



## PLAN ESTRÁTÉGICO DE TALENTO HUMANO 2026

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
Proceso: Gestión de Talento Humano

Bogotá, D.C., enero de 2026



## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
1.	OBJETIVOS .....	5
1.1.	Objetivo General .....	5
1.2.	Objetivos específicos .....	5
2.	DISPOSICIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN .....	6
2.1.	Reseña histórica .....	6
2.2.	Misión .....	7
2.3.	Visión.....	7
2.4.	Objetivos Estratégicos .....	7
2.5.	Organigrama .....	7
2.6.	Código de Integridad y Buen Gobierno.....	8
2.7.	Mapa de Procesos.....	11
2.8.	Dependencias y procesos .....	12
2.9.	Marco Normativo.....	13
2.10.	Caracterización de los empleos.....	15
2.11.	Caracterización de los servidores públicos .....	20
2.12.	Componentes y Subcomponentes de la Dimensión de Talento Humano.....	25
3.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	27
3.1.	Resultados FURAG .....	27
3.2.	Matriz Autodiagnóstico Gestión Estratégica de Talento Humano .....	29
3.3.	Evaluación plan estratégico .....	35
3.4.	Medición Clima Organizacional .....	36
3.5.	Caracterización de cultura organizacional .....	44
4.	DISEÑO DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO .....	49
4.1.	Acciones para la Gestión Estratégica de Talento Humano .....	49
4.2.	Plan Anual de Vacantes.....	51
4.3.	Código de Integridad.....	51
4.5.	Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo .....	53
4.6.	SIGEP .....	54
4.7.	Gerencia pública y formalización de empleos.....	54
4.8.	Políticas de Operación .....	54
6	EVALUACIÓN DE PLAN .....	56
7.	CONCLUSIÓN .....	56



**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
3	28/01/2026	Se actualiza: Introducción Objetivos específicos Resultados FURAG Diagnóstico Estratégico Políticas de operación Actualización marco normativo Se incluyen conclusiones

## 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) del Centro Nacional de Memoria Histórica se formula en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 1499 de 2017, mediante el cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y de conformidad con los lineamientos definidos en la *Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el Sector Público Colombiano*, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

En coherencia con el enfoque de mejoramiento continuo del MIPG, el PETH se desarrolla a través de las siguientes fases:

- Diagnóstico
- Planeación estratégica
- Ejecución
- Seguimiento y control
- Evaluación y análisis de resultados

En el marco de la planeación estratégica institucional, y en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, así como con los objetivos de la Dimensión de Talento Humano del MIPG, particularmente el fortalecimiento del liderazgo y la gestión integral del talento humano, el PETH para la vigencia 2026 orienta sus acciones a la generación de valor público a través de la gestión del ciclo de vida del talento humano.

Las estrategias definidas se enfocan en el fortalecimiento de las competencias laborales, capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores públicos, así como en la promoción del bienestar y la calidad de vida laboral, con el fin de mejorar el desempeño institucional, la productividad y la prestación de servicios con calidad, oportunidad y enfoque en el ciudadano.

Así mismo, el PETH se articula con la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano y la Política de Empleo Público, incorporando los principios de mérito, desarrollo permanente de competencias, evaluación del desempeño, mejoramiento continuo y enfoque sistémico, como elementos orientadores para el fortalecimiento de la capacidad institucional.

La Gestión Estratégica del Talento Humano, en el marco del MIPG, se orienta a la creación de valor público mediante la implementación de acciones que promuevan el desarrollo integral de las personas, el fortalecimiento de comportamientos alineados con los objetivos institucionales, el mejoramiento de la gestión pública, la satisfacción del servidor público, el incremento de la productividad y la generación de bienestar para la ciudadanía.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. Objetivo General

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

### 1.2. Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los/las servidores(as) públicos(as) del Centro Nacional de Memoria Histórica, mediante el desarrollo, ejecución y evaluación del Plan Institucional de Capacitación, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Entidad.
- Mejorar la calidad de vida laboral de los/las servidores(as) del Centro Nacional de Memoria Histórica, a través de la implementación y ejecución del Plan de Bienestar e Incentivos Laborales, promoviendo entornos de trabajo saludables, motivadores e incluyentes.
- Promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los/las servidores(as), mediante la prevención, identificación y control de los riesgos del entorno laboral, a través de la ejecución del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Favorecer el mejoramiento continuo de la gestión institucional, a través del desarrollo, seguimiento y fortalecimiento del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral y de los Acuerdos de Gestión, como herramientas para la mejora del desempeño individual y organizacional.
- Administrar de manera integral los procesos de vinculación, permanencia y retiro de los/las servidores(as) de la Entidad, con el propósito de fortalecer la gestión del talento humano del Centro Nacional de Memoria Histórica.
- Identificar y establecer las necesidades de personal de la Entidad, así como los perfiles y funciones requeridos, mediante la evaluación de cargas laborales, con el fin de proponer acciones de rediseño institucional y formalización del empleo.
- Transformar y fortalecer la cultura organizacional, apoyando la estrategia institucional y promoviendo relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.
- Administrar de manera oportuna y eficiente los procesos de nómina y seguridad social de los/las servidores(as) del Centro Nacional de Memoria Histórica, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente.

## 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 Nacional 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 (Ver **Ilustración 1**):

**Ilustración 1** *Plan Nacional de Desarrollo Alineado con funciones del CNMH*



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

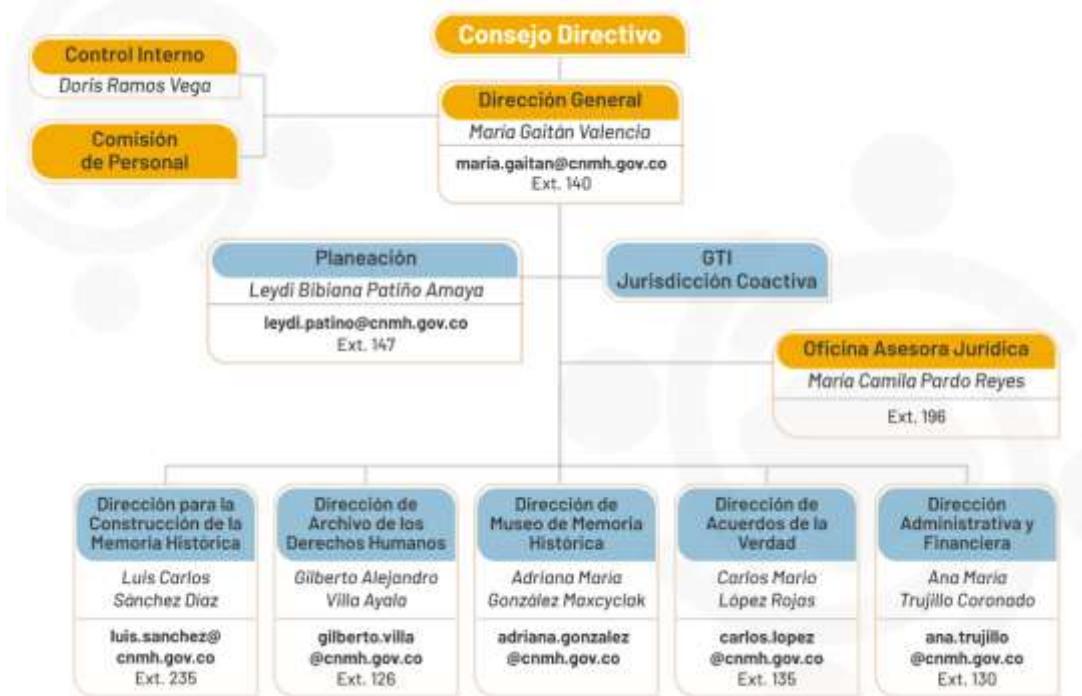
- Ampliar la escucha, inclusión y preservación de las memorias de las víctimas, individuales y colectivas, localizadas en el país como en el exilio; a través de procesos de: esclarecimiento de la verdad respecto de las memorias históricas de Colombia, archivos de los derechos humanos, iniciativas de memoria, medidas de satisfacción en el marco de la reparación integral, y demás acciones misionales.
- 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.
- 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.
- Desarrollar acciones estratégicas de protección, acceso y circulación del conocimiento generado respecto a las memorias históricas y las resistencias.
- 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.
- 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.
- 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 (Ver Ilustración 2)



Ilustración 2 Organigrama CNMH



Fuente: <https://centrodememoriahistorica.gov.co/organigrama/>

## 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.**

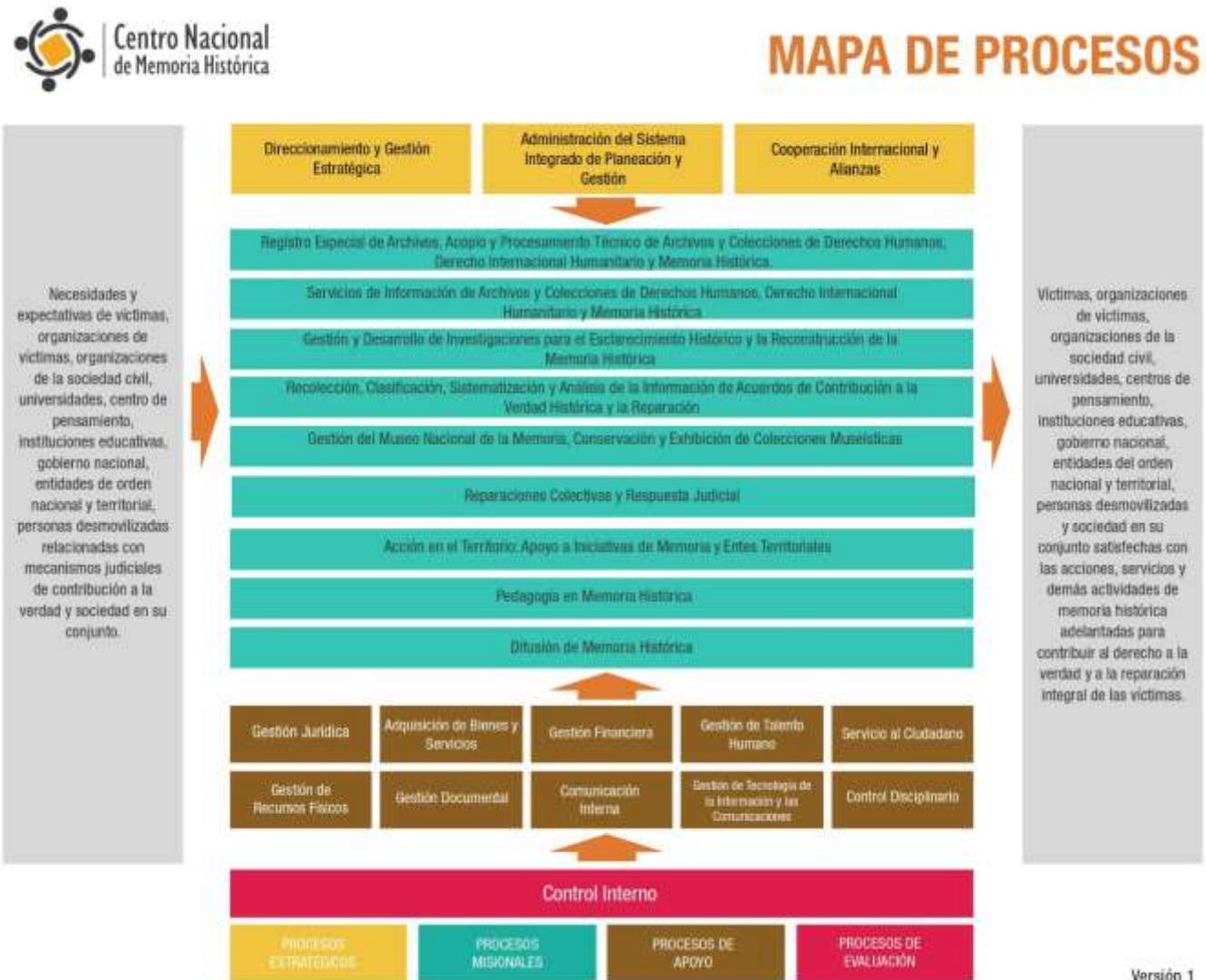
El CNMH, comprometida con los principios de transparencia, encamina todas las actividades para garantizar una información a la ciudadanía en forma oportuna y diligente con actitud hacia el servicio que propenda por la satisfacción de los usuarios en todos los requerimientos e información que requieran,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

## **2.7. Mapa de Procesos**

Dentro del Sistema Integrado de Gestión se han definido el siguiente mapa de procesos (Ver **Ilustración 3**)



Ilustración 3 Mapa de Procesos CNMH:



Versión 1

Fuente: <https://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/sistemaGestion/mapaProcesosv1.pdf>

## 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, en la **Tabla 1** se relaciona la normatividad aplicable:

**Tabla 1 Normograma**

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia de 1991	“De la función pública”, título V, capítulo 2.
Ley 9 de 1979	“Por la cual se dictan Medidas Sanitarias”.
Ley 100 de 1993	“Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.
Ley 489 de 1998	“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expedien las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”
Ley 776 de 2002	“Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales”.
Ley 909 de 2004	“Por la cual se expedien normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.
Ley 1064 de 2006	“Por la cual se dictan 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 1474 de 2011	“Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
Ley 1562 de 2012	“Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo”.
Ley 1960 de 2019	“Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”.



NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Decreto Ley 2400 de 1968	"Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones".
Decreto Ley 1295 de 1994	"Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales".
Decreto Ley 1567 de 1998	"Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado".
Decreto Nacional 1072 de 2015	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo", y los Decretos que lo modifican y adicionan.
Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".
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".
Decreto 612 de 2018	"Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado".
Decreto 815 de 2018	"Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos".
Resolución 4566 de 2016, expedida por el Ministerio de Trabajo	"Por la cual se crea el Programa "Estado Joven" de incentivos para las prácticas laborales y judicatura en el sector público, se establecen las condiciones para su puesta en marcha y se dictan otras disposiciones".
Resolución 667 de 2018, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública	"Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas".
Resolución 1166 de 2018, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social	"Por la cual se adoptan los lineamientos para el talento humano que orienta y atiende a las víctimas del conflicto armado y se dictan otras disposiciones".
Resolución 0312 de 2019, expedida por el Ministerio de Trabajo	"Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes".
Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.	Plan Nacional de Formación y Capacitación
Programa Nacional de Bienestar 2023—2026, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.	Programa Nacional de Bienestar 2023—2026,

Fuente: Elaboración Propia DAyF

## 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, la cual se relaciona en la **Tabla 2**:

**Tabla 2 Planta de Empleos CNMH**

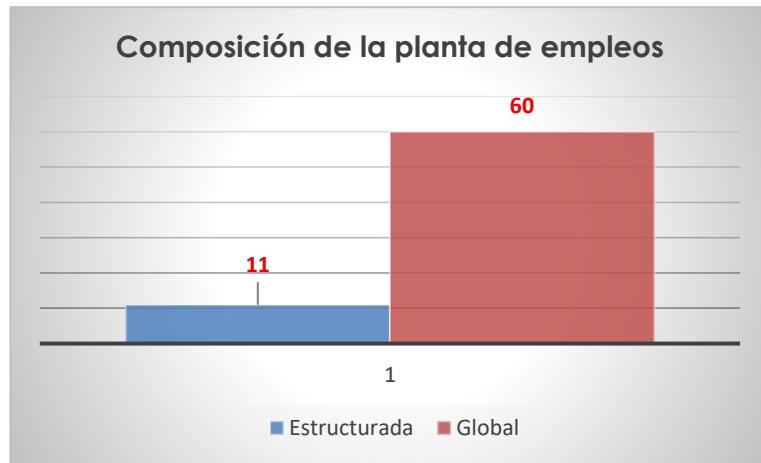
# Empleos	Denominación	Código	Grado	Naturaleza
<b>Despacho Director</b>				
1	Director de Centro	0015	28	Libre nombramiento
5	Asesor	1020	18	Libre nombramiento
1	Profesional Universitario	2044	11	Libre nombramiento
1	Técnico Administrativo	3124	17	Libre nombramiento
1	Secretario Bilingüe	4182	26	Libre nombramiento
1	Auxiliar Administrativo	4044	22	Libre nombramiento
1	Conductor mecánico	4103	20	Libre nombramiento
11	Subtotal empleos planta estructurada			
<b>Planta Global</b>				
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	Subtotal empleos planta global			
71	<b>Total empleos</b>			

Fuente: Elaboración Propia DAEF

Con este plan de empleos, el Centro Nacional 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.



