

Gráfica 4. Índice de las Políticas de Gestión y Desempeño 2022 – 2024



Fuente: Función Pública, 2025

Gráfica 5. Índice de Talento Humano – Dimensión del Talento Humano 2024



Fuente: Función Pública, 2025

## 8. LINEAMIENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO AÑO 2026

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 4. 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

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

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 5. 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				
<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b> La felicidad nos hace productivos	Entorno Físico	Elaborar e implementar el Plan de Trabajo del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Planeación/ Desarrollo	D2	SSMA	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.

		conforme a la norma legal vigente				
		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 cultural.	Planeación	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios planta, personal en misión, comisionados, contratistas y pasantes.
	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 prácticas profesionales a través del programa Estado Joven o en la modalidad de convenio	Ingreso	D2, D5	Pasantes	Pasantes	
		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	
	<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b> 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 reinducción 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 Público.	Desarrollo	D2	Gerencia de Talento Humano – Dirección de Bienestar	Funcionarios de planta
		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,	Desarrollo	D2	PIC	Funcionarios de planta

		Gestión de las tecnologías de la información, Gestión documental, Gestión Financiera, Participación ciudadana y Servicio al ciudadano				
		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 lograr la transferencia del conocimiento de los funcionarios que se retiran	Retiro	D2, D6	Retiro	Funcionarios de planta
<b>RUTA DEL SERVICIO</b> 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
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b> 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
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE</b>	Entendiendo personas a	Gestionar la información en el	Desarrollo	D2	SIGEP	Funcionarios planta

<b>DATOS</b> Conociendo el talento	través del uso de los datos	SÍGEP respecto a lo correspondiente de Talento Humano				
	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.

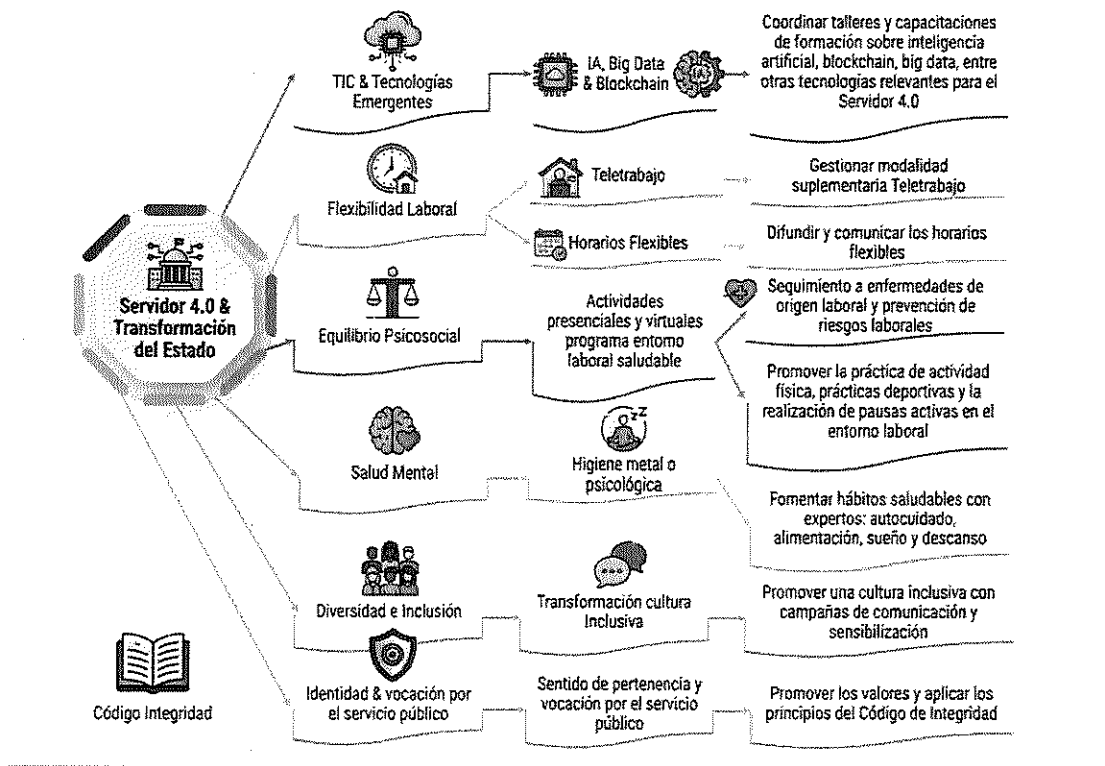
Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025, con información de Función Pública

### 8.1. EJES TEMATICOS PARA EL AÑO 2026

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 2026 así:

#### 8.1.1. Servidor 4.0 y transformación del Estado

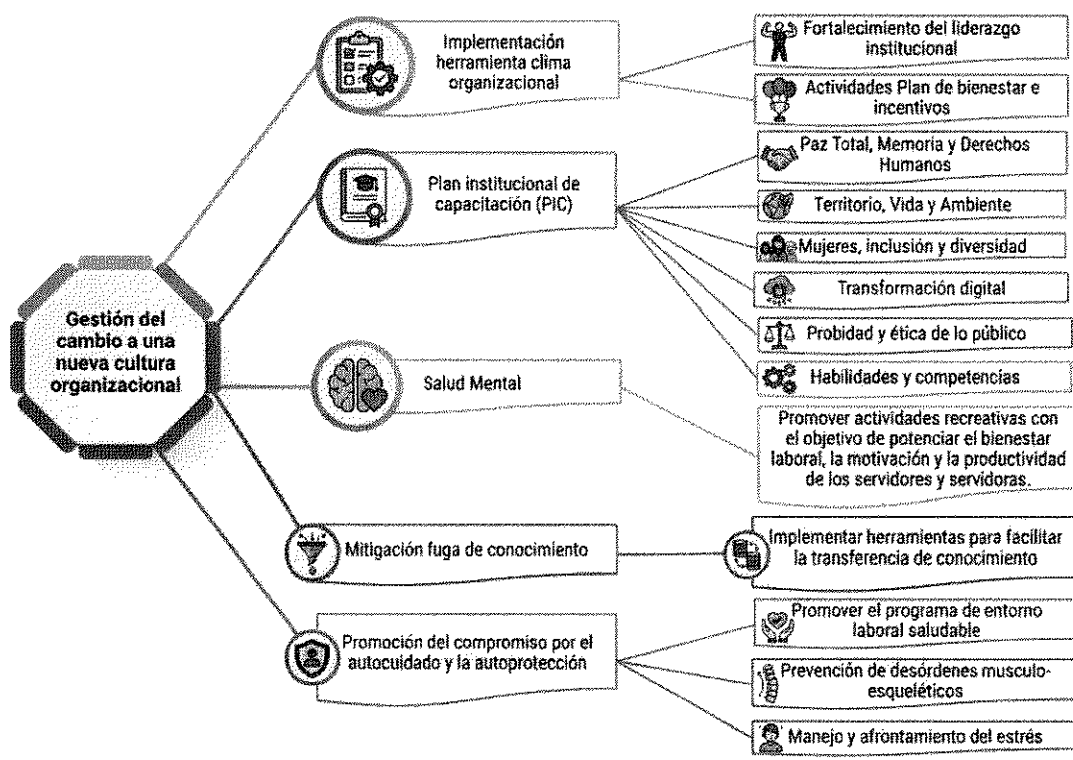
Figura 1. Servidor 4.0 y Transformación del Estado



Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## 8.1.2. Gestión del Cambio a Una Nueva Cultura Organizacional

Figura 2. Gestión del Cambio a una Nueva Cultura Organizacional



Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## 8.2. ALCANCE DE LAS DIMENSIONES

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:

#### **8.2.1. 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.

#### **8.2.2. 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. Para fortalecer el liderazgo, se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento.

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.

#### **8.2.3. 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 debe incluir como eje del 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.

#### **8.2.4. 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.

#### **8.2.5. 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.

### **9. EVALUACIÓN DE CONCERTACIÓN Y COMPROMISOS Y COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES**

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 2026 se establece plan de acción de fortalecimiento de competencias a nivel organización así: transformación digital, liderazgo e innovación y como eje y conforme el objeto de la Entidad, la excelencia en el servicio en atender multicanal a responder de manera digital.

El promedio global del 93.91% destaca el desarrollo continuo de los colaboradores, alineado con el ODS 4. Las estrategias se enfocan en planes personalizados de desarrollo para colaboradores con puntajes inferiores, promoviendo un impacto positivo en el rendimiento organizacional.

Para la vigencia 2026 se tiene proyectado realizar la Concertación y Calificación de Compromisos durante el primer trimestre, enfatizando la importancia de los objetivos entre líderes y colaboradores.

**Gráfica 6. Resultados Concertación de Compromisos y Competencias Comportamentales**



Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## 10. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA MATRIZ DE GETH

El diagnóstico de la Gerencia de Talento Humano mediante el autodiagnóstico PETH (Plan Estratégico de Talento Humano) es un proceso clave para medir la madurez de la gestión, identificando fortalezas y debilidades en el ciclo de vida del servidor (planeación, ingreso, desarrollo, retiro) y sirviendo de insumo para crear un PETH que alinee las prácticas del Talento Humano con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y mejore la eficiencia del servicio público.

**Figura 6. Resultados Matriz Gestión Estratégica de Talento Humano**

RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO		
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR		
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto.	90
	- Ruta para asegurar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada en el trabajo, familia, estudio.	96
	- Ruta para implementar mecanismos basados en el valor emocional.	97
	- Ruta para generar satisfacción con el país.	100
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento.	99
	- Ruta para implementar una cultura de liderazgo propositiva por el bienestar del talento a nivel de que está generando el logro.	98
	- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores.	100
	- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen.	100
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio.	100
	- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar.	100
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	- Ruta para generar actitudes de trabajo basadas en hacer siempre las cosas bien.	98
	- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad.	99
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos.	100

Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## 10.1. DIAGNÓSTICO RESULTADOS FURAG

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 2025, la Industria Militar obtuvo los siguientes resultados en las mediciones desagregadas en la política de gestión estratégica de talento humano.

**Tabla 6. Marco Normativo Gerencia de Talento Humano**

ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PUNTAJE POR ENTIDAD
<b>INTEGRIDAD:</b> Cambio cultural basado en la implementación del Código de Integridad del servicio público.	<b>96,7</b>
<b>INTEGRIDAD:</b> Gestión adecuada de conflicto de interés y declaración oportuna de bienes y rentas	<b>100</b>
<b>INTEGRIDAD:</b> Coherencia entre la gestión de riesgos en el control y sanción.	<b>97,4</b>

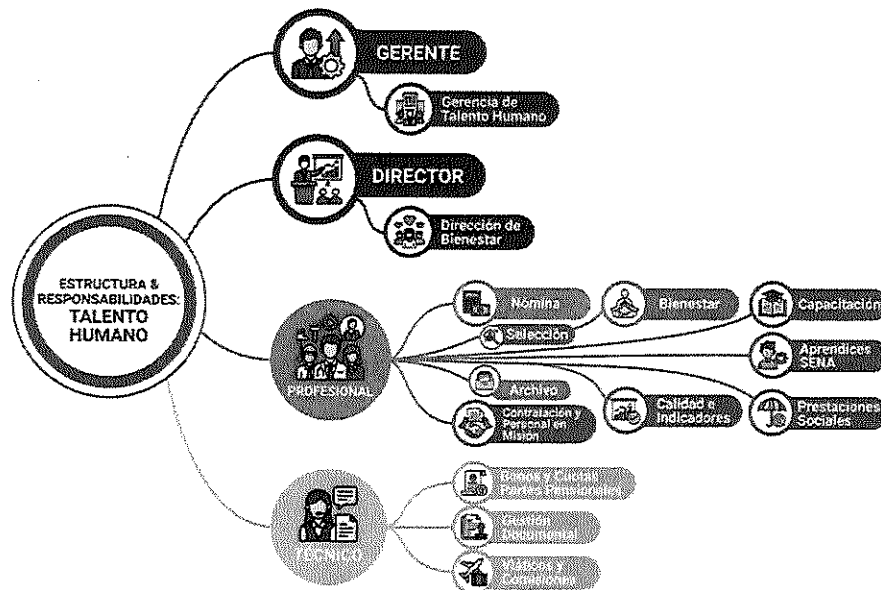
Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

## 10.2. POLÍTICAS INTERNAS DE LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO

- a. **Política de Calidad:** Compromiso con la mejora continua y la excelencia en todos los procesos relacionados con el desarrollo humano.
- b. **Políticas Específicas de Talento Humano:** La Gerencia de Talento Humano deberá implementar la Cultura Organizacional establecida por la Industria Militar en sus funcionarios, mediante el Modelo de Felicidad Laboral, basada en la política de Integridad, con competencias y comportamientos éticos que apunten a una proyección laboral.
  - a. **¿Sobre qué es?:** Cada proceso de la Gerencia de Talento Humano tiene la responsabilidad de generar estrategias orientadas a la calidad de vida de los funcionarios de la Industria Militar.

- b. **¿Para qué es?:** Con el fin de contribuir en la motivación, bienestar y compromiso, del funcionario de la Industria Militar, demostrándose en la calidad de la prestación del servicio.
- c. **¿Cada cuánto se hace?:** Cada proceso de la Gerencia de Talento Humano cuenta con diferente periodicidad, siendo casi diarias las tareas de ejecución. Sin embargo, los avances en las actividades programadas son evaluadas trimestralmente.
- d. **¿Quién lo hace?:** La Gerencia de Talento Humano cuenta con personal idóneo responsable de cada proceso (Gerencia, Dirección, profesionales del área de nómina, profesional en bienestar, profesional en capacitación, profesional de selección, profesional de Sena, profesional de archivo, profesional de contratación y personal en misión, técnico de bonos y cuotas, técnico en gestión documental, profesional de Calidad e indicadores, profesional de prestaciones sociales, técnico de viáticos y comisiones).

**Figura 7. Estructura y Responsabilidades de la Gerencia de Talento Humano**



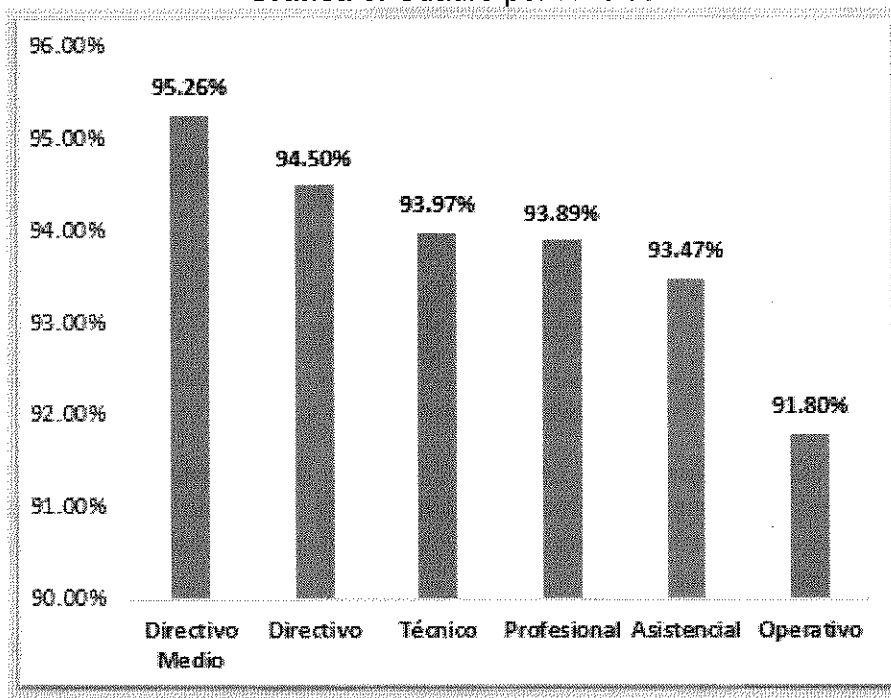
Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

- c. **Cultura Organizacional (ADN):** El Área debe promover una cultura inclusiva que fomente la diversidad, impulse la colaboración interdisciplinaria y priorice el desarrollo continuo a través de programas personalizados y políticas inclusivas.
- d. **Modelo de Felicidad Laboral:** Se debe adoptar prácticas que promuevan la satisfacción y compromiso de los empleados, incluyendo horarios flexibles, teletrabajo híbrido, personalización de planes de desarrollo

profesional, y la introducción de herramientas digitales para facilitar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales.

- e. **Código de Integridad y Conflicto de Interés:** La Gerencia de Talento Humano se esforzará por mantener actualizado y comunicar el código a toda la organización, garantizando su aplicación en todos los niveles.
- f. **Competencias y Comportamiento Ético Superior:** Se propenderá desde la Gerencia de Talento Humano, diseñar programas que refuercen valores organizacionales clave para el desarrollo laboral y personal sano de sus colaboradores, tales como “La Ruta del Honor” y “La Tiendita del Honor”.
- g. **Código de Buen Vestir:** El Área continuará estableciendo normas claras que reflejen profesionalismo y adecuación real y actual al entorno laboral.
- h. **Proyección Laboral:** Mediante el Plan de promociones y ascensos se promueve la creación de rutas laborales personalizadas basadas en capacitaciones proyectadas y evaluaciones periódicas de desempeño.
- i. **Concertación de Compromisos y Competencias Comportamentales:** La Industria Militar, durante la vigencia evaluada, contó con 1366 funcionarios habilitados para el proceso de concertación de compromisos y competencias comportamentales. De estos, 1366 presentaron la concertación. El puntaje promedio obtenido fue de 93.91% sobre 100, reflejando un alto nivel de cumplimiento y desempeño por parte de los colaboradores.

**Gráfica 6. Cuadro por Niveles**



Fuente: Gerencia de Talento Humano, 2025

### **a. Estrategias Principales**

- i. Programas personalizados de capacitación y bienestar.
- ii. Implementación de herramientas tecnológicas para el proceso de talento humano
- iii. Implementación progresiva de estrategias para cambio y de cultura organizacional
- iv. Creación de espacios de bienestar para los funcionarios

## **11. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO**

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.

## **12. PLAN ESTRATÉGICO DEL 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 junto con 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, se enfocarán los planes y programas del personal a:

- a. **La Calidad de vida laboral, Diversidad e inclusión:** El ser humano, para su bienestar y felicidad, se debe tener en cuenta de manera integral, manteniendo un equilibrio entre el saber, el hacer y el sentir.

Como estrategia, se fortalece el modelo de felicidad definido como la actitud para la autorrealización, el cual se despliega en las siguientes categorías: 1) Liderazgo, 2) objetivos claros, desarrollo y fluidez en el trabajo, 3) hábitos de vida y trabajo saludable, y 4) trabajo en equipo.

Cada una de estas, cuenta con propósitos que, a partir de las necesidades generacionales, deben dar mayor énfasis en cubrir las expectativas; esto conlleva al equilibrio de vida y trabajo, bajo la premisa de que una persona feliz obtiene resultados en las metas organizacionales y les permite ser más competitivos.

Se busca la integración de la salud física, mental, financiera y social para llevar el bienestar más allá, diseñándolo no solo hacia el trabajo, sino hacia la vida misma.

- b. Desarrollo y reconocimiento:** El ser humano requiere ser tratado con respeto, dignidad y atención. Busca ser valorado por sus capacidades y habilidades, aspirando siempre a tener oportunidades de crecimiento. Por ello, en esta categoría es prioritario fortalecer el reconocimiento, brindando retroalimentación sobre su gestión, la evolución de su carrera y la alineación de expectativas.

Adicionalmente, y respondiendo al perfil generacional de la Entidad, otra estrategia de desarrollo es involucrar al personal mediante objetivos con entregables a corto plazo. Se propone pasar de evaluaciones semestrales a un seguimiento constante; esto fomenta la satisfacción de celebrar logros inmediatos (victorias tempranas) y consolida una relación 'ganar-ganar' en beneficio de todos.

- c. Calidad y autogestión:** En este nuevo rol, los colaboradores afrontan el desafío de redefinir sus capacidades. En este contexto, el empoderamiento y la apropiación tecnológica se consolidan como apalancadores clave, convirtiéndose en herramientas que permiten la gestión de actividades con eficiencia y escalabilidad.
- d. Bases de datos:** En la planeación del Talento Humano, resulta imperativo realizar un análisis demográfico y de datos del personal (People Analytics). Comprender sus tendencias y requerimientos en el contexto de la transformación digital conlleva al diseño de planes estratégicos que no solo respondan a estas exigencias, sino que eleven la calidad de vida mediante el aprovechamiento eficiente de las tecnologías.
- e. Sentido de Equipo:** Establecer relaciones basadas en la amabilidad y la empatía, tanto con los demás como consigo mismo, resulta fundamental para la convivencia en el entorno laboral, espacio donde transcurre la mayor parte del tiempo productivo; esto optimiza la consecución de resultados y potencia el aporte colectivo. En el modelo, es esencial fomentar el sentido de pertenencia y orgullo por el equipo, así como la comprensión de puntos de vista divergentes, lo cual complementa los esfuerzos y maximiza la eficiencia operativa.

Asimismo, el contexto reciente evidenció que los equipos de trabajo son determinantes para prosperar en medio de la disrupción constante, donde la integración tecnológica actúa como un catalizador que incrementa la eficiencia y la cohesión grupal.

## 12.1. ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2022-2026

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 estrategia 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.

Para operacionalizar y dar cumplimiento a estas estrategias del modelo de control, se han establecido cuatro ejes temáticos o líneas de acción fundamentales:

- a. **Desarrollo de Competencias del Talento Humano:** Contar con un capital humano competente, innovador, con vocación de servicio y comprometido con los objetivos institucionales es fundamental para el desarrollo organizacional. Asimismo, resulta imperativo incorporar nuevas habilidades que, en concordancia con el contexto actual, se orienten hacia la transformación digital.
- b. **Modelo de Liderazgo:** Se establece el liderazgo a todo nivel como eje de la planeación estratégica. No obstante, para los niveles directivo y gerencial, es fundamental enfocarse en un liderazgo digital. Este enfoque prioriza la gestión

de equipos remotos, el aprovechamiento de las capacidades individuales y el uso de herramientas colaborativas y tecnológicas, con el fin de optimizar resultados y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales ante los desafíos actuales.

- c. **Cultura de Innovación:** Alineado con el objetivo estratégico de “promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos”, se implementa la estrategia de cultura de innovación. Su propósito es fomentar en los funcionarios y colaboradores un espíritu creativo, capacidad de análisis y resolución de problemas. Se busca consolidar un equipo propositivo, con disposición al cambio positivo y a la gestión del conocimiento, logrando así un aporte significativo a la gestión de los procesos.
- d. **Gestión del Conocimiento e Investigación:** Esta línea busca contribuir al desarrollo de espacios y estrategias de investigación, así como al fortalecimiento de competencias que optimicen procesos y resultados.

En cuanto a la Gestión del Conocimiento, y acorde con el sistema de la Industria Militar, se debe transferir y documentar el capital intelectual y las experiencias del personal. En el marco de las nuevas modalidades de trabajo, la transmisión de información y habilidades debe realizarse de manera sistemática y eficiente para garantizar la seguridad operativa y la continuidad del negocio.

Asimismo, es vital la generación de alianzas y convenios con la academia que fomenten la investigación en temáticas del sector público. Este eje se fortalecerá a través de procesos de capacitación que desarrollen competencias y habilidades investigativas en los funcionarios.

## **12.2. PLANES INTEGRADOS DE TALENTO HUMANO**

Se establecen los planes para la vigencia 2026, los cuales tienen como objetivo integrarse con el desarrollo institucional y alcanzar el logro de la GETH, siendo así seis planes que se desarrollan 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

## **12.3. 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.

### 13. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO

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 7. Plan Estratégico de Talento Humano Desarrollo de las Dimensiones**

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

DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO			Ciclo de Vida del Servidor	Dimensiones Agrupadas	Proceso	Beneficiarios
Ruta	Variables	Actividades				
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 diseñadas para tal fin de los funcionarios que se retiran	Retiro	D2 – D6	Retiro	Funcionarios

DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Ruta	Variables	Actividades	Ciclo de Vida del Servidor	Dimensiones Agrupadas	Proceso	Beneficiarios
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

DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Ruta	Variables	Actividades	Ciclo de Vida del Servidor	Dimensiones Agrupadas	Proceso	Beneficiarios
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

DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Ruta	Variables	Actividades	Ciclo de Vida del Servidor	Dimensiones Agrupadas	Proceso	Beneficiarios
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 2025, con información de Función Pública

## 14. PLANES Y PROGRAMAS DE TALENTO HUMANO 2026

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 fortalecer a los funcionarios para alcanzar las metas establecidas, que hacen parte de la

planeación estratégica de la Industria Militar. esos planes se desarrollarán así:

#### **14.1. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En cumplimiento del Instructivo de Selección, Contratación y Permanencia del Personal de Planta, se garantiza que los candidatos cumplan con los requisitos de formación y competencias. Este plan está alineado con el ODS 8 al promover empleo digno y con el ODS 10 al fomentar la inclusión. Este proceso se lleva a cabo conforme al Manual de Directrices de Vinculación, Perfiles y Competencias para la Vinculación de Trabajadores Oficiales y Públicos y lo estipulado en la tabla organizacional de la normativa vigente.

Durante la permanencia del personal, se gestionan las situaciones laborales que correspondan, tales como vacaciones, licencias, comisiones y certificaciones, entre otras, asegurando una administración eficiente y en línea con las políticas institucionales. Por otra parte, el proceso de desvinculación se realiza de acuerdo con el procedimiento desvinculación del Personal, respetando las políticas establecidas para la entrega del puesto de trabajo, la paz y salvo, la gestión del conocimiento y la entrevista de retiro. Toda la información relevante se adjunta a la hoja de vida del exfuncionario, siguiendo estrictamente las políticas de confidencialidad de la información. Además, con el propósito de fomentar una experiencia positiva independientemente de las circunstancias del retiro.

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 7. Vacantes Activas**

<b>Nivel</b>	<b>Cantidad de funcionarios</b>	<b>Vacantes Activas</b>
Empleados Públicos	3	2
Trabajadores oficiales	1410	0
<b>Total</b>	<b>1413</b>	<b>2</b>

Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025, con información de Función Pública

#### **14.2. PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS**

El Plan de Bienestar 2026 de la Industria Militar se fundamenta en la política de bienestar institucional, que concibe a la persona como el centro y éxito de la gestión

este plan fomenta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, alineándose con los ODS 3, 5 y 8. Promueve la salud física y mental, la igualdad de género y el trabajo digno. Alineándose con el Programa Nacional de Bienestar de la Función Pública, cuyo objetivo es “promover iniciativas y estrategias de bienestar laboral para las servidoras y servidores públicos ... y se fomente su productividad social, gracias a la motivación y al reconocimiento por su buen desempeño, promoviendo la identidad y la vocación por el buen servicio público”.

Está diseñado para abordar de manera integral las necesidades identificadas en las encuestas de bienestar, promoviendo la salud física y mental, el desarrollo personal y profesional, la integración familiar y el reconocimiento de los funcionarios y busca establecer un entorno laboral saludable, motivador y equitativo, que impulse la productividad y el compromiso de los funcionarios, alineando sus objetivos personales y profesionales con los valores y metas de la Entidad.

A través de diversas actividades y programas, el plan fomentará la cohesión y el apoyo familiar, ofrecerá espacios de actividad deportiva, recreativa y promoverá la participación en actividades culturales y artísticas. Además, se implementarán estrategias de reconocimiento y recompensas para valorar el desempeño y los logros de los funcionarios, creando un sistema de retroalimentación continua que destaque las contribuciones individuales y de equipo. Con un enfoque integral y equitativo, el Plan de Bienestar 2026 de la Industria Militar se compromete a mejorar la calidad de vida de sus funcionarios y a fortalecer su vocación por el buen servicio público.

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.

### a. 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

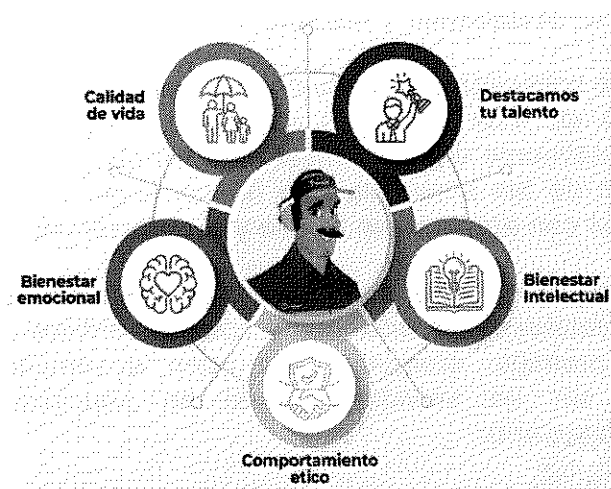
### b. Incentivos

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, incentivos a la innovación, incentivos a las ventas e incentivos a cada proceso operativo y administrativo, por el rol de líderes y por su nivel de responsabilidad que podrían ser pecuniarios, de reconocimiento, salario emocional, un incentivo que se otorgará de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de la administración, en cualquier anualidad y/o fecha del año con la respectiva autorización del Presidente de la Industria Militar. Este reconocimiento no constituye factor salarial o prestacional alguno.

#### 14.2.1. Componentes del Plan de Bienestar Industria Militar

Figura 7. Componentes Plan de Bienestar



Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025

### **14.3. PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

Las actividades que se establecerán para la vigencia 2026 busca prevenir enfermedades laborales y fomentar hábitos saludables, alineándose con el ODS 3 y se basan principalmente en incentivar o estimular a la realización de actividad física regular y facilitar la posibilidad de tener hábitos nutricionales saludables como respetar horarios de alimentación y consumo de alimentos bajos en grasas y carbohidratos. Busca prevenir enfermedades laborales y fomentar hábitos saludables, alineándose con el ODS 3.

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).

### **14.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

La Industria Militar, comprometida con el bienestar y desarrollo integral de sus funcionarios, reconoce la importancia de la capacitación continua como herramienta fundamental para el fortalecimiento de sus competencias y habilidades. A través de programas de formación adaptados a las necesidades de cada área, se fomenta el aprendizaje permanente (ODS 4) y la innovación (ODS 9). En un entorno dinámico y en constante evolución, es esencial que los colaboradores y funcionarios estén preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros, garantizando así la excelencia en la prestación del servicio y el cumplimiento de la misión institucional. En este contexto, el plan de capacitación 2026, se formula con el objetivo de proporcionar un marco estructurado y coherente para el desarrollo profesional y personal de todos los miembros de la Entidad. A través de programas de formación específicos y adaptados a las necesidades particulares de cada área, buscamos fomentar una cultura de aprendizaje permanente, promover la innovación y mejorar la eficiencia operativa. Este plan no solo contribuirá al crecimiento individual de los colaboradores, sino que también fortalecerá la capacidad institucional para cumplir con los objetivos estratégicos y responder de manera efectiva a las demandas del entorno.

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

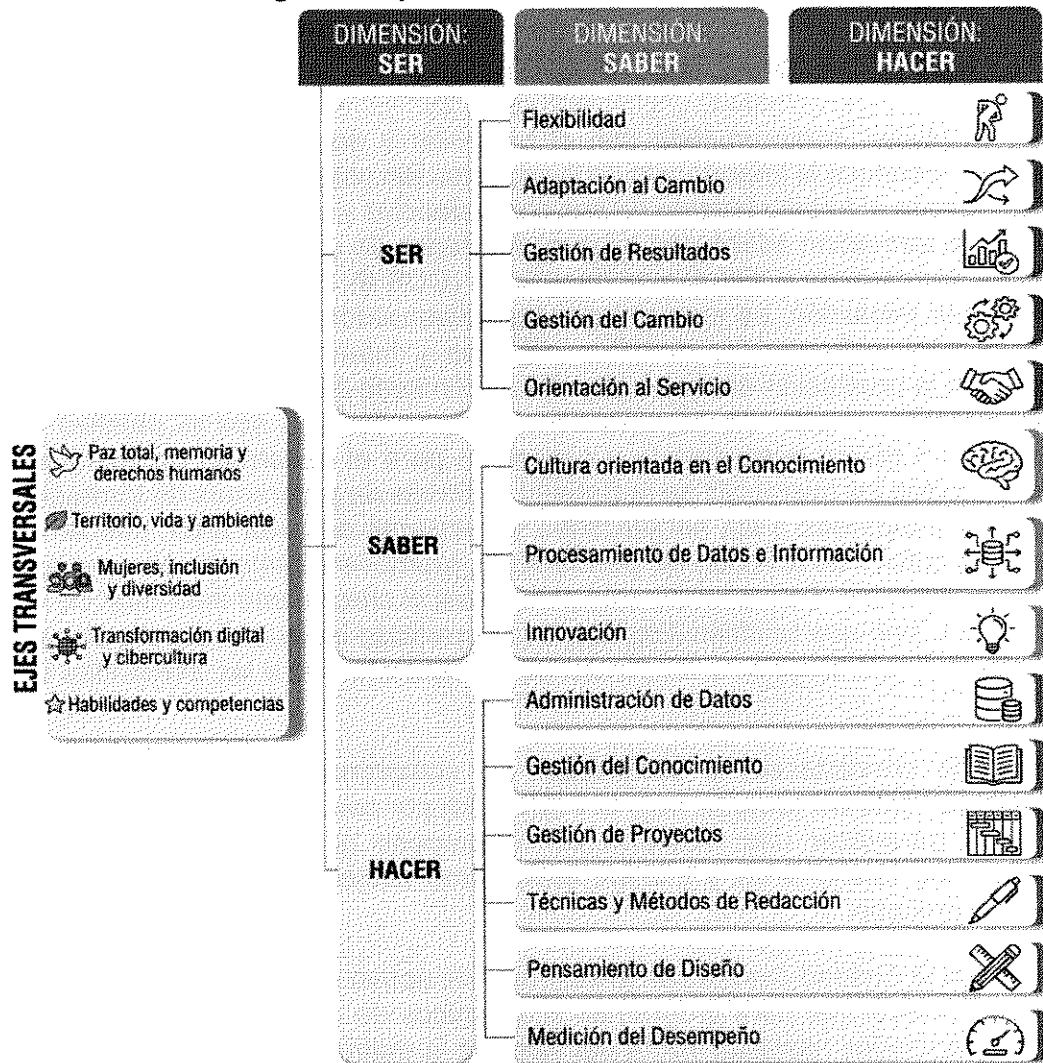
acuerdo al convenio que se firmó con Colfuturo.

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.

#### 14.4.1. Ejes Transversales del Plan de Capacitación

Figura 8. Ejes Transversales de Capacitación



Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025

#### 14.4.2. Capacitaciones Dictadas por Temas Vigencia 2025

**Tabla 8. Capacitaciones Vigencia 2025 por Tema PIC**

Tema PIC	Funcionarios Capacitados	Horas de Capacitación	No. Capacitaciones Relacionadas al Eje
Contratación Estatal y Supervisión de Contratos	21	57	2
Derechos Humanos, Equidad e Inclusión	99	812	5
Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Cultura Organizacional	1.105	19.968	9
Disciplinarios	238	571	4
Finanzas Personales	15	450	1
Gestión de la Metrología y Control Dimensional	77	1.153	56
Gestión de Seguridad y Control en la Cadena de Suministro	18	207	4
Gestión Documental	37	460	2
Gestión Empresarial en Comercio, Logística y Finanzas	81	5.371	5
Gestión Estratégica y Planeación Institucional	44	104	4
Gestión Integral de la Calidad	126	413	8
Gestión Integral de la Producción / Procesos de Fabricación Industrial	236	14.103	77
Habilidades Blandas para la Productividad y Trabajo en Equipo	197	900	17
Herramientas de Productividad y Gestión de Datos	94	658	1
Inducción, Reinducción	183	542	15
Innovación, Productividad y Ofimática en la Era Digital	703	5.229	19
Marketing Digital	2	4	2
Modelo Integrado de Planeación y Gestión	34	0	3
Reforma Pensional	869	1.515	1
Salud Ocupacional y Gestión Ambiental	689	10.214	47
<b>Suma total</b>	<b>1.400</b>	<b>62.729</b>	<b>281</b>

Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025

#### 14.5. PLAN DE SUCESIÓN

En pro de la constante mejora, continuidad del negocio y con el fin de seguir generando estrategias de fidelización y retención de talentos en 2026, este plan asegura la continuidad del negocio y la gestión del conocimiento, contribuyendo al

## ODS 8 y al ODS

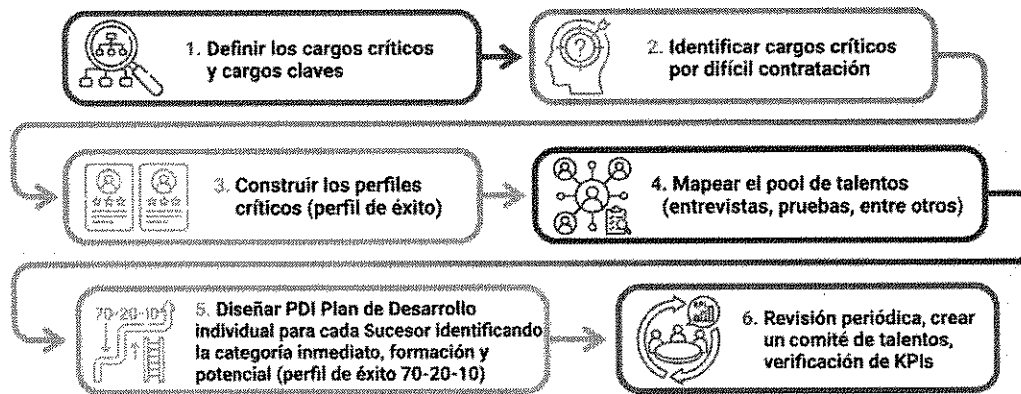
Por lo tanto, se construyó una matriz de sucesión para identificar diversos perfiles de gran impacto en la entidad que requieren diseñar un plan a corto, mediano y/o largo plazo, permitiendo a través de una serie de pasos y con la ayuda del proceso de capacitación, organizar planes de desarrollo, transmitir el conocimiento y preparar a los funcionarios en las exigencias cambiantes del entorno laboral.

Se tuvo en cuenta los siguientes perfiles:

- Pre pensionados.
- Liderazgos.
- Cargos estratégicos que requieran identificar un par o backup.

Lo anterior, alineado a la sexta dimensión, gestión del conocimiento y la innovación del MIPG, en donde la fuga del conocimiento es un asunto de importante relevancia en las organizaciones.

**Figura 9. Pasos para la Identificación de Perfiles de Gran Impacto**



Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025

## 14.6. 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 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, al presentar descuentos 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.

#### **14.7. 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.

#### **14.8. 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 esté próximo al retiro del servicio, para ayudarle 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.

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 favorecerán a aumentar el puntaje de consolidación; el plan de acción se encuentra plasmado en el desarrollo de cada una de las estrategias, de acuerdo con las cinco rutas con las que se implementa la gestión de talento humano.

## **14.9. OTRAS TEMÁTICAS CLAVE QUE INTERVIENEN EN EL ÉXITO DEL PLAN**

### **14.9.1. Relaciones Laborales**

Es esencial para lograr los objetivos planteados para la presente vigencia, combinando capacidades y recursos, propendiendo conservar y promover las normas que permitan establecer un excelente ambiente laboral y con ello el cumplimiento a la Política de Talento Humano, incrementando la productividad en la organización.

### **14.9.2. Planeación de Viáticos y Tiquetes Aéreos**

La Industria Militar como entidad, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, en atención a la misión de producir y comercializar armas, municiones y explosivos, satisfaciendo las necesidades de sectores clave para la economía colombiana, como la defensa y la seguridad., tiene proyectado seguir realizando en el 2026, comisiones tendientes a buscar nuevas oportunidades de negocio y búsqueda de mercados, bajo los estándares de calidad.

### **14.9.3. Comunicación del Área de Talento Humano**

El plan de comunicación busca transmitir información organizacional del Área de Talento humano, de manera asertiva y alineada con los valores corporativos. Este enfoque contribuye al ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) al fomentar transparencia y participación interna.

Su propósito principal es asegurar que la información organizacional sea transmitida de manera que los colaboradores se mantengan informados, comprometidos y alineados con los objetivos estratégicos y la cultura corporativa. La comunicación se desarrolla conforme a los procesos y directrices establecidos por el Área de Talento Humano, la Vicepresidencia Corporativa y la Presidencia, lo que garantiza su coherencia, pertinencia y alineación con la estrategia institucional. Este plan aborda las necesidades de comunicación definiendo mensajes clave, seleccionando los canales más adecuados y estableciendo un tono que refleje los valores de la organización.

Adicionalmente, busca fortalecer el vínculo emocional con nuestra familia Indumil, optimizando el flujo de información y fomentando un entorno de confianza, colaboración y sentido de pertenencia.

## **15. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Para finiquitar 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.

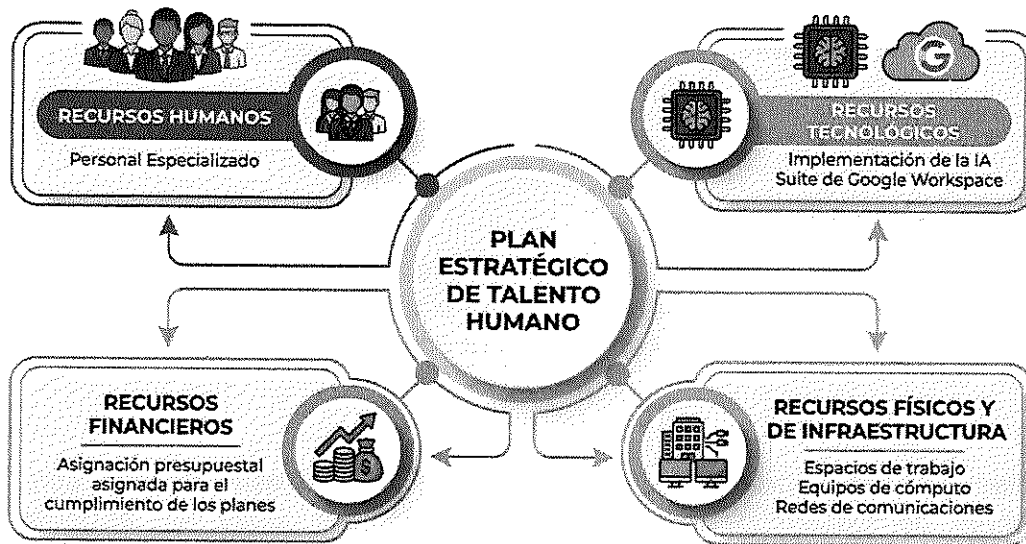
**Tabla 8.** Capacitaciones Vigencia 2025 por Tema PIC

Mecanismos de Evaluación	Periodicidad	Responsable
Plan de Acción	Trimestral	Gerencia de Talento Humano
Comité de gestión y desempeño institucional	Trimestral o de acuerdo 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 2025

## 16. RECURSOS

**Figura 10.** Recursos para el Cumplimiento del PETH

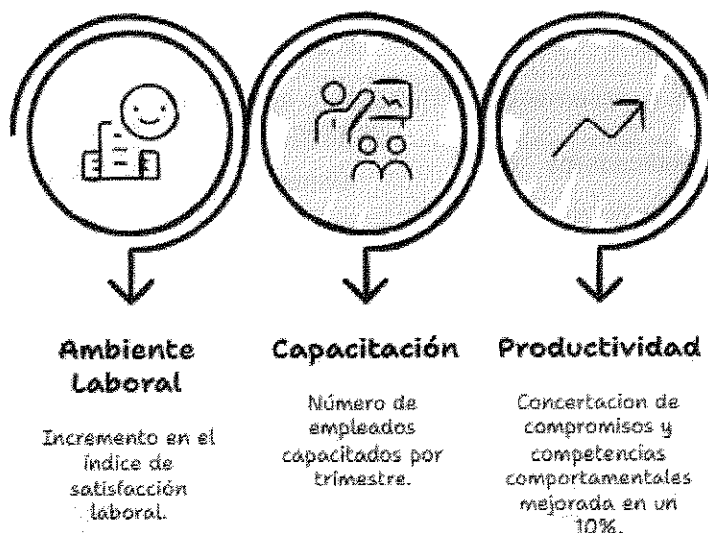


Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025

## 17. SEGUIMIENTO

### 17.1. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO KPIs

Figura 11. Indicadores Clave de Desempeño – Gerencia T.H.



Fuente: Gerencia de Talento Humano 2025



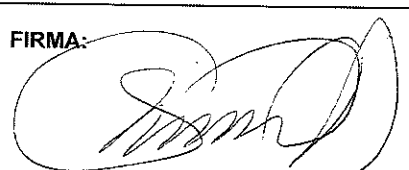
### 17.2. EVALUACIÓN CONTINUA

Diseñar y adoptar un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permita una evaluación continua del éxito del plan estratégico, facilitando ajustes oportunos y decisiones basadas en datos para optimizar resultados.

## 18. CONCLUSIÓN

El Plan Estratégico del Área de Talento Humano 2026 está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, asegurando que todas las acciones y estrategias contribuyan al bienestar integral de los colaboradores y al cumplimiento de metas globales. Este compromiso refuerza la posición de la organización como un modelo de gestión responsable y sostenible.

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

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>FIRMA:</b> 	<b>FIRMA:</b> 	<b>FIRMA:</b> 
<b>NOMBRE:</b> Andrea del Pilar Corredor Gómez	<b>NOMBRE:</b> Coronel (R) Cesar Augusto Vargas Guarín	<b>NOMBRE:</b> Coronel (R) Juan Carlos Mazo Giraldo
<b>CARGO:</b> Gerente de Talento Humano	<b>CARGO:</b> Gerente Administrativo – Con Asignación de Funciones de la Vicepresidencia Corporativa	<b>CARGO:</b> Presidente de la Industria Militar

