



## **PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**  
**Proceso: Gestión del Talento Humano**

**Bogotá, D.C. noviembre de 2026**



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	4
1. <b>MARCO NORMATIVO .....</b>	5
2. <b>DEFINICIONES.....</b>	6
3. <b>OBJETIVO.....</b>	8
4. <b>POBLACIÓN OBJETIVO.....</b>	9
5. <b>EJES TEMÁTICOS.....</b>	10
6. <b>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES .....</b>	12
7. <b>PROPIUESTA DE DESARROLLO.....</b>	17
8. <b>CRONOGRAMA.....</b>	18
9. <b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO .....</b>	19
10. <b>SEGUIMIENTO.....</b>	23
11. <b>PRESUPUESTO.....</b>	24



Control de Cambios		
Versión	Fecha	Descripción de la Modificación
1	26/11/2025	Versión inicial
2	14/01/2026	Versión inicial

## INTRODUCCIÓN

En el sector público se reconoce el talento humano como el factor más importante para alcanzar los objetivos misionales y a su vez el factor estratégico que promueve el desarrollo organizacional, lo que conlleva a una renovación constante en la gestión de cada Entidad.

Con el avance obtenido basado en análisis propios del Plan Estratégico de Talento Humano, el cual conlleva diferentes panorama que permiten analizar de una manera más detallada las necesidades propias de cada Entidad, en este sentido debemos enfocarnos en las, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y el saber hacer de cada uno de los servidores y servidoras que hacen posible el avance institucional, convocando así al desarrollo de un aprendizaje continuo enmarcado en los pilares institucionales y que dirija a la Entidad al cumplimiento de las metas y objetivos como organización.

Teniendo en cuenta la importancia del aprendizaje continuo, en esta ocasión nos permitimos desarrollar el Plan Institucional de Capacitación para la vigencia 2026, este se trabajará enmarcado en los ejes temáticos y bajo los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación – 2023-2030, el cual se fundamenta en temas como: Paz total, memoria y derechos humanos, Territorio, vida y ambiente, Mujeres, inclusión y diversidad, Transformación digital y cibercultura, Probidad, ética e identidad de lo público, Habilidades y competencias.

Es importante resaltar que toda temática desarrollada dentro de la Entidad, se trabajará enfocada en las necesidades identificadas en los servidores y servidoras llevando una línea enmarcada en el servicio público incluyente con el fin de dar una calidad de servicio a toda la población a través de una formación que permita entender el impacto que tiene la sociedad el comportamiento humano y su don de servicio.

En el desarrollo de un aprendizaje continuo, los servidores generan valor agregado en cada uno de los procesos al interior de la entidad, donde, el talento humano proporciona un avance en los aportes que cada una de las organizaciones generan a la sociedad.

## 1. MARCO NORMATIVO

La Constitución Política de Colombia, de manera especial señala en el artículo 53, señala entre otros, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario.

Ley 489 de 1998. 8 "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones". "(...) b. En el Plan Nacional de Formación y Capacitación formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Decreto Ley 1567 de 1998 "Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado", Artículo 11º. Obligaciones de las Entidades.

Decreto 2740 de 2001 "Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo"

Ley 1952 de 2019 "Por la cual se expide el Código Disciplinario Único". Artículo 37.

Decreto 160 de 2014 "Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos". "(...) Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva.

- Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".

Decreto 894 de 2017 "Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera"

Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos Diciembre, 2023.

## 2. DEFINICIONES

**Aprendizaje organizacional:** “el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento”

**Capacitación:** “Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”.

**Cognitivismo:** teoría del aprendizaje que establece que el conocimiento se obtiene a través de la adquisición o reorganización de estructuras mentales complejas, es decir, procesos cognitivos, tales como el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información.

**Competencias laborales:** las competencias son el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo logra por la repetición de patrones, es decir, de un condicionamiento que parte más de las condiciones del entorno o ambientales que de los elementos intrínsecos del aprendiz

**Constructivismo:** teoría del aprendizaje que manifiesta que el individuo crea sus conocimientos a partir de sus propias experiencias, estructuras previas y creencias, los que emplea para interpretar objetos y eventos.

**Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO:** consiste en identificar las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores públicos, que les permitan ejecutar sus funciones o alcanzar las competencias que requiere el cargo.