**Ilustración 4** Composición de la Planta de Empleos CNMH



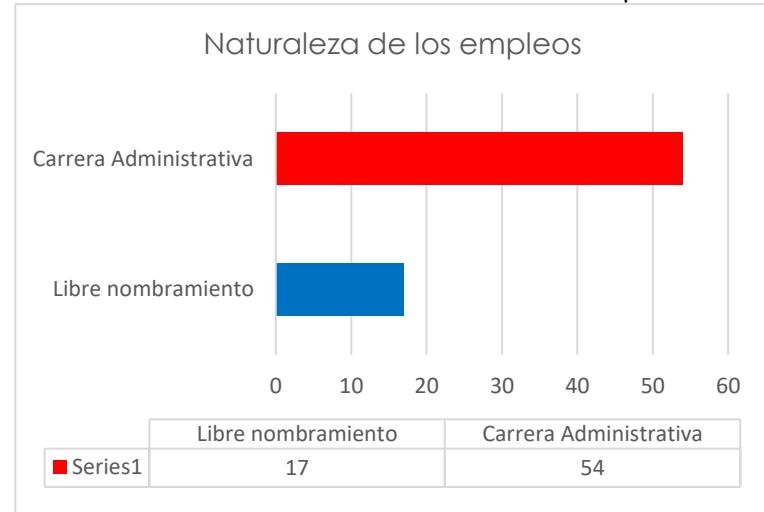
Fuente: Elaboración Propia DAyF

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. (Ver **Ilustración 5**)

Sin embargo, vale la pena resaltar que en la distribución de empleos se encuentran en la planta estructura cuatro (4) profesionales código 2028 Grado 23, dos (2) profesionales universitarios código 2044 grado 11 y un técnico administrativo, código 3124 grado 17 todos empleos de carrera de la planta global.

Como se puede observar en la **Ilustración 4** 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 ultima el 85% del total de empleos.

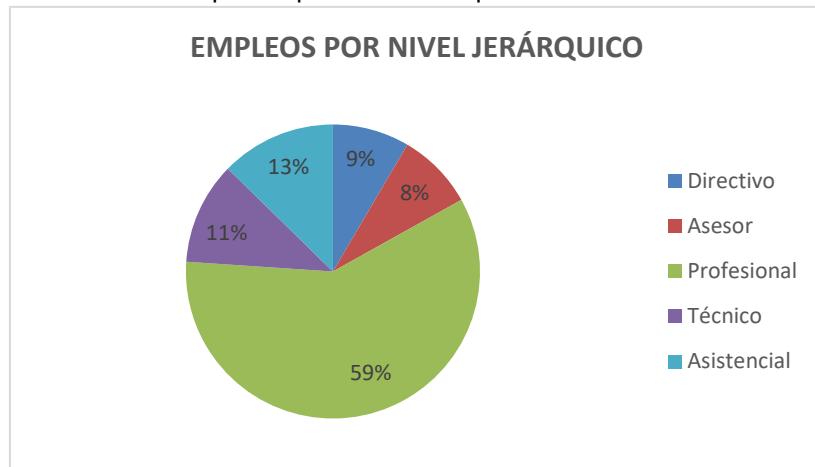
**Ilustración 5** Naturaleza de los Empleos CNMH



Fuente: Elaboración Propia DAyF



### Ilustración 6 Empleos por Nivel Jerárquico



En los empleos por nivel jerárquico se observa que el nivel profesional participa con un 59% seguido del nivel asistencial seguido del nivel asistencial (Ver **Ilustración 6**)

Fuente: Elaboración Propia DAyF

### 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 en la **Tabla 3**, se refleja dicha distribución por nivel jerárquico:

Tabla 3 Distribución por Nivel Jerárquico

DEPENDENCIA	# DE EMPLEOS DISTRIBUIDO POR NIVEL JERÁRQUICO					TOTAL EMPLEOS
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
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
<b>TOTAL EMPLEOS</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración Propia DAyF

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 los relacionando en la **Tabla 4**:

**Tabla 4 Distribución por Dependencias**

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

Fuente: Elaboración Propia DAyF

### Provisión de empleo

A 31 de diciembre de 2025 el plan de empleos presenta la siguiente situación: (Ver **Tabla 5**)

**Tabla 5 Plan de Empleos a 31/12/2025**

Nivel jerárquico	En propiedad Carrera/Libre	En encargo	En provisionalidad	En comisión para desempeñar empleo de libre en misma entidad	En comisión para desempeñar empleo de libre en otra entidad	Sin proveer	Total
Directivo	6						6
Asesor	5			1			6
Profesional	30	6			1	5	42
Técnico	5	2	1				8
Asistencial	3		6				9
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>71</b>

Fuente: Elaboración Propia DAyF

A pesar de que se adelantó un proceso de selección para proveer de manera definitiva los empleos y dado los concursos públicos, se presenta una rotación lo que genera que solo el 72% de los empleos estén provistos de manera definitiva.

De la tabla anterior podemos deducir que se da cumplimiento a las normas de carrera administrativa en tanto se otorgan encargos y comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción.



Así mismo, las vacantes a 31 de diciembre de 2025 se relacionan en la **Tabla 6**:

**Tabla 6 Vacantes a 31/12/2025**

Nivel jerárquico	Vacantes definitivas	Vacantes Temporales
<b>Directivo</b>		
<b>Asesor</b>		
<b>Profesional</b>	5	3
<b>Técnico</b>	2	
<b>Asistencial</b>	3	1
<b>Total</b>	10	3

Fuente: Elaboración Propia DAyF

Las vacantes definitivas se encuentran debidamente reportadas en el aplicativo SIMO de la Comisión Nacional del Servicio Civil para ser provistas de manera definitiva mediante proceso de selección, así (Ver **Tabla 7**):

**Tabla 7 Vacantes Reportadas al SIMO a 31/12/2025**

No.	Identificador del Empleo	ID único empleo por entidad:	Nivel	Denominación	Código	Grado	No. de Vacantes	Dependencia
1	245943	6	Profesional	Profesional Especialización	2028	23	2	DAV
2	235929	5	Asistencial	Auxiliar Administrativo	4044	22	3	DAYF DDHH
3	235126	4	Profesional	Profesional Especialización	2028	23	1	DAV
4	231706	3	Profesional	Profesional Especialización	2028	23	1	DG
5	226705	2	Técnico	Técnico Administrativo	3124	17	2	DAYF DCMH
6	245989	7	Profesional	Profesional Especialización	2028	23	1	OAJ

Fuente: Elaboración Propia DAyF

### Expectativa de generación de vacancias definitivas

Una vez revisada la información de los servidores y las servidoras de carrera administrativa, se evidencia que a 31 de diciembre de 2025 hay dos empleos en vacancia temporal por estar sus titulares en periodo de prueba en otra entidad, cuyo plazo vence en el mes de enero de 2026; Profesional especializado Código 2028 grado 23 y Auxiliar Administrativo Código 4044 Grado 22.

### Retiro de servidores por edad

A 31 de diciembre de 2025 se evidencia que hay servidores públicos que han cumplido con la edad para obtener la pensión de jubilación, lo cual se relaciona en la **Tabla 8**

**Tabla 8 Funcionarios con edad de pensión**

Denominación	Código	Grado
Profesional Especializado	2028	23
Profesional Universitario	2044	11
Director General	0015	28
Asesor	1020	17

Fuente: Elaboración Propia DAyF

### Vinculación de población joven

A 31 de diciembre de 2025, el Centro Nacional de Memoria Histórica cuenta con dos (2) mujeres y (1) hombre entre 20 y 28 años.

### Vinculación de mujeres en cargos directivos

Los empleos del nivel directivo corresponden a uno (1) del más alto nivel decisorio que está ocupado por una mujer; y cinco (5) empleos ocupados por dos mujeres y 3 hombres, es decir el 40% ocupados por mujeres. Si durante la vigencia alguno de estos empleos quedará vacante este plan establece que se debe seleccionar una mujer con el fin de cumplir con el porcentaje establecido en la ley.

### Vinculación de población en situación de Discapacidad

A 31 de diciembre de 2025, el Centro Nacional de Memoria Histórica cuenta con una servidora pública en condición de discapacidad física, lo cual no permite cumplir con el requisito de ley.

### 2.11. Caracterización de los servidores públicos

A 31 de diciembre de 2025 se encuentran vinculados a la planta de personal sesenta y cinco (65) servidores públicos, es decir el 92%.

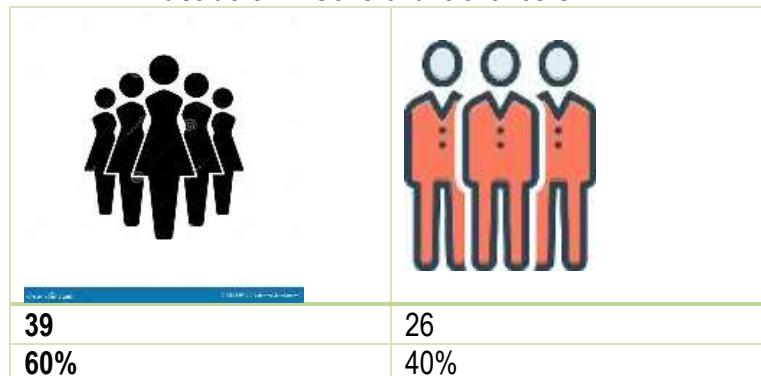


## Descripción sociodemográfica

Género, 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, lo cual se detalla en la **Ilustración 7**:

**Ilustración 7** Género funcionarios CNMH



Fuente: Elaboración Propia DAyF

## Edad

Los servidores públicos vinculados a la entidad presentan la situación relacionada en la **Tabla 9**

:

**Tabla 9** Edad Generacional Funcionarios CNMH

Rango de edad	Generaciones	Masculino	Femenino	Total	% Partic.
De 62 a 80	Baby Boomers		2	2	3%
De 46 a 61	X	8	12	20	31%
De 30 a 45	Millenials	15	23	38	58%
De 14 a 29	Generación Z	2	3	5	8%
Total		23	40	65	100

Fuente: Centro de investigación Pew Research Center de Estados

Lo anterior permitirá definir acciones para planes de bienestar e incentivos, capacitación, seguridad y salud en el trabajo para administrar el talento humano de la entidad.

## Vivienda

De acuerdo con los resultados de la encuesta de caracterización aplicada a los servidores, la cual contó con una tasa de respuesta del 66 %, equivalente a 43 servidores, se presentan a continuación en la **Ilustración 8** los resultados correspondientes a este ítem:



**Ilustración 8** Empleos por Nivel Jerárquico



Fuente: Elaboración Propia DAyF

### Conformación familiar

De acuerdo con los resultados de la encuesta de caracterización, los servidores indican lo relacionado en la **Tabla 10**:

**Tabla 10** Conformación núcleo familiar funcionarios CNMH

Conformación Familiar	No. servidores	%
Ensamblada (Está formada por agregados de dos o más familias)	3	7%
Nuclear (unión de un hombre y mujer en matrimonio o voluntad responsable)	5	12%
Unipersonal (consta de una única persona)	4	9%
Monoparental (Padre solo o madre sola que convive con uno más hijos)	24	56%
Extensa (puede incluir abuelos, tíos, primos y otros consanguíneos o afines)	7	16%

Fuente: Elaboración Propia DAyF

### Grupo étnico.

Ninguno de los servidores que dio respuesta a la encuesta referenció pertenecer a un grupo étnico.

### Cabeza de familia

De acuerdo con las respuestas, se tiene que el 37% de los servidores que respondieron la encuesta se consideran cabeza de familia.

### Víctima de violencia

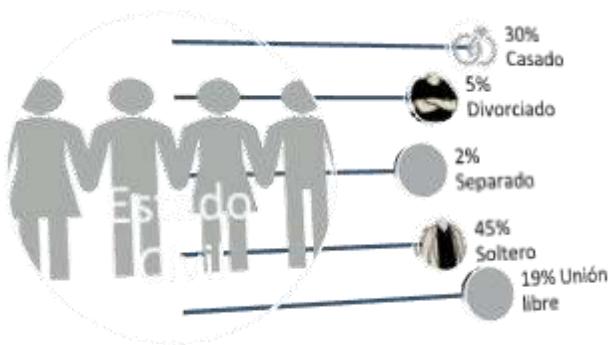
De acuerdo con las respuestas solo un servidor reporta ser víctima de violencia, es decir el 2.32%.

## Estado civil

Como se observa en la **Ilustración 9**, predomina el estado civil soltero, con un 45% de los servidores que respondieron la encuesta, seguido por el estado civil casado, con un 30%. Así mismo, el 19% de los servidores manifiestan encontrarse en unión libre de hecho.

Esta información constituye un insumo relevante para la planeación y priorización de las actividades de bienestar laboral, en la medida en que permite orientar acciones que contribuyan a la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar, en coherencia con la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano y la Dimensión de Talento Humano del MIPG.

**Ilustración 9** Estado Civil funcionarios CNMH



Fuente: Elaboración Propia DAyF

## Medio de transporte utilizado para asistir al trabajo

**Ilustración 10** Medio de transporte utilizado por los funcionarios CNMH



Fuente: Elaboración Propria DAyF

De acuerdo con las respuestas suministradas por los servidores públicos, se evidenció que el 51 % utiliza transporte masivo como principal medio de desplazamiento, seguido del uso de vehículo particular o motocicleta (Ver **Ilustración 10**).

## Acuerdo Sindical

Mediante la Resolución No. 198 del 30 de julio de 2025, se da aplicación a lo dispuesto en el artículo 2.2.2.4.16 del Decreto 1072 de 2015, modificado por el artículo 1º del Decreto 243 de 2024, para el cumplimiento e implementación del Acuerdo Colectivo suscrito en el marco del proceso de negociación singular de los servidores públicos del Centro

Nacional de Memoria Histórica, correspondiente a la vigencia 2025–2027, el cual contempla, entre otros aspectos (Ver **Tabla 11**):

**Tabla 11 Actividades Acuerdos Colectivos**

TEMA	Actividad
<b>Bienestar</b>	Compensatorios
	Semana de receso escolar
	Compensatorio por comisión de servicios
	Jornada continua viernes mensual
	Ampliación licencia de luto
	Flexibilidad horario laboral
	Desconexión laboral
	Permiso por antigüedad
	Mejoramiento insumos cafetería
	Convenios medicina prepagada
	Convenios exequiales
	Adecuación puestos de trabajo
	Apoyo Educativo para los hijos de empleados públicos de carrera administrativa.
	Descuento en parqueaderos
	Carro compartido
<b>Empleo público</b>	Modificación de la estructura orgánica y planta personal.
	Procedimiento encargos
	Póliza de responsabilidad para “funcionarios” (sic)
<b>Apoyo sindical</b>	Permisos
	Oficina
	Auditorio
	Comisiones y viáticos sindicales

Fuente: Elaboración Propia DAyF

## Compensaciones

Durante la vigencia 2025, la planta de personal no se encontró ocupada en su totalidad, principalmente como consecuencia del otorgamiento de comisiones para desempeñar empleos en período de prueba en otras entidades, en el marco de los procesos de selección adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

La ejecución de servicios personales alcanzo un 97%, como se relaciona en la **Tabla 12**:

**Tabla 12 Ejecución Servicios Personales 2025**

DESCRIPCIÓN	CDP	COMPROMISO	PAGOS	% EJECUCIÓN
<b>SUELDO BÁSICO</b>	7,395,800,000.00	\$ 7,289,199,610.00	\$ 7,289,199,610.00	99%
<b>PRIMA TÉCNICA SALARIAL</b>	315,000,000.00	\$ 312,303,242.00	\$ 312,303,242.00	99%
<b>SUBSIDIO DE ALIMENTACIÓN</b>	1,200,000.00	\$ 1,111,325.00	\$ 1,111,325.00	93%
<b>PRIMA DE SERVICIO</b>	352,000,000.00	\$ 344,330,602.00	\$ 344,330,602.00	98%
<b>BONIFICACIÓN POR SERVICIOS PRESTADOS</b>	250,000,000.00	\$ 242,905,781.00	\$ 242,905,781.00	97%
<b>PRIMA DE NAVIDAD</b>	770,000,000.00	\$ 746,907,679.00	\$ 746,907,679.00	97%



DESCRIPCIÓN	CDP	COMPROMISO	PAGOS	% EJECUCIÓN
PRIMA DE VACACIONES	410,000,000.00	\$ 379,214,302.00	\$ 379,214,302.00	92%
Subtotal Salario	<b>9,494,000,000.00</b>	<b>\$ 9,315,972,541.00</b>	<b>\$ 9,315,972,541.00</b>	98%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL EN PENSIONES	1,012,000,000.00	\$ 1,002,354,044.00	\$ 1,002,354,044.00	99%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD	716,000,000.00	\$ 709,634,900.00	\$ 709,634,900.00	99%
AUXILIO DE CESANTÍAS	840,000,000.00	\$ 797,044,801.00	\$ 797,044,801.00	95%
APORTES A CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	370,000,000.00	\$ 368,663,500.00	\$ 368,663,500.00	100%
APORTES GENERALES AL SISTEMA DE RIESGOS LABORALES	54,000,000.00	\$ 46,113,000.00	\$ 46,113,000.00	85%
APORTES AL ICBF	280,000,000.00	\$ 276,507,700.00	\$ 276,507,700.00	99%
APORTES AL SENΑ	186,000,000.00	\$ 184,343,600.00	\$ 184,343,600.00	99%
Subtotal contribuciones	<b>3,458,000,000.00</b>	<b>\$ 3,384,661,545.00</b>	<b>\$ 3,384,661,545.00</b>	98%
VACACIONES	472,100,000.00	\$ 470,446,672.00	\$ 470,446,672.00	100%
INDEMNIZACIÓN POR VACACIONES	125,800,000.00	\$ 94,877,974.00	\$ 94,877,974.00	75%
BONIFICACIÓN ESPECIAL DE RECREACIÓN	50,900,000.00	\$ 45,669,559.00	\$ 45,669,559.00	90%
PRIMA TÉCNICA NO SALARIAL	751,900,000.00	\$ 750,474,278.00	\$ 750,474,278.00	100%
BONIFICACIÓN DE DIRECCIÓN	113,300,000.00	\$ 97,307,330.00	\$ 97,307,330.00	86%
Subtotal remuneración	<b>1,514,000,000.00</b>	<b>\$ 1,458,775,813.00</b>	<b>\$ 1,458,775,813.00</b>	96%
INCAPACIDADES (NO DE PENSIONES)	36,000,000.00	\$ 1,136,185.00	\$ 1,136,185.00	
LICENCIAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD (NO DE PENSIONES)	50,000,000.00	\$ 9,056,928.00	\$ 9,056,928.00	
	<b>86,000,000.00</b>	<b>\$ 10,193,113.00</b>	<b>\$ 10,193,113.00</b>	
Total	<b>14,552,000,000.00</b>	<b>\$ 14,169,603,012.00</b>	<b>\$ 14,169,603,012.00</b>	97%

Fuente: Elaboración Propia DAyF

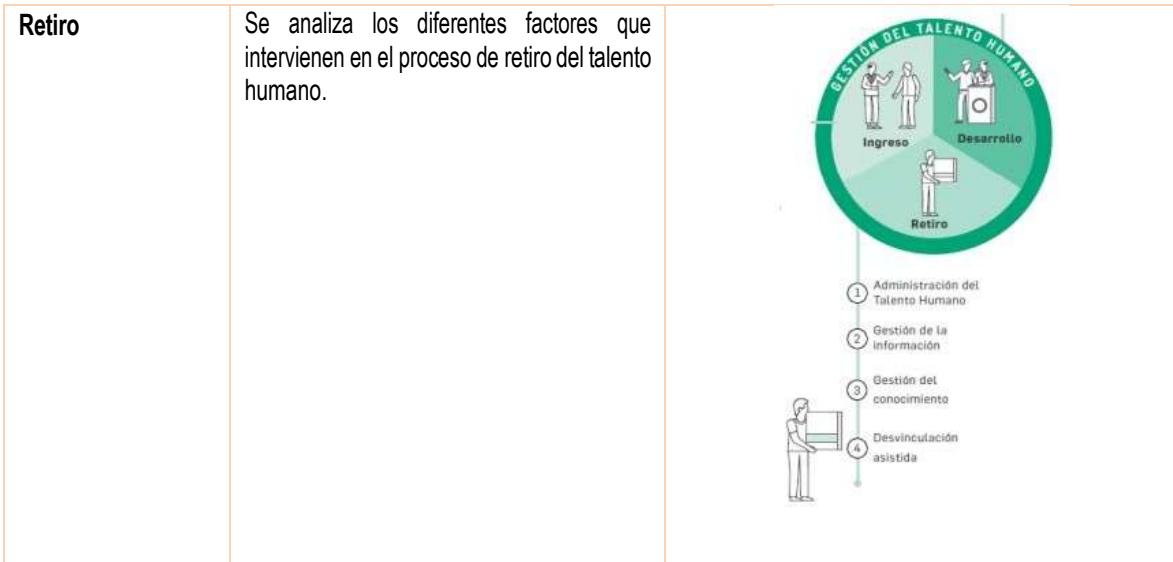
## 2.12. Componentes y Subcomponentes de la Dimensión de Talento Humano

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, como se muestra en la **Tabla 13**



Tabla 13 Componentes y Subcomponentes de la Dimensión de Talento Humano

Componente	Descripción	Categoría
Planeación	Este componente inicia el proceso de revisión del marco normativo aplicable al desarrollo del talento humano.	<p>Conocimiento normativo y del entorno Gestión de la información Planeación Estratégica Manual de Funciones y competencias Arreglo institucional</p>
Componente	Descripción	Categoría
Ingreso	Garantiza el principio del mérito en la provisión de los empleos.	<p>Provisión del empleo Gestión de la información Meritocracia Valoración de capacidades y competencias Conocimiento institucional</p>
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.	<p>Gestión institucional Valores Gestión de la información Administración del talento humano Meritocracia Desarrollo y competencias por competencia individual Género y público Capacitación Innovación y cultura Género del desarrollo Clave integral social y cultural Preparación de contrataciones</p>



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

### 3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

#### 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, en la **Tabla 14** se muestra la evolución de este para las vigencias 2020 a 2024, para la política estratégica de talento humano, así:

Tabla 14 Resultados Históricos FURAG

Política	2020	2021	2022	2023	2024
Gestión Estratégica del Talento Humano	79.4	83.8	86.1	70.8	75.9
Integridad	81.2	88.9	67	46.2	42.5

Fuente: Elaboración Propia DAyF

El análisis de los resultados históricos evidencia comportamientos diferenciados en las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad, con tendencias que permiten identificar avances, retrocesos y oportunidades de mejora.

El componente Gestión Estratégica del Talento Humano presenta una tendencia general de mejora sostenida entre 2020 y 2022, pasando de 79,4 en 2020 a 86,1 en 2022, lo que refleja avances en la implementación de la política y en la madurez de sus prácticas. No obstante, en 2023 se evidencia una disminución significativa hasta 70,8, seguida de una leve recuperación en 2024, alcanzando 75,9. Este comportamiento sugiere la necesidad de fortalecer la planeación,



ejecución y seguimiento de las acciones asociadas al ciclo de vida del talento humano, así como mejorar la apropiación institucional de los lineamientos del MIPG.

Por su parte, la política de Integridad muestra un comportamiento variable con una tendencia descendente a partir de 2021. Tras alcanzar su punto más alto en 2021 (88,9), se registra una disminución considerable en 2022 (67), la cual se profundiza en 2023 (46,2) y 2024 (42,5). Esta tendencia evidencia debilidades en la implementación y sostenibilidad de la cultura de integridad, así como posibles brechas en la apropiación de valores, la gestión ética y los mecanismos de prevención de riesgos de corrupción.

En conclusión, si bien la política de Gestión Estratégica del Talento Humano mantiene niveles medios con señales de recuperación, la política de Integridad requiere la definición y ejecución de acciones prioritarias y correctivas, orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional, la gestión del cambio y el liderazgo ético, en coherencia con los lineamientos del MIPG y los resultados del FURAG.

A continuación en la **Ilustración 11, Ilustración 12 e Ilustración 13** se registra detalladamente los resultados obtenidos en la última medición, la cual corresponde a la vigencia 2024.

**Ilustración 11** Resultado Índice de Gestión Estratégica de Talento Humano 2024





**Ilustración 12 Resultado Índice de Integridad 2024**



Fuente: Resultados Desempeño Institucional 2024 - DAFF

**Ilustración 13 Índice Detallado por Política**

**IV. Índices detallados por política**

Índice consultado	Puntaje consultado	Promedio grupo par
<b>INTEGRIDAD</b>		
Gestión adecuada de acciones preventivas en conflicto de interés	48,5	83,8
Coherencia entre los elementos que materializan la Integridad en el servicio público y la gestión del riesgo y control	46,1	83,4
Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	33,3	86,1
<b>GOBIERNO DIGITAL</b>		
<b>GESTIÓN ESTRÁTÉGICA DEL TALENTO HUMANO</b>		
Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	64,3	91,6
Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	100,0	86,2
Desarrollo del talento humano en la entidad	77,3	92,1

Fuente: Resultados Desempeño Institucional 2024 - DAFF

### 3.2. Matriz Autodiagnóstico Gestión Estratégica de Talento Humano

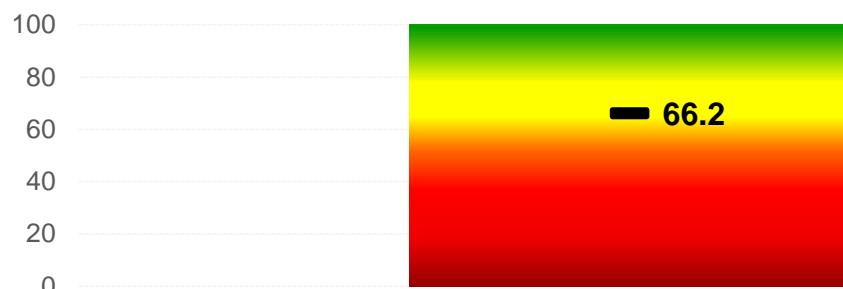
Un paso fundamental para emprender acciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo y del talento humano consiste en realizar un diagnóstico del estado de la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) en la entidad. Para tal fin, se utiliza una de las herramientas fundamentales de esta política: la matriz de la GETH, incorporada en el instrumento



de autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la cual contiene el inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para dar cumplimiento a los lineamientos de la política.

Con base en las variables allí definidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos susceptibles de mejora en la GETH, lo que permite orientar la formulación de planes y acciones de mejora alineados con la estrategia institucional y los lineamientos del MIPG. En este contexto, con corte al 31 de diciembre de 2025, la entidad presenta la siguiente medición, la cual sirve como insumo para la planeación y priorización de acciones del Plan Estratégico de Talento Humano, dicho resultado se relaciona en las siguientes ilustraciones (**Ilustración 14 a Ilustración 21**)

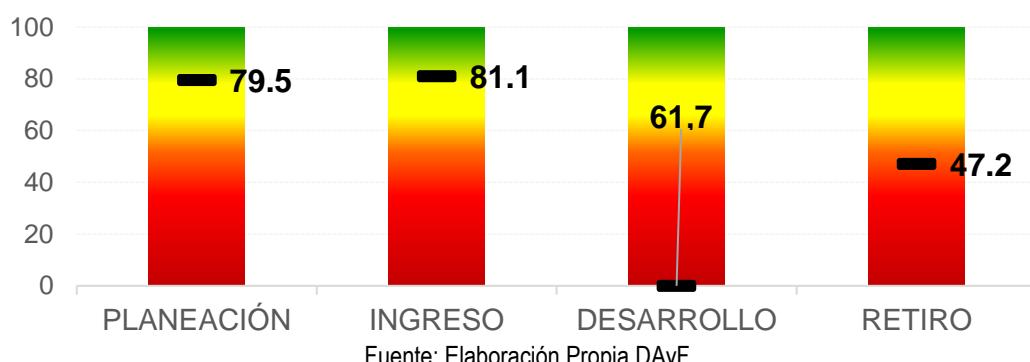
**Ilustración 14 Calificación Total**



Fuente: Elaboración Propia DAyF

#### Calificación por componentes

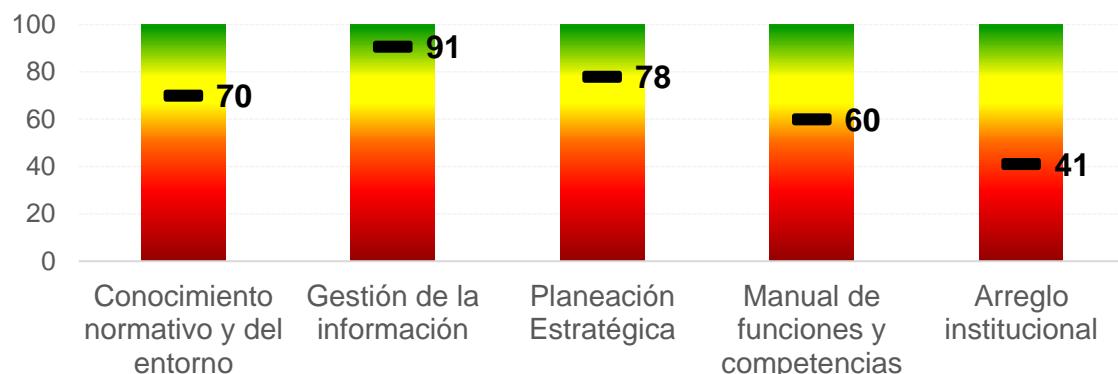
**Ilustración 15 Calificación por componentes**



Fuente: Elaboración Propria DAyF

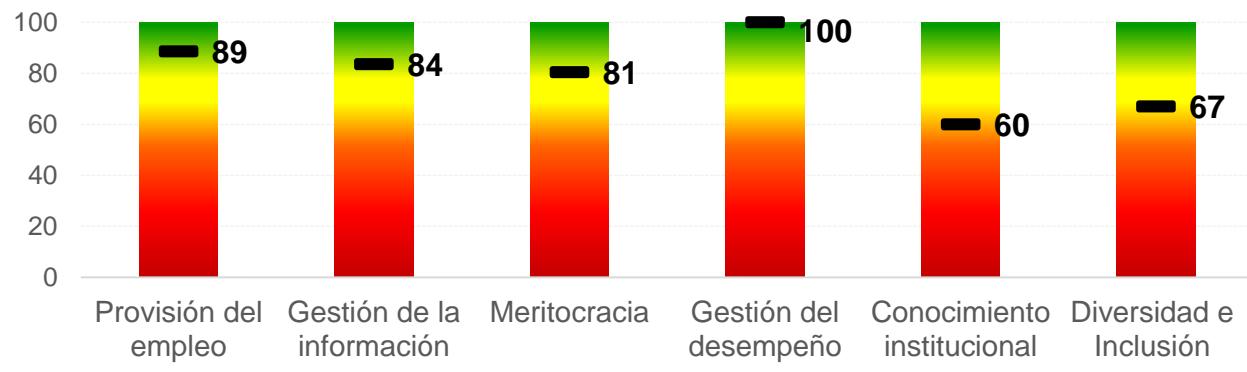


**Ilustración 16 Componente 1 Planeación**



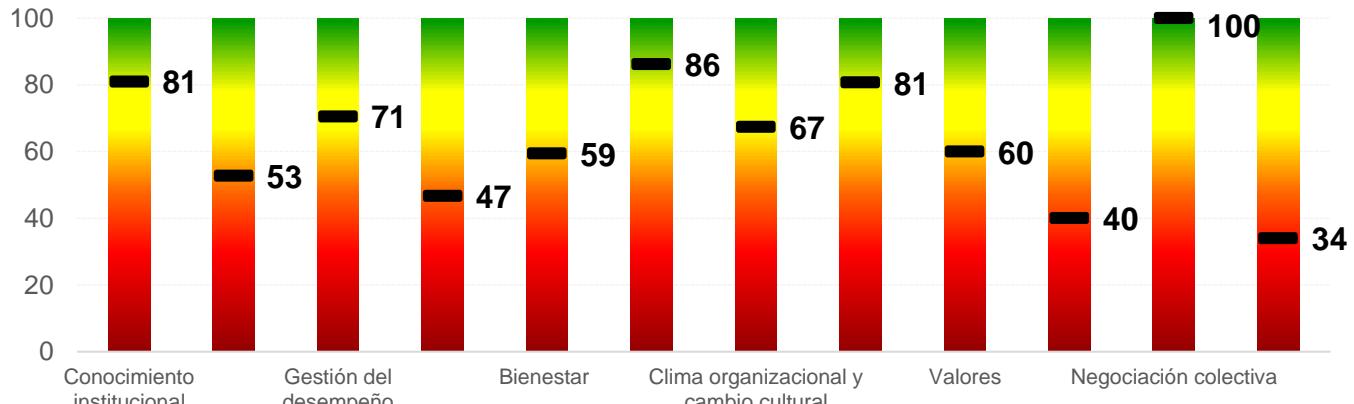
Fuente: Elaboración Propia DAyF

**Ilustración 17 Componente 2 Ingreso**



Fuente: Elaboración Propia DAyF

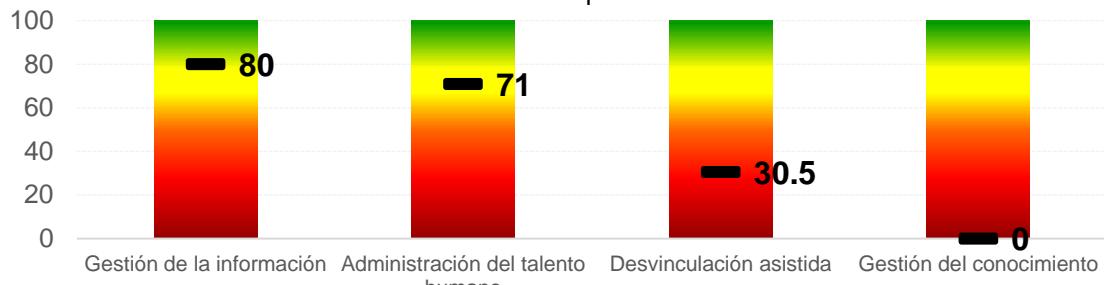
**Ilustración 18 Componente 3 desarrollo**



Fuente: Elaboración Propia DAyF

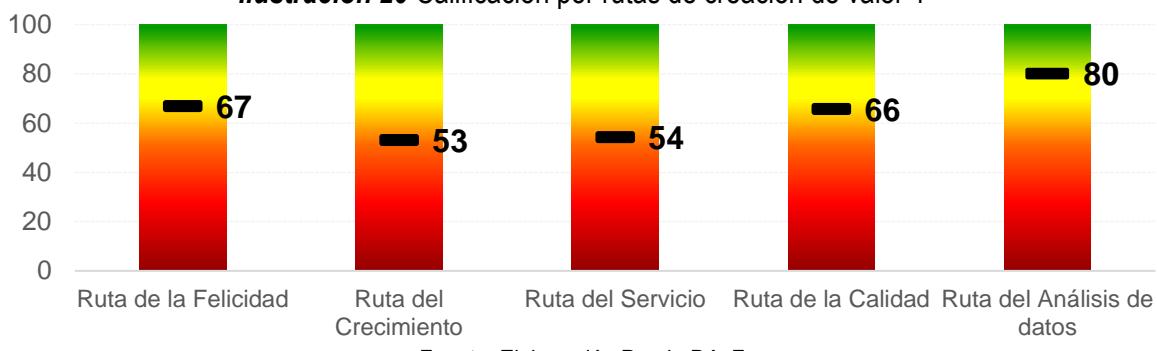


**Ilustración 19 Componente 4 retiro**



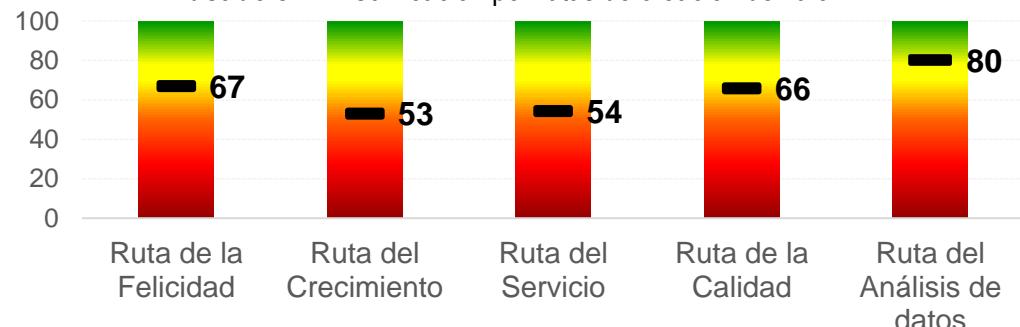
Fuente: Elaboración Propia DAyF

**Ilustración 20 Calificación por rutas de creación de valor 1**



Fuente: Elaboración Propia DAyF

**Ilustración 21 Calificación por rutas de creación de valor 2**



Teniendo como insumo el diagnóstico realizado, el Centro Nacional de Memoria Histórica, a través del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH), implementará de manera articulada las acciones, programas y actividades necesarias para fortalecer las rutas de creación de valor definidas en la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, con el propósito de mejorar el desempeño institucional y contribuir al incremento de los resultados del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG).

La integración de dichas rutas permitirá cerrar las brechas identificadas en el autodiagnóstico, armonizar la planeación institucional y ampliar la cobertura y el impacto de las acciones de talento humano. En este marco, la Ruta de la Felicidad estará orientada al mejoramiento de los ambientes y espacios físicos de trabajo, con el fin de propiciar condiciones que favorezcan el bienestar y la satisfacción laboral de los/las servidores(as). Así mismo, promoverá el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, mediante la generación de espacios para el ocio, la familia y el desarrollo académico, así como la implementación de incentivos asociados al salario emocional, que fomenten la motivación, la innovación y el compromiso con la gestión institucional.

Por su parte, la Ruta del Crecimiento se enfocará en el fortalecimiento de una cultura de liderazgo al interior del CNMH, promoviendo el trabajo colaborativo, el reconocimiento del desempeño y el desarrollo de competencias orientadas al logro de resultados. Esta ruta impulsará un liderazgo basado en valores, la apropiación y aplicación del conocimiento, y el fortalecimiento de las capacidades técnicas y profesionales de los/las servidores(as), garantizando que cuenten con la experticia necesaria para el adecuado desarrollo de sus funciones y la mejora continua de la gestión institucional.

En relación con la Ruta de la Calidad y el Servicio, el Centro Nacional de Memoria Histórica concibe como un objetivo permanente la prestación de servicios con altos estándares de calidad, fundamentados en principios de integridad, valores institucionales y orientación al logro. En este sentido, el desarrollo y bienestar de los/las servidores(as) constituye un eje central, en tanto que, en la medida en que estos se identifiquen con las funciones asignadas y con la razón de ser de la Entidad, se fortalecerá su desempeño, promoviendo la innovación, la iniciativa y el aporte de conocimiento, lo cual redundará en la mejora continua y en la prestación de un servicio oportuno y de calidad a los grupos de interés internos y externos.

Por su parte, la Ruta del Análisis de Datos se orienta a la identificación permanente de las necesidades y requerimientos del talento humano, particularmente en materia de capacitación, actualización de conocimientos específicos, apropiación de nuevas metodologías de trabajo y comprensión de las tendencias del entorno. Esta ruta busca potenciar el desempeño individual y colectivo, favoreciendo el crecimiento personal e institucional y fortaleciendo la capacidad de la Entidad para dar respuesta oportuna y efectiva a los requerimientos de los usuarios. En desarrollo de lo anterior, se realizó el diagnóstico de necesidades de bienestar, incentivos, integridad y capacitación, cuyos resultados se presentan en el Anexo 1 del presente documento y constituyen un insumo fundamental para la formulación y ejecución del Plan Estratégico de Talento Humano.

De otra parte teniendo en cuenta que la Evaluación del Desempeño Laboral constituye un instrumento fundamental del MIPG, en tanto permite alinear el desempeño individual y de los equipos con los objetivos estratégicos de la Entidad, fortalecer la gestión del talento humano y aportar al mejoramiento continuo del desempeño institucional y de los resultados del FURAG. El Centro Nacional de Memoria Histórica adoptó el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral para los servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción diferentes a la gerencia pública, cumpliendo en 2025 con las etapas de concertación, evaluaciones parciales eventuales, evaluaciones semestrales.

Para los servidores en provisionalidad no se ha adoptado ninguna metodología, se está a la espera del módulo de evaluación del aplicativo que brinda soporte logístico.

Así mismo, adoptó la metodología para la evaluación de los gerentes públicos así:

## Gerentes Públicos

Se implemento la metodología de Función Pública, sin embargo, no se cuenta con información de concertación, seguimientos y evaluaciones.

### Libre nombramiento y remoción diferente a gerencia Pública

Los evaluadores no han dado cumplimiento al 100% de los servidores que pertenecen a este segmento.

Dando continuidad a la creación de rutas de valor, se identifica que las situaciones administrativas constituyen un componente estratégico de la Gestión del Talento Humano en el marco del MIPG, en tanto su adecuada planeación y administración impactan directamente las rutas de creación de valor. A través de estas se promueve el bienestar y la calidad de vida laboral de los/las servidores(as) (Ruta de la Felicidad), se garantiza la continuidad y calidad del servicio público (Ruta de la Calidad y el Servicio), se fortalecen las competencias y el desarrollo profesional (Ruta del Crecimiento), se asegura la aplicación de principios de transparencia y legalidad (Ruta de la Integridad) y se genera información relevante para la toma de decisiones basada en datos (Ruta del Análisis de Datos).

En este sentido, durante la vigencia fiscal 2025 se presentaron las situaciones administrativas relacionadas e la **Tabla 15**, las cuales fueron atendidas oportunamente.

**Tabla 15 Situaciones Administrativas 2025**

Situación Administrativa	Cantidad
Aplazamiento de vacaciones	3
Comisión de servicios al exterior	18
Comisión para desempeñar empleo de libre	2
Encargo	10
Encargo de funciones	10
Incentivos	1
Interrupción de vacaciones	2
Licencia de luto	1
Licencia Maternidad	1
Licencia Ordinaria	1
Licencia por enfermedad	16
Liquidación prestaciones	12
Nombramiento en periodo de prueba	2
Nombramiento ordinario	3
Nombramiento provisional	4
Permiso compensado	2
Permiso sindical	23
Prima Técnica	1
Reanude de vacaciones	2
Reintegro de vacancia temporal	2



Situación Administrativa	Cantidad
Renuncias	3
Vacaciones	60
Vacancia definitiva	9
Vacancia temporal	4

Fuente: Elaboración Propia DAyF

### 3.3. Evaluación plan estratégico

A continuación, en la **Tabla 16**, se realiza un comparativo de la ejecución de los planes 2024 versus 2025.

**Tabla 16 Evaluación Plan Estratégico**

Componentes PETH	EJECUTADO		
	2024	2025	% Crecimiento
<b>Plan de Bienestar e Incentivos</b>	80%	100%	20%
<b>Plan Institucional de Capacitación</b>	90%	88.23%	
<b>Plan de Seguridad y Salud en el trabajo</b>	80%	80%	
<b>Plan Anual de Vacantes</b>	71%	71%	
<b>Plan de Previsión de empleo</b>	71%	71%	
<b>Plan Estratégico de Talento Humano</b>	83%	83.40%	0.40%

Fuente: Elaboración Propia DAyF

El análisis comparativo de la ejecución de los componentes del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) entre las vigencias 2024 y 2025 permite identificar avances, estabilidad y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano del Centro Nacional de Memoria Histórica.

El Plan de Bienestar e Incentivos evidencia un crecimiento significativo, al pasar del 80 % en 2024 al 100 % en 2025, lo que representa un incremento del 20 %. Este resultado refleja una ejecución total de las actividades programadas y un fortalecimiento de las acciones orientadas al bienestar, la motivación y la calidad de vida laboral de los/las servidores(as), en coherencia con la Ruta de la Felicidad del MIPG.

Por su parte, el Plan Institucional de Capacitación (PIC) presenta una leve disminución en su nivel de ejecución, al pasar del 90 % en 2024 al 88,23 % en 2025. Si bien el porcentaje continúa siendo alto, este comportamiento sugiere la necesidad de revisar aspectos asociados a la programación, priorización o ejecución de las actividades de capacitación, con el fin de fortalecer la Ruta del Crecimiento y garantizar el cierre efectivo de brechas de competencias.

El Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el Plan Anual de Vacantes y el Plan de Previsión de Empleo, mantienen niveles de ejecución estables entre ambas vigencias, con porcentajes del 80 % y 71 %, respectivamente. Esta estabilidad evidencia continuidad en la gestión; no obstante, también señala oportunidades para fortalecer la planeación y ejecución de acciones que permitan avanzar hacia niveles de cumplimiento más altos, especialmente en lo relacionado con la planeación del talento humano y la prevención de riesgos laborales.



Finalmente, el Plan Estratégico de Talento Humano registra un leve incremento, pasando del 83 % en 2024 al 83,4 % en 2025, lo que representa un crecimiento del 0,4 %. Este resultado indica una mejora gradual en la articulación y ejecución de las acciones estratégicas de talento humano, aunque resalta la necesidad de fortalecer la integración de los planes que lo componen para generar un mayor impacto en el desempeño institucional y en los resultados del MIPG y el FURAG.

En conclusión, los resultados muestran un desempeño positivo en términos generales, con avances destacados en bienestar e incentivos y estabilidad en los demás componentes. No obstante, se identifican oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la ejecución del Plan Institucional de Capacitación y a optimizar los procesos de planeación del talento humano, con el fin de incrementar la efectividad del PETH y su contribución a la generación de valor público.

### 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 JURÍDICA			
DIRECCIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA	11	9	81,82
DIRECCIÓN DE ARCHIVOS DE LOS DERECHOS HUMANOS			
DIRECCIÓN DE ACUERDOS DE LA VERDAD	13	9	69,23
DIRECCIÓN DE MUSEO DE LA MEMORIA HISTÓRICA			
	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>77,59</b>

#### 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.

**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.

**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 Macroclima, 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 Macroclima, 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 Macroclima, 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



## Clima Dependencia



## Puntuaciones por Dimensión



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 Macroclima, 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 faltan 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. 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

- 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 sus 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 autocritica, 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 desarrollem 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.



## 4. DISEÑO DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

### 4.1. Acciones para la Gestión Estratégica de 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 como se muestra en la **Tabla 17** y **Tabla 18**

**Tabla 17 Acciones Articuladas MIPG**

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

Fuente: Elaboración Propia DAyF -CNMH

**Tabla 18 Acciones Articuladas Con las rutas de creación de valor**

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 recomendaciones a de salud ocupacional	Desarrollo	D2	GTH	
		Información para fortalecer el teletrabajo	Desarrollo	D3	GTH	



Ruta	Variable	Actividad	Ciclo	Dimensión	Proceso	Beneficiarios
	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 publico 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
		Monitoreo de la Declaración de Bienes y Rentas	Desarrollo	D4	GTH	Servidores públicos
		Monitoreo de PPE	Desarrollo		GTH	Servidores públicos



Ruta	Variable	Actividad	Ciclo	Dimensión	Proceso	Beneficiarios
Análisis de Datos	Entendiendo a las personas a través de los datos	Consolidar y crear repositorio de información	Desarrollo	D5	GTH	

Fuente: Elaboración Propia DAyF -CNMH

#### 4.2. Plan Anual de Vacantes

A continuación, se relacionan las actividades a desarrollar en el plan anual de vacantes para la vigencia 2026, así mismo se elaboró el correspondiente plan:

- Identificación y análisis de necesidades de personal
- Acciones para seguir: Diagnóstico y elaboración de Estudio Técnico,
- Análisis medidas de cobertura de las necesidades

#### 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

##### Plan de Bienestar e Incentivos

En el marco del Plan Estratégico de Talento Humano y en coherencia con la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Centro Nacional de Memoria Histórica concibe el bienestar, los incentivos y la capacitación como elementos estratégicos para el fortalecimiento del desempeño institucional y la generación de valor público. Estos componentes permiten promover entornos laborales saludables, inclusivos y motivadores, así como el desarrollo de competencias alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Entidad.

El Plan de Bienestar e Incentivos y el Plan Institucional de Capacitación (PIC) se estructuran a partir de los resultados del diagnóstico de necesidades del talento humano, las brechas identificadas en el autodiagnóstico MIPG y los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), con el propósito de impactar positivamente la calidad de vida laboral, el compromiso institucional y la prestación del servicio.

En este sentido, las acciones definidas se organizan en los siguientes ejes estratégicos, los cuales responden de manera integral a las necesidades del talento humano y se articulan con las rutas de creación de valor del MIPG como se relaciona a continuación y en la **Ilustración 22**:

- **Eje 1: Equilibrio Psicosocial**, orientado a promover el balance entre la vida laboral, personal y familiar, fortaleciendo factores protectores que incidan en el bienestar integral de los/las servidores(as).



- **Eje 2: Salud Mental**, enfocado en la prevención, promoción y atención de factores asociados a la salud mental, contribuyendo a entornos laborales saludables y al desempeño sostenible.
- **Eje 3: Diversidad e Inclusión**, dirigido a fomentar una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la no discriminación, garantizando igualdad de oportunidades y ambientes de trabajo incluyentes.
- **Eje 4: Transformación Digital**, orientado al fortalecimiento de competencias digitales, la apropiación de herramientas tecnológicas y la adaptación a nuevas formas de trabajo que optimicen la gestión institucional.
- **Eje 5: Identidad y Vocación por el Servicio Público**, enfocado en fortalecer el sentido de pertenencia, la ética pública, los valores institucionales y la orientación al servicio, como pilares de la generación de valor público.

**Ilustración 22 Ejes Plan de Bienestar**



Fuente: Programa Nacional de Bienestar 2023-2030

### Plan de Capacitación

Con el fin de identificar las necesidades de capacitación de los servidores y servidoras del Centro Nacional de Memoria Histórica, se ha implementado la encuesta de Diagnóstico de necesidades de capacitación 2026, y a partir de los resultados obtenidos, se planteará el Plan Institucional de Capacitación 2026 de la Entidad, con el fin de dar continuidad al fortalecimiento de las competencias laborales, habilidades y destrezas de los servidores(ras) públicos(cas).

A partir del plan nacional de formación y capacitación y teniendo en cuenta los lineamientos impartidos según los ejes temáticos descritos en la **Ilustración 23**, en el mes de octubre de 2025 se aplicó la encuesta denominada Diagnóstico de necesidades del Plan Institucional de Capacitación 2026 a los servidores y servidoras de la Entidad, donde para



cada eje temático se solicitó a los servidores(ras) seleccionar los temas que consideraran requiere capacitación para el desempeño de sus funciones, durante la vigencia 2026.

*Ilustración 23 Ejes Temáticos PIC*



Fuente: Programa Nacional de Bienestar 2023-2030

#### 4.5. Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

La Dirección Administrativa y Financiera, proceso de Gestión del Talento Humano a través de la definición del Plan anual de trabajo del Sistema de Gestión de Seguridad y la Salud en el Trabajo fue diseñado siguiendo los lineamientos del Ciclo Deming “PHVA” y establece diferentes actividades a desarrollar durante la vigencia 2025.

El objetivo principal de estas acciones es fortalecer las condiciones laborales y ambientales, prevenir accidentes de trabajo, mitigar la generación de enfermedades laborales y garantizar el cumplimiento de las normativas nacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo, como lo establece la Resolución 0312 de 2019 y demás normatividad legal vigente en materia de riesgos laborales.

Las actividades incluidas en el Plan están orientadas a:

1. Identificar y gestionar los riesgos laborales.

2. Fomentar la cultura de la seguridad y salud en el trabajo.
3. Monitorear la salud de los servidores públicos del CNMH.
4. Realizar inspecciones de seguridad y auditorías internas.
5. Establecer estrategias de intervención y mitigación frente a los riesgos laborales identificados.

De esta manera, el Centro Nacional de Memoria Histórica reafirma su compromiso con la protección de la salud y seguridad de quienes contribuyen a su misión institucional, promoviendo ambientes de trabajo seguros, saludables y en armonía con los principios de prevención y bienestar colectivo.

#### **4.6. 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.

#### **4.7. 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.

#### **4.8. Políticas de Operación**

##### **Gestión de Compensaciones**

5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Una vez realizado el cierre de novedades, estas se registrarán 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 prenombina 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.

13. 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

Tabla 19 Matriz 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
	Monitorear la aplicación de la normativa asociada al empleo público y el talento humano al interior de la entidad	
Primera Línea	Líder de Proceso: Directora Administrativa y Financiera	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 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
		Servidores, contratistas y pasantes que participan en el proceso:
		Dar cumplimiento a los procedimientos y guías establecidas para el proceso



Línea de Defensa	Responsable	Responsabilidad frente al riesgo
Segunda Línea	Directora Administrativa y Financiera	Coordinar la elaboración y ejecución del Plan Institucional de Capacitación al interior de la Entidad Coordinador 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

## 6 EVALUACIÓN DE 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 desarrolle en cada uno de los planes que componen la gestión del talento humano y aprobados en el sistema de gestión.

## 7. CONCLUSIÓN

El Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) del Centro Nacional de Memoria Histórica se enmarca en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y tiene como propósito fortalecer la gestión del talento humano mediante la promoción de los valores del servicio público, a partir de la administración integral del ciclo de vida del servidor público y del uso articulado de las herramientas de planeación institucional.

El PETH se fundamenta en las directrices, lineamientos y estrategias establecidas por la Entidad para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos que inciden directamente en la gestión del talento humano, entre los cuales se destacan:

- Plan Institucional de Capacitación (PIC).
- Programa de Bienestar e Incentivos.
- Plan Anual de Vacantes.
- Plan de Previsión de Recursos Humanos.
- Plan del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).



A través de este Plan, el Centro Nacional de Memoria Histórica busca promover de manera permanente los valores del servidor público, fortalecer el sentido de compromiso institucional y mejorar de forma continua la calidad de vida laboral de los/las servidores(as). Para ello, se implementan planes, programas, estrategias y actividades orientadas al desarrollo integral del talento humano, considerando sus dimensiones laboral, familiar y social.

De esta manera, el CNMH propende por consolidar el sentido de pertenencia de sus colaboradores(as), fortalecer el trabajo en equipo y potenciar el logro de los objetivos institucionales, contribuyendo a una gestión eficaz y a la atención oportuna y de calidad de las necesidades de los grupos de interés internos y externos.

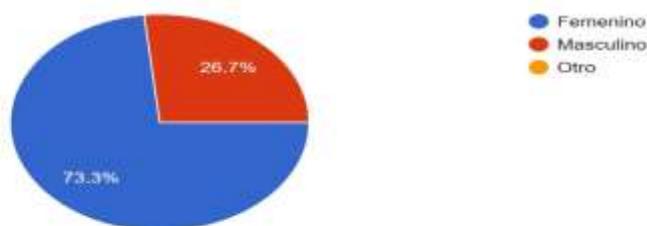


## ANEXO 1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE BIENESTAR, INCENTIVOS, INTEGRIDAD Y CAPACITACIÓN.

- Diagnóstico de Necesidades Bienestar e Incentivos 2026

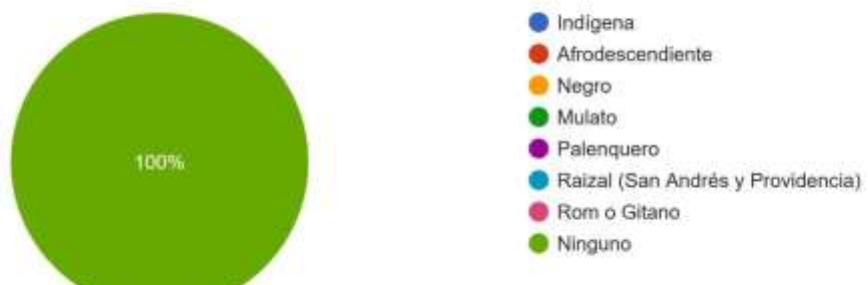
Género

30 respuestas



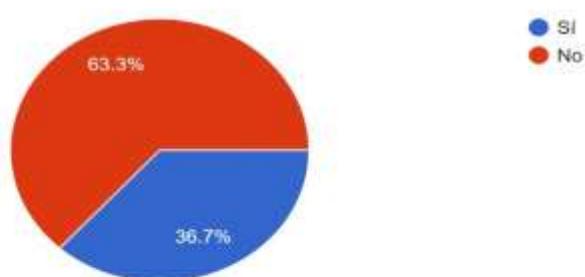
Grupo étnico

30 respuestas



¿Es usted cabeza de familia?

30 respuestas





En las gráficas anteriores evidenciamos un predominio del género femenino (73.3%), evidenciando una composición mayoritariamente de mujeres dentro del personal encuestado. El 63.3% se identificó como cabeza de familia, lo que sugiere la importancia de fortalecer estrategias de conciliación vida-trabajo y apoyos familiares. El 100% manifestó no pertenecer a ningún grupo étnico diferencial

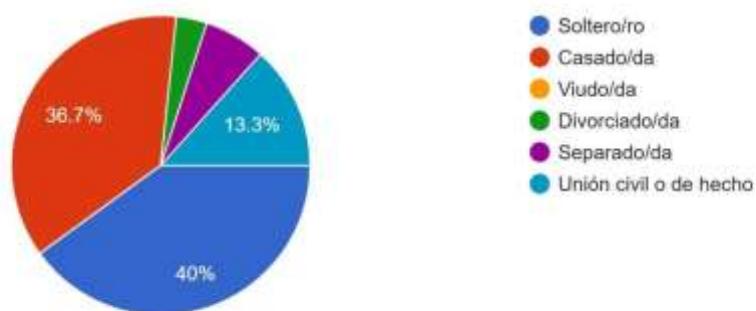
#### Indique si pertenece a alguno de los siguientes contextos sociales

30 respuestas



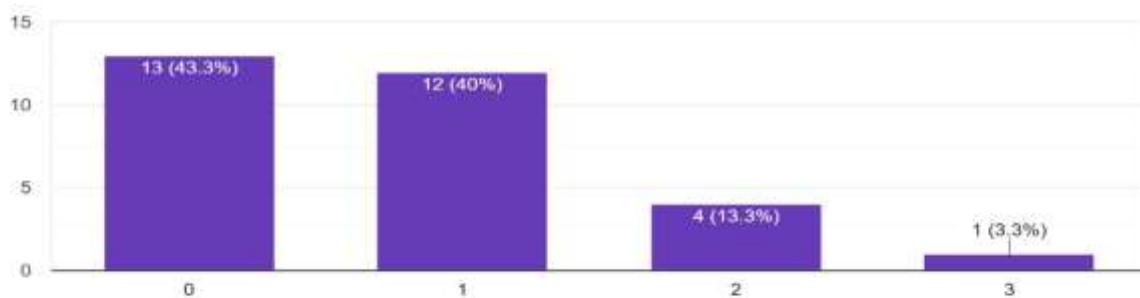
#### Por favor indique su estado civil actual

30 respuestas



#### Indique número de hijos

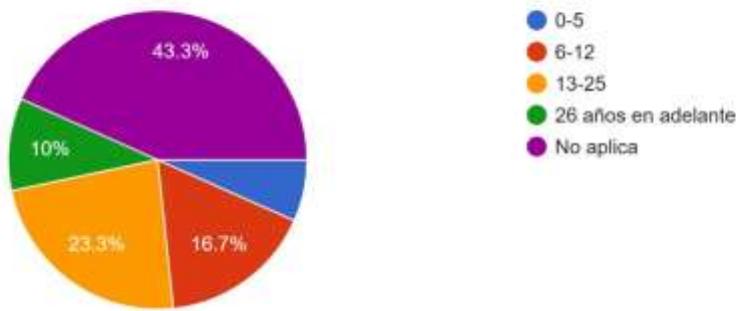
30 respuestas





Rango de edades hijos de servidores(ras)

30 respuestas



Conformación Familiar

30 respuestas

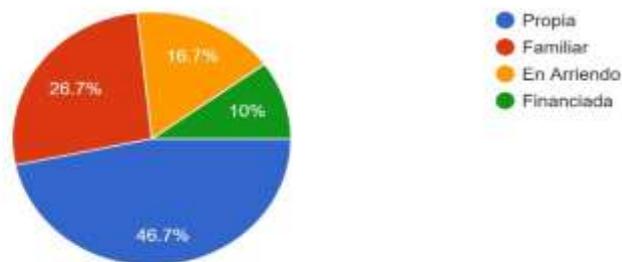


En las gráficas evidenciamos que ninguno de los participantes se reconoció como firmante de paz, víctima de violencia o migrante. Predominó el grupo de personas casadas o en unión libre (76.7%), lo que refuerza la importancia de actividades familiares. El 43.3% no tiene hijos, mientras que el 40% tiene uno; los hijos se concentran principalmente en edades entre 6 y 12 años (16.7%) y entre 13 y 25 años (23.3%). La mayoría vive en núcleos familiares tradicionales o extensos (66.7%).



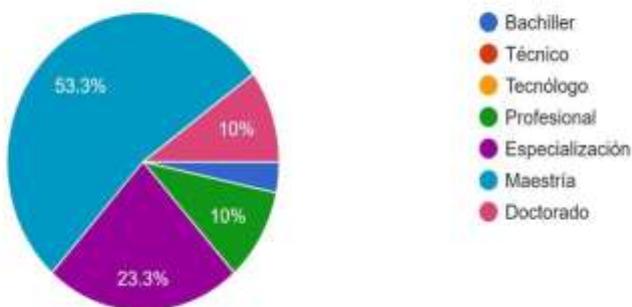
## Tipo de Vivienda

30 respuestas



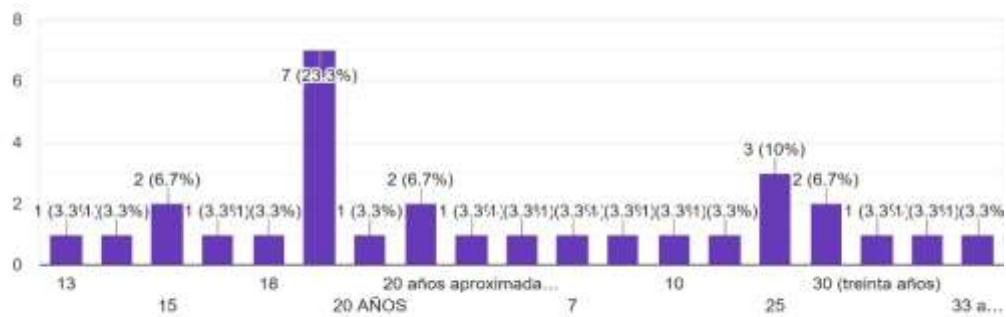
## Nivel educativo

30 respuestas



## Indique la cantidad de años de experiencia laboral total

30 respuestas



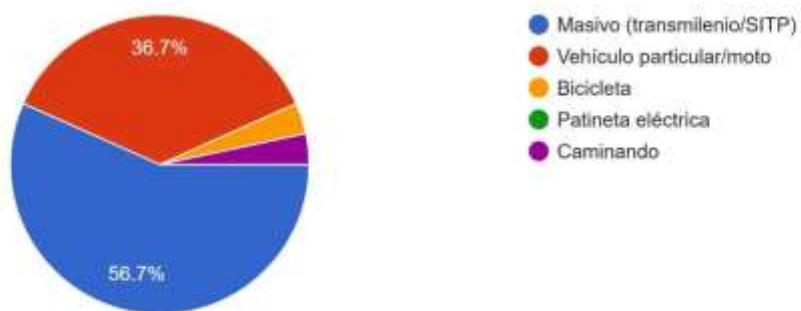
Tipo de vivienda: El 46.7% tiene vivienda propia, seguido del 26.7% en vivienda familiar lo que evidencia una estabilidad media. En cuanto al nivel educativo, el 53.3% cuenta con formación de maestría y el 23.3% con especialización, lo que



evidencia una planta de personal altamente cualificada. Experiencia laboral: Se observan trayectorias diversas, pero la mayoría supera los 10 años de experiencia, reflejando estabilidad y madurez laboral.

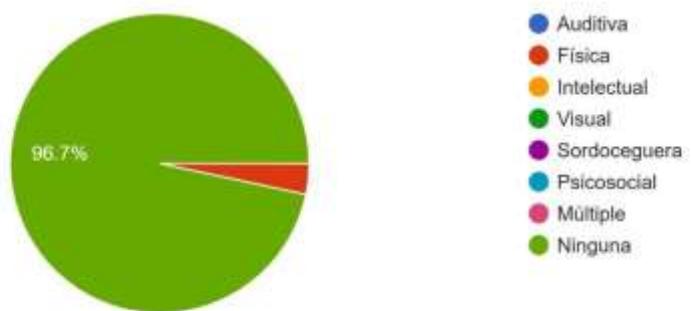
Indique medio de transporte utilizado

30 respuestas



Indique si usted presenta alguna de las siguientes discapacidades

30 respuestas

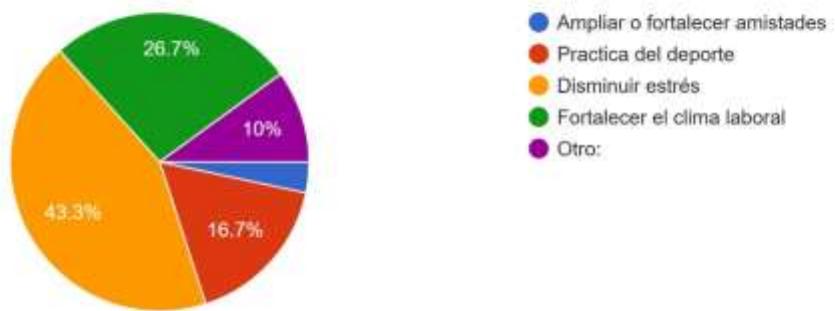


Medio de transporte: El 56.7% utiliza transporte masivo y el 36.7% vehículo particular, lo que evidencia tiempos de desplazamiento variables y posibles niveles de estrés asociados a la movilidad. Discapacidad: El 96.7% no presenta discapacidad; un 3.3% reporta condición física o visual, lo que invita a mantener políticas de inclusión.



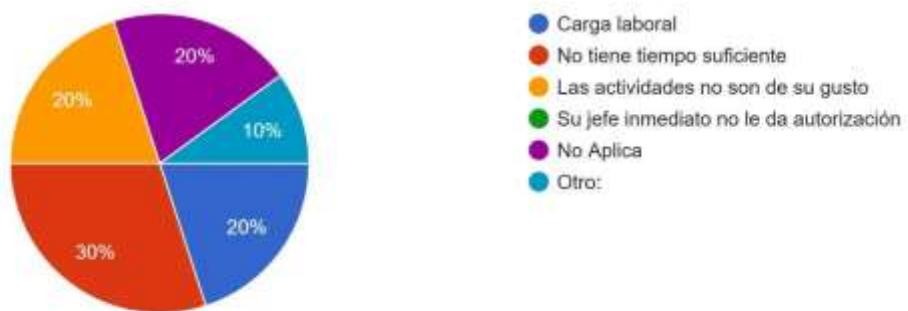
¿Por cuál de estos motivos participaría en las actividades de Bienestar?

30 respuestas



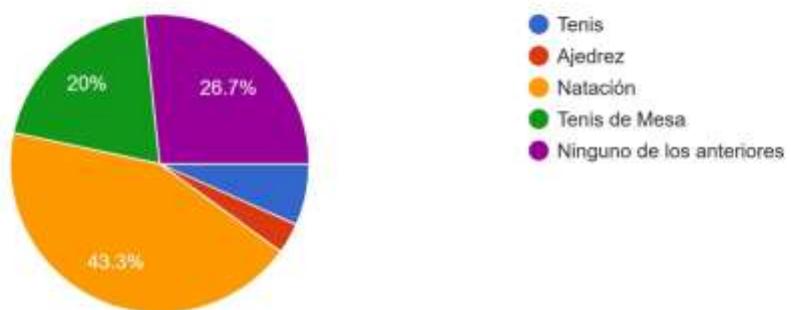
¿Por cuál de estos motivos no participaría en las actividades de Bienestar?

30 respuestas



Actividades Deportivas - Deporte Individual

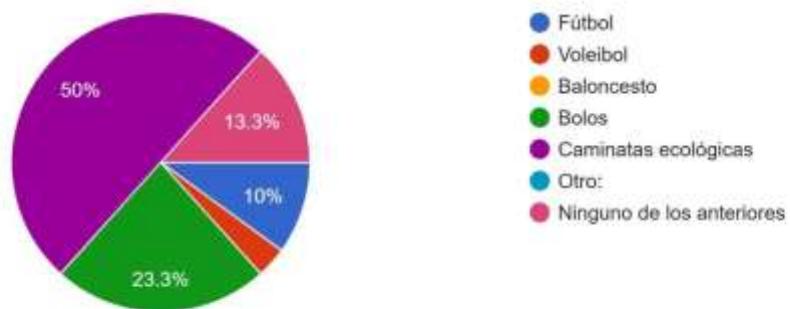
30 respuestas





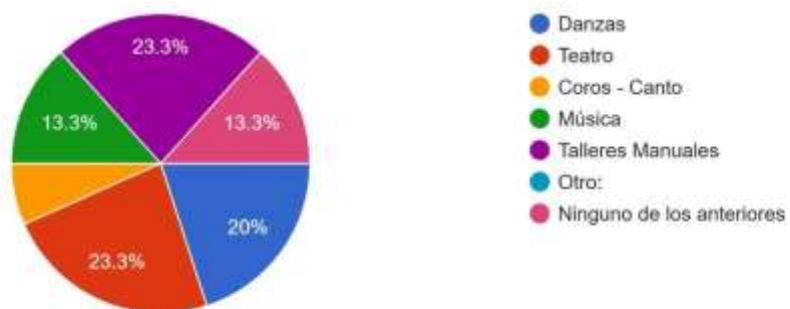
### Actividades Deportivas - Deporte Colectivo

30 respuestas



### Actividades Culturales

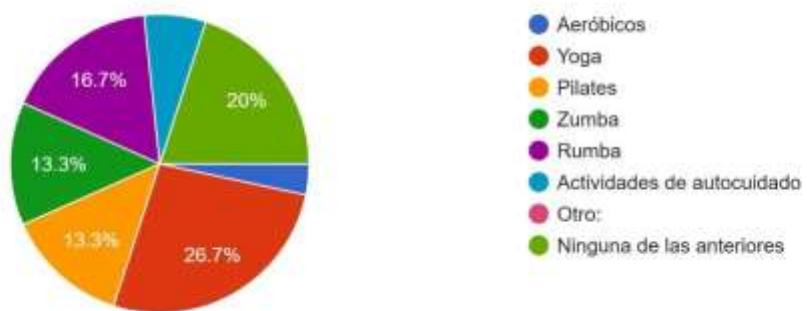
30 respuestas





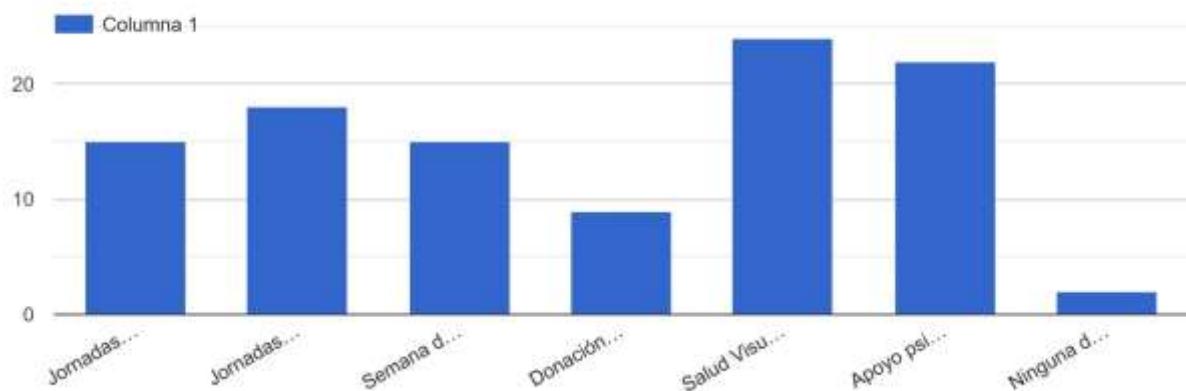
### Actividades de autocuidado

30 respuestas



Motivos de participación en actividades de bienestar: El 43.3% indica que lo hacer para reducir el estrés y el 26.7% participa para fortalecer el clima laboral lo cual demuestra que las actividades de bienestar son percibidas como espacios de integración y salud mental. Motivos de no participación: Los principales son la falta de tiempo (30%), carga laboral excesiva (20%) y poca afinidad con las actividades (20%), lo que indica la necesidad de flexibilizar horarios y diversificar la oferta. Actividades preferidas: natación (43.3%) Caminatas ecológicas (50%), en actividades Culturales: teatro, danzas y talleres manuales, (más del 50% en conjunto). En cuanto a el autocuidado, se evidencia un predominio por las actividades de yoga y rumba.

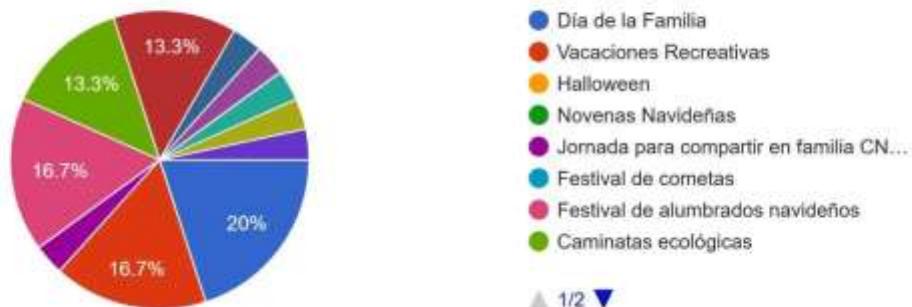
### ¿Participaría en la siguientes jornadas de promoción y prevención de la salud?





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

30 respuestas

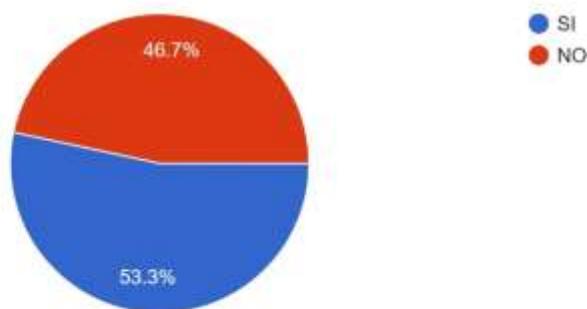


▲ 1/2 ▼

Jornadas de salud: evidenciamos que los encuestados se inclinan por actividades de salud enfocadas en salud visual y apoyo psicosocial. En cuanto a las actividades en las cuales pueda involucrar a la familia, existe preferencia por el Día de la Familia, vacaciones recreativas y festivas de alumbrados navideños.

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

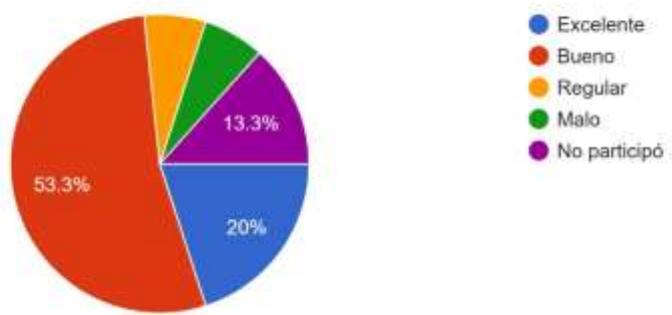
30 respuestas





¿Cómo calificaría las actividades de bienestar que se realizaron durante la vigencia 2025?

30 respuestas

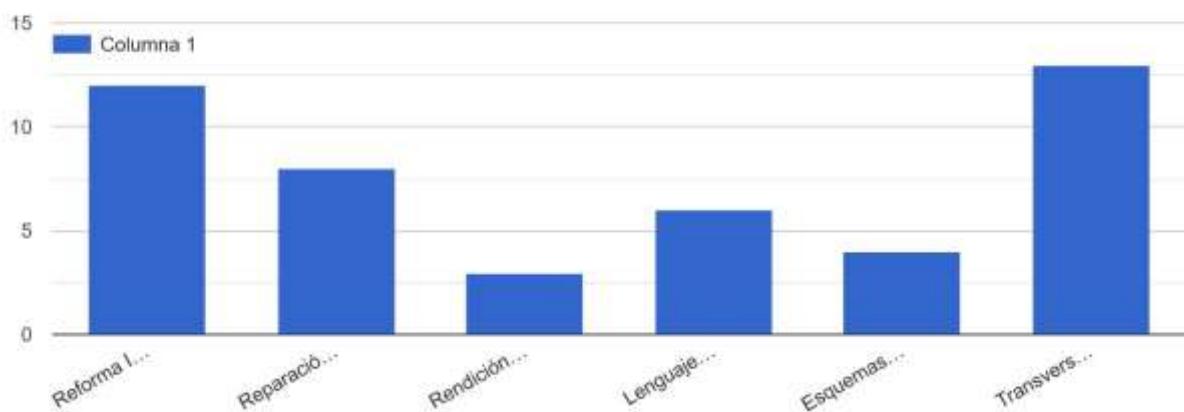


Evidenciamos que un 53,3% se inclina por actividades virtuales. En un nivel de evaluación general, el 53.3% calificó las actividades de 2025 como buenas y el 20% como excelentes.

#### Diagnóstico de necesidades de Capacitación CNMH 2026

En el mes de octubre de 2025 se aplicó la encuesta denominada Diagnóstico de necesidades del Plan Institucional de Capacitación 2026 a los servidores y servidoras de la Entidad, donde para cada eje temático se solicitó a los servidores(ras) seleccionar los temas que consideraran requiere capacitación para el desempeño de sus funciones, durante la vigencia 2026. Por lo anterior y a partir de los resultados, se pueden identificar los siguientes aspectos:

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.

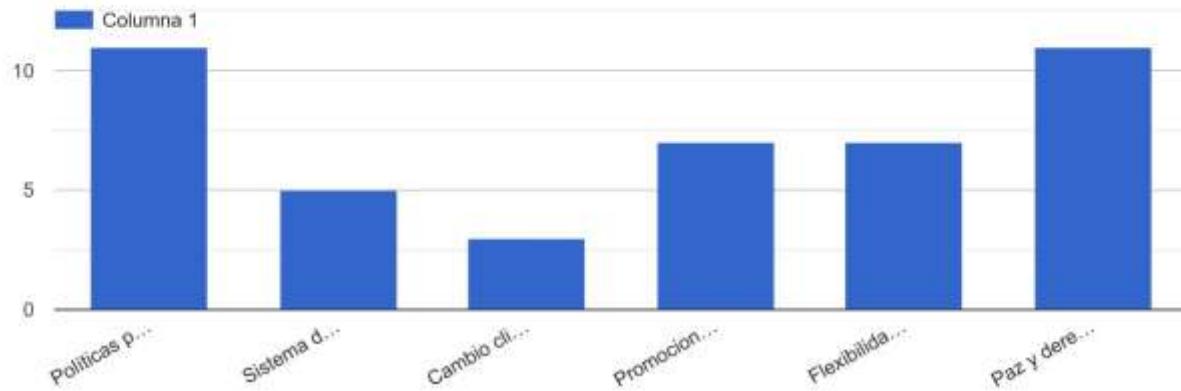


#### Eje 1. Paz Total, Memoria y Derechos Humanos

Las gráficas muestran preferencia por temas como reforma institucional, reparación integral, rendición de cuentas, lenguaje incluyente y esquemas de participación ciudadana. Existe una fuerte alineación con la misión del CNMH y los objetivos de la política nacional de memoria histórica.



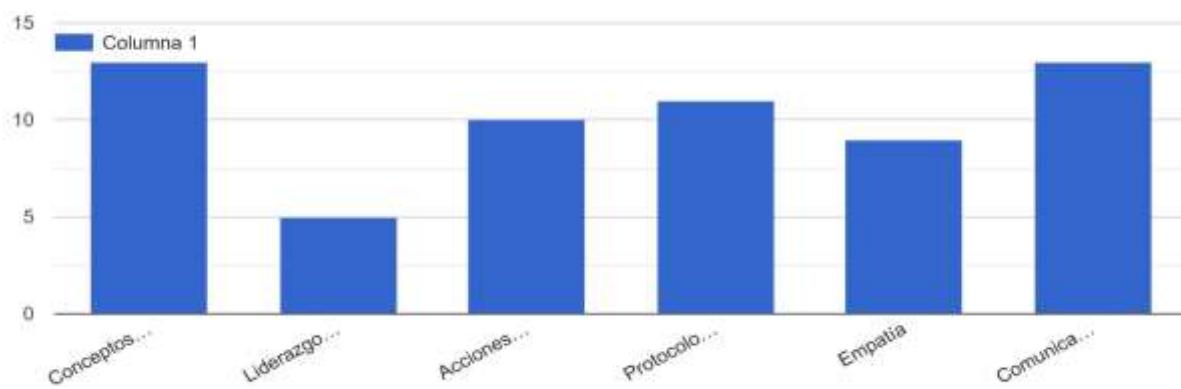
Eje 2. Territorio, Vida y Ambiente. Tiene como finalidad interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material de las relaciones entre sociedad y naturaleza



#### Eje 2. Territorio, Vida y Ambiente

Se destacan políticas ambientales, sistemas de gestión ambiental, cambio climático y sostenibilidad. Refleja la necesidad de formación en análisis territorial, gestión del riesgo y sostenibilidad en relación con los procesos de memoria.

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.

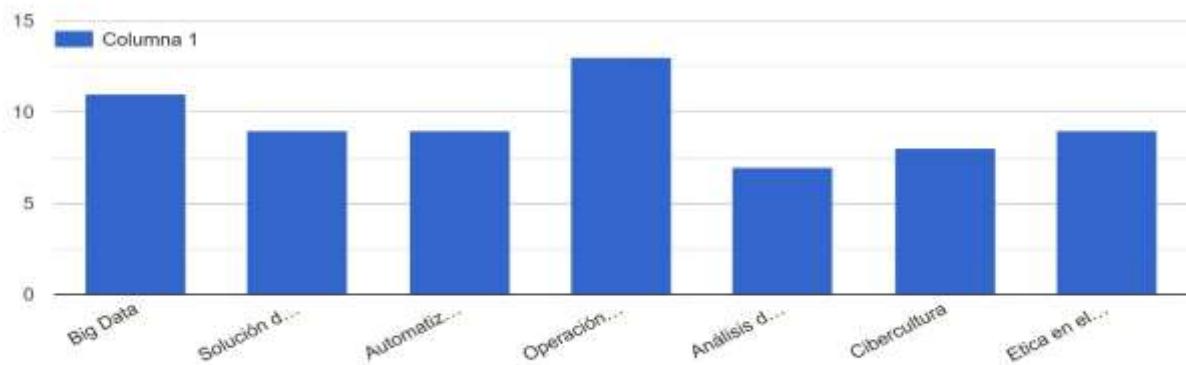


#### Eje 3. Mujeres, Inclusión y Diversidad

Énfasis en liderazgo con enfoque de género, empatía, comunicación asertiva, protocolos de atención y acciones afirmativas. Indica una clara disposición institucional hacia la equidad y la inclusión.



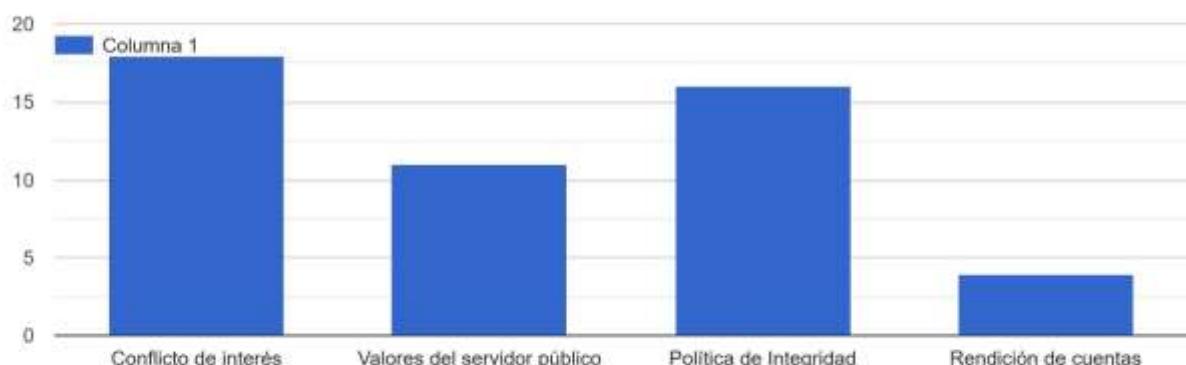
Eje 4. Transformación Digital y Cibercultura. Conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria 4.0.



#### Eje 4. Transformación Digital y Cibercultura

Eje con mayor demanda. Predominan temas como inteligencia artificial, big data, automatización, analítica de datos y ética digital. Requiere priorización en el PIC 2026.

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.

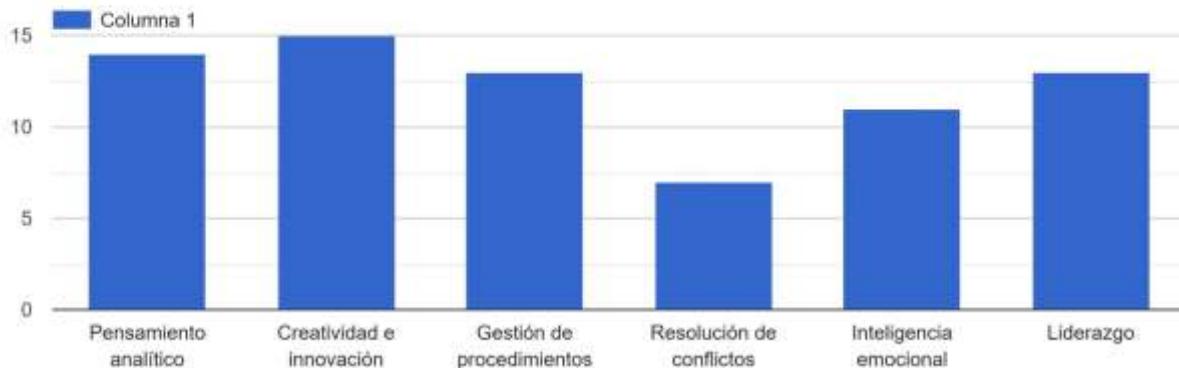


#### Eje 5. Probidad, Ética e Identidad de lo Público

Resalta la rendición de cuentas, conflictos de interés, política de integridad y valores del servidor público. Muestra alta sensibilidad frente a la ética y transparencia institucional.



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



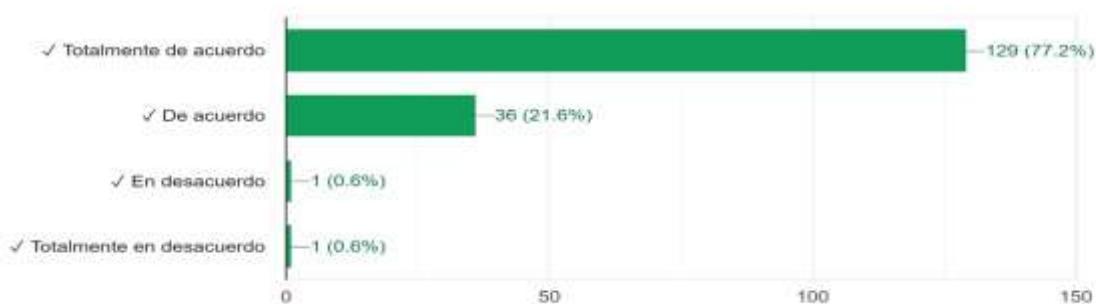
#### Eje 6. Habilidades y Competencias Laborales

Las respuestas se centran en pensamiento analítico, creatividad, resolución de conflictos, liderazgo e inteligencia emocional. Refleja interés en fortalecer competencias técnicas y blandas.

Resultados del Diagnóstico Institucional de Integridad 2025

Me motiva servir a la sociedad y a mi país, tengo claro que mi trabajo es una vocación y no una forma rápida de resolver mis problemas económicos:

167/167 respuestas correctas:





Cuando decidí ser servidora o servidor público (o contratista), me comprometí a vivir profesional y personalmente los valores promulgados en mi entidad:

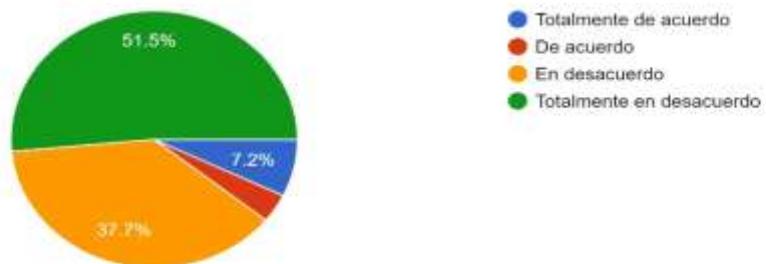
167 respuestas



A partir de los resultados de la encuesta podemos determinar que, dentro de la Entidad, el 77,2% de las personas que respondieron la encuesta se sienten motivados para servir a la sociedad con una vocación establecida y el 79,6% considera que su compromiso como servidor o colaborador implica un compromiso con los valores a nivel entidad.

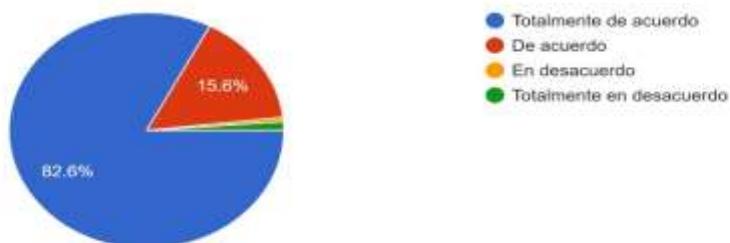
Como servidora o servidor público (o contratista) he aprendido a cumplir con todo lo que me ordenan sin importar si está bien o mal para mi entidad y la sociedad:

167 respuestas



Como servidora o servidor público (o contratista) he aprendido que mi desempeño diario es la clave para construir la confianza que la sociedad necesita:

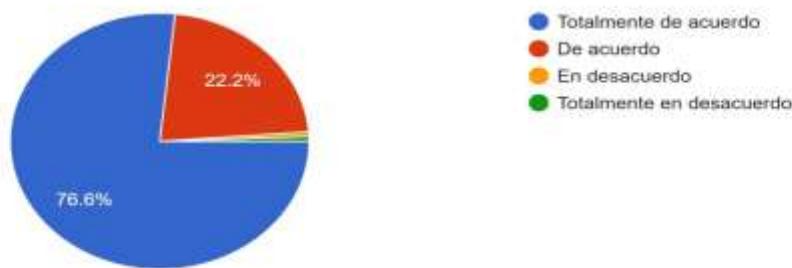
167 respuestas





Como servidora o servidor público (o contratista) doy lo mejor de mí todos los días pues tengo claro que represento a mi país frente a cualquier persona o empresa:

167 respuestas



En las gráficas anteriores encontramos que, de la población encuestada, solo el 51,5% considera que solo cumple la labor sin pensar en las implicaciones que tenga para la entidad o la sociedad y el 82,6% manifiesta tener claridad en que su desempeño es fundamental para construir confianza en la sociedad. En cuanto a la representación como país a nivel de cada servidor o colaborador, el 76,6% indica que está totalmente de acuerdo en la claridad de la representación que se tiene en su desempeño diario.

Una servidora o servidor público (o contratista) tiene claro que es referente de comportamiento frente a cualquier ciudadano, por lo que debe esforzarse...personales o profesionales de forma transparente:

167 respuestas



En las entidades del sector público, las servidoras y los servidores (o contratistas) han eliminado la práctica de decir mentiras para salir de aprietos:

167 respuestas





Una servidora o servidor público (o contratista) no interviene en los procesos de selección de su entidad para beneficiar a ninguna persona conocida...ce que los cargos se adjudican por meritocracia:  
167 respuestas



A partir de las respuestas se evidencia que el 70,7% tiene claridad en su rol de referente de comportamiento ante los ciudadanos, mientras solo un 20,4% está totalmente de acuerdo y un 42,5% de acuerdo en cuanto a que se ha eliminado la práctica de decir mentiras para salir de aprietos a nivel entidad, frente a un 29,9% que está en desacuerdo y un 7,2% que está totalmente en desacuerdo. En cuanto a la intervención que pueda tener un servidor o colaborador en los procesos de selección con el fin de beneficiar a otro, un 73,7% considera estar totalmente de acuerdo en que esta práctica no se evidencia al interior de la entidad.

Es pertinente que una abogada o abogado que ingresará a un alto cargo del Estado decida informar sobre los clientes con quienes ha tenido relación y ha recibido honorarios por trabajos de consultoría  
167 respuestas



Una servidora o servidor público (o contratista) conoce que, cuando los ciudadanos u otros servidores públicos le plantean reclamos con actitud agresiva o fuerte debe ignorarlos y no ayudarlos:  
167 respuestas





Cuando una persona daña bienes públicos, una servidora o servidor público (o contratista) tiene como obligación corregir o llamar la atención de e...ados a estos bienes son de todos los ciudadanos:  
167 respuestas



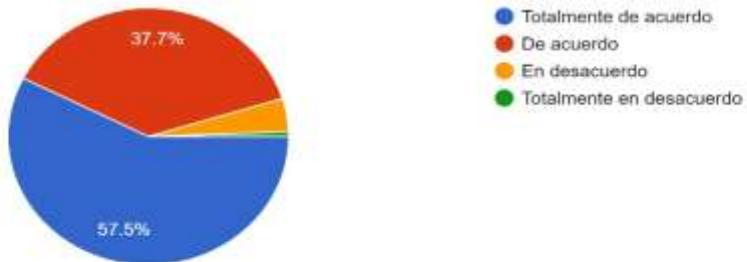
Los gráficos muestran que en cuanto a la pertinencia que tiene que un abogado de a conocer las actividades que ha desarrollado antes de ingresar a la entidad, un 53,3% manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que, frente a la actitud de ignorar a un ciudadano al generar un reclamo con una actitud fuerte, el 46,1% está totalmente en desacuerdo y el 50,3% en desacuerdo. Referente a la denuncia o llamado de atención a los ciudadanos que generen daños a los bienes públicos, el 46,1% está totalmente de acuerdo y el 42,5% de acuerdo.

Las servidoras y los servidores públicos (o contratistas) han aprendido a no discriminar a sus compañeros por posiciones políticas, ni sexuales, de religión, edad, clase social u otras situaciones:  
167 respuestas





Una servidora o servidor público (o contratista) ha aprendido a hablar abiertamente, trabajar en equipo y respetar el punto de vista de los demás, p... que alguno de sus compañeros corrija su trabajo:  
167 respuestas



Para ser responsable de sus actos, una servidora o servidor público (o contratista) debe acostumbrarse a escuchar los gritos de su jefe cuando algo sale mal:  
167 respuestas



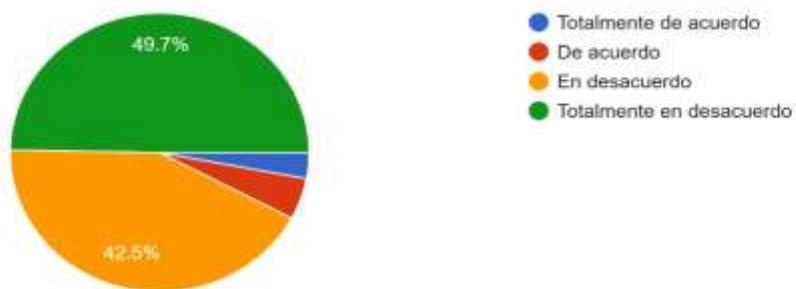
Dentro de los encuestados se identifica que el 61,7% considera estar totalmente de acuerdo en que no se genera discriminación ante diferencias en pensamientos políticos, mientras que el 57,7% considera estar totalmente de acuerdo en la acción de manifestar abiertamente su punto de vista trabajando en equipo. En cuanto al comportamiento agresivo del jefe y acostumbrarse a este evento, el 67,1% está totalmente en desacuerdo y un 28,7% en desacuerdo.



Cuando existe un trabajo urgente y una servidora o servidor público (o contratista) ha terminado sus labores, es su deber ayudar a sus compañeros, p... la meta del grupo es entregar a tiempo la tarea:  
167 respuestas



Una persona decidió aplicar sus conocimientos profesionales en el sector privado, sin embargo, está utilizando para su beneficio económico la info...tá actuando como lo haría el resto de la sociedad:  
167 respuestas



Carrera 7 # 32 - 42 Piso 30 - 31 - Edificio San Martín, Torre Norte | Bogotá, Colombia  
PBX 601-7965060 | [www.centrodememoriahistorica.gov.co](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co)

Cuando una servidora o servidor público (o contratista) tiene falencias en su trabajo, debe asumirlas con responsabilidad. No debe descargar ...era un compromiso con la entidad y la sociedad:  
167 respuestas



Se evidencia que un 29,3% está totalmente de acuerdo y un 51,5% de acuerdo en relación con la intención de ayudar a un compañero en las labores asignadas, mientras que un 49,7% está totalmente en desacuerdo y un 42,5% en



desacuerdo en cuanto a utilizar en el sector privado información sustraída de una entidad pública para beneficio propio. Un 65,9% manifiesta estar totalmente de acuerdo en cuanto a la acción de asumir responsabilidades cuando se presenten falencias en el desempeño laboral.

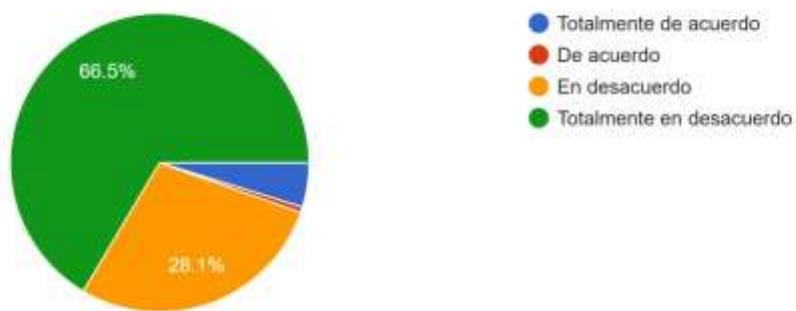
Una servidora o servidor público (o contratista), frente a una situación que implica un dilema ético, debe contrastar los valores y conductas establecidas, por encima de consideraciones personales:  
167 respuestas



Una servidora o servidor público (o contratista) debe proponerle a su nuevo jefe algunos cambios que mejoran su trabajo, pues ha observado que sus ...ido rezagadas desde que él ingreso a la entidad:  
167 respuestas



Una servidora o servidor público (o contratista) debe ser selectivo a la hora de realizar su trabajo, aceptando las problemáticas que se presenta con facilidad de resolver, debe ignorarla y no solucionarla:  
167 respuestas



Se evidencia que un 51,5% indica estar totalmente de acuerdo en el uso de los valores a nivel entidad inclusive por encima de las consideraciones personales, un 30,5% dice estar totalmente de acuerdo y 58,1% de acuerdo en proponer

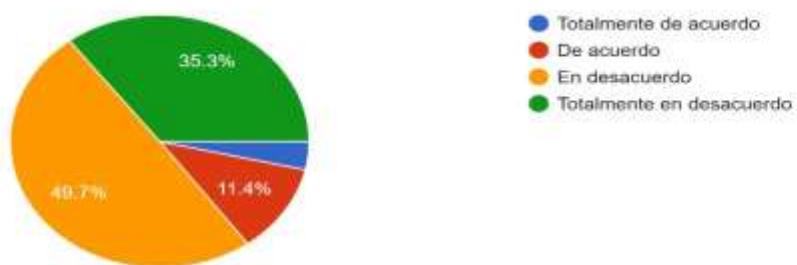


al jefe inmediato cambios en su trabajo por considerar algunos rezagos en el mismo. Un 66,5% dice estar totalmente en desacuerdo con ignorar labores difíciles de resolver.

Cuando una servidora o servidor público (o contratista) comisiona regularmente y nota que el valor de sus viáticos es mayor a los gastos que tiene en ... e gastar todos los recursos que le han destinado:  
167 respuestas

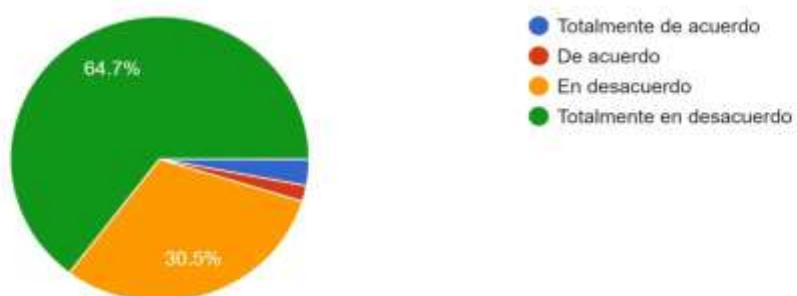


En la reunión semanal de su grupo, el jefe ha notado que uno de sus servidores (o contratistas) no cumple con las tareas designadas a tiempo, por lo c...ecido acceder a los requisitos de esta persona:  
167 respuestas



Siempre que sea eficiente, no es tan grave que una servidora o servidor público (o contratista) tenga una mala actitud con el ciudadano u otro compañero de trabajo:

167 respuestas



En la gráfica anterior podemos identificar que de la población encuestada en cuanto a la pregunta donde se plantea la idea de gastar todos los recursos de los viáticos, aun siendo innecesario un 49,7% dice estar totalmente en desacuerdo



y un 46,1% en desacuerdo. El 35,3% dice estar totalmente en desacuerdo y un 49,7% en desacuerdo en relación con permitir que un compañero de trabajo no cumpla con sus funciones teniendo en cuenta que tiene una forma de ser agradable para los demás, contrarrestando con la afirmación donde se permite una mala actitud por parte de un servidor o colaborador en el servicio, a lo cual el 64,7% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Cuando una servidora o servidor público (o contratista) es desordenado, debe realizar un cronograma de actividades como método de eficiencia. Así no olvida de sus obligaciones y las cumplirá a cabalidad:  
167 respuestas



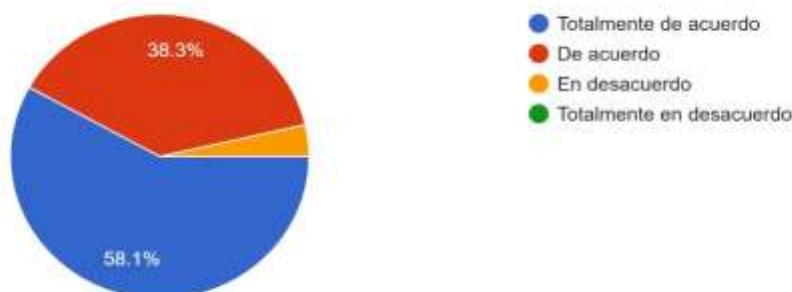
En su trabajo diario, las servidores y los servidores públicos (o contratistas) deben darles un trato igualitario a todos sus compañeros:

167 respuestas



Una servidora o servidor público (o contratista) conoce toda la información clara, precisa y transparente antes de tomar una decisión:

167 respuestas





En las respuestas arrojadas por los servidores(ras) y colaboradores se evidencia que el 46,7% dice estar totalmente de acuerdo y un 49,1% de acuerdo con la idea de que un cronograma se considere como un buen método de organización del trabajo. En cuanto al trato igualitario para todos los compañeros, el 80,2% dice estar totalmente de acuerdo y en relación con la transparencia en la información que se debe tener al momento de tomar una decisión, el 58,1% está totalmente de acuerdo y un 38,3% de acuerdo.

En todas las entidades del Estado, la meritocracia se ha convertido en la práctica concurrente para la contratación de personal:

167 respuestas



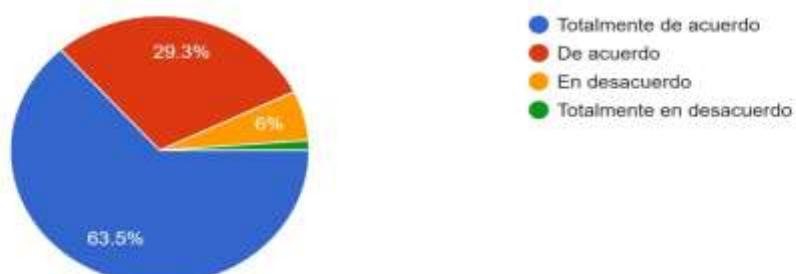
Las servidoras y los servidores públicos (o contratistas) son promotores de igualdad en su vida diaria, por lo tanto, brindan las mismas oportunidades a todas las personas:

167 respuestas



Una servidora o servidor público (o contratista) no cede ante presiones e intereses externos en las labores de su cargo:

167 respuestas





Referente al uso de la meritocracia como método de ingreso a las entidades públicas, el 16,8% manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 50,9% de acuerdo. Considerando que los servidores y colaboradores con promotores de igualdad el 48,5% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 43,1% de acuerdo. En relación con no ceder ante presiones e intereses por parte de factores externos a la labor desempeñada, los encuestados manifiestan en un 63,5% estar totalmente de acuerdo con esta afirmación.