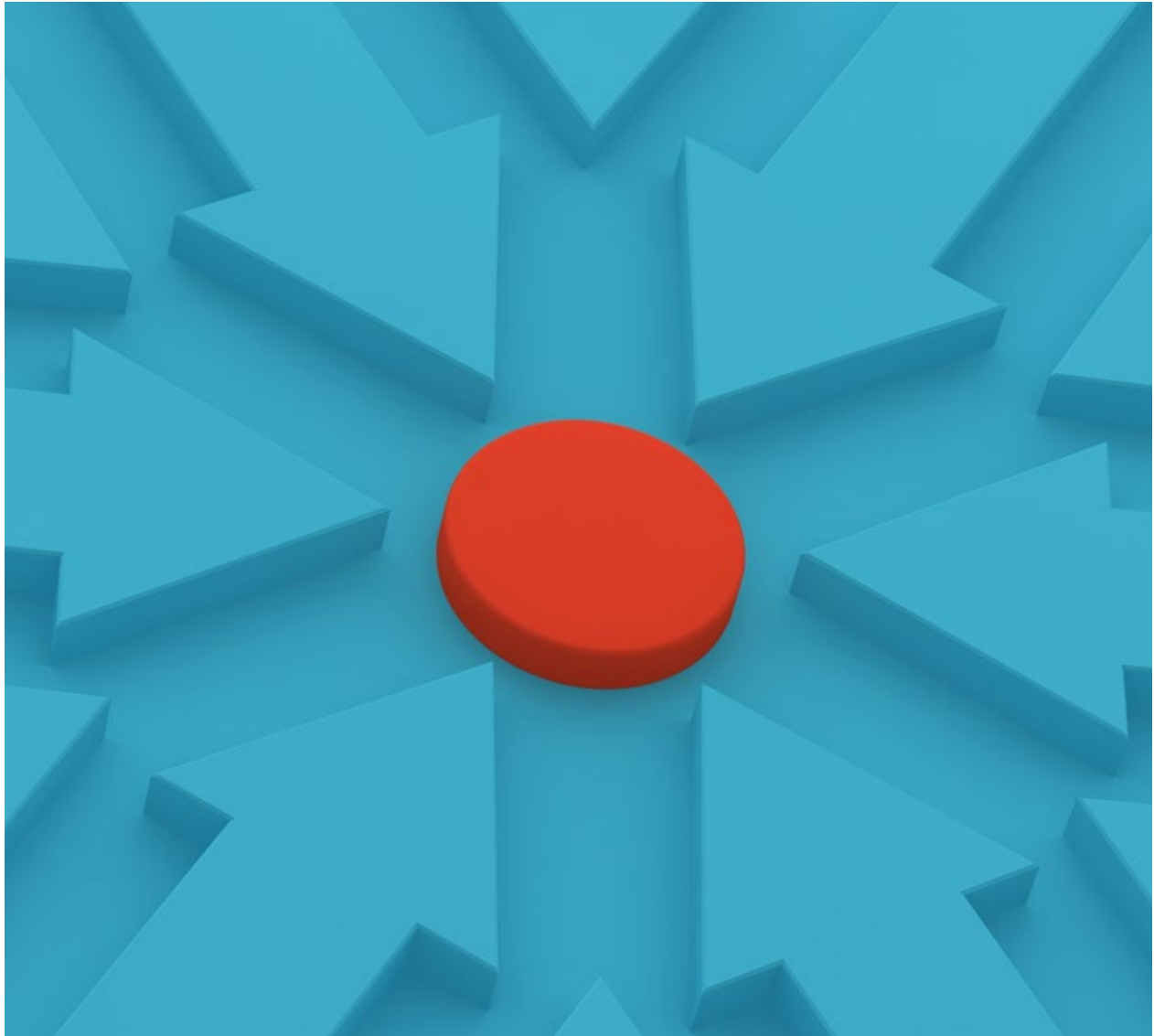




Centro Nacional
de Memoria Histórica



PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2025

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Proceso: Gestión de Talento Humano

Bogotá, D.C., enero de 2025

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. OBJETIVOS.....	5
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	32
4. DISEÑO ACCIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	80
5. RECURSOS.....	91
6. EVALUACIÓN DEL PLAN.....	93



Control de Cambios		
Versión	Fecha	Descripción de la Modificación
1	23/01/2024	Versión inicial
2	15/01/2025	Se actualiza: Introducción Objetivos específicos Resultados FURAG Disposición de información Diagnóstico Estratégico Políticas de operación Se agrega: Marco legal

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Talento Humano, PETH, del Centro de Memoria Histórica, se estructuró de conformidad con los requisitos establecidos en el Decreto 1499 de 2017 referente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, la “Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el Sector Público Colombiano” del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, siguiendo las etapas:

- Diagnóstico
- Planeación Estratégica
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Análisis de resultados

Es así como, en el marco de la planeación estratégica del Centro de Memoria Histórica, además de orientar la gestión al cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados con el Plan de Desarrollo: “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, en concordancia con los objetivos de MIPG: Fortalecer el liderazgo y talento humano, la planeación estratégica del talento humano para la vigencia 2025, se enfoca en agregar valor a las actividades del ciclo de vida de Talento Humano, a través del desarrollo o fortalecimiento de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida, de tal manera que esto redunde en su motivación y compromiso, que conlleve a la prestación de servicios con calidad con las demandas de la ciudadanía en coherencia con la calidad de vida del talento humano de la entidad.

Así mismo, el plan se enmarca en la política de empleo público y de gestión del talento humano e incluye los siguientes criterios: El mérito, las competencias laborales de los servidores, el avance constante en el desarrollo y crecimiento, la visión sistémica del trabajo diario con calidad y compromiso, encaminados a mejorar los estándares de productividad de los servidores.

La Política de Gestión Estratégica del Talento Humano está orientada actualmente a la creación de valor público, a través de las acciones que produzcan el adecuado desarrollo de las personas y sus comportamientos, generando el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad del sector público, la felicidad dentro del puesto de trabajo, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país.



1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Fortalecer el talento humano del Centro de Memoria Histórica, mediante la implementación de políticas, estrategias y mecanismos, que contribuyan al desarrollo integral de los servidores/as públicos en el ciclo de vida laboral, fomentando la calidad en la prestación del servicio, en concordancia con la estrategia institucional.

1.2. Objetivos específicos

- ✚ Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores públicos de la entidad, a través del desarrollo y evaluación del Plan Institucional de Capacitación, a fin de contribuir con el cumplimiento de la misión y visión de la Entidad.
- ✚ Mejorar la calidad de vida laboral de los servidores del Centro de Memoria Histórica por medio de la ejecución del Plan de Bienestar e Incentivos Laborales.
- ✚ Promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los servidores, mediante la prevención y manejo de los riesgos del entorno laboral, a través de la ejecución del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✚ Favorecer el mejoramiento de la gestión de la entidad, a través del desarrollo y seguimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral y los Acuerdos de Gestión.
- ✚ Administrar la vinculación, permanencia y retiro de los servidores de la Entidad, a fin de fortalecer la gestión del talento humano del Centro de Memoria Histórica.
- ✚ Establecer e identificar las necesidades de personal de la Entidad, así como los perfiles y funciones, a través de la evaluación de cargas laborales y proponer un rediseño institucional, así como la formalización del empleo.
- ✚ Transformar la cultura organizacional para apoyar la estrategia y fortalecer las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación.
- ✚ Administrar la nómina y seguridad social de los servidores de la entidad.

2. DISPOSICIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN

2.1. Reseña histórica

El Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) fue creado por la Ley 1448 de 2011 “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.”.

La naturaleza jurídica corresponde a un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) mediante el Decreto 4158 de 2011.

El CNMH tiene por objeto la recepción, recuperación, conservación, compilación y análisis de todo el material documental, testimonios orales y por cualquier otro medio, relativo a las violaciones ocurridas con ocasión del conflicto armado interno colombiano, a través de la realización de investigaciones, actividades museísticas, pedagógicas y otras relacionadas, que contribuyan a establecer y esclarecer las causas de tales fenómenos, conocer la verdad y contribuir a evitar en el futuro la repetición de los hechos. La información que acopia el CNMH debe ponerse a disposición de las víctimas, investigadores y de los ciudadanos en general, para enriquecer el conocimiento de la historia política y social de Colombia.

Posteriormente en el Decreto-ley 2244 del 28 de junio de 2011, se adicionan funciones al Centro de Memoria Histórica relacionadas con el mecanismo no judicial de contribución a la verdad y la memoria histórica.

De igual forma, el sector administrativo en donde se encuentra el CNMH corresponde al de Inclusión social y reconciliación, conformado además por la Unidad de Víctimas y Prosperidad Social.

En el Plan Nacional de Desarrollo: “Colombia Potencia de Vida se relacionan las siguientes funciones para ser desarrolladas por el CNMH:



5

TRANSFORMACIONES:

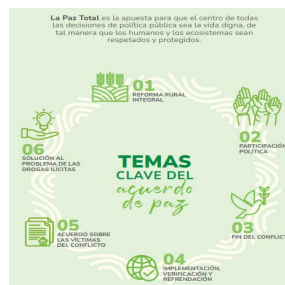
- Ordenamiento del territorio alrededor del agua
- Seguridad humana y justicia social

CATALIZADORES:
7. Reivindicación de los derechos de los grupos más afectados, e integración de personas que dejan las armas para reconstruir el tejido social.
a. Diálogo, memoria



CATALIZADORES:

13. Justicia transicional para la reconciliación



Fuente: Grupo de Planeación. CNMH. 2024

2.2. Misión

El CNMH reconoce, dinamiza, divulga y preserva la pluralidad de los procesos de construcción de memoria histórica y de esclarecimiento de la verdad sobre el conflicto armado, las violencias y las resistencias, en escenarios territoriales, participativos y dialógicos, que fortalecen el tejido social y contribuyen a la reparación integral, a la transformación cultural y a la paz.

2.3. Visión

Con todas las memorias todas aportamos a la reparación integral, la transformación cultural y la paz.

2.4. Objetivos Estratégicos

1. Ampliar la escucha, inclusión y preservación de las memorias de las víctimas, individuales y colectivas, localizadas en el país como en el exilio; a través de procesos de: esclarecimiento de la verdad respecto de las memorias históricas de Colombia que han sido ocultadas, archivos de los derechos humanos,

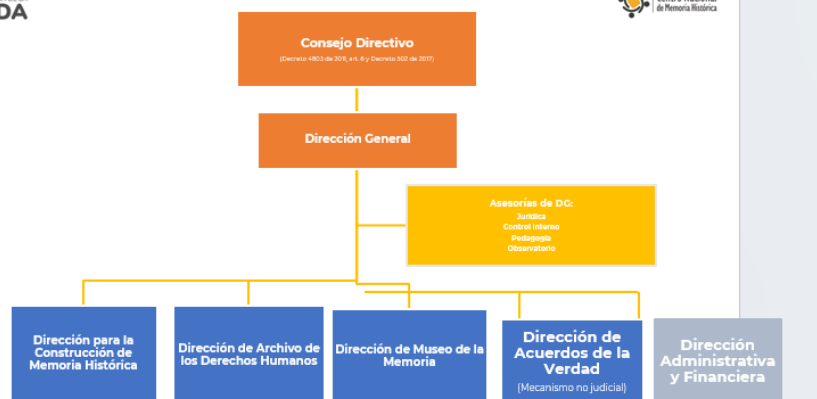


iniciativas de memoria, medidas de satisfacción en el marco de la reparación integral, y demás acciones misionales.

- 2.** Dinamizar la participación de víctimas, organizaciones, comunidades, actores sociales e institucionales en los territorios, en torno al diálogo y la construcción de memoria histórica, en un horizonte de Paz Total."
- 3.** Impulsar, fortalecer y acompañar los procesos de los sitios y lugares de memoria territoriales, en diálogo con el Museo de Memoria Histórica de Colombia como referente nacional e internacional."
- 4.** Desarrollar acciones estratégicas de protección, acceso y circulación del conocimiento generado respecto a las memorias históricas y las resistencias."
- 5.** Impulsar e incrementar la apropiación social de la memoria histórica y del esclarecimiento de la verdad en los territorios, integrando acciones de comunicación y pedagogía con enfoque psicosocial, diferencial e interseccional."
- 6.** Poner a disposición de la institucionalidad y de la sociedad el Mecanismo no judicial de Contribución a la Verdad y la Memoria Histórica; así como los aprendizajes en materia de memoria y esclarecimiento de la verdad, teniendo en cuenta las recomendaciones de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad.
- 7.** Mejorar la efectividad organizacional, la transversalización y la territorialización del CNMH.

2.5. Organigrama

Teniendo en cuenta lo señalado en el Decreto 4803 de 2011 se estableció la estructura organizacional de la entidad, así:



Fuente: Grupo de Planeación

2.6. Código de Integridad y Buen Gobierno

Enmarca los estándares de comportamiento del personal que presta sus servicios en la Entidad y expresa el compromiso en el cumplimiento del objeto y misión Institucional, mediante la observancia de los principios y valores éticos, a través de una gestión caracterizada por la integridad, la transparencia, la eficiencia y la orientación hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

Principios

Los principios que se han definido para el CNMH, se enmarcan en los principios Constitucionales, los principios que se definen en la Ley 1448 de 2011 y los que rigen la conducta y actuaciones de los servidores que prestan sus servicios en la Entidad, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y misión Institucional.

Estos principios definen el actuar de los servidores frente a los ciudadanos que han sido víctimas del conflicto armado, se basen en actuaciones que permitan generar un ambiente de confianza, integridad y transparencia, con el fin último de contribuir a la reparación integral, el derecho a la verdad y la no repetición de los hechos, a saber:

Dignidad. El CNMH reconoce la dignidad humana como una condición inherente del ser humano, por lo tanto, todas las víctimas independientemente de su procedencia, raza, historia, opciones políticas deben ser merecedoras de sus derechos y en esa medida no pueden ser reducidas a un instrumento para fines ajenos de poder o placer. En esa medida, el CNMH se compromete con el respeto a sus derechos, y debe buscar resarcir los daños a su dignidad ocasionados en el marco del conflicto armado, a partir de la construcción participativa de la memoria histórica.

Igualdad. El CNMH debe velar porque ninguna persona víctima del conflicto armado, o sus organizaciones sea discriminado, por lo tanto, la participación propiciada por el CNMH debe garantizar recursos, mecanismos de fortalecimiento y garantías especiales para garantizar su participación en igualdad de condiciones y según sus necesidades específicas. Reconociendo en el desarrollo de su trabajo la existencia de distintas poblaciones de víctimas con particularidades debido a su edad, género, orientación sexual, condición étnica, situación de discapacidad, opción política y hecho victimizante.

Deber de memoria del estado. El CNMH, en armonía con el Artículo 143 de la Ley 1448, contribuye al esclarecimiento de la verdad a que tienen derecho las víctimas, propiciando condiciones y garantías para que, a partir de las diversas manifestaciones de la sociedad, se establezca la verdad de los hechos de las violaciones de que son titulares las víctimas y la sociedad en su conjunto, para la reparación y la no repetición de los hechos.

Pluralidad de voces. Este principio contempla la participación efectiva de las víctimas, incorporando la voz y necesidades de las víctimas, para la construcción de la memoria histórica y en el desarrollo de las funciones y proyectos del CNMH

Transparencia administrativa. Todos los servidores del CNMH, dirigen sus acciones hacia el servicio de los intereses del Estado, basadas en los principios Constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, para lo cual mantienen la información a disposición de la ciudadanía y los grupos de interés como resultado de las actividades administrativas y misionales.

Actitud hacia el servicio: Todos los servidores que hacen parte del CNMH, ponen a disposición sus servicios y el desarrollo de las actividades con iniciativa, proactividad y actitud positiva en la prestación del servicio a la comunidad, encaminadas al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Trabajo en equipo. Todos los integrantes del CNMH, realizan sus labores en busca del bien común y la obtención de los mejores resultados, para lo cual suman sus esfuerzos, en una mutua colaboración y cooperación, para el cumplimiento de los objetivos institucionales, bajo las mejores prácticas organizacionales.

Valores

Representan los valores, aquellas formas de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia amable y respetuosa de la dignidad humana. Así el CNMH adoptó los valores del código de integridad:

Honestidad

Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Respeto

Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso

Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia

Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Justicia

Actuó con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Directrices de Integridad

El CNMH, interactúa con diferentes grupos de interés, orientando las actuaciones y relaciones en pro de la consecución de los objetivos y misión Institucional, basadas en los principios y valores y las mejores prácticas organizacionales, para lo cual se definen las directrices, orientadas hacia algunos de estos grupos:

Con los Servidores.

El CNMH, proporciona un trato respetuoso e imparcial a todos los servidores que prestan sus servicios en la Entidad y propende por generar una cultura hacia el servicio, trabajo en equipo y el mejoramiento continuo, encaminados a dar cumplimiento a las mejores prácticas organizacionales en el marco de los principios y valores éticos.

Víctimas del conflicto y sociedad civil.

El CNMH establece estándares de servicios basados en la confianza, trato digno y respetuoso hacia las víctimas del conflicto armado, la población beneficiaria y la sociedad, generando espacios para la pluralidad de voces y garantizando la integridad y confidencialidad de la información para la conservación de la memoria histórica y acuerdos de la verdad, en pro de la dignificación, reparación de las víctimas y la no repetición.

Instituciones Educativas y Centros de Pensamiento.

El CNMH, propende por generar espacios de cooperación y generación de conocimiento con las Entidades Educativas y Centros de Pensamiento, para el desarrollo de investigaciones en la búsqueda de la verdad y conservación de la memoria del Estado, bajo principios de participación y confidencialidad de la información.

Con los proveedores.

EL CNMH, basa la actuación administrativa en el marco normativo establecido para la actividad contractual aplicable a la Entidad, bajo criterios de objetividad, justicia y equidad, que garantice la transparencia en los procesos contractuales y la aplicación de los principios que rigen dicha actividad.

Entidades de Cooperación Internacional.

Con el fin de dar cumplimiento a la misión Institucional, el CNMH, adelanta acciones, proyectos y demás, que cuentan con el apoyo y participación de agencias de cooperación internacional, que permiten generar acuerdos de colaboración interinstitucional, bajo un ambiente de confianza y transparencia.

Con los órganos de Control.

Propiciar una comunicación cordial y efectiva con los diferentes Entes de Control, para generar una información, clara, objetiva y confiable, en el manejo de los recursos asignados para dar cumplimiento a la misión institucional, permitiendo un resultado que propenda por la mejora continua en la prestación de los servicios a la comunidad.

Con los medios de Comunicación.

La información que suministra el CNMH tanto interna como externa, se genera en forma veraz, oportuna, clara, precisa y confiable, con el fin de que permita dar a conocer los hechos y memorias que contribuyen al conocimiento de la verdad, la pluralidad de las memorias y la no repetición.

Entidades del sector de la Inclusión Social y la Reconciliación.

El CNMH, desarrolla todas las actividades a través de canales de comunicación efectiva, que permita unas relaciones cordiales y respetuosas, con las Entidades del Sector, para garantizar el cumplimiento del objeto social, en la atención y reparación a víctimas de la violencia, la atención a grupos vulnerables y la reintegración social y económica y la atención y reparación a víctimas de la violencia.

Con las demás Entidades Públicas.

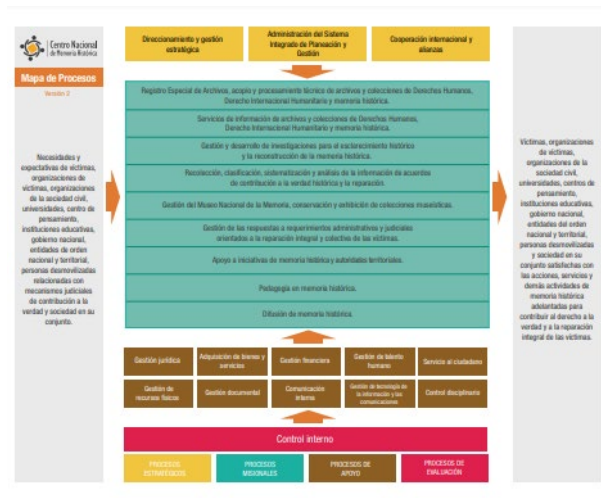
El CNMH, se encuentra comprometido en mantener unas relaciones armónicas con las diferentes Entidades del Estado, que permita desarrollar las acciones para el conocimiento de la verdad, impulsar iniciativas, interacción y cooperación interinstitucional, para la recolección, divulgación y protección de las memorias y establecer estrategias de participación para la no repetición.

Con la Ciudadanía en general.

El CNMH, comprometida con los principios de transparencia, encamina todas las actividades para garantizar una información a la ciudadanía en forma oportuna y diligente con actitud hacia el servicio que propenda por la satisfacción de los usuarios en todos los requerimientos e información que requieran, relacionada con la misión institucional.

2.7. Mapa de Procesos

Dentro del Sistema Integrado de Gestión se han definido el siguiente mapa de procesos:



2.8. Dependencias y procesos

El presente plan se encuentra inscrito en la dimensión de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MIPG, desarrollando las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad.

De acuerdo con el mapa de procesos es liderado por la Dirección Administrativa y Financiera y El proceso de Gestión de Talento Humano tiene (7) procedimientos:

- GTH-PR-001 V3 Actualización, modificación y/o adición del manual específico de funciones y competencias laborales
- GTH-PR-002 V5 Vinculación de Talento Humano.
- GTH-PR-004 V3 Evaluación de Desempeño Laboral.
- GTH-PR-005 V5 Desarrollo del Plan de Formación, Capacitación (Inducción y Re-inducción) y Bienestar del Talento Humano.
- GTH-PR-007 V3 Desvinculación del Personal.
- GTH-PR-008 v12 Novedades de personal.
- GTH-PR-009 V7 Trámite de Comisiones de servicio, viáticos y/o desplazamiento.

2.9. Marco normativo

A continuación se relacionan la normatividad aplicable:

1. NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia de 1991	Regulación técnica de los procesos de selección de personal y del mérito como criterio de permanencia y ascenso.
Ley 100 del 23 de diciembre de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se exponen las generalidades de los Bonos Pensionales.
Ley 411 de 1997	Aprueba el Convenio 151 de la OIT, "sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública"



Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998	Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.
Ley 524 de 1999	Aprueba el Convenio Número 154 sobre el fomento de la negociación colectiva, adoptado en la Sexagésima Séptima (67) Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo en 1981.
Ley 909 del 23 de septiembre de 2004	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
Ley 951 de 2005	Se crea el Acta de Informe de Gestión para Gerentes Públicos.
Ley 1010 del 23 de enero de 2006	Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
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
Ley 1221 de 16 de julio de 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo.
Ley 1527 de 2012	Se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones.
Ley 1635 de 2013	Se establece la licencia por luto para servidores públicos.
Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015 y las normas que modifiquen o adicionen	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.



Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 y las normas que modifiquen o adicionen	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
Ley 1811 de 2016	Se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el código de tránsito.
Ley 1821 de 2016	Modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas (70 años).
Ley 1857 de 2017	Modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
Resolución 0312 del 13 de febrero de 2019	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
Ley 1960 del 2019	Modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
Ley 2013 de 2019	garantizar el cumplimiento de los principios de transparencia y publicidad mediante la publicación de las declaraciones de bienes, renta y el registro de los conflictos de interés.
Ley 2016 de 2020	Adopta el código de integridad del Servicio Público Colombiano y se dictan otras disposiciones.
Decreto 455 de 2020 (21 de marzo)	Adiciona el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con la paridad en los empleos de nivel directivo.



Ley 2088 del 2021	Regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones
-------------------	---

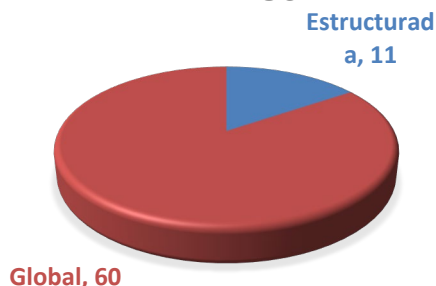
2.10. Caracterización de los empleos

Mediante Decreto No. 4941 de 29 de diciembre de 2011 se creó la planta de empleos para el Centro Nacional de Memoria Histórica:

# Empleos	Denominación	Código	Grado	Naturaleza
Despacho Director				
1	Director de Centro	0015	28	Libre nombramiento
5	Asesor	1020	18	Libre nombramiento
1	Profesional Universitario	2044	11	Libre nombramiento
1	Técnico Administrativo	3124	17	Libre nombramiento
1	Secretario Bilingüe	4182	26	Libre nombramiento
1	Auxiliar Administrativo	4044	22	Libre nombramiento
1	Conductor mecánico	4103	20	Libre nombramiento
Planta Global				
4	Director Técnico	0100	24	Libre nombramiento
1	Director Administrativo y Financiero	0100	24	Libre nombramiento
1	Jefe Oficina Asesora	1045	16	Libre nombramiento
34	Profesional Especializado	2028	23	Carrera Administrativa
7	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa
7	Técnico Administrativo	3124	17	Carrera Administrativa
6	Auxiliar Administrativo	4044	22	Carrera Administrativa
60				
71	Total empleos			



COMPOSICIÓN DE LA PLANTA DE EMPLEOS

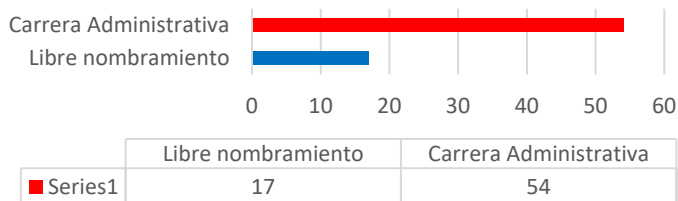


El conjunto de los empleos antes descritos, el 100% corresponden a empleos permanentes; con ellos se cumplen los objetivos y funciones asignadas a la entidad, están identificados y ordenados jerárquicamente y que corresponden al sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos establecido mediante el Decreto Ley 770 de 2005 y Decreto 1083

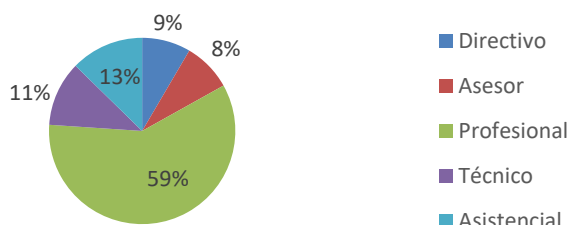
de 2015, y está compuesta por una planta estructurada y una planta global, siendo esta última el 85% del total de empleos.

El 76% de los empleos de la planta corresponden a carrera administrativa y el restante 24% a empleos cuya naturaleza son de libre nombramiento y remoción; dando cumplimiento a lo señalado en el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia.

Naturaleza de los empleos



DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEOS POR NIVEL JERÁRQUICO



En la distribución de los empleos por nivel jerárquico se observa que el nivel profesional participa con un 59% seguido del nivel asistencial.

Con este plan de empleos, el Centro de Memoria Histórica entidad encargada la recepción, recuperación, conservación, compilación y análisis de todo el material documental, testimonios orales y por cualquier otro medio, relativo a

las violaciones ocurridas con ocasión del conflicto armado interno colombiano, a través de la realización de las investigaciones, actividades museísticas, pedagógicas y otras relacionadas que contribuyan a establecer y esclarecer las causas de tales fenómenos, conocer la verdad y contribuir a evitar en el futuro la repetición de los hechos. requiere una planta de personal en donde los empleos demandan la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Distribución de empleos de la planta global

Mediante Resolución Interna No. 044 de 2012 se realizó la distribución de empleo de la planta global en las diferentes dependencias, a continuación se refleja dicha distribución por nivel jerárquico:

DEPENDENCIA	# DE EMPLEOS DISTRIBUIDO POR NIVEL JERÁRQUICO					
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL EMPLEOS
Oficina Asesora Jurídica		1	4			5
Dirección Administrativa y Financiera	1		9	3	1	14
Dirección Acuerdos de la Verdad	1		10	1	1	13
Dirección Archivo de los Derechos Humanos	1		2	1	2	6
Dirección Museo de la Memoria Histórica	1		4	1	1	7
Dirección de Construcción de la Memoria	1		11	1	1	14
TOTAL EMPLEOS	5	1	40	7	6	59

El 67% de los empleos de la planta global, está distribuido en las Direcciones Técnicas que desarrollan la misionalidad de la entidad.

Ahora, frente a los servidores por dependencia de acuerdo con la distribución de la nómina, se encontró:

DEPENDENCIA	# DE EMPLEOS DISTRIBUIDO POR NIVEL JERÁRQUICO SEGÚN LA NÓMINA					
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL EMPLEOS
Oficina Asesora Jurídica		1	2			3
Dirección Administrativa y Financiera	1		11	2	5	19
Dirección Acuerdos de la Verdad	1		5	1		7
Dirección Archivo de los Derechos Humanos	1		2	1	1	5
Dirección Museo de la Memoria Histórica	1		5	1		7

DEPENDENCIA	# DE EMPLEOS DISTRIBUIDO POR NIVEL JERÁRQUICO SEGÚN LA NÓMINA					
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL EMPLEOS
Dirección de Construcción de la Memoria	1		11	1		13
Grupo Planeación			1	1		2
Dirección General			4			4
TOTAL EMPLEOS	5	1	41	7	6	60

Planta provista

A 31 de diciembre de 2024 de los setenta y un (71) empleos se encuentran provistos sesenta y cinco (65), es decir el 92%, de la siguiente manera:

# empleos	Naturaleza	# Empleos provistos	% de provisión
17	Libre nombramiento	17	100%
54	Carrera administrativa	48	92%

Empleos provistos mediante mecanismos temporales

Denominación	Código	Grado	Encargo	Provisional
Profesional Especializado	2028	23	3	0
Técnico Administrativo	3124	17	1	0
Auxiliar Administrativo	4044	22	0	3

En el mismo sentido, la entidad cuenta con dos empleos en vacancia definitiva reportados a la CNSC a través del aplicativo SIMO.

Denominación	Código	Grado	Vacante definitiva
Técnico Administrativo	3124	17	1
Auxiliar Administrativo	4044	22	1

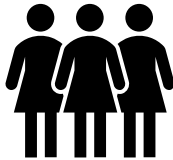
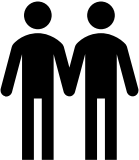
2.11. Caracterización de los servidores públicos

La planta de personal a 31 de diciembre de 2024 asciende a setenta y un (71) empleos de los cuales estaban provistos el 92% es decir, 65 servidores públicos.

Descripción sociodemográfica

Sexo, rango de edad, tipo de vivienda y estrato socioeconómico

El género se refiere a los roles, las características y oportunidades definidos por la sociedad que se consideran apropiados para los hombres, las mujeres, y las personas con identidades no binarias, sin embargo, el SIGEP no genera reportes con todos ellos y solo se cuenta con un registro de hombres y mujeres:

	
38	27
58%	42%

Edad

La edad de los servidores/as de la entidad se encuentra así:

Rango de edad	Generaciones	Masculino	Femenino	Total	% Partic.
De 53 a 71	Baby Boomers	5	8	13	20%
De 37 a 52	X	16	22	38	58%
De 18 a 36	Millenials	4	11	15	23%
Total		25	41	66	100

De acuerdo con la anterior tabla, se puede evidenciar que los rangos de edad constituyen generaciones influenciadas por acontecimientos histórico-culturales, que han incidido en la identidad, creencias y principios de estas generaciones.

Se entiende que una generación "es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores¹.

En el ámbito laboral, cada generación tiene una percepción diferente sobre el concepto de trabajo, su rol en la empresa, expectativas profesionales y su relación con compañeros y superiores; aspectos que son determinantes en la formación de actitudes, comportamientos y valores dentro de la organización.

¹ Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower 2010. Ogg y Bonvalet, 2006).

De acuerdo con lo citado, se hace necesario identificar las características que posee cada generación.

Generación Baby Boomers: 1946-1964.

Los llamados Baby Boomers, o Generación Boom, tuvieron la influencia de eventos históricos como la Post II Guerra Mundial, la liberación de la Mujer, la llegada del hombre a la luna, el asesinato de J.F Kennedy, la instauración de Fidel castro en el poder y la introducción de la vacuna contra la poliomielitis, entre otros. Muchos de los cambios sociales y culturales, que se dieron por causa de estos eventos históricos, propiciaron el desarrollo del movimiento hippie, el feminismo y los derechos civiles. Así mismo, el interés de esta generación estaba centrado en la preferencia por adelantar estudios universitarios, dándole prioridad al trabajo intelectual.

En el contexto laboral, esta generación se identifica por su alto compromiso con el trabajo, por lo cual se les define como “trabajólicos” o “workaholics”; en ellos, prevalece un estilo de trabajo dirigido al crecimiento profesional y personal, orientado hacia el cumplimiento de metas y el reconocimiento por las labores realizadas.

Los Boomers, se caracterizan por ser independientes y autónomos, con relación a las actividades que deben desempeñar en una organización; no obstante, teniendo presente el valor de establecer efectivas relaciones personales con sus compañeros. “Trabajar conecta a los Boomers al mundo y les permite hacer una contribución significativa”².

El estilo de vida de esta generación está directamente relacionado con la búsqueda de hábitos de vida saludable, por lo cual tienden a invertir su tiempo libre en la búsqueda de opciones sanas que les proporcionen energía y bienestar (servicios de cuidado personal y estético, entre otros). Adicionalmente, tienen gusto por realizar actividades como ver televisión, leer compartir junto con sus seres más queridos y prefieren estos espacios de entretenimiento, que ver videos en línea.

En otros aspectos, esta generación se ha caracterizado por promover valores tradicionales enfocados en la paz, el éxito, la productividad y la educación.

Generación X-Gen-Xers: 1965-1980

Eventos históricos como la formación de la Unión Soviética, la Guerra fría, la Guerra de las Malvinas, la caída del muro de Berlín, el atentado contra el papa Juan Pablo II, la introducción de los teléfonos móviles, el auge de la computadora personal y la aparición del internet, fueron factores influyentes en el desarrollo de esta nueva

² AARP una generación de cambio

generación, identificada por llevar un estilo de vida equilibrado entre lo personal, lo familiar y lo laboral.

Al igual que las generaciones antecesoras, la Generación X, comparte el gusto por realizar actividades como: ver televisión, compartir con la familia, amigos y leer.

La generación X se caracteriza por preferir el uso del internet³, creando de esta manera usuarios digitales, razón por la cual, mediante el uso de esta herramienta, se facilita el acceso a la información para diferentes necesidades. De igual manera, la radio, la televisión y las películas direccionan el camino de los X hacia la consecución de nuevos objetivos y formas de pensar. En cuanto a su tradición por los valores, se evidencia como eje central la búsqueda de reconocimiento sobre la felicidad⁴.

Generación Millennials: 1981-2001. Los nativos digitales

Los Millennials pertenecen a una época marcada por la tecnología y el surgimiento de nuevas plataformas de comunicación y búsqueda de información. Entre algunos de los acontecimientos que precedieron a esta generación se encuentran: el fin de la guerra fría, el inicio de la globalización, la aparición del euro, el auge de medios masivos, artefactos de comunicación (internet, celular y reproductores de discos compactos) el establecimiento de redes sociales en internet y el uso de las computadoras portátiles.

En Colombia la revista Inalde (2016) señala que para ese entonces el 33,5% de la población del país, pertenecía a la generación Y⁵. Aunque su estilo de vida está marcado por el uso de estas herramientas tecnológicas, también está dirigido hacia actividades como visitar centros comerciales, buscar nuevos productos de consumo que tengan un valor agregado estético-emocional, ver televisión, compartir con los amigos, familia y escuchar música.

En el contexto laboral los Millennials tienden a darle mayor importancia a la cultura organizacional, la cual es determinante en las actitudes y comportamientos de los miembros que conforman una empresa y que de igual manera influye tanto en el desempeño, como en el clima organizacional. El Observatorio Laboral Revista Venezolana (2009) identifica que esta generación se caracteriza por tener un equilibrio entre lo personal y lo laboral, por lo cual le asignan igual importancia a la familia, a sus aficiones y actividades de trabajo.

En cuanto al desarrollo profesional, se encuentra que esta generación tiene como finalidad trabajar por objetivos, para así escalar dentro de la organización; consideran significativas las recompensas de acuerdo con el cumplimiento de metas, éxitos

³ Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower 2010.

⁴ Observatorio Laboral Revista Venezolana (2009).

⁵ Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower 2010

profesionales, asignándole gran importancia a su trabajo, así como en lo referente a la formación integral, el compromiso con la organización por parte de sus superiores y la transparencia en las decisiones tomadas por la empresa.

Con base en lo descrito anteriormente y con el fin de abordar el grado de interés que tienen estas generaciones con relación al manejo del tiempo libre, el estudio de Estilos de vida Generacionales de Nielsen (2015), arroja información sobre las actividades preferidas para realizar en estos espacios.

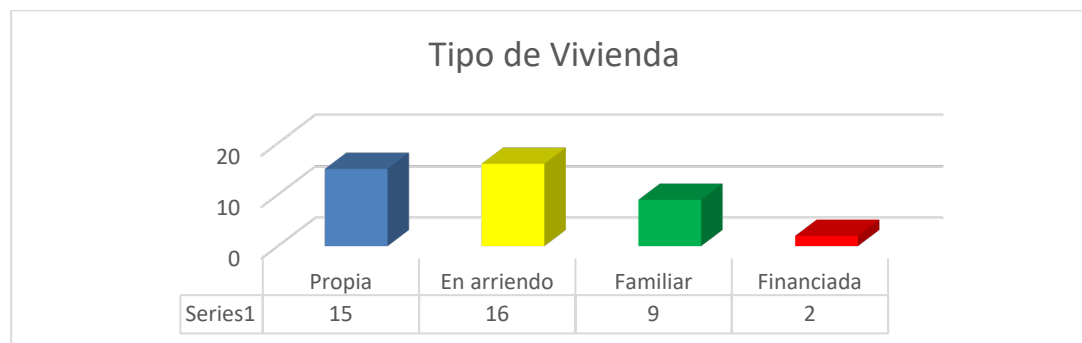
Se encuentra que ver televisión es la actividad favorita para las generaciones Millennials (31%), X (38) y generación Baby Boomers (42%), para la generación Baby Boomers la actividad predilecta es la lectura (42%). No obstante, estas generaciones al igual que los Baby Boomers aprecian el gusto por la lectura, así como compartir su espacio con amigos y familiares⁶.

En conclusión la generación que predomina en el Centro de Memoria Histórica es la X, con un 58% de la planta ocupada a 31 de diciembre de 2024, siendo las mujeres las de mayor participación.

Tipo de Vivienda

En el mes de noviembre se generó una encuesta para adelantar la caracterización de los servidores públicos, con tan solo 42 respuestas; lo anterior en razón a que no se cuenta con un aplicativo que nos permita generar información en tiempo real para análisis.

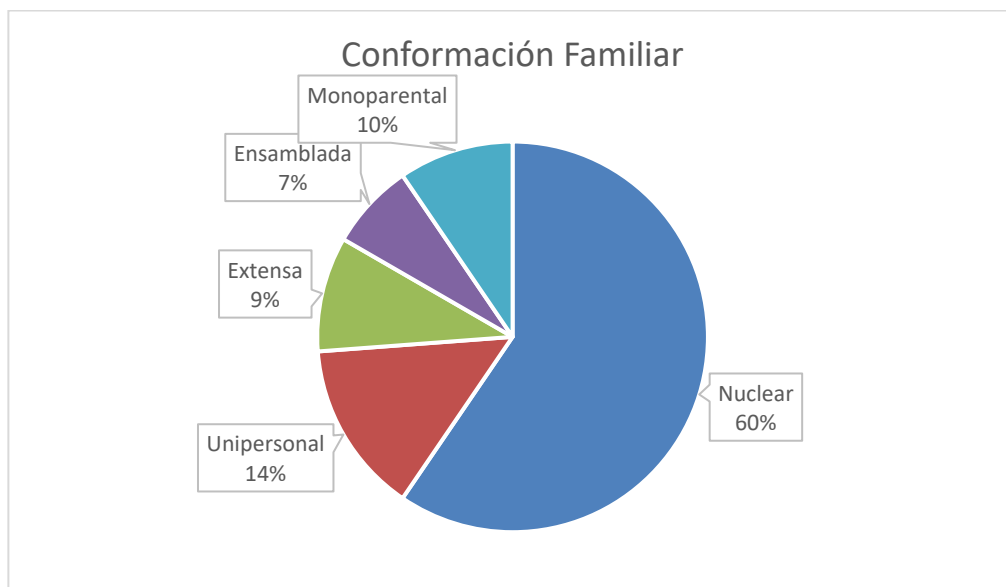
El 38% de los encuestados señalan vivir en viviendas en arriendo mientras que el 36% en viviendas propias, como se muestra a continuación.



⁶ Nielsen Generational lifestyle survey, primer trimestre 2015. Estilos de vida saludable, cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro. Nielsen An Uncommon sense of the consumer

Conformación Familiar

De acuerdo con la información el 60% de los encuestados refieren una conformación familiar nuclear, seguido de 14% con una conformación personal unipersonal, es decir, una única persona y el 10% de los encuestados refieren una conformación familiar monoparental, es decir, Padre solo o madre sola que convive con uno más hijos).



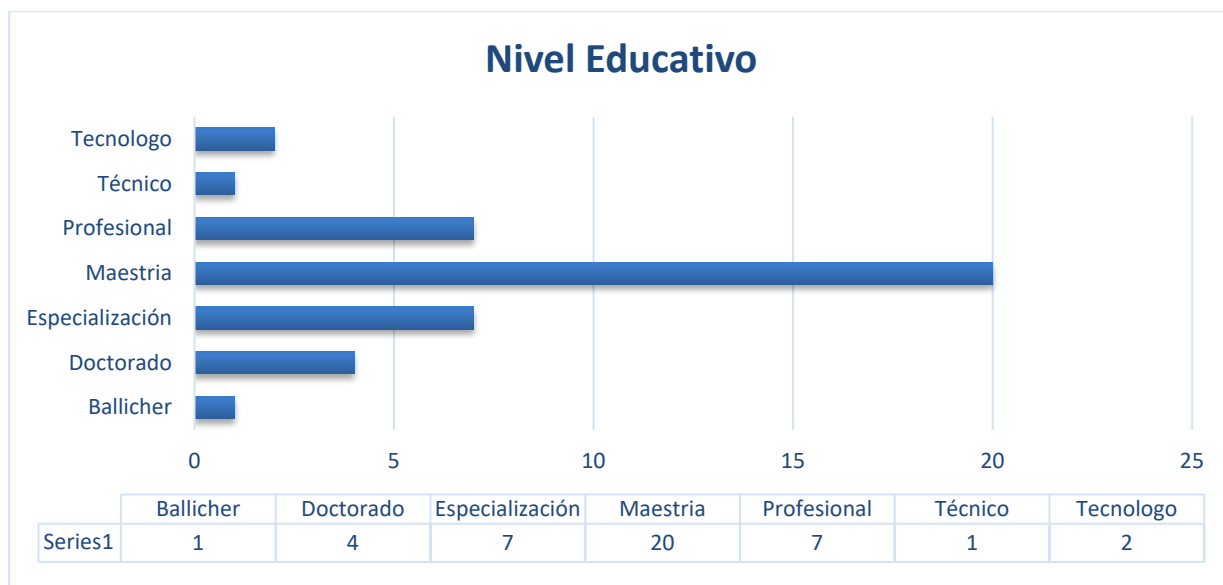
Educación, estado civil e hijos

Educación

De acuerdo con las respuestas de los encuestados el 26% corresponde a núcleos básico de Administración, mientras el 14% a derechos y afines.

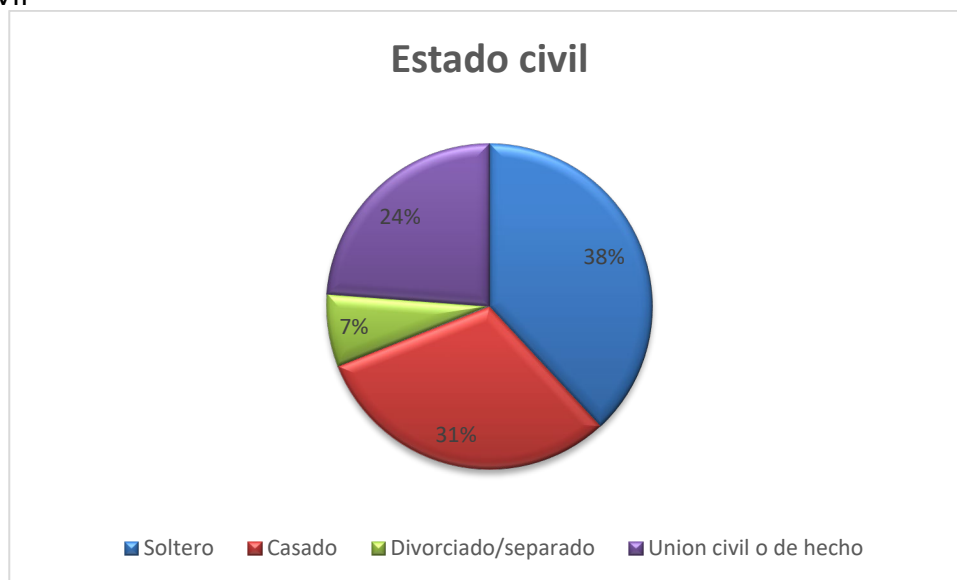
Nivel educativo

Presenta la siguiente situación:



El 48% de los encuestados tienen un nivel educativo de Maestría, 17% especialización y profesional.

Estado civil



El 38% de los encuestados es soltero y el 31% es casado.

Hijos

No. de Hijos	No. servidores	Rango de Edad			
		De 0 a 5 años	De 6 a 12 años	De 13 a 25 años	> 26 años
1	15	4	4	6	1
2	9	1	5	3	

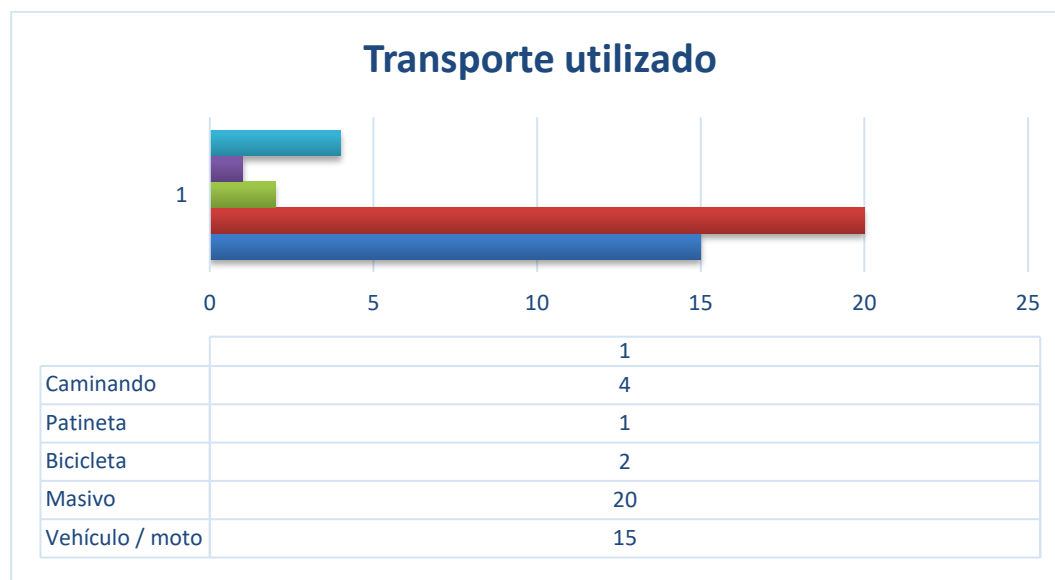
Régimen pensional

El 71% de los encuestados pertenecen al régimen de prima media.

Fuero Sindical

El 19% de los encuestados refieren tener fuero sindical.

Medio de transporte utilizado



El 48% de los encuestados utilizan medios de transporte masivo.

Teletrabajo

El 59% de los encuestados tienen alguna modalidad de Teletrabajo



Población con discapacidad, Víctimas de Conflicto Armado, Etnia

Al generar el reporte de SIGEP se encontró un servidor ha reportado discapacidad y un servidor víctima del conflicto armado.

Organización sindical

Se encuentra la organización sindical con dieciocho (18) afiliados con descuento por nomina a 31 de diciembre de 2024.

Gestión de Compensaciones

Para la vigencia 2024, el presupuesto ejecutado para el cubrimiento de los servicios personales y seguridad social presentó el siguiente comportamiento:

DESCRIPCIÓN	APROPIACIÓN	COMPROMISO	% EJECUCIÓN
Sueldo Básico	\$ 6,910,000,000.00	\$ 6,848,565,827.00	99%
Prima Técnica Salarial	\$ 305,000,000.00	\$ 302,778,905.00	99%
Subsidio De Alimentación	\$ 1,200,000.00	\$ 1,109,496.00	92%
Prima De Servicio	\$ 345,000,000.00	\$ 317,165,051.00	92%
Bonificación Servicios Prestados	\$ 220,000,000.00	\$ 202,351,207.00	92%
Prima de Navidad	\$ 716,000,000.00	\$ 700,103,246.00	98%
Prima de Vacaciones	\$ 254,800,000.00	\$ 244,391,627.00	96%
Aportes Seguridad Social en Pensiones	\$ 928,490,000.00	\$ 928,467,313.00	100%
Aportes Seguridad Social en Salud	\$ 655,990,000.00	\$ 655,968,890.00	100%
Auxilio de Cesantías	\$ 727,718,600.00	\$ 727,695,789.00	100%
Aportes Cajas De Compensación Familiar	\$ 331,452,500.00	\$ 331,444,900.00	100%
Aportes Generales Sistema Riesgos Laborales	\$ 41,000,000.00	\$ 39,704,700.00	97%
Aportes al Icbf	\$ 248,593,600.00	\$ 248,587,900.00	100%
Aportes al Sena	\$ 165,755,300.00	\$ 165,751,500.00	100%
Vacaciones	\$ 340,000,000.00	\$ 323,519,473.00	95%
Indemnización por Vacaciones	\$ 80,000,000.00	\$ 31,711,414.00	40%
Bonificación Especial de Recreación	\$ 60,000,000.00	\$ 29,591,827.00	49%
Prima Técnica no Salarial	\$ 530,000,000.00	\$ 526,977,823.00	99%
Bonificación de Dirección	\$ 122,000,000.00	\$ 121,255,236.00	99%



DESCRIPCIÓN	APROPIACIÓN	COMPROMISO	% EJECUCIÓN
Maquinaria para Usos Especiales	\$ 41,639.24	\$ 37,619.34	90%
Incapacidades (No De Pensiones)	\$ 45,000,000.00	\$ 8,313,376.00	18%
Licencias de Maternidad y Paternidad (No De Pensiones)	\$ 58,000,000.00	\$ 2,096,425.00	4%

Para la actual vigencia se cuenta con un presupuesto aprobado de:

RUBRO	DESCRIPCIÓN	APROPIACIÓN VIGENTE
A-01-01-01-001-001	SUELDO BÁSICO	\$ 7,540,800,000.00
A-01-01-01-001-003	PRIMA TÉCNICA SALARIAL	\$ 300,000,000.00
A-01-01-01-001-004	SUBSIDIO DE ALIMENTACIÓN	\$ 1,200,000.00
A-01-01-01-001-006	PRIMA DE SERVICIO	\$ 350,000,000.00
A-01-01-01-001-007	BONIFICACIÓN POR SERVICIOS PRESTADOS	\$ 300,000,000.00
A-01-01-01-001-009	PRIMA DE NAVIDAD	\$ 760,000,000.00
A-01-01-01-001-010	PRIMA DE VACACIONES	\$ 340,000,000.00
	Subtotal	\$ 9,592,000,000.00
A-01-01-02-001	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL EN PENSIONES	\$ 960,000,000.00
A-01-01-02-002	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	\$ 710,000,000.00
A-01-01-02-003	AUXILIO DE CESANTÍAS	\$ 840,000,000.00
A-01-01-02-004	APORTES A CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	\$ 370,000,000.00
A-01-01-02-005	APORTES GENERALES AL SISTEMA DE RIESGOS LABORALES	\$ 54,000,000.00
A-01-01-02-006	APORTES AL ICBF	\$ 280,000,000.00
A-01-01-02-007	APORTES AL SENA	\$ 166,000,000.00
	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NÓMINA	\$ 3,380,000,000.00
A-01-01-03-001-001	VACACIONES	\$ 511,000,000.00
A-01-01-03-001-002	INDEMNIZACIÓN POR VACACIONES	\$ 270,000,000.00
A-01-01-03-001-003	BONIFICACIÓN ESPECIAL DE RECREACIÓN	\$ 55,000,000.00
A-01-01-03-002	PRIMA TÉCNICA NO SALARIAL	\$ 200,000,000.00



RUBRO	DESCRIPCIÓN	APROPIACIÓN VIGENTE
A-01-01-03-030	BONIFICACIÓN DE DIRECCIÓN	\$ 120,000,000.00
REMUNERACIONES NO CONSTITUTIVAS DE FACTOR SALARIAL		\$ 1,156,000,000.00
A-03-04-02-012-001	INCAPACIDADES (NO DE PENSIONES)	\$ 36,000,000.00
A-03-04-02-012-002	LICENCIAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD (NO DE PENSIONES)	\$ 50,000,000.00
	Total	\$ 14,214,000,000.00

2.12. Componentes y subcomponentes de la Dimensión de Talento Humano

Teniendo como base que, el talento humano es el activo más importante de la entidad, la gestión inicia a través de los siguientes subcomponentes, de acuerdo con el ciclo de vida del servidor público, que posteriormente se categorizan, así:

Componente	Descripción	Categoría
Planeación	Este componente inicia el proceso de revisión del marco normativo aplicable al desarrollo del talento humano.	Conocimiento normativo y del entorno Gestión de la información Planeación Estratégica Manual de Funciones y competencias Arreglo institucional



Componente	Descripción	Categoría
Ingreso	Garantiza el principio del mérito en la provisión de los empleos.	
Desarrollo	Se analiza el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos, el desempeño individual y otros aspectos relacionados con el crecimiento del talento humano.	
Retiro	Se analiza los diferentes factores que intervienen en el proceso de retiro del talento humano.	

Fuente: Guía de Planeación Estratégica de Talento Humano. Función Pública. 2021

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

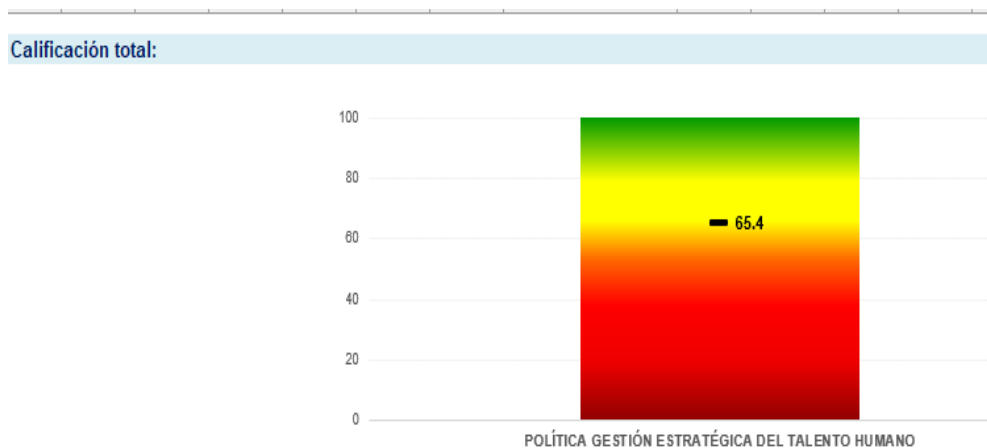
3.1. Resultados FURAG

El Formulario único de Reportes y Avances de Gestión, FURAG, recolecta datos sobre el avance en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), a continuación, se muestra la evolución de este para las vigencias 2020 a 2022, para la política estratégica de talento humano, así:

Política	2020	2021	2022	2023
Gestión Estratégica del Talento Humano	79.4	83.8	86.1	70.8
Integridad	81.2	88.9	67	46.2

3.2. Matriz Autodiagnóstico Gestión Estratégica de Talento Humano

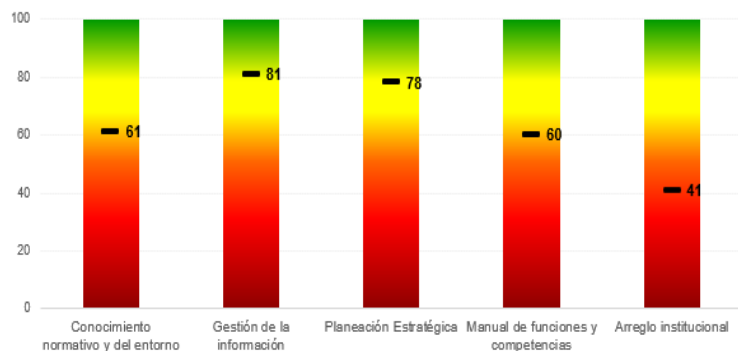
“Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la matriz de la GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política. Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en la GETH”, (DAFP 2024); a 31 de diciembre de 2024 presenta la siguiente medición:



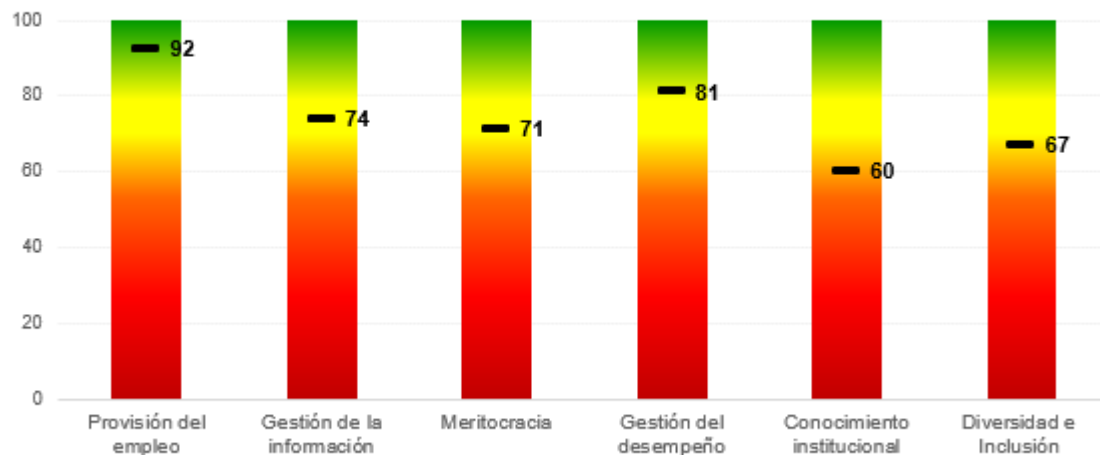


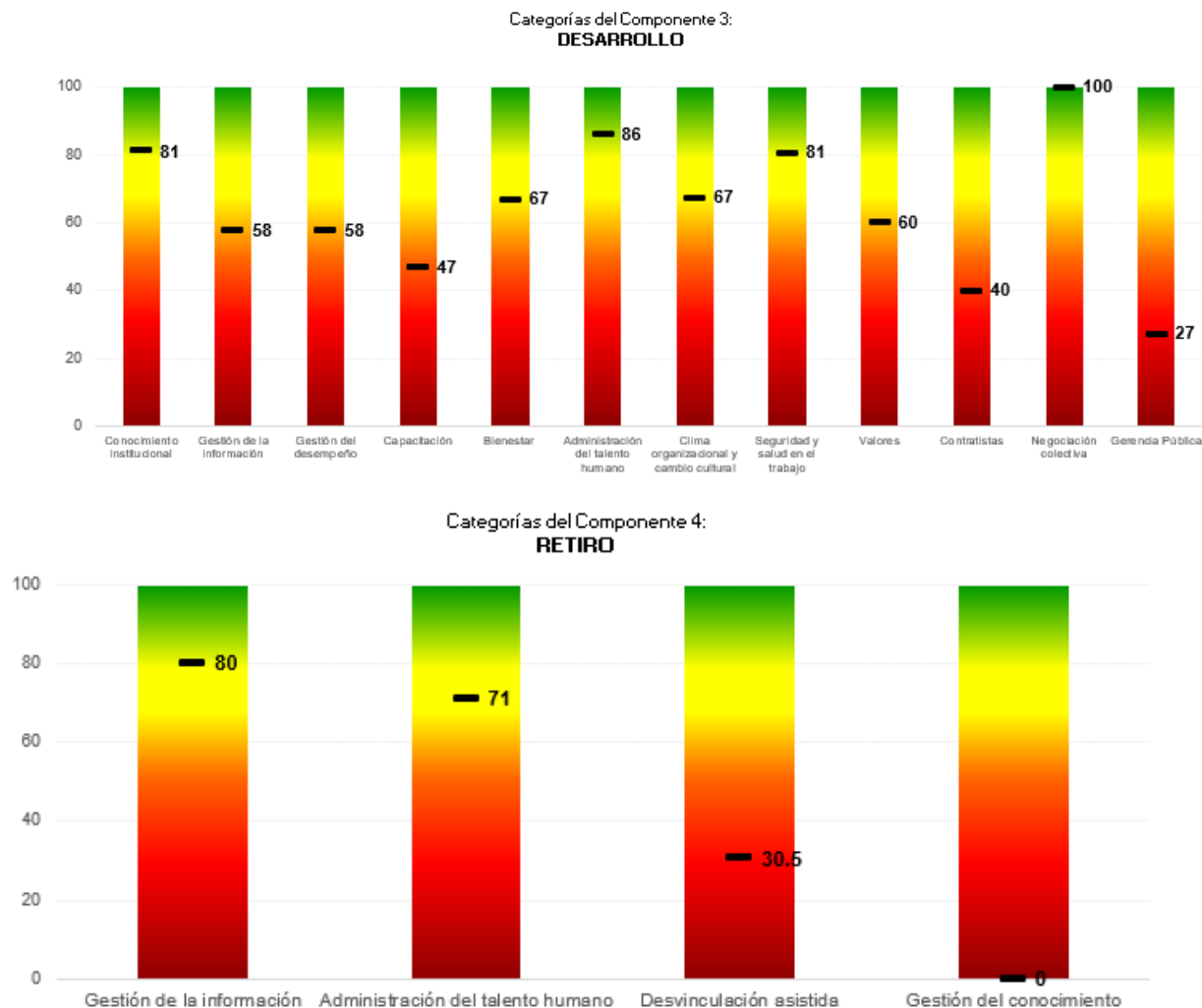
Calificación por categorías:

Categorías del Componente 1:
PLANEACIÓN



Categorías del Componente 2
INGRESO





Resultado de la medición: **TRANSFORMACIÓN**

La implementación de GTH ha avanzado pero requiere mejoras: Existe evidencia de acciones que impactan en el desempeño, pero aún existen brechas importantes. Aún falta posicionar el tema a nivel estratégico.

Rutas de creación de valor para la gestión estratégica de talento humano

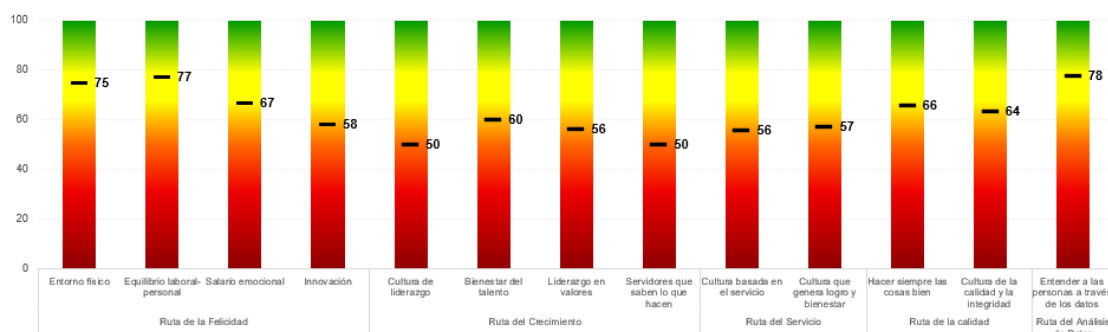
De acuerdo con la autoevaluación a 31 de diciembre de 2024, se presenta lo siguiente:



RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	69	Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	75
		Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	77
		Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	67
		Ruta para generar innovación con pasión	58
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	54	Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	50
		Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	60
		Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	56
		Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	50
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	56	Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	56
		Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	57
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	65	Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	66
		Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	64
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	78	Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	78



Desagregación de la Rutas de Creación de Valor:



3.3. Evaluación plan estratégico

A continuación se realiza un comparativo de la ejecución de los planes 2023 versus 2024, evidenciando un crecimiento del 33%,

Componentes PETH	EJECUTADO		
	2023	2024	% Crecimiento
Plan de Bienestar e Incentivos	72%	80%	10%
Plan Institucional de Capacitación	50%	90%	44%
Plan de Seguridad y Salud en el trabajo	70%	80%	13%
Plan Anual de Vacantes	65%	71%	8%
Plan de Previsión de empleo	10%	71%	86%
Plan Estratégico de Talento Humano		83%	100%

El plan de bienestar presentó la siguiente participación por parte de los servidores públicos:

ACTIVIDAD	No. PARTICIPANTES					TOTAL	POBLACIÓN OBJETIVO	% EJECUCIÓN
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL			
Teletrabajo	0	0	28	6	1	35	65	54%
Día de la Familia	3	1	46	7	6	63	130	48%
Día de cumpleaños	2	0	26	4	6	38	65	58%



ACTIVIDAD	No. PARTICIPANTES					TOTAL	POBLACIÓN OBJETIVO	% EJECUCIÓN
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL			
Uso de la bicicleta	0	0	3	0	1	4	65	6%
Feria de emprendimiento I semestre	1	0	10	2	4	17	65	26%
Día de la niñez	1	1	8	1	7	18	18	100%
Semana de la Salud	1	0	20	3	5	29	65	45%
Día del conductor	0	0	0	0	1	1	1	100%
Taller teletrabajo	0	1	9	2	0	12	65	18%
Caminata Ecológica	0	0	14	4	1	19	65	29%
Sensibilización Autocuidado	0	0	5	0	1	6	65	9%
Clase Kick Boxing	0	0	4	0	0	4	65	6%
Curso Desconexión Laboral	1	2	7	0	1	11	65	17%
Juegos Deportivos Función Publica	0	0	12	5	2	19	130	15%
Taller Acoso Laboral	1	2	12	5	2	22	65	34%
Caminata Granja Extrema	0	0	12	4	3	19	65	29%
Tarde de Bolos	0	0	4	2	5	11	65	17%
Desvinculación asistida	0	1	4	0	0	5	6	83%
Feria de Emprendimiento II semestre	2	1	16	1	3	23	65	35%
Dia Niños octubre	1	1	8	1	7	18	18	100%
Cierre de gestión	3	4	29	6	9	51	65	78%

Participación de los servidores en el Plan Institucional de Capacitación:

JORNADA DE SENSIBILIZACIÓN	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL	POBLACIÓN OBJETIVO	%
Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	2	2	4	3	7	18	19	94.74



JORNADA DE SENSIBILIZACIÓN	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	TOTAL	POBLACIÓN OBJETIVO	%
Curso de Integridad Servidor Público	2	2	4	3	7	18	19	94.74
Curso Inducción Gerentes Públicos	2					2	2	100.00
Hablemos de reciclaje	1	0	2	1	0	4	65	6.15
Charla diversidad la llave para construir comunidad	1	1	6	0	2	10	65	15.38
Programa de Inducción y Reinducción	6	4	69	10	16	105	120	87.50
Charla Acoso Laboral	0	1	9	1	1	12	65	18.46
Riesgos en seguridad digital	0	0	3	1	0	4	65	6.15
Charla Educación Financiera	0	0	10	3	1	14	65	21.54
Sensibilización Herramienta Ofimáticas	0	0	11	4	4	19	65	29.23
sensibilización asistencia a desastres	1	0	11	2	2	16	65	24.62

Participación en Seguridad y Salud en el Trabajo

CAPACITACIONES SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
#	SENSIBILIZACIÓN	FECHA	FACILITADOR	No. DE PARTICIPANTES
1	Capacitación Condiciones inseguras	24 de abril de 2024	ARL Positiva	26
2	Charla de Estilos de Vida Saludable	30 de mayo de 2024	ARL Positiva-Gallager	22
3	Conformación brigada de emergencias	25 de junio de 2024	ARL Positiva	19
4	Capacitación actos y condiciones inseguras	26 de junio de 2024	ARL Positiva	6
5	Capacitación Acoso Laboral	19 de junio de 2024	ARL Positiva	5
6	Charla primeros auxilios	16 de julio 2024	ARL Positiva	3
7	Charla seguridad vial	26 de agosto de 2024	ARL Positiva	34
8	Taller rumbo terapia	27 de agosto de 2024	ARL Positiva	9
9	Charla Reporte e investigación de incidentes y accidentes de trabajo	21 de agosto de 2024	ARL Positiva	25
10	Charla evacuación y control	16 de septiembre	ARL Positiva	40

3.4. Medición Clima Organizacional

En la vigencia 2023 se adelantó la evaluación de las percepciones y significados compartidos acerca de las políticas, prácticas y procesos que experimentan los servidores del Centro Nacional de Memoria Histórica, con el propósito de conocer y entender dichas percepciones que incluyen sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores, y a su vez tener un

diagnóstico de la situación del clima laboral y un plan de intervención para potenciar las percepciones favorables y desarrollar las posibilidades de mejora.

En el mes de octubre de 2024 se adelantó la medición, para lo cual se agrupa los participantes de la siguiente manera:

Dependencia de trabajo	Servidores Dependencia	Avance Dependencia	% Dependencia
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	16	12	75,00
DIRECCIÓN GENERAL	18	15	83,33
OFICINA ASESORA JURIDICA			
DIRECCIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA	11	9	81,82
DIRECCIÓN DE ARCHIVOS DE LOS DERECHOS HUMANOS	13	9	69,23
DIRECCIÓN DE ACUERDOS DE LA VERDAD			
DIRECCIÓN DE MUSEO DE LA MEMORIA HISTÓRICA			
	58	45	77,59

Dimensiones de clima encuestadas:

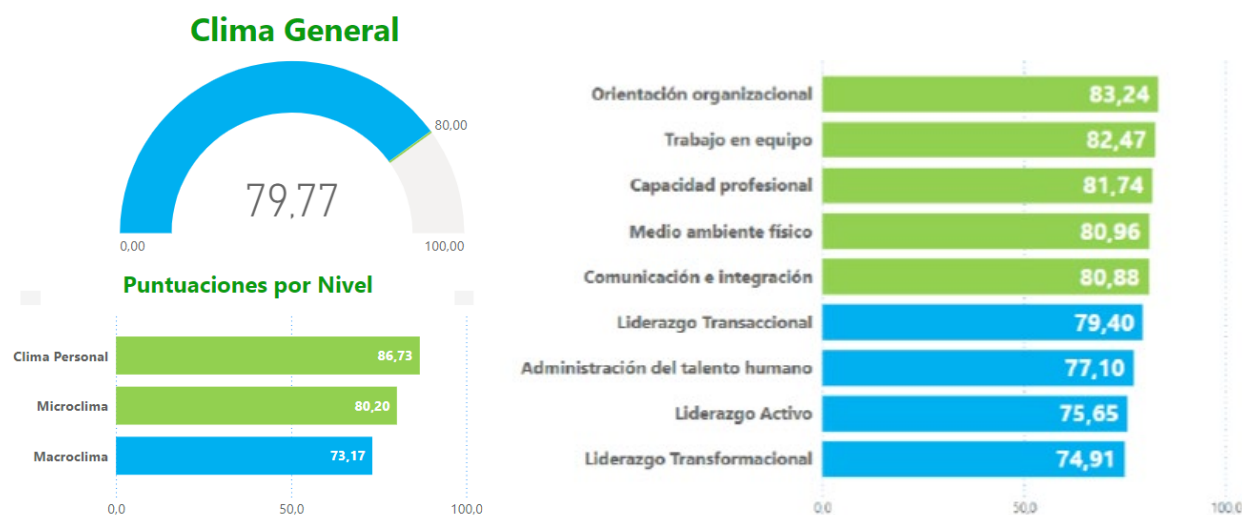
- **Orientación organizacional:** Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
- **Administración del talento humano:** Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los **procesos organizacionales** orientados a una adecuada **ubicación** de éstos en sus respectivos cargos y a su **capacitación, bienestar y satisfacción**, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
- **Comunicación e integración:** Es el **intercambio** retroalimentador de **ideas, pensamientos y sentimientos** entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección **horizontal y vertical** en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
- **Estilos de Dirección:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
 - **Liderazgo Transaccional:** Líder que aclara funciones, distribuye cargas, resuelve inquietudes.



- **Liderazgo Activo:** Líder cercano que acompaña y se involucra en las actividades del equipo.
- **Liderazgo Transformacional:** Líder que inspira, motiva el cambio y apoya la búsqueda de métodos novedosos.
- **Trabajo en equipo:** Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera **interdependiente** y aportando **habilidades complementarias** para el logro de un **propósito común** con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- **Reconocimiento de capacidad profesional:** Se refiere al reconocimiento del conjunto de **conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos** personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena **autoestima, confiabilidad** y **buenos aportes** en el cargo que desempeñan.
- **Medio Ambiente Físico: Condiciones físicas** que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

Índices

La percepción de los encuestados frente al clima organizacional es *propicio* y *conveniente* para el funcionamiento armónico pero con categorías por fortalecer:



Puntuación por dimensión y nivel de clima:

Dimensión	Clima Personal	Macroclima	Microclima
Administración del talento humano	87,04	70,56	73,70
Capacidad profesional	84,31	76,67	84,26
Comunicación e integración	86,48	73,19	82,96
Liderazgo Activo	80,28	70,28	76,39
Liderazgo Transaccional	90,28	70,83	77,08
Liderazgo Transformacional		70,37	79,44
Medio ambiente físico	88,15	75,56	79,17
Orientación organizacional	88,56	77,41	83,75
Trabajo en equipo	88,75	73,67	85,00

En el nivel Clima Personal, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 80,28%.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 70,28%.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Administración del talento humano; 73,70%.

Índice de posicionamiento

Es parte de la identidad de la entidad y de su propuesta de valor que comunica al público objetivo y representa una ventaja competitiva.



Centro Nacional
de Memoria Histórica

75,56

Top Of Mind

TOM

*Centro Nacional de Memoria Histórica
es un buen lugar para trabajar.*

El **75,56%** de los servidores que respondieron la encuesta consideran que Centro Nacional de Memoria Histórica es la mejor entidad para trabajar.



Centro Nacional
de Memoria Histórica

87,22

Orgullo

*Me siento orgulloso(a) de trabajar en
Centro Nacional de Memoria Histórica.*

El **87,22%** de los servidores que respondieron la encuesta se sienten orgulloso(a)s de trabajar en el Centro Nacional de Memoria Histórica.

Satisfacción general

A continuación, se presenta la distribución de respuestas de los servidores para cada una de las opciones a la pregunta "Seleccione la calificación que represente su nivel de satisfacción general sobre el clima organizacional en el Centro Nacional de Memoria Histórica:"



6,7 Muy
insatisfecho



33,3%
Insatisfecho



42,2%
Satisfecho



17,8 Muy
satisfecho

Análisis de ítems

A nivel organizacional se lograron identificar los mejores indicadores de Clima que representan las principales ventajas y elementos a destacar dentro de la entidad, así como los indicadores cuya percepción a nivel general fueron percibidos de manera no tan favorable.

Se debe tener en cuenta que los puntajes promedio se encuentran en un rango de 4 a 0; donde 4 indica una percepción altamente favorable y 0 indica una percepción altamente desfavorable.



Clasificación general (Ranking):

Dependencia:	Promedio de Puntuación
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	91,09
OFICINA ASESORA JURIDICA	90,55
DIRECCIÓN GENERAL	87,61
DIRECCIÓN DE ACUERDOS DE LA VERDAD	80,38
DIRECCIÓN DE ARCHIVOS DE LOS DERECHOS HUMANOS	73,84
DIRECCIÓN DE MUSEO DE LA MEMORIA HISTÓRICA	62,60
DIRECCIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA	59,14

Clima **propicio-favorable** donde se pueden perfeccionar varias categorías como reto organizacional.

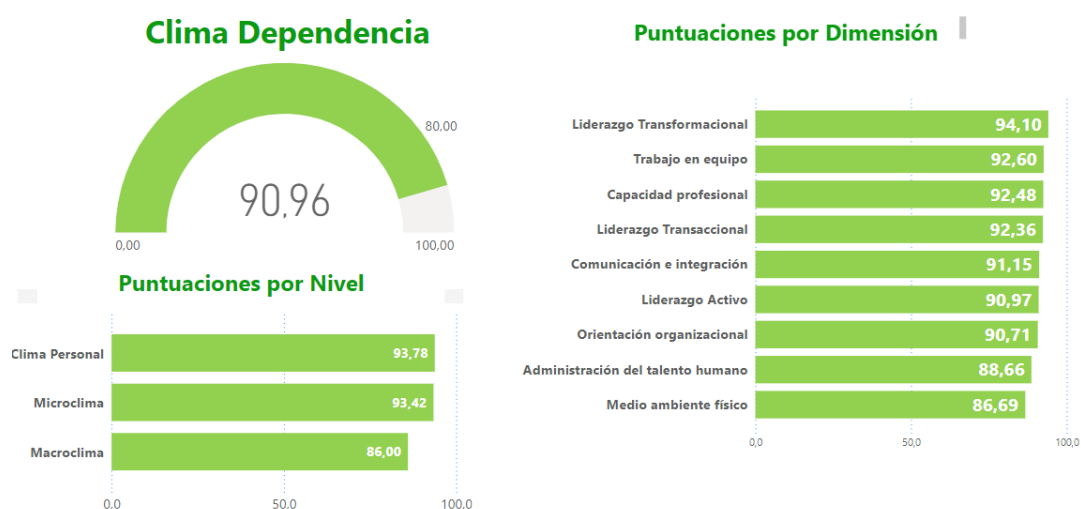
Clima **conveniente** para un funcionamiento armónico pero con categorías por fortalecer.

Clima **debilitado** y con categorías por fortalecer.

Resultados por equipos (dependencias)

Dirección administrativa y financiera

Clima **favorable** donde se puede perfeccionar una categoría como reto organizacional.



En el nivel Clima Personal, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 91,67%.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Administración del talento humano; 80,56%.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Medio Ambiente Físico; 84,38%.

Dirección general y oficina asesora jurídica

Clima **propicio** donde se pueden perfeccionar varias categorías como reto organizacional.



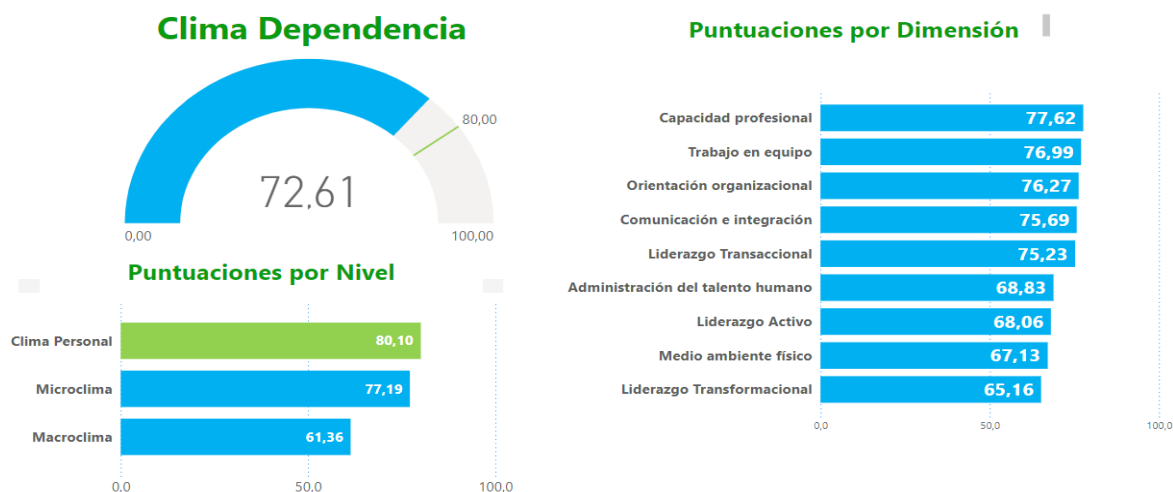
En el nivel Clima Personal, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 86,67%.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Trabajo en equipo; 79,33%.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 85,00%

**DIRECCIÓN DE ARCHIVOS DE LOS DERECHOS HUMANOS,
DIRECCIÓN DE ACUERDOS DE LA VERDAD,
DIRECCIÓN DE MUSEO DE LA MEMORIA HISTÓRICA**

Para estas direcciones el Clima es **conveniente** para un funcionamiento armónico pero con categorías por fortalecer.



En el nivel Clima Personal, la variable con menor puntuación es: Medio Ambiente Física; 72,22.

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 54,17

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Medio Ambiente Física; 69,44.

Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica

Clima general **debilitado** y con categorías por fortalecer



En el nivel Clima Personal, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Activo; 59.72

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Liderazgo Transaccional; 31,48

En el nivel Microclima, la variable con menor puntuación es: Administración del talento humano; 36,11

Conclusión

La percepción de los servidores públicos de la entidad, se destacan por alcanzar puntuaciones más bajas en Administración del Talento Humano, Liderazgo Activo y Liderazgo Transformacional.

Liderazgo Transformacional (74.91): Este tipo de liderazgo es importante para inspirar y motivar a los servidores hacia el cambio y la mejora continua. Aunque este puntaje es positivo, su menor valoración en comparación con otros estilos de liderazgo sugiere que los servidores podrían estar buscando un liderazgo que no solo gestione el día a día, sino que también inspire un sentido de propósito y crecimiento personal y profesional. Esta área podría fortalecerse mediante la capacitación de los líderes para ser más visionarios e inspiradores, promoviendo un cambio positivo.

Liderazgo Activo (75.65): Un liderazgo activo y visible tiene un impacto positivo en el clima laboral, ya que los servidores sienten que sus líderes están comprometidos

y disponibles para apoyarlos. Este puntaje implica que los líderes pueden fortalecer su cercanía con los servidores públicos participando activamente en el trabajo de sus equipos, brindando orientación y retroalimentación en tiempo real. Permitiendo ser accesibles y efectivos en la resolución de problemas, lo cual crea un ambiente de trabajo de confianza y seguridad.

Administración del Talento Humano (77.10): Este puntaje podría indicar que existen procesos para la selección, capacitación y evaluación del personal, aunque quizás no se implementen de manera consistente o no estén plenamente alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.

Además, puede reflejar que la organización realiza esfuerzos para motivar y retener a su personal, aunque posiblemente falten programas de desarrollo profesional, planes de carrera claros o una cultura de retroalimentación continua para maximizar el potencial del talento humano.

Liderazgo Transaccional (79.40): Este tipo de liderazgo se enfoca en el intercambio de recompensas por resultados específicos. Un puntaje bajo en esta dimensión sugiere que los funcionarios perciben que no hay claridad en cuanto a sus responsabilidades y que los esfuerzos son reconocidos y recompensados adecuadamente. Sin embargo, este enfoque de liderazgo podría ser percibido como transaccional y estructurado, sin llegar a inspirar tanto como un liderazgo transformacional.

Comunicación e integración (80.88): La comunicación es un pilar crítico del clima organizacional. Este puntaje sugiere que aunque los flujos de comunicación se dan entre los niveles jerárquico, puede mejorar al ser más abiertos y efectivos, permitiendo que la información fluya de manera bidireccional (de los servidores a la dirección y viceversa). Además, la integración positiva indica que los servidores no perciben barreras significativas entre dependencias o jerarquías, lo cual facilita el trabajo colaborativo y ayuda a evitar conflictos internos.

Medio Ambiente Físico (80.96): Este puntaje sugiere que las condiciones físicas del lugar de trabajo cumplen con las expectativas de los servidores. El ambiente físico incluye aspectos como la ergonomía, el espacio de trabajo, la iluminación, el ruido, la limpieza, y en algunos casos, la disponibilidad de equipos y tecnología adecuados.

Las áreas de oportunidad aquí podrían incluir la modernización del entorno físico o la implementación de mejoras en el bienestar físico de los servidores.

Capacidad profesional (81.74): La valoración de la capacidad profesional muestra que los servidores perciben a sus compañeros y líderes como competentes y calificados. Esto genera un entorno en el que los servidores pueden confiar en la calidad del trabajo de sus colegas, lo que es fundamental para la eficiencia operativa

y la moral del equipo. Una percepción alta en esta área sugiere que la entidad ha logrado reclutar y retener talento adecuado, y posiblemente ha invertido en el desarrollo de habilidades.

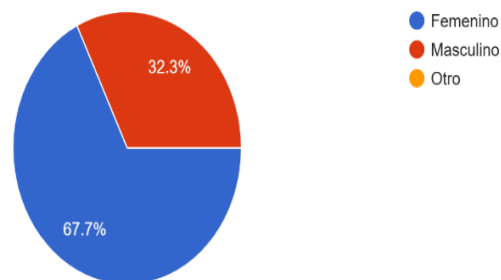
Trabajo en Equipo (82.47): Esta puntuación indica que esta dimensión es evaluada positivamente por los servidores. Este puntaje sugiere que, en general, los servidores perciben una buena colaboración, apoyo mutuo y comunicación en sus equipos de trabajo, lo cual contribuye a un ambiente laboral favorable y productivo.

Orientación organizacional (83.24): La orientación organizacional es esencial para que los servidores comprendan y se alineen con la misión, visión y objetivos de la entidad. Este puntaje alto indica que los servidores tienen una percepción clara del propósito de la entidad y se sienten alineados con sus valores. Esto puede reflejar una buena comunicación desde la alta dirección y un esfuerzo efectivo para mantener informados a los servidores sobre la dirección estratégica de la entidad, lo que ayuda a fortalecer el compromiso y la motivación.

3.5. Encuesta necesidades de Bienestar

Durante el período comprendido entre el 6 y 18 de diciembre de 2024 se envió a todos los servidores públicos de la entidad la Encuesta Diagnóstico de necesidades de Bienestar, encontrando que tan solo el 47% de los servidores la respondieron, es decir 31 servidores públicos, 21 mujeres y 10 hombres.

Género
31 respuestas



A partir de los resultados de la encuesta se concluye que el 67.7%, son mujeres identificando adicionalmente que los servidores(ras) que respondieron no pertenecen a grupos étnicos establecidos.

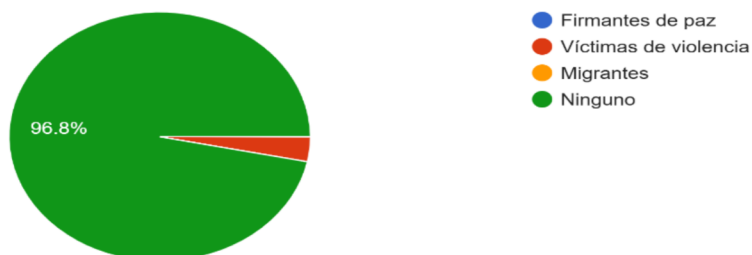
De la población encuestada, solo el 38.7% de los servidores(ras) se consideran como cabeza de familia y el 3.2% de alguna manera son considerados como víctimas de violencia.

Estado civil



Indique si pertenece a alguno de los siguientes contextos sociales

31 respuestas

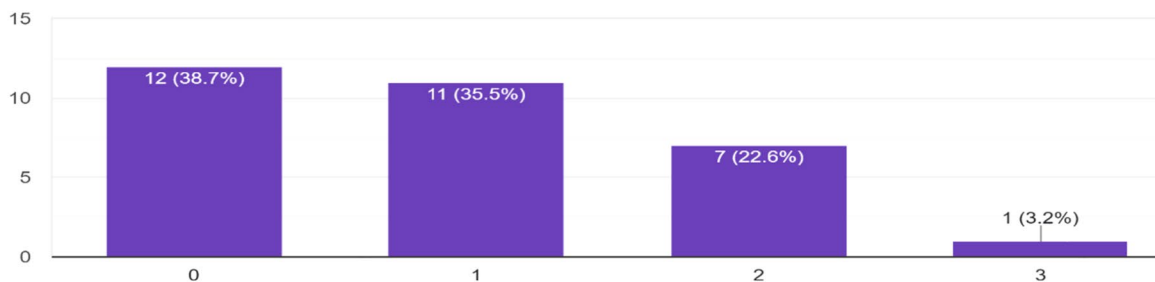


A partir de las respuestas se evidencia que el índice de los servidores(ras) solteros (35.55%) y el de los que se clasifican como estado civil casado (32.3%), presentan un porcentaje muy cercano, mientras que los que se clasifican en unión libre presentan un porcentaje del 29%.

No. De Hijos

Indique número de hijos

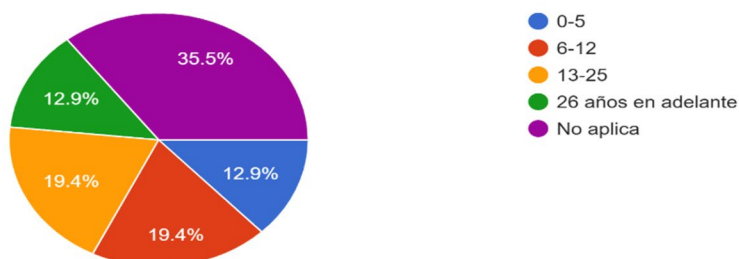
31 respuestas





Rango de edades hijos de servidores(ras)

31 respuestas

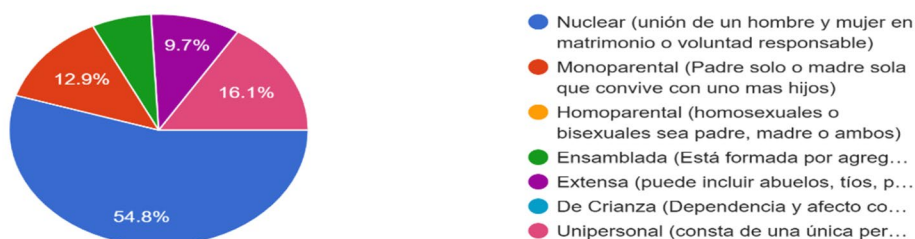


Los gráficos muestran que el mayor porcentaje de los servidores(ras) que se enmarca en el 38,7% no tiene hijos, comparado con un 35,5% que aluden tener 1 solo hijo y que el rango de edades que prevalece entre los servidores que dicen tener hijos se encuentra entre de los 6 a 12 años y entre los 13 y 25 años cada uno con un 19,4%.

Conformación familiar

Conformación Familiar

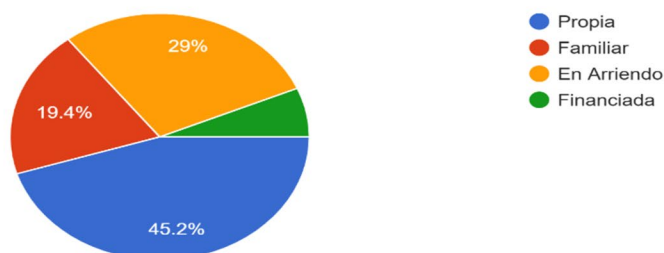
31 respuestas





Tipo de Vivienda

31 respuestas

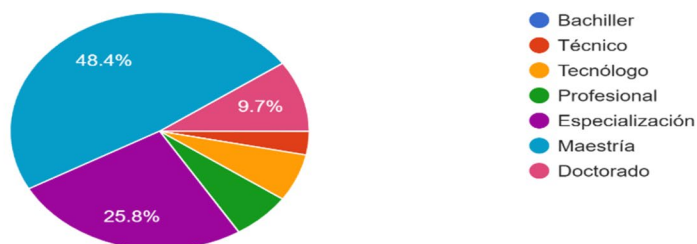


Dentro de los servidores(ras) encuestados identificamos que el 54.8% de ellos presenta una conformación familiar nuclear, lo que se considera como una unión de un hombre y una mujer en matrimonio o voluntad responsable y que el 45.2% revela tener vivienda propia, frente a un 29% que manifiesta vivir en arriendo.

Nivel educativo

Nivel educativo

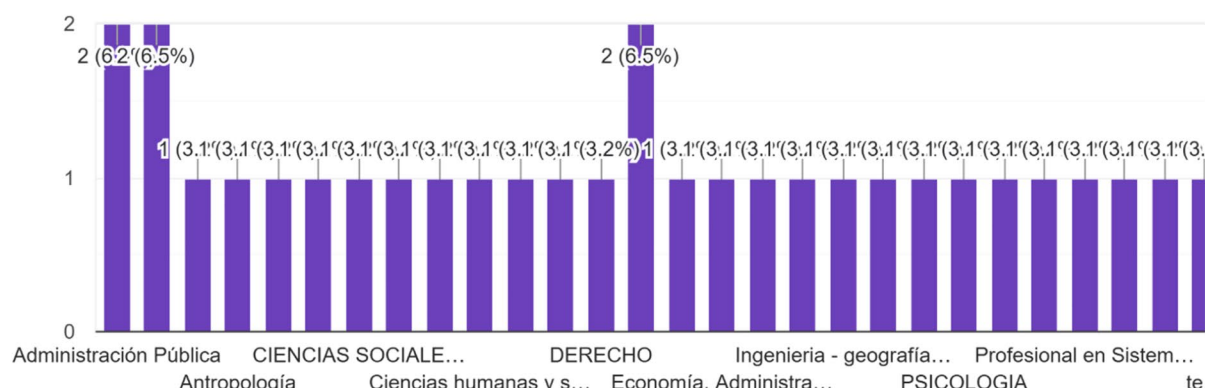
31 respuestas





Indique área de conocimiento o profesión según su nivel educativo

31 respuestas

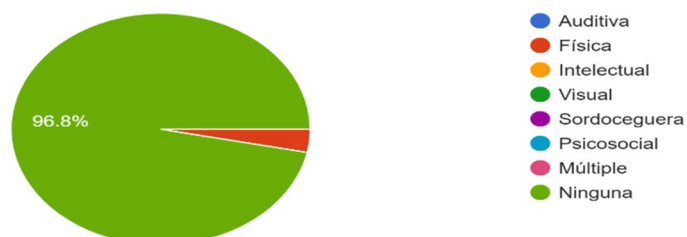


Se evidencia que el nivel educativo que prevalece en los servidores(ras) de la Entidad se encuentra en grado de maestría con un 48.4%, mientras que el grado de especialización se enmarca en un 25.8%, y que las profesiones que más se pueden encontrar en los mismo son Administración Pública, Administración de Empresas y Derecho. También se evidencia que los servidores(ras) presentan en su mayoría 20 años de experiencia con un 12.9%, le sigue 12 años de experiencia con un 9.7%.

Discapacidad

Indique si usted presenta alguna de las siguientes discapacidades

31 respuestas

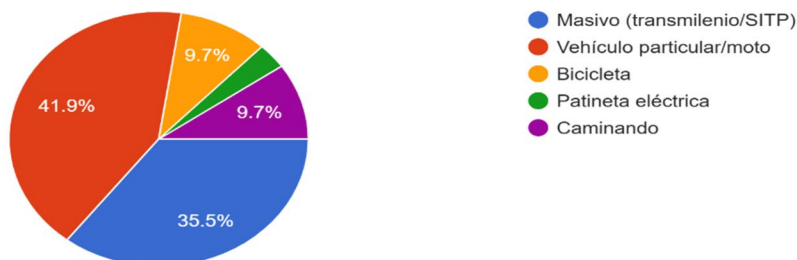




Medio de transporte

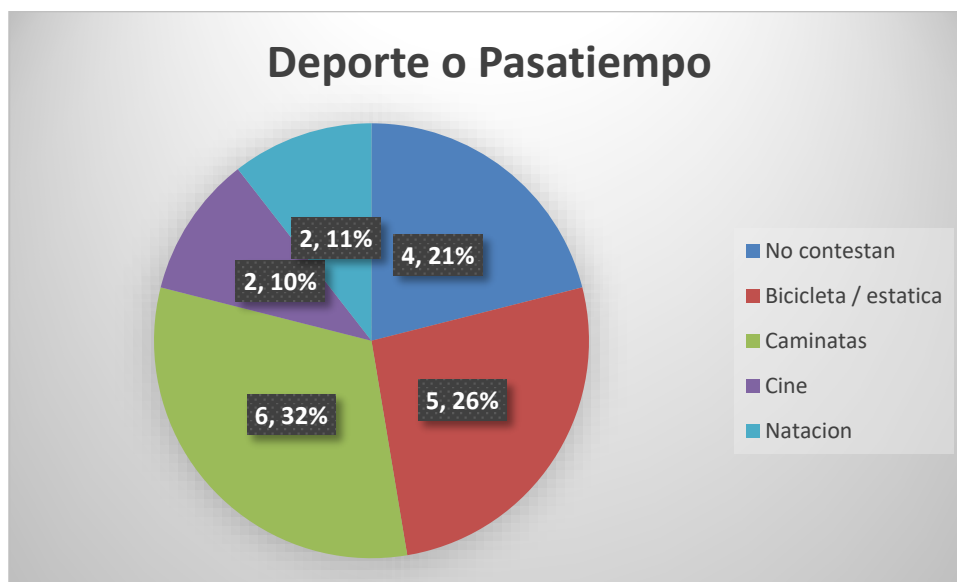
Indique medio de transporte utilizado

31 respuestas



Encontramos que un 3.2% de los servidores(ras) presenta una discapacidad física, mientras que al indagar el medio de transporte utilizado, un 41.9% manifiesta que se moviliza en vehículo particular frente a un 35.5% que alude transportarse en transporte masivo.

Deportes o pasatiempos





¿Por cuál de estos motivos no participaría en las actividades de Bienestar?

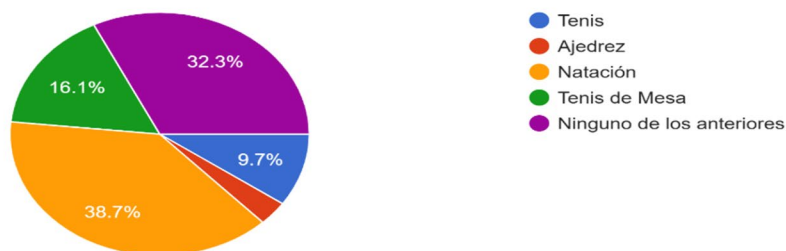
31 respuestas



En las respuestas arrojadas por los servidores(ras), encontramos que el mayor porcentaje (41.9%) dice estar motivado a participar en las actividades de bienestar con el fin de fortalecer el clima laboral frente a 38.7% que lo hace con el fin de disminuir el estrés, e indican que los motivos por cuales no participarían en las actividades de bienestar serían porque las actividades no son de su gusto (19.4%) y por no tener tiempo suficiente dispuesto para participar en ellas (16.1%).

Actividades Deportivas - Deporte Individual

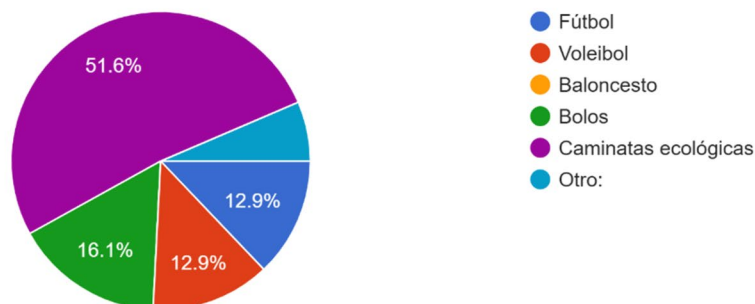
31 respuestas





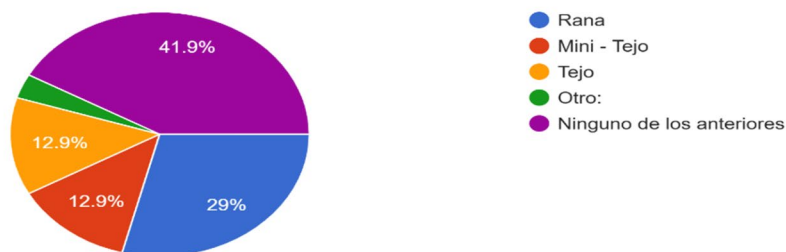
Actividades Deportivas - Deporte Colectivo

31 respuestas



Actividades Deportivas - Deportes Autóctonos

31 respuestas



Referente a las actividades deportivas por las cuales se inclinan los servidores(ras) encontramos que en disciplinas individuales un 38.7% le gusta la natación, en disciplinas colectivas un 51.6% se inclina por la caminatas ecológicas y en cuanto a los deportes autóctonos, un 41.9% manifiesta no inclinarse por ninguno de los deportes ofrecidos, mientras que un 29% escoge la práctica de rana como el preferido por la población participante.



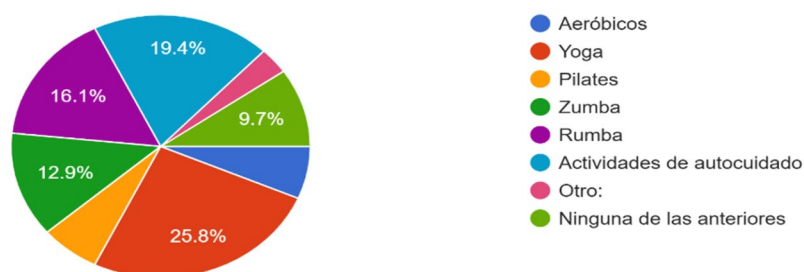
Actividades Culturales

31 respuestas



Actividades de autocuidado

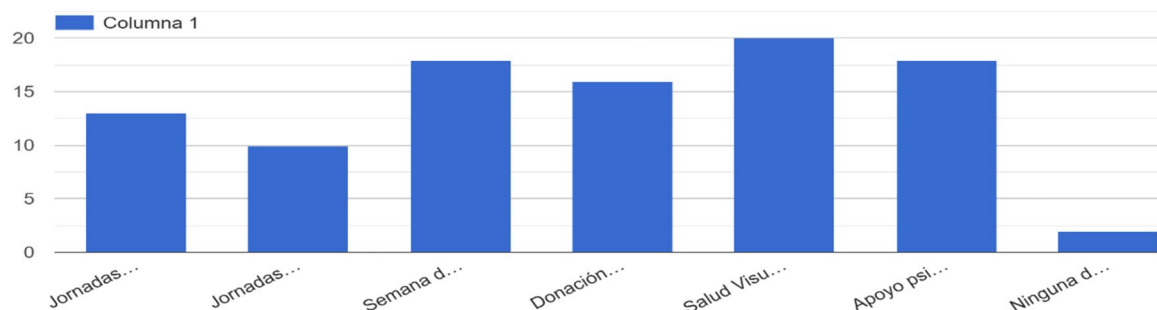
31 respuestas



En cuanto a las actividades culturales, un 29% dice tener inclinación por la práctica de talleres en manualidades y referente a las actividades de autocuidado, un 25.8% prefiere practicar yoga.



¿Participaría en la siguientes jornadas de promoción y prevención de la salud?



Las actividades en las que más les agradaría a los servidores(ras) participar en temas de promoción y prevención en salud son salud visual y auditiva (20 servidores), apoyo psicológico, manejo de estrés y cansancio (18) y semana de la Seguridad y Salud en el Trabajo (18).

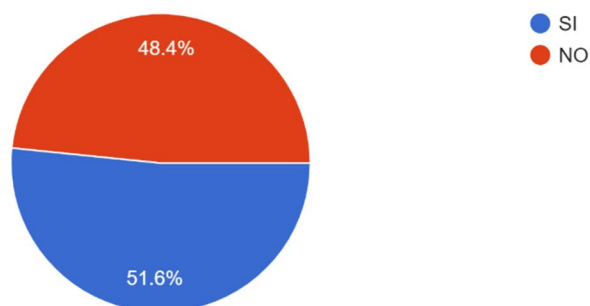
¿Le gustaría participar o desarrollar las siguientes actividades en compañía de su grupo familiar?
31 respuestas





¿Convive con algún animal de compañía?

31 respuestas

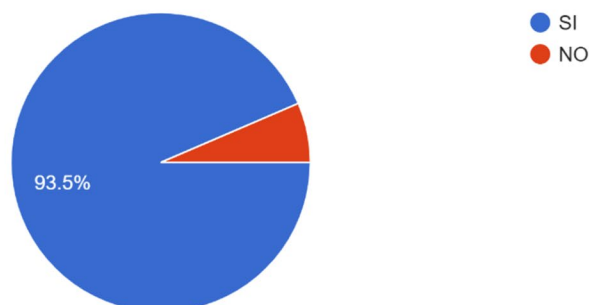


La población encuestada indica en un 32.3% que le gustaría compartir actividades como caminatas ecológicas en compañía de su grupo familiar, el 51.% manifiesta convivir con un animal de compañía, dentro de los cuales podemos encontrar una inclinación por los perros con un 12.9%, y los gatos con un 9.7%.

En cuanto a las actividades organizacionales, se preguntó a los servidores(ras) qué actividades consideran deben tener prioridad en el Programa de Bienestar e Incentivos, a los cual, los encuestados manifestaron que las actividades a las cuales se les debe dar mayor prioridad son actividades para el fortalecimiento del clima laboral y actividades deportivas, recreativas y culturales.

¿Considera que la modalidad de teletrabajo contribuye al logro de los objetivos institucionales?

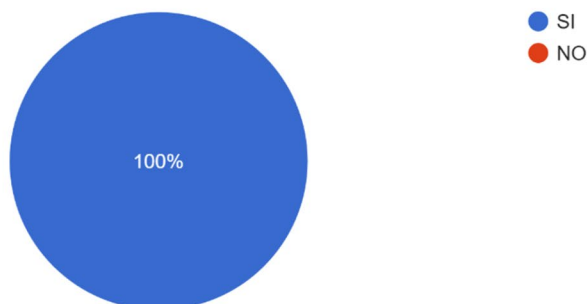
31 respuestas





¿Considera que la modalidad de Teletrabajo contribuye a la calidad de vida de los teletrabajadores?

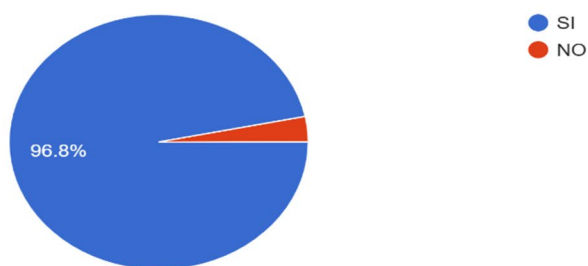
31 respuestas



Los servidores(ras) encuestados indican que en un 67.7% se encuentran acogidos a la modalidad de teletrabajo, el 93.5% considera que la modalidad de teletrabajo contribuye al logro de los objetivos institucionales y el 100% manifiesta que dicha modalidad contribuye a la calidad de vida de los teletrabajadores.

¿Si se encuentra en Teletrabajo, asistiría a las actividades de bienestar de manera presencial?

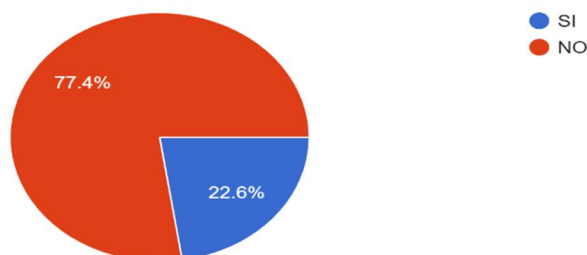
31 respuestas





¿Le gustaría que las actividades de bienestar se realicen de manera virtual?

31 respuestas



En cuanto a las actividades que se llevaron a cabo en la vigencia 2024 enmarcadas en el Plan de Bienestar e Incentivos, los servidores(ras) manifestaron que con las que más se sintieron a gusto fueron:

Kick boxing, bolos, salida ecológica a Villeta, entrega de bonos de cine, actividad de cierre de gestión, ferias de emprendimientos, detalles del día de los niños y cumpleaños, novenas, charlas virtuales, tamizaje.

Los servidores(ras) indicaron algunas actividades que le gustaría que se llevaran a cabo en la Entidad:

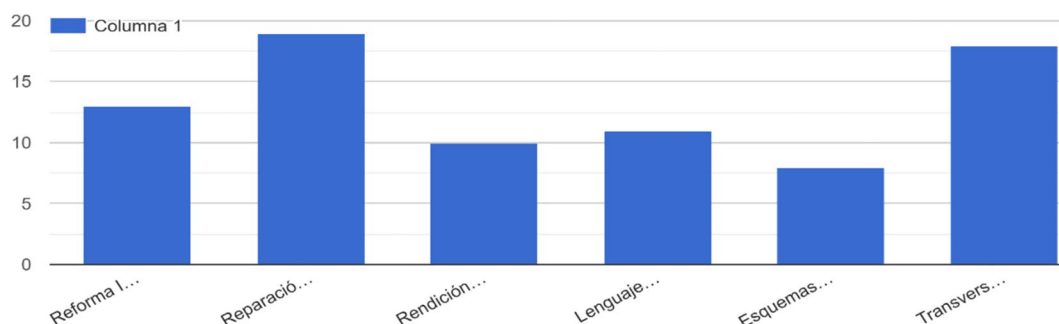
Programas de acondicionamiento físico, actividades que involucren talentos como danza, teatro, pintura, clase de pilates zumba o yoga, entrenamiento en liderazgo y trabajo en equipo, integración deportiva, tiempo para pasar en familia, vacaciones recreativas, talleres de cocina y manualidades, invitaciones a museos y obras de teatro.

3.6. Encuesta Necesidades de Capacitación

Se aplicó la encuesta en el mismo periodo referido para Bienestar y de acuerdo con los lineamientos expedidos por la Función Pública.



Eje 1. Paz Total, Memoria y Derechos Humanos. Responde al papel fundamental que tiene la administración pública en la construcción de la paz en la sociedad.



Como se observa, para el eje de Paz total, memoria y derechos humanos los encuestados:

Reforma institucional para la paz (13)

Reparación de víctimas (19)

Rendición de cuentas de los acuerdos de paz (10)

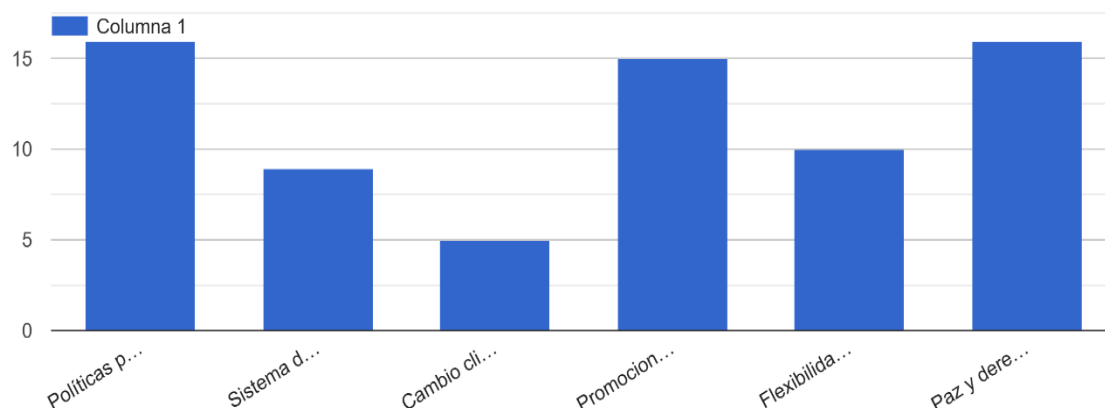
Lenguaje concordante y no discriminación (11)

Esquemas asociativos territoriales (8)

Transversalización del enfoque de paz, memoria y protección de las vidas las políticas públicas (18)



Eje 2. Territorio, Vida y Ambiente. Tiene como finalidad interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento materi...ológico de las relaciones entre sociedad y naturaleza

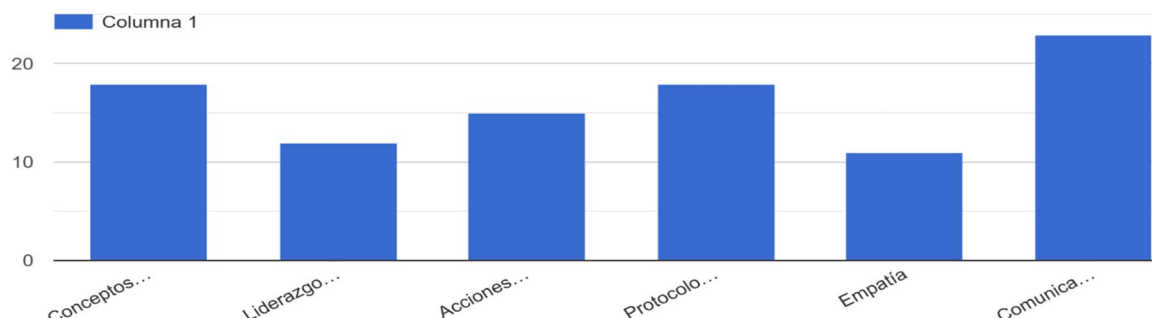


En cuanto al eje de Territorio, vida y ambiente, el cual tiene como finalidad interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza, se plantearon las siguientes opciones de respuesta:

- Políticas públicas en la gestión socio-territorial (16)
- Sistema de información geográfica en la gestión territorial (9)
- Cambio climático y desafíos desde la ciudadanía (5)
- Promoción de la convivencia, la paz y los derechos humanos (15)
- Flexibilidad y adaptación al cambio (10)
- Paz y derechos humanos con enfoque territorial (16)



Eje 3. Mujeres, Inclusión y Diversidad. Propone cualificar capacidades del talento humano en el enfoque de género interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública.



En cuanto al eje de Mujeres, inclusión y diversidad, el cual propone cualificar capacidades del talento humano en el enfoque de género interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública, se plantearon las siguientes opciones de respuesta:

Conceptos claves de enfoque de género interseccional y diferencial en el marco de la garantía de los derechos (18)

Liderazgo femenino (12)

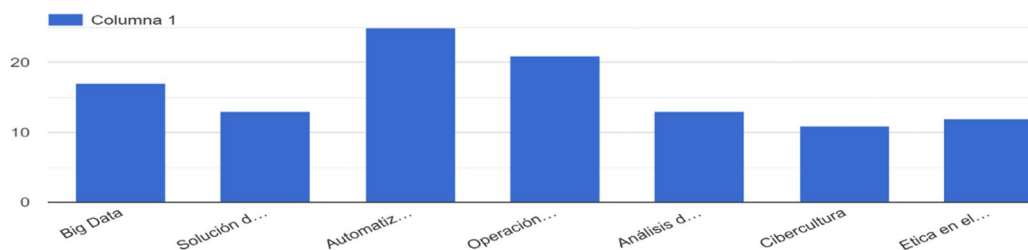
Acciones afirmativas que contribuyan a escenarios incluyentes (15)

Protocolo de prevención, atención y protección de violencias y discriminaciones (18)

Empatía (11)

Comunicación asertiva (23)

Eje 4. Transformación Digital y Cibercultura. Conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria 4.0.



En cuanto al eje de Transformación digital y Cibercultura, el cual busca conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria 4.0., se plantearon las siguientes opciones de respuesta:

Big Data (17)

Solución de problemas con tecnología (13)

Automatización de procesos (25)

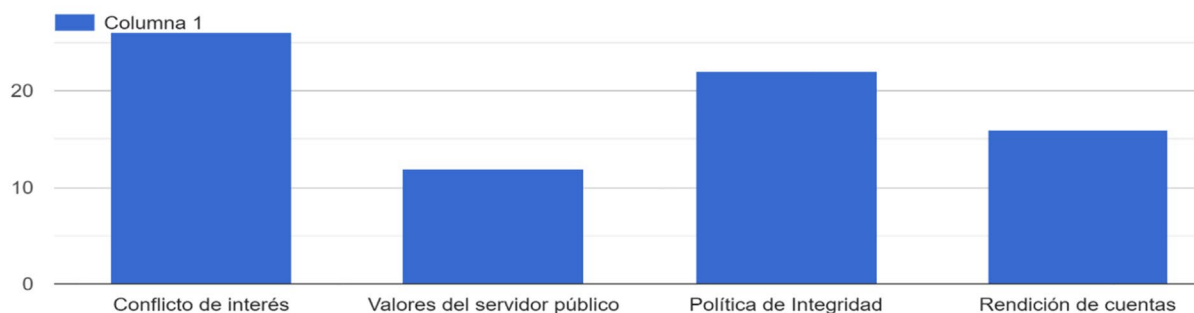
Operación de sistemas de información y plataformas tecnológicas para la gestión de datos (21)

Análisis de datos para territorios (13)

Cibercultura (11)

Ética en el contexto digital y de manejo de datos (12)

Eje 5. Probidad, Ética e Identidad de lo Público. En el contexto de la corrupción y el mal uso de los recursos públicos, los servidores públicos deben s...mplicaciones éticas de sus acciones y decisiones.



En cuanto al eje de Probidad, ética e identidad de lo Público, del cual se entiende que, según el contexto de la corrupción y el mal uso de los recursos públicos, los servidores públicos deben ser conscientes de las implicaciones éticas de sus acciones y decisiones, se plantearon las siguientes opciones de respuesta:

Conflicto de interés (26)

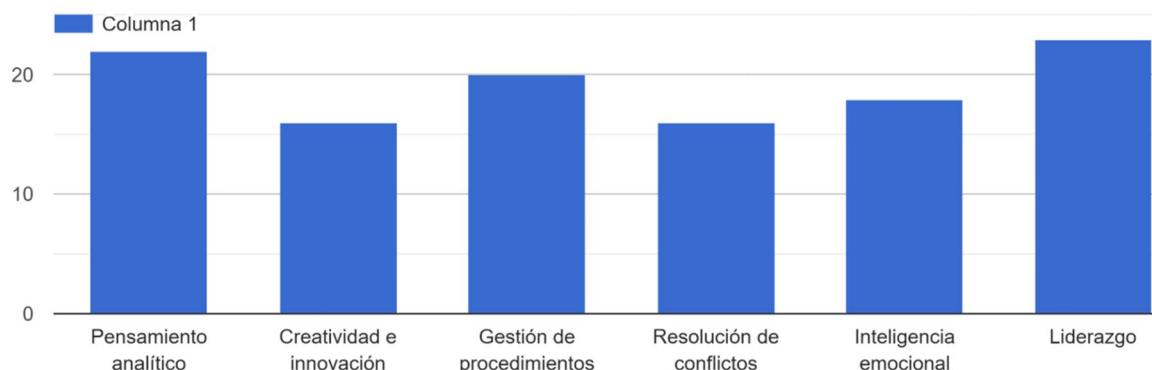
Valores del servidor público (12)

Política de Integridad (22)

Rendición de cuentas (16)



Eje 6. Habilidades y Competencias. Su objetivo es fortalecer las competencias laborales de los servidores públicos.



En cuanto al eje de Habilidades y competencias, donde su objetivo es fortalecer las competencias laborales de los servidores públicos, se plantearon las siguientes opciones de respuesta:

Pensamiento analítico (22)
Creatividad e innovación (16)
Gestión de procedimientos (20)
Resolución de conflictos (16)
Inteligencia emocional (18)
Liderazgo (23)

Así mismo, mediante oficio ASIA se solicitó a las jefes de las dependencias las necesidades de capacitación de sus grupos de trabajando, recibiendo respuesta únicamente de la Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica:

Verdad
Memoria
Justicia Transicional
Normatividad y su actualización, relacionada con la ley de víctimas de Colombia y a nivel internacional
Política pública de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral para las víctimas y su articulación desde el SNARIV
Relaciones misionales de la Dirección con la JEP y la CEV

3.7. Caracterización de cultura organizacional

La cultura organizacional consiste en el conjunto de valores, creencias y prácticas que influyen en la conducta de las personas al interior de las organizaciones.

La función primordial de la cultura es guiar el comportamiento de quienes hacen parte del **CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA**, hacia **los objetivos institucionales** y a su **estrategia de negocio** pensando en el usuario final.

En este sentido, esta caracterización se convierte en un ejercicio que permite identificar cuáles son las **áreas de ajuste** y sobre todo, cómo se debe dirigir el cambio para que las personas se comprometan en el logro de los objetivos visualizados por la entidad y así, poder plantear acciones que permitan lograr mayor **efectividad**.

Dimensiones

MISIÓN

Mide la percepción de la organización sobre la existencia de una Visión y Estrategia, acuerdo sobre los objetivos y su viabilidad, y si llegan a los diferentes niveles de esta, de forma que los motive y estimule a lograrlos.

ADAPTABILIDAD

Mide la percepción de las personas sobre la actitud hacia la innovación, al cambio, la adaptación a las necesidades de los clientes, al “permiso de equivocarse” y la buena comunicación de las nuevas ideas y objetivos.

CONSISTENCIA

Mide la visión de los servidores gente sobre la cultura, la coordinación de acciones, la claridad de los comportamientos esperados, la transmisión de valores y la forma de resolver los conflictos.

PARTICIPACIÓN

Mide la percepción en cuanto a cómo los servidores públicos perciben el funcionamiento de la delegación, el empoderamiento, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo de sus habilidades.



Resultados generales



El índice promedio de caracterización de este ejercicio se encuentra en un valor del 73% siendo una cultura **enfocada en la participación y la tarea**, con un foco principalmente interno, es decir, comprometida con las dinámicas de integración de los sistemas, estructuras y procesos.

Se reconoce como una entidad que valora a sus personas y que busca fortalecer la calidad de sus productos y servicios, sin embargo, debe comprender aún más al entorno adaptándose rápidamente a las dinámicas del cambio, fortalecer los temas de su gestión directiva, y la coordinación

entre las diferentes áreas de la entidad.

- **Misión:** Se reconoce la intención estratégica, sin embargo, se debe fortalecer la comprensión de una dirección de largo plazo significativa para la entidad.
- **Consistencia:** La entidad cuenta con un código de integridad que es modelo de acción, sin embargo, se deben fortalecer las conductas asociadas y los sistemas que forman la base de una cultura sólida.
- **Participación:** En general, la entidad debe propender por continuar desarrollando las habilidades y competencias de sus equipos buscando la alineación de los servidores con los objetivos de la entidad y el compromiso con su misionalidad
- **Adaptabilidad:** La entidad debe trabajar en brindar una respuesta más oportuna a las solicitudes del ambiente externo, que le permita adaptarse rápidamente al cambio.

Resultados por dependencias

- Misión: en esta Dirección se reconoce la intención estratégica de la entidad, la definición de metas y el norte hacia el cual debe dirigirse la misma.
- Consistencia: Se comprende la alineación de los valores con el código de integridad como modelo de acción, en donde se pueden dar acuerdos para lograr resultado comunes.



- **Participación:** Se reconoce la orientación de la entidad hacia la construcción de equipo y el alinear a las personas con la identidad organizacional
- **Adaptabilidad:** Se evidencia que es importante una respuesta más oportuna a las solicitudes del ambiente externo, que le permita adaptarse rápidamente al cambio.

Dirección General y Oficina Asesora Jurídica

- **Misión:** en estas dependencias se reconoce la intención estratégica de la entidad, la definición de metas y el norte hacia el cual debe dirigirse la misma.
- **Consistencia:** Se comprende la alineación de los valores con el código de integridad como modelo de acción, sin embargo, se debe fortalecer el llegar a consensos y acuerdos claros en la forma en la que se realizan las tareas.
- **Participación:** Se reconoce la orientación de la entidad hacia la construcción de equipo y el alinear a las personas con la identidad organizacional.
- **Adaptabilidad:** Se evidencia que es importante una respuesta más oportuna a las solicitudes del ambiente externo, que le permita adaptarse rápidamente al cambio.

Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica

- **Misión:** en esta dependencia se percibe un bajo nivel de direccionamiento estratégico, lo que afecta la forma en que se llega a resultados de manera común.
- **Consistencia:** Se percibe un bajo nivel de coordinación en cuanto a la forma de gestionar, frente a la manera en que se espera alcanzar metas y objetivos en común.
- **Participación:** Se solicita fortalecer los elementos relacionados con la necesidad de crear equipos consolidados y alineados.
- **Adaptabilidad:** Se evidencia que es importante una respuesta más oportuna a las solicitudes del ambiente externo, que le permita adaptarse rápidamente al cambio.

Dirección de Archivos de los Derechos Humanos, de Acuerdos de la Verdad y de Museo de la Memoria Histórica

- **Misión:** en esta dependencia se percibe un bajo nivel de direccionamiento estratégico, que permita tener una visión de carácter común para sus servidores.
- **Consistencia:** Se percibe un bajo nivel de coordinación en cuanto a la forma de gestionar, frente a la manera en que se espera alcanzar metas y objetivos en común.
- **Participación:** Se solicita fortalecer los elementos relacionados con la necesidad de crear equipos consolidados y alineados.



- **Adaptabilidad:** Se evidencia que es importante una respuesta más oportuna a las solicitudes del ambiente externo, que le permita adaptarse rápidamente al cambio.

Conclusiones

Se evidencia que el Centro Nacional de Memoria Histórica cuenta con una cultura centrada en la participación y la tarea en donde los sistemas y procesos establecidos buscan ser claros, y contar con un objetivo común, sin embargo, la exigencia extrema puede dar lugar a un equipo próximo al agotamiento y desmotivado, lo que puede generar una elevada rotación o un bajo sentido de filiación.

En general, su estilo de liderazgo es impulsado por la orientación al logro, siendo su principales impulsores la eficacia y la organización de los procesos, no obstante se pueden pasar por alto elementos como la perspectiva externa (comprender a quien se impacta) y crear una visión compartida.

A continuación se presentan los elementos principales encontrados en el presente estudio:

- En general, no se evidencia una clara intención estratégica que exprese la manera en la que la entidad desea ser reconocida en el futuro y lo cuál puede impactar en la percepción acerca de la contribución esperada de cada servidor.
- Algunas dependencias perciben que existe un vínculo claro entre metas y la dirección del trabajo, lo que facilita a cada persona un norte preciso de su labor, sin embargo, no es el común en las áreas misionales de la entidad, quienes perciben una distancia significativa entre lo que se plantea vs lo que se ejecuta.
- Perciben un bajo liderazgo que puede imposibilitar definir una visión de futuro que de guía y dirección a todos los servidores
- Expresan que las diferentes dependencias de la entidad pueden tener dificultad moderada en trabajar conjuntamente lo que afecta el alcanzar objetivos comunes.
- Perciben que al interior de la entidad existe la capacidad de lograr acuerdos en los temas esenciales, sin embargo, se debe reconocer el impacto común.
- Evidencian que los miembros de la entidad comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y filiación.
- Consideran que en general se cuenta con un moderado grado de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.



- Reconocen que en la entidad es fundamental el trabajo colaborativo como una necesidad estratégica.
- Perciben que el CNMH invierte de forma moderada en el desarrollo de las competencias y habilidades, sin embargo, en las misionales hay una mayor solicitud.
- Perciben que la entidad no se encuentra capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio.
- Reconocen quién es su cliente/usuario, sin embargo, puede mejorar la comprensión y entendimiento de sus necesidades.
- Advierten que la entidad debe fortalecer su capacidad de recibir, interpretar y transformar señales del entorno en oportunidades que alientan la innovación.
- Consideran la orientación al servicio como uno de sus valores primordiales que impacta en la forma en la que se realizan las actividades esenciales de la entidad.

Hablar de lo que se debe mejorar

- Los problemas y las molestias que se presentan dentro de la entidad deben ser discutidos abierta y libremente, sin tapujos. Debe haber un amplio espacio para la crítica y autocrítica, en forma ordenada y metódica, teniendo siempre como punto de llegada el hallazgo de soluciones concretas. Jamás quedarse "dando vueltas" a la observación de los problemas ni estarse culpando mutuamente por los errores cometidos.
- La crítica debe ser asumida como una práctica constructiva, por lo que se debe generar mayores espacios de acercamiento entre lo que se piensa y lo que la fundación requiere.
- En ese sentido la comunicación es un factor clave para el éxito de una cultura Institucional.

Entregar retroalimentación (feedback) a tiempo

- Si se detectan errores o se identifican comportamientos que deben corregirse, es importante que el responsable lo haga saber en forma inmediata. No actuar así hace que la corrección pierda valor.
- La retroalimentación debe ser un procedimiento constante. Resulta más fácil realizar las pequeñas correcciones en el camino. Los "pequeños errores" se van



acumulando y luego adquieren dimensiones que pueden ser difíciles de afrontar a menos que se apliquen grandes cambios.

Generar confianza y generar un camino claro que les permita llegar al resultado

- Darles libertad a los servidores y confiar en que harán su trabajo porque están capacitados; esto constituye una clave fundamental en el incremento del rendimiento personal y grupal.
- Generar desde la alta dirección una declaración acerca del objetivo que se desea alcanzar, haciendo énfasis en que cada persona de la entidad comprenda su rol, su impacto en los resultados y el cómo deben estar alineadas otras personas, o incluso toda la entidad.
- Una importante clave para desarrollar una visión compartida por todos los integrantes del Centro Nacional de Memoria Histórica consiste en alentarlos a que desarrollen visiones personales, las de los grupos y dependencias. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso.

Enfocarse en reconocer las necesidades del cliente/usuario:

- Adelantarse, ser proactivos y comprender desde la innovación lo que requieren las víctimas, las comunidades, los territorios y en general el país en términos de memoria; escuchar activamente para poder adelantarse a las necesidades del momento actual.

3.8. Riesgo psicosocial

El CNMH contrató la aplicación de la batería de riesgo psicosocial con la Caja de Compensación Familiar, aplicándola en el mes de noviembre de 2024 para 45 servidores públicos y 205 contratistas, para un total de 250 colaboradores, con una participaron total de 181 colaboradores, es decir, 61.8% mujeres y 38.12% hombres.

Los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Factores intralaborales. Son aquellas características al interior de la empresa, que tienen que ver con el trabajo y su organización, tales como: la gestión organizacional, condiciones de la tarea, funciones y jornada de trabajo, condiciones del medio ambiente de trabajo, relaciones sociales en el trabajo, entre otras.

Factores extralaborales. Son aquellos aspectos inherentes al trabajador fuera del contexto laboral tales como el entorno familiar, social y económico del trabajador, utilización del tiempo libre, redes de apoyo social, condiciones de la vivienda, entre otras.

Condiciones individuales. Aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características sociodemográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación (profesión u oficio), la ciudad o lugar de residencia, la escala socioeconómica (estrato socioeconómico), el tipo de vivienda y el número de dependientes. Estas características sociodemográficas pueden modular la percepción y el efecto de los factores de riesgo intralaborales y extralaborales.

El nivel de riesgo general intralaboral y extralaboral corresponde a:

FACTOR	FORMA A	FORMA B
INTRA Y EXTRA LABORAL	BAJO	BAJO

Desagregado en los factores presenta la siguiente situación:

FACTOR	FORMA A	FORMA B
Condiciones intralaborales	BAJO	SIN RIESGO
Condiciones extralaborales	MEDIO	MEDIO
Estrés	ALTO	BAJO

Resultados de los dominios intralaborales

Para el resultado del componente intralaboral las medias obtenidas para cada grupo ocupacional (Forma A y Forma B), para los cuatro dominios corresponde a:

DOMINIOS	FORMA A	FORMA B
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	BAJO	BAJO
Control sobre el trabajo	MEDIO	BAJO
Demandas del trabajo	BAJO	SIN RIESGO
Recompensa del trabajo	ALTO	MEDIO

De acuerdo con la distribución anterior, en nivel de riesgo alto se encuentra:

- Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo un 25%
- Control sobre el trabajo un 35%



- Demandas del trabajo un 16%
- Recompensas un 40%

Resultados en el dominio de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo

	FORMA A	FORMA B
MEDIA DEL DOMINIO	BAJO	BAJO
Características del liderazgo	MEDIO	BAJO
Relaciones sociales en el trabajo	MEDIO	MEDIO
Retroalimentación del desempeño	BAJO	MEDIO
Relación con los colaboradores	MEDIO	N/A

La dimensión con mayor porcentaje de población en nivel de riesgo alto y muy alto es relaciones sociales en el trabajo con un 28% de los individuos.

Resultados en el dominio de control en el trabajo

Las medias obtenidas en el dominio de control en el trabajo y sus dimensiones son:

DIMENSIONES	FORMA A	FORMA B
MEDIA DEL DOMINIO	MEDIO	BAJO
Claridad del rol	MEDIO	ALTO
Capacitación	MEDIO	BAJO
Participación y manejo del cambio	MEDIO	BAJO
Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas	MEDIO	BAJO
Control y autonomía sobre el trabajo	MEDIO	SIN RIESGO

La dimensión con mayor porcentaje de población en nivel de riesgo alto y muy alto es claridad de rol con un 41% de los individuos.



Resultados en el dominio de demandas del trabajo:

	FORMA A	FORMA B
MEDIA DEL DOMINIO	BAJO	SIN RIESGO
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	BAJO	SIN RIESGO
Demandas emocionales	MEDIO	BAJO

Demandas cuantitativas	MEDIO	BAJO
Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral	MEDIO	ALTO
Exigencias de responsabilidad del cargo	SIN RIESGO	N/A
Demandas de carga mental	MEDIO	BAJO
Consistencia del rol	BAJO	N/A
Demandas de la jornada de trabajo	MEDIO	BAJO

La dimensión con mayor porcentaje de población en nivel de riesgo alto y muy alto es demandas de la jornada de trabajo con un 36% de los individuos.

Resultados en el dominio de recompensas en el trabajo

DIMENSIONES	FORMA A	FORMA B
MEDIA DEL DOMINIO	ALTO	MEDIO
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y el trabajo que se realiza	ALTO	BAJO
Reconocimiento y compensación	MEDIO	MEDIO

La dimensión con mayor porcentaje de población en nivel de riesgo alto y muy alto es recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza con un 47% de los individuos.

Factores psicosociales extralaborales

Comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud



y bienestar del individuo. Las dimensiones extralaborales que se evalúan a través de la batería corresponden a:

- Tiempo fuera del trabajo
- Relaciones familiares
- Comunicación y relaciones interpersonales
- Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo
- Desplazamiento vivienda trabajo vivienda

Los resultados para las condiciones extralaborales y su nivel de riesgo en cada una de las variables presentaron lo siguiente:

DIMENSIÓN	FORMA A	FORMA B
MEDIA DEL DOMINIO	MEDIO	MEDIO
Tiempo fuera del trabajo	MEDIO	BAJO
Relaciones Familiares	BAJO	BAJO
Comunicación y relaciones interpersonales	MEDIO	MEDIO
Situación económica del grupo familiar	MEDIO	MEDIO
Características de la vivienda y su entorno	ALTO	ALTO
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	MEDIO	MEDIO
Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda	ALTO	ALTO

Teniendo en cuenta la distribución de la población en la entidad, en cuanto a los factores extralaborales, se evidencia que en los niveles de riesgo alto y muy alto se encuentra:

- en la dimensión de tiempo fuera del trabajo un 26%
- en la dimensión de influencia del entorno extralaboral sobre el laboral un 31%
- en la dimensión de desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda un 61%

Evaluación de estrés

	FORMA A	FORMA B
MEDIA DEL DOMINIO	ALTO	BAJO

Dentro de la evaluación de estrés que realiza la herramienta se conjugan los síntomas de comportamiento social, síntomas intelectuales y laborales, síntomas fisiológicos y síntomas psicoemocionales y son éstos los que dan el nivel de riesgo al que se están exponiendo los colaboradores.

Pueden existir casos que no sean identificados en la evaluación de riesgo psicosocial, debido a la sinceridad en las respuestas entregadas por los colaboradores, así que pueden encontrarse personas que estén presentando condiciones o ausencias médicas asociadas a temas de estrés o estados psicológicos alterados, pero sus respuestas no dan para identificar una exposición desde las dimensiones que se miden en el instrumento.

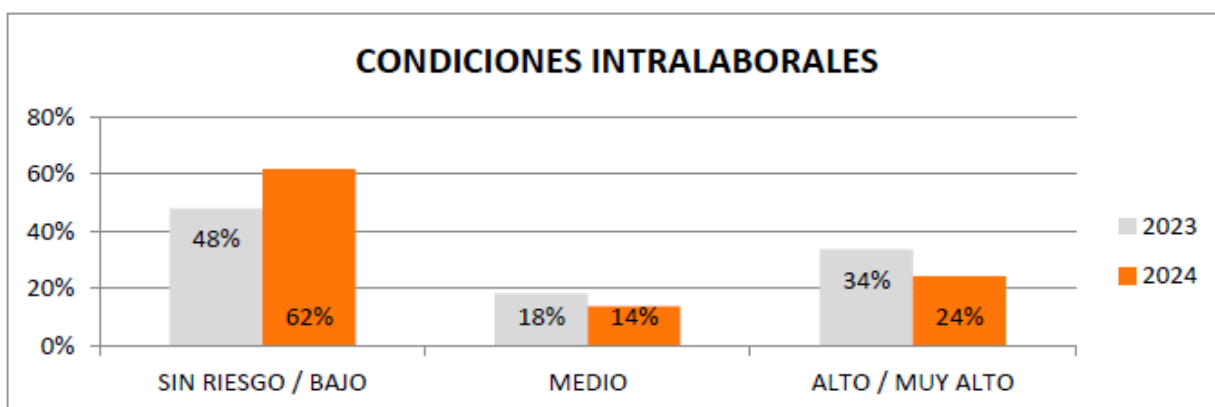
Prevalencia individual

Dado que la evaluación no da para realizar un diagnóstico, en cuanto a patologías mentales en los individuos, y la herramienta de la batería de riesgo psicosocial no determina en realidad y por diagnóstico diferencial un cuadro de estrés en el sujeto, si no que presume una afectación a la salud; por otro lado, y guardando la confidencialidad de la información no se genera una prevalencia individual.

La población que probablemente puede estar teniendo efectos adversos en su salud, derivado de la exposición a los factores intralaborales, corresponde a 33 y representan el 18,23% de la población que participó en la evaluación. Estos casos es una posible población de alto riesgo, los cuales deben ser verificados realizando un seguimiento inicial por un psicólogo especialista con su licencia en seguridad y salud en el trabajo vigente, dicha verificación consta de una prueba psicológica de personalidad, una prueba psicológica de afrontamiento y la realización de la entrevista semiestructurada (que hace parte de la batería de riesgo psicosocial, es uno de los instrumentos a disposición para ratificar la información).

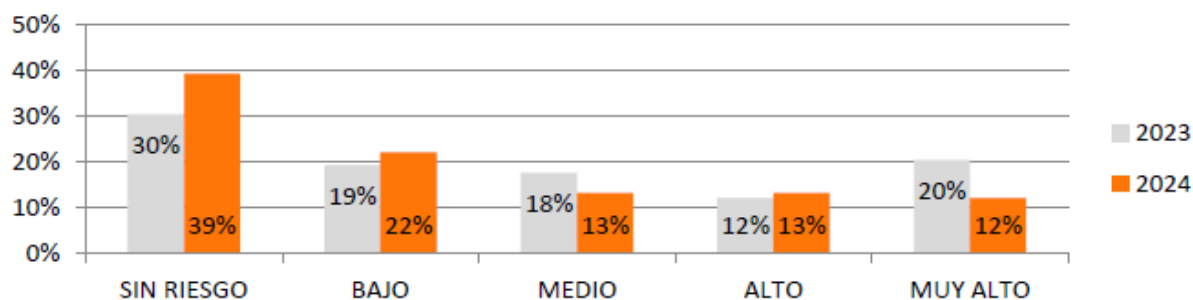
Comparativo 2023-2024

A continuación se comparan los resultados obtenidos en la actual vigencia versus la medición del año 2023, encontrando lo siguiente:

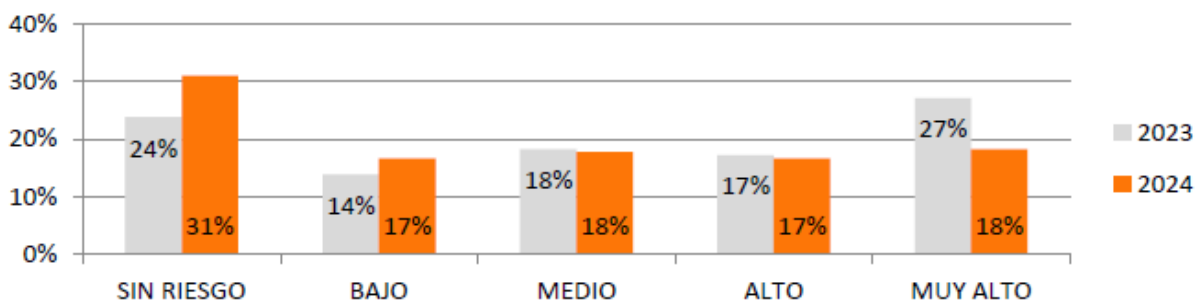




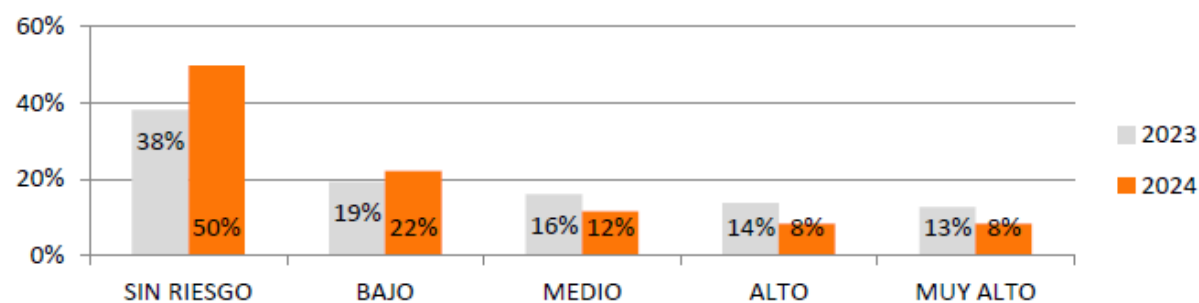
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES

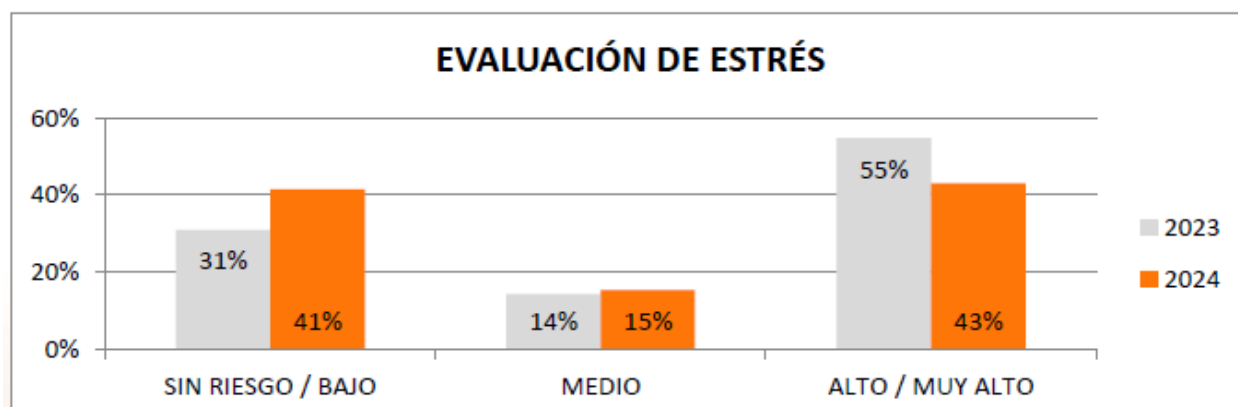
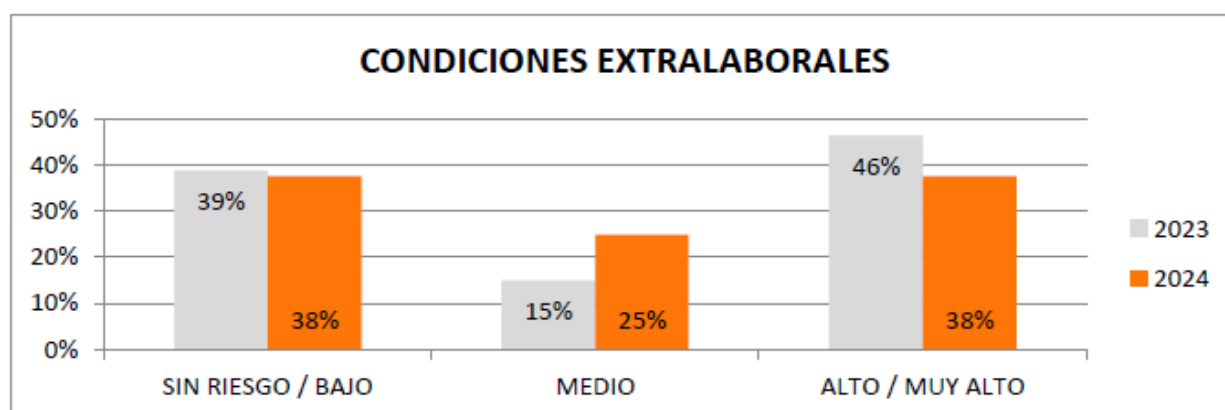
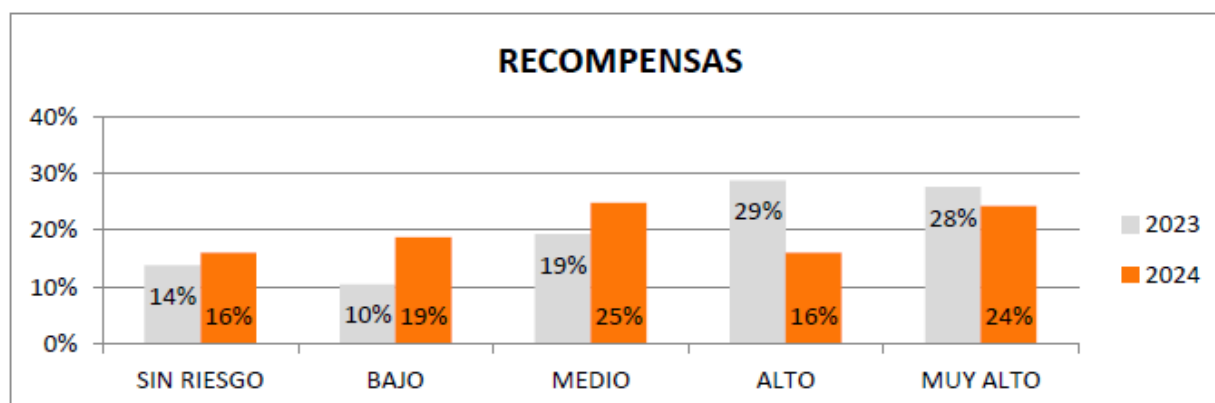


CONTROL SOBRE EL TRABAJO



DEMANDAS DEL TRABAJO





Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenido en la evaluación de riesgo psicosocial, se evidencia como fortaleza exigencias de responsabilidad.

Como las dimensiones con mayor oportunidad de mejora, frente a los resultados obtenido en la evaluación de riesgo psicosocial, son **claridad del rol, participación y manejo del cambio, demandas emocionales, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y recompensas** derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza.

Es importante reconocer que los niveles de riesgo medio, alto y muy alto están indicando la posibilidad que los individuos estén teniendo afectación en su salud por la exposición a los factores de riesgo intralaborales y extralaborales.



4. DISEÑO ACCIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

4.1. Acciones para la gestión estratégica del talento humano

Las acciones definidas para intervenir en la presente vigencia se enfocan 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 plan, y al cierre de brechas entre el estado actual y el esperado, logrando así fortalecer el talento humano y el servicio a la ciudadanía, a través de creación de valor de lo público.

Las acciones definidas en el plan de acción encuentran articulación con las demás dimensiones del MIPG y las rutas de creación de valor.

Convención	Dimensión
D1	Talento Humano
D2	Direccionamiento y planeación
D3	Gestión con valores para resultados
D4	Evaluación de resultados
D5	Información y Comunicación
D6	Gestión de Conocimiento
D7	Control Interno

Ruta	Variable	Actividad	Ciclo	Dimensión	Proceso	Beneficiarios
La Felicidad nos hace productivos	Entorno físico	Elaboración del plan de SST	Planeación	D2	GTH	Servidores Contratistas Usuarios
		Inspecciones a los puestos de trabajo	Desarrollo	D2	GTH	Servidores Contratistas
	Equilibrio de Vida	Actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento cultural	Planeación Desarrollo	D2	GTH	Servidores Contratistas
		Hábitos y estilos de vida saludable	Desarrollo	D2	GTH	Servidores Contratistas
		Seguimiento a recomendaciones de salud ocupacional	Desarrollo	D2	GTH	



Ruta	Variable	Actividad	Ciclo	Dimensión	Proceso	Beneficiarios
		Información para fortalecer el teletrabajo	Desarrollo	D3	GTH	
	Salario Emocional	Revisar y actualizar los componentes del salario emocional	Desarrollo	D2	GTH	Servidores públicos
		Divulgar el programa servimos	Desarrollo	D4	GTH	Servidores públicos
	Innovación con pasión	Implementar los equipos de trabajo dentro del programa de Incentivos	Planeación Desarrollo	D2 D3	GTH	Servidores públicos
Crecimiento	Liderazgo	Fortalecer la competencia	Desarrollo	D2 D4	GTH	Servidores Públicos
	Cultura del Liderazgo	Adelantar talleres	Desarrollo	D2	GTH	Servidores públicos
	Liderazgo en valores	Fortalecer los gestores de integridad	Desarrollo	D1	GTH	Servidores públicos
	Servidores que saben lo que hacen	Actualizar la hoja de vida y la caracterización	Desarrollo	D4	GTH	Servidores públicos
Servicio	Al servicio de los ciudadanos	Incluir el eje de creación de valor de lo público en el PIC	Desarrollo	D2, D6, D7	GTH	Servidores Públicos Contratistas
	Cultura que genere logro y bienestar	Identificar la cultura organizacional para generar acciones de intervención	Desarrollo	D7	GTH	Servidores públicos
Calidad	Hacer las cosas siempre bien	Implementar el autocontrol en la ejecución de las funciones diarias	Desarrollo	D7	GTH	Servidores públicos
		Administración y estadísticas de nomina	Desarrollo	D2	GTH	Servidores públicos
	Cultura de la calidad y de la integridad	Monitoreo de la declaración de conflictos de interés	Desarrollo	D4	GTH	Servidores públicos



Ruta	Variable	Actividad	Ciclo	Dimensión	Proceso	Beneficiarios
		Monitoreo de la Declaración de Bienes y Rentas	Desarrollo	D4	GTH	Servidores públicos
		Monitoreo de PPE	Desarrollo		GTH	Servidores públicos
Análisis de Datos	Entendiendo a las personas a través de los datos	Consolidar y crear repositorio de información	Desarrollo	D5	GTH	

4.2. Plan de Vacantes, previsión de empleo y formalización laboral

Teniendo en cuenta que para la vigencia 2024 se contrató una Consultoría para adelantar el estudio técnico de reforma organizacional y que el estudio técnico será entregado en el mes de febrero de 2025, se programaran las actividades de acuerdo con el resultado.

- Para las vacantes temporales se adelantarán los procesos de encargo y/o nombramientos en provisionalidad de no ser posible, siempre bajo el principio del merito.
- Se iniciará en el mes de marzo el proceso meritocrático para proveer el empleo de Director Técnico de la Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica, que se retira del servicio.
- Se continuará con la provisión del empleo de Asesor cuyo nominador es el Presidente de la República.
- Se continuará con la actualización de registro público de carrera administrativa de acuerdo con las situaciones que se presenten.
- Se continuará con el proceso de evaluación de desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa, servidores de libre nombramiento y remoción que no pertenezcan a la gerencia pública.

4.3. Código de Integridad

Evaluar el impacto del código de integridad e implementar las acciones que correspondan a cargo del grupo de Planeación.

4.4. Ejes para Bienestar e Incentivos y PIC

Los ejes para desarrollar en la vigencia 2024 son los contemplados en las guías del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Bienestar

De acuerdo con los resultados de la Medición de Clima y Cultura laboral expuestos, se diseñan acciones de intervención de mejora que podrán brindar herramientas sólidas para alcanzar niveles favorables de Clima y cultura Organizacional, en torno al fomento de competencias transformacionales, gestión del cambio, adaptabilidad y cohesión de equipos, las cuales se desarrollarán en el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta el presupuesto asignado para la actual vigencia.

Liderazgo

De acuerdo con el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales y la normatividad vigente, las competencia de Liderazgo se asigna a los empleos del nivel directivo, definido como, "Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados", cuyas conductas asociadas son:

- Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones
- Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo
- Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas
- Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral
- Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión.
- Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto

Se prioriza como población objetiva para esta intervención, los servidores que ocupan los empleos de:

DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
DIRECTOR GENERAL	0015	28	DIRECCIÓN GENERAL
DIRECTOR TÉCNICO	0100	24	DIRECCIÓN DE MUSEO DE LA MEMORIA HISTÓRICA
DIRECTOR TÉCNICO	0100	24	DIRECCIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA
DIRECTOR TÉCNICO	0100	24	DIRECCIÓN DE ARCHIVO DE LOS DERECHOS HUMANOS
DIRECTOR TÉCNICO	0100	24	DIRECCIÓN DE ACUERDOS DE LA VERDAD



DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO	DEPENDENCIA
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	0100	24	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Acciones

- Evaluar las habilidades de liderazgo para encontrar las brechas y cerrarlas con un plan de acción concreto y centrado en acciones productivas.
- Brindar herramientas (talleres) y aprendizajes de cómo funciona su mente consiente e inconsciente para cambiar creencias limitantes, paradigmas y hábitos que bloquean la visión de desarrollo y crecimiento del ser humano interior, para lograr los objetivos en el ámbito laboral
- Autodiagnóstico: Aplicación de una evaluación para obtener la autopercepción de cada líder. Establecer puntos de partida para el plan de mejora
- Plan de Acción: fortalecimiento de aquellas habilidades a fortalecer en cada uno de los líderes.
- Alineación de Habilidades Gerenciales. Alineación de conceptos de las habilidades gerenciales. Plan de crecimiento de habilidades para generar cohesión de grupo.
- Seguimiento: Con sesiones de coaching según el cargo y habilidades necesarias para el mejoramiento de su rol.

Administración del Talento Humano

Garantizar la articulación, conexión y fortalecimiento del clima y la cultura organizacional, con el objetivo de fomentar un entorno de trabajo colaborativo, inclusivo y orientado hacia la excelencia, que promueva el compromiso, la innovación y el bienestar de nuestros servidores de cara a lograr los RETOS de la Entidad.

Acciones

Rediseñar la Oferta de VALOR para los servidores públicos, además de Reforzar la misión, visión y valores de la entidad, asegurando que todos comprendan y se sientan alineados con ellos.

Exploración: Conectando con la Visión y Valores

Diagnóstico: Evaluando la Experiencia

Ideación: Creando una Nueva Oferta de Valor

Cierre: Compromisos y Reflexiones Finales

Esta acción se deberá implementar conjuntamente el grupo de Planeación.

Reconocimiento

Establecer criterios claros para reconocimiento: Eficiencia, utilidad y la calidad del trabajo realizado. Reconocer la contribución, pasión y esfuerzo que asumen para realizar procesos y proyectos. Competencias y calificaciones excepcionales. Buenas prácticas, aportes e innovación, entre otros.

Acciones:

- Estructurar programas de reconocimiento acordes a la cultura organizacional e intereses de los servidores, previo los lineamientos de la Dirección.
- Propiciar espacios físicos y jornadas para integración, esparcimiento e innovación.
- Continuar con el modelo de trabajo, flexibilidad horaria, tiempo compensado, día de la familia, día de cumpleaños, compensatorio por comisión de servicios en sábado, compensatorio por uso de la bicicleta.
- Otorgar incentivos no pecuniarios y reconocimientos por desempeño laboral.
- Implementar propuestas e innovaciones hechas por los servidores.
- Continuar con el reconocimiento de fechas como el día de la profesión, de acuerdo con el presupuesto asignado implementar el día del aniversario de la entidad, reconocimiento por años de servicio, reconocimiento de la labor por pensión de jubilación.

Comunicación interna

Diseñar un plan de comunicación interna, establecimiento objetivos claros y medibles en función del diagnóstico y con los lineamientos de la Dirección General.

Acciones

- Reunión de diagnóstico y articulación con el equipo de comunicaciones.
- Definición de objetivos de Endomarketing
- Estructura del Plan de Trabajo para la Estrategia de Endomarketing
- Planificación de Estrategias de Comunicación
- Implementación de Estrategias de Comunicación.
- Lanzamiento de Campañas de Comunicación
- Realización de Talleres y Encuentros de Diálogo
- Monitoreo y Retroalimentación Continua



Ahora, frente a la encuesta de necesidades de Bienestar que expresaron los servidores encuestados, se propone, siempre y cuando el presupuesto asignado sea suficiente:

- Corroborar que los servidores que se identifican con el criterio de cabeza de familia cumplan con lo establecido en la normatividad vigente, con el fin de diseñar acciones para este grupo.
- En cuanto a los pasatiempos, continuar con el asocio del Acueducto, las caminatas ecológicas, por lo menos una en compañía de un miembro de la familia.
- A través de la estrategia de comunicaciones crear una agenda única para la entidad, con el fin socializar a toda la comunidad las actividades que planean y ejecutan las diferentes dependencias y que sea de conocimiento de los jefes inmediatos para lograr una mayor asistencia y participación.
- Realizar por lo menos una actividad en donde se involucre actividades colectivas e individuales, teniendo presente el presupuesto asignado.
- Realizar la semana de la salud con actividades de autocuidado y prevención de la salud, siempre y cuando se cuente con el presupuesto.
- Con el apoyo de gestión ambiental continuar con la jornada de al trabajo con la mascota.
- Implementar el día Rosa en cumplimiento de las directrices de la Función Pública, para las mujeres y personas menstruantes que se encuentren en Teletrabajo y trabajo en casa para las servidoras y personas menstruantes que no lo estén.

Desvinculación asistida

El objetivo de este componente es fortalecer las estrategias y mecanismos asociados a la fase de retiro dentro del ciclo de vida laboral del servidor público con un despliegue de alianzas y acciones específicas que faciliten la asesoría, acompañamiento y preparación al servidor.

Para lo cual se adelantarán las siguientes intervenciones, previo presupuesto asignado:

- Sensibilización y preparación
- Entrenamiento y capacitación
- Preparación para la reubicación laboral
- Preparación para la Pensión
- Preparación económica
- Transferencia de conocimientos

Capacitación

En el componente de Capacitación se diseñan las siguientes acciones siempre y cuando se cuente con los recursos:

- De acuerdo con el presupuesto asignado, priorizar el curso de inducción para los servidores que se vinculen con la entidad.
- Con el apoyo del grupo de Planeación, identificar los conocimientos de la entidad y priorizar la población. Lo anterior con el fin de establecer la población objetivo para cursos en temas propuestos por los encuestados como son: Reparación de víctimas, Transversalización del enfoque de paz, memoria y protección de las vidas las políticas públicas del Eje 1.
- Para el Eje 2: Paz y derechos humanos con enfoque territorial y Políticas públicas en la gestión socio-territorial
- Para el Eje 3, Comunicación asertiva y Conceptos claves de enfoque de género interseccional y diferencial en el marco de la garantía de los derechos.
- Para el Eje 4, y con el apoyo de gestión de TIC: Automatización de procesos y Operación de sistemas de información y plataformas tecnológicas para la gestión de datos. Así mismo, cursos de Excel nivel básico, medio y avanzado, teniendo en cuenta las necesidades de las dependencias.
- Para el Eje 5: Política de Integridad y conflicto de intereses
- Para el eje 6. Una vez establecida la línea base de competencias para los diferentes niveles jerárquicos de la entidad, para el 2025 intervenir aquellas que sean las más representativas, es decir que influyan en el desarrollo del trabajo, siempre y cuando se cuente con el presupuesto.

En SG-SST además de las propias del sistema y la normatividad vigente, se intervendrá, siempre y cuando se cuente con los recursos:

- En formación:
 - o Claridad del rol
 - o Demandas del trabajo
 - o Influencia sobre el ambiente extralaboral
- Actualización del documento de primeros auxilios psicológicos y la respectiva implementación.
- Intervención de los casos identificados y aplicación de las pruebas de burnout, de ansiedad y de depresión, prueba de afrontamiento y entrevista semiestructurada; siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios.
- Diseño del Sistema de Vigilancia epidemiológico de Riesgo Psicosocial, siguiendo la normatividad vigente frente a la custodia de la información.



4.5. SIGEP

se continuará con el monitoreo de actualización de hojas de vida, declaración de bienes y rentas y aplicativo por la integridad, en las etapas de ingreso, desarrollo y retiro de los servidores de la entidad.

4.6. Gerencia pública y formalización de empleos

Se adoptará el sistema de gerencia pública y los acuerdos de gestión.

De acuerdo con el resultado de la consultoría sobre el rediseño organizacional se continuará con el trámite de modificación de estructura orgánica y ampliación de la planta de personal.

4.7. Políticas de Operación

Gestión de compensaciones

1. La nómina se liquida de forma mensual, teniendo en cuenta los salarios y las novedades recibidas e informadas dentro de los primeros diez (10) días de cada mes.
2. Programación de vacaciones. En el mes de enero se realizará la programación de vacaciones para la vigencia fiscal, la cual será la base para solicitar el PAC y la prestación del servicio.
3. Para la liquidación de retención en la fuente se aplicará el procedimiento dos (2) para aquellos servidores cuya antigüedad en la entidad sea superior a un año, y a los demás el procedimiento uno.
4. Se recibirán solicitudes de alivio tributario las cuales se ingresarán a la nómina, en el término de recepción de novedades. Si por cualquier razón se reciben fuera de este término, pasaran a la siguiente liquidación.
5. Todas las novedades de personal deben ser radicadas a la Dirección Administrativa y Financiera, con el fin de adelantar el control y trámite de estas.
6. Para las nuevas vinculaciones a la planta así como para los retiros, se deberán realizar dentro de los términos de cierre de novedades, de lo contrario pasarán al siguiente mes.
7. Así mismo, es responsabilidad de cada servidor público presentar antes del día diez (10) de cada mes, las novedades de nómina cambio de afiliaciones al sistema de seguridad social, cambio de cuentas bancarias, descuentos por créditos o libranzas, u otras situaciones administrativas que puedan afectar el flujo normal de su liquidación de nómina.
8. Una vez realizado el cierre de novedades, estas se registrar en el cuadro denominado Reporte Mensual de Novedades con el fin de ser analizadas o si requieren modificación; una vez se adelante esta actividad se ingresarán al



aplicativo contratado generando una prenomina aplicando los controles del mapa de riesgo, asegurando una liquidación adecuada. Posteriormente, una vez adelantadas las correcciones si las hay se iniciara el proceso de firmas y radicación para el procedimiento financiero.

9. Las incapacidades por Enfermedad General, Enfermedad profesional, Licencias de Maternidad y Paternidad deberán ser informadas al jefe inmediato y radicadas a la Dirección Administrativa y Financiera al día hábil siguiente a su ocurrencia.

Responsabilidad y autoridad

Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
Línea Estratégica	Directora General Directora Administrativa y Financiera	Definir el marco general para el ciclo del talento humano: vinculación, desarrollo y desvinculación del talento humano.
		Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de empleo público y talento humano al interior de la entidad.
		Asegurar la documentación, implementación y apropiación del Sistema Integrado de Planeación y Gestión al interior de su área y proceso
	Comité institucional de coordinación de control interno	Evaluar la eficacia de las políticas y estrategias implementadas al interior de la entidad para el desarrollo del talento humano
Primera Línea	Líder de Proceso: Directora Administrativa y Financiera	Monitorear la aplicación de la normativa asociada al empleo público y el talento humano al interior de la entidad
		El líder del proceso debe: Promover al interior de su equipo de trabajo la administración de riesgo.
		Asegurar la actualización documental, implementación y apropiación del proceso a cargo al interior de su dependencia
		Diseñar, aplicar y coordinar los planes y programas de bienestar.
		Verificar el avance en los programas y proyectos desagregados por tema y recursos asociados, generando alertas sobre retrasos o posibles incumplimientos, a fin de tomar las acciones o intervenciones necesarias



Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
		Servidores, contratistas y pasantes que participan en el proceso: Dar cumplimiento a los procedimientos y guías establecidas para el proceso
Segunda Línea	Directora Administrativa y Financiera	Coordinar la elaboración y ejecución del Plan Institucional de Capacitación al interior de la Entidad Coordinar la elaboración, desarrollo y evaluación del plan salud y seguridad en el trabajo Coordinar la evaluación de clima y cultura institucional y la implementación de acciones de mejoramiento continuo

5. RECURSOS

Para el desarrollo del presente plan se cuenta con los siguientes recursos asignados por la Dirección Administrativa y Financiera:

Concepto	Descripción del Rubro	Presupuesto
Plan de Capacitación	Servicios de Educación	31,500,000.00
Plan de Bienestar	Servicios de Esparcimiento, Culturales y Deportivos	107,625,000.00
Incentivos no pecuniarios	Servicios de Esparcimiento, Culturales y Deportivos	8,000,000.00
Equipos de Trabajo		-
Estado Joven	Servicios Financieros y Servicios Conexos	655,080.00
Extintores	Servicios de Mantenimiento, Reparación e Instalación (Excepto Servicios De Construcción)	1,000,000.00
Exámenes Médicos	Servicios para el Cuidado de la Salud Humana Y Servicios Sociales	6,000,000.00
Ergonomía	Productos de Caucho y Plástico	8,000,000.00
Elementos para botiquines		2,000,000.00
Plan de emergencias		10,000,000.00
Desvinculación asistida		
Estrategia Psicosocial	Servicios de Esparcimiento, Culturales y Deportivos	-
Uso listas de elegibles		4,270,500.00
Servicios personales	Nómina	13,058,000,000.00
Total		13,237,050,580.00

Así mismo se hará uso de las alianzas estratégicas con la Caja de Compensación Familiar Compensar, con el plan de acompañamiento; la administradora de Riesgos Profesionales Positiva; el programa Servimos del Departamento administrativo de la

Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública y las demás que se logren concretar en el desarrollo de este.

6. EVALUACIÓN DEL PLAN

La evaluación del plan de adelantará así:

1. Autoevaluación Matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano.

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

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

Este instrumento está diseñado para la verificación, medición y evaluación de evolución de la gestión. En relación con la dimensión de Talento Humano, se monitorea y evalúa la eficacia y a los niveles de madurez, como una mirada complementaria y como línea para el mejoramiento continuo. Se diligenciará en las fechas previamente establecidas.

3. Indicadores. Los indicadores que se desarrollen en cada uno de los planes que componen la gestión del talento humano y aprobados en el sistema de gestión.