**Diseño instruccional (ID):** es el proceso de preparación, desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de ambientes de aprendizaje en diferentes niveles de complejidad.

**Entrenamiento:** en el marco de gestión del recurso humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.

**Formación:** en los términos de este Plan, se entiende la formación como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

**Gestión del conocimiento:** es reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado.

**Modelo Integrado de Planeación y Gestión:** es un marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las entidades públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos.

**Servidor público:** toda persona natural que presta sus servicios como miembro de corporaciones públicas, empleados o trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Sus funciones y responsabilidades están determinadas por la Constitución, las leyes y normas que rigen al país.

**Sistema Nacional de Capacitación:** de acuerdo con el Decreto Ley 1567 de 1998, se entiende como "el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios."

**Valor público:** es la estrategia mediante la cual el Estado produce bienes y servicios teniendo en cuenta la participación de los ciudadanos, ya que a partir de esta interacción se identifican las necesidades sociales y se reconoce a cada uno de los miembros de la comunidad como sujetos de derecho. Prestar un servicio implica hacerlo de forma eficiente, eficaz y efectiva pues se tiene en cuenta las demandas y expectativas de la ciudadanía.

### 3. OBJETIVO

Fortalecer los conocimientos y capacidades de los servidores y servidoras de la Entidad, mediante el desarrollo continuo del ser y del actuar a través de actividades de aprendizaje internas y/o externas, con herramientas que permitan un mejoramiento del desempeño laboral, el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Objetivos específicos:

- Analizar el comportamiento de los servidores y servidoras y de esta manera determinar parámetros que apunten a un desarrollo enfocado en fortalecimiento de habilidades y competencias.
- Generar ambientes de aprendizaje continuo que permitan la identificación de aspectos a mejorar en el desarrollo de las actividades que son propias del trabajo.
- Orientar al talento humano de la Entidad a través del fortalecimiento de las competencias laborales hacia la obtención de resultados que promuevan una participación conjunta.

#### **4. POBLACIÓN OBJETIVO**

De conformidad con lo establecido en la Ley 909 de 2005 y el Decreto 1083 de 2015, los beneficiarios son los servidores/as públicos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y los empleados nombrados mediante nombramiento provisional, en caso de contar con suficiente apropiación presupuestal.

Sin embargo, el Plan Institucional de Capacitación del Centro Nacional de Memoria Histórica contempla dentro de su cronograma capacitaciones internas las cuales son desarrolladas por personal de la de la Entidad y no generan costos, por lo tanto, a estas capacitaciones podrán asistir los servidores públicos, cualquiera sea su forma de vinculación.

## 5. EJES TEMÁTICOS

Teniendo en cuenta la importancia que se le da a la formación y capacitación al interior de las entidades, viendo dicho esquema como un proceso que se gestiona desde las áreas de talento humano y determina las acciones a implementar para su desarrollo y apropiación, se debe orientar dicho proceso hacia una gestión del conocimiento y concebir un mejoramiento en las brechas que se generan a partir de este.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación ha priorizada las temáticas que las entidades deben apropiar para el ejercicio permanente de la capacitación de sus servidores/as públicos, a saber:

**EJE 1: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS.** Se orienta hacia la transformación institucional y cultural de servidores públicos, a partir un direccionamiento político capaz de redimensionar su universo simbólico y propiciar escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos. Lo anterior, responde al papel fundamental que tienen las administraciones públicas en la construcción de la paz en una sociedad, ya que son las encargadas de gestionar y coordinar políticas públicas y servicios que impactan directamente en la convivencia y el bienestar de la población.

**EJE 2: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE.** Este eje está dirigido a servidoras y servidores públicos, con el fin de interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza. Lo cual facilitará observar el territorio como una categoría conceptual y analítica de la geografía humana, donde se denota una porción del espacio geográfico en la cual se pueden identificar y coexisten armoniosa o矛盾idamente las manifestaciones de las relaciones de poder, relaciones que se ejercen de diversas formas y a través de diversos medios, expresándose en espacialidades y territorialidades, donde el poder es ejercido a través de instituciones, personas, organizaciones, colectivos o comunidades

**EJE 3: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD.** Este eje propone cualificar las capacidades del talento humano de las entidades públicas, en el enfoque de género, interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública y su desarrollo, en el marco de la Ley 2294 de 202329, para lograr las cinco transformaciones propuestas en pro de la construcción de un nuevo contrato social para alcanzar una cultura de paz, en donde la vida en dignidad y el cuidado de la casa común sea el foco del desarrollo y fortalecimiento institucional.

**EJE 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA.** La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones, empresas y entidades reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general para obtener más beneficios gracias a la digitalización de los procesos y a la implementación dinámica de las tecnologías de la información y la comunicación de manera articulada con y por el ser humano.

**EJE 5: PROBIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO.** El entendimiento de lo que cada servidor público debe llevar en su corazón y en su raciocinio, parte de lo que Bloom planteó que la identificación es un impulso inherente de reconocerse en valores, comportamientos, costumbres y actitudes de figuras significativas en su entorno social; visto así, las personas persiguen activamente la identidad, así no lo evidencien todo el tiempo. Por otro lado, todo ser humano busca mejorar y proteger la identidad. Desde esta perspectiva, el principal rasgo de identidad del servidor público debe ser la ética de lo público.

**EJE 6: HABILIDADES Y COMPETENCIAS.** La administración pública es la encargada de la planeación, gestión, ejecución y evaluación de los procesos a cargo del Estado. Por mandato constitucional, la función pública colombiana debe estar orientada a resultados y, para ello, es necesario el diseño de la cadena de valor (insumos, mapa de procesos, productos efectos e impactos) que, de manera organizada, contribuyan al cumplimiento de los fines esenciales del Estado. En ese sentido, la administración pública también es la responsable, entre otros aspectos, de la gestión del talento humano con el que cuenta para la consecución de sus metas y el desarrollo de las obligaciones a su cargo.

### **Formación de directivos públicos**

La formación, capacitación e inducción de las y los servidores públicos que ocupan posiciones de dirección en las diferentes ramas del poder público estará a cargo de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), a través de la Escuela de Alto Gobierno, de conformidad con lo que ordena en la Ley 489 de 1998, Capítulo VII, artículos 30 y 3. La Escuela de Alto Gobierno queda definida como un programa permanente y sistemático “cuyo objeto es impartir la inducción y prestar apoyo a la alta gerencia de la Administración Pública en el orden nacional.

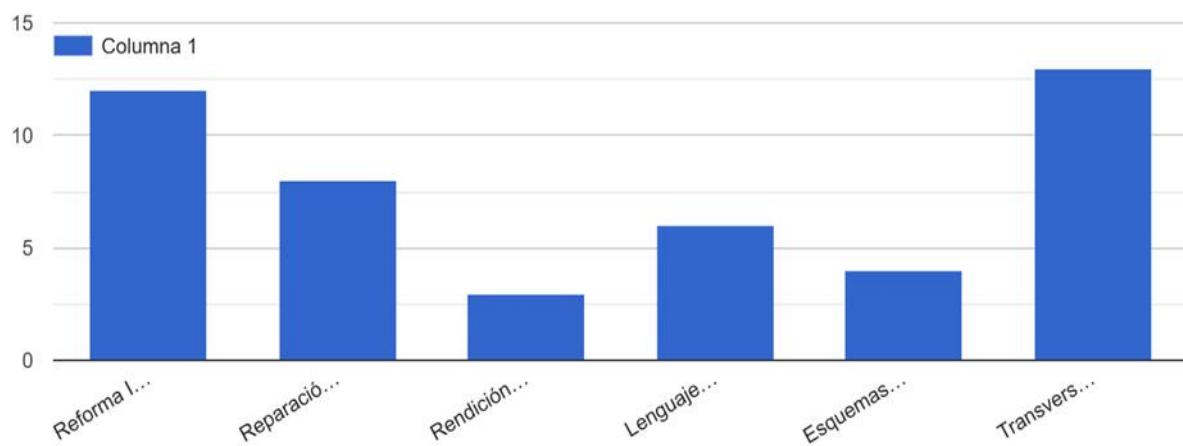


## 6. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

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 con anterioridad, 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.

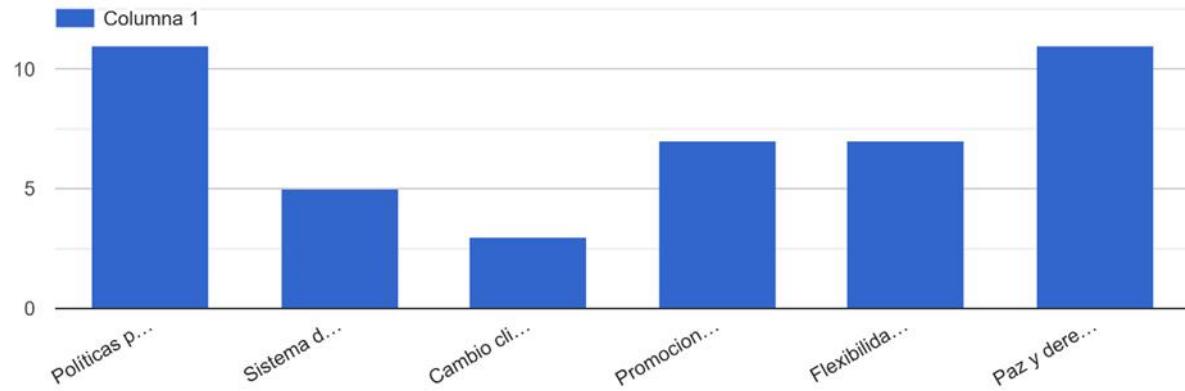


### Eje 1. Paz Total, Memoria y Derechos Humanos

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.



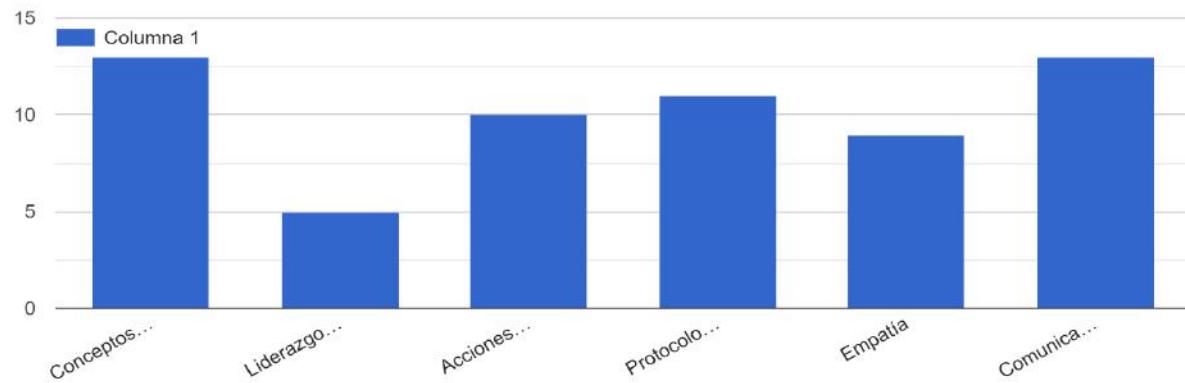
Eje 2. Territorio, Vida y Ambiente. Tiene como finalidad interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material de las relaciones entre sociedad y naturaleza



### 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.

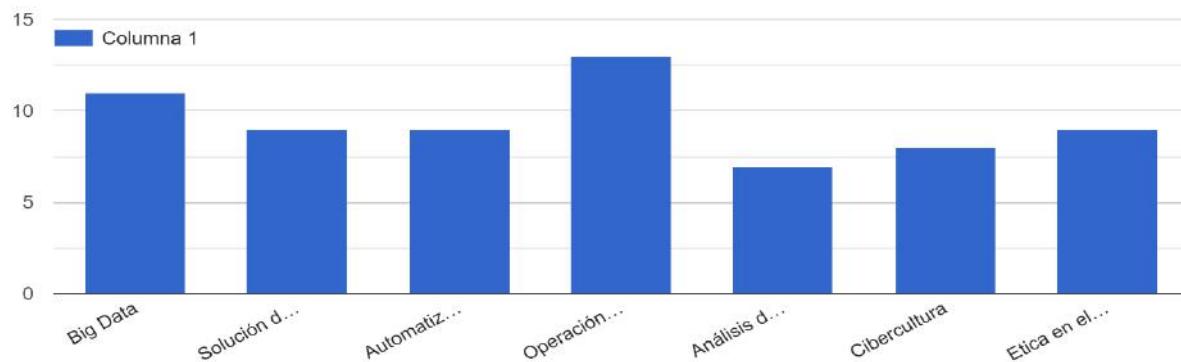




### Eje 3. Mujeres, Inclusión y Diversidad

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.

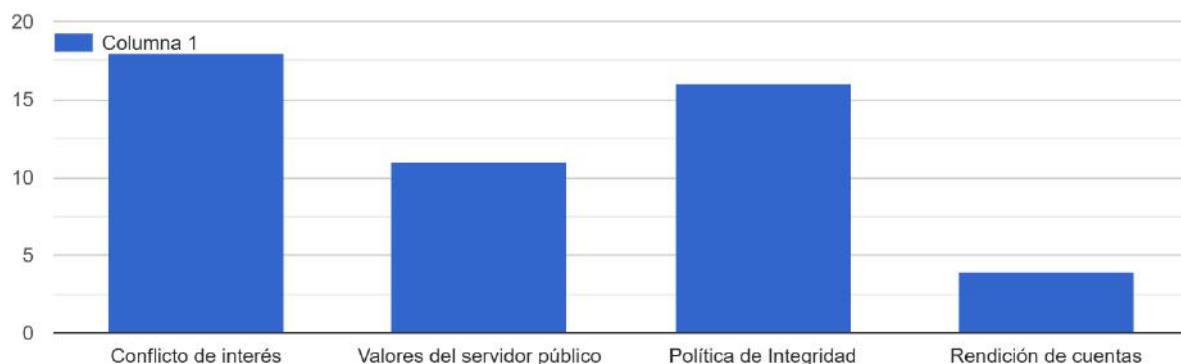
### Eje 4. Transformación Digital y Cibercultura. Conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria 4.0.



### 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.

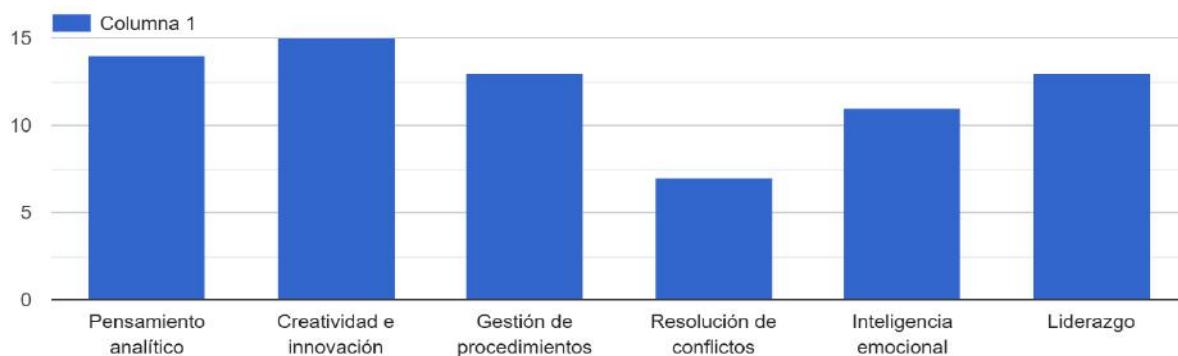
### Eje 5. Probidad, Ética e Identidad de lo Público. En el contexto de la corrupción y el mal uso de los recursos públicos, los servidores públicos deben s...mplicaciones éticas de sus acciones y decisiones.



#### 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.

A continuación, se evidencian algunas conclusiones que se destacan a partir del diagnóstico aplicados en la entidad:

- ✓ Entre las temáticas de capacitación más recurrentes se encuentran: Inteligencia Artificial, Ciencia de Datos y Power BI, Gestión de proyectos, supervisión contractual y auditoría interna, Gestión financiera pública, MIPG y planeación estratégica, Memoria y resistencias, acción sin daño y primeros auxilios emocionales.
- ✓ Las necesidades reflejan un equilibrio entre fortalecimiento técnico, tecnológico y humanista, lo que exige un modelo de capacitación integral.
- ✓ Áreas críticas: Competencias digitales, ética pública, gestión de proyectos y liderazgo.
- ✓ Ejes más demandados: Transformación Digital (Eje 4) y Habilidades Laborales (Eje 6), Ejes estratégicos misionales: Paz y Memoria (Eje 1) y Mujeres e Inclusión (Eje 3). Tendencia transversal: Innovación, transparencia y humanización del servicio público.

- ✓ Falta de capacitación avanzada en herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial y automatización.
- ✓ Necesidad de actualización en gestión pública, contratación estatal y supervisión de contratos.
- ✓ Déficit de formación en ética pública, transparencia y control interno.
- ✓ Requerimiento de formación continua en enfoque de género, diversidad y liderazgo inclusivo.
- ✓ Fortalecimiento de competencias socioemocionales y trabajo colaborativo.
- ✓ Carencia de espacios de formación sobre sostenibilidad y relación entre memoria, territorio y ambiente

## 7. PROPUESTA DE DESARROLLO

Con el fin de consolidar una cultura organizacional alineada con los principios éticos y misionales del Centro Nacional de Memoria Histórica, un fortalecimiento en la capacitación y actividades propias del esparcimiento de cada una de los servidores, se propone implementar las siguientes acciones orientadas al fortalecimiento de los valores identificados como prioritarios: honestidad, compromiso, respeto, diligencia y justicia y el reforzo de actividades que permitan una disminución del estrés y un ambiente para compartir con las familias y su entorno laboral.

A continuación, se denotan algunas recomendaciones que se sugieren poner en práctica a partir de los diagnósticos realizados:

- ✓ El Plan Institucional de Capacitación 2026 deberá priorizar la modernización tecnológica, el fortalecimiento de la integridad pública y la consolidación de capacidades para la memoria, la paz y los derechos humanos.
- ✓ Priorizar la capacitación en herramientas digitales, inteligencia artificial y analítica de datos.
- ✓ Fortalecer los procesos de formación en liderazgo, comunicación efectiva y gestión emocional.
- ✓ Articular la oferta de capacitación con el MIPG y los objetivos misionales del CNMH.
- ✓ Desarrollar alianzas con instituciones académicas y entidades públicas para fortalecer las capacidades técnicas.
- ✓ Realizar talleres participativos, casos prácticos y reflexiones éticas sobre situaciones cotidianas del quehacer institucional.
- ✓ Incorporar los valores institucionales en los procesos de inducción.



## 8. CRONOGRAMA

PROGRAMA	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MA	ABR	MA	JUN	JUL	AG	SE	OC	NO	DIC
Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	Entrenamiento en el puesto de trabajo				P		P			P			
<b>Programa de Inducción - Reinducción</b>													
Programa de Inducción	Las temáticas descritas en el plan									P			
Programa de Reinducción	Temáticas planteadas por las dependencias					P							
<b>EJES PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN</b>													
Eje 1. Paz Total, Memoria y Derechos Humanos.	Derechos humanos y paz											P	
	Reforma institucional y participación ciudadana					P							
	Diplomado de memoria y verdad						P						
Eje 2:Territorio, Vida y Ambiente	Gestión ambiental y socio-territorial											P	
	Sostenibilidad para territorios víctimas del conflicto			P									
Eje 3: Mujeres, Inclusión y Diversidad	taller identificación y detección de situaciones asociadas al acoso laboral, acoso sexual y violencias										P		
	comunicación asertiva				P								
Eje 4. Transformación Digital y Cibercultura.	Curso de excel							P					
	Analítica de datos, ética digital e inteligencia artificial									P			
Eje 5. Proiedad, Ética e Identidad de lo Públco.	Taller liderazgo y trabajo colaborativo									P			P
	Ética pública y transparencia									P			
Eje 6. Habilidades y Competencias	Taller desarrollo de habilidades					P							
	Gestión financiera, gestión de proyectos y planeación estratégica						P						

## 9. PROGRAMA DE INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

### Inducción

El artículo 7 del 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, dispone:

*"(...) Artículo 7º.- Programas de Inducción y reinducción. Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo."*

La inducción es un proceso dirigido a iniciar al servidor/a en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período. Sus objetivos

### Objetivo

1. Iniciar la integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.
2. Familiarizar con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.
3. Instruir acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.
4. Informar acerca de las dependencias, planeación estratégica, metas y demás información relacionada con la Función Pública.
5. Crear identidad y sentido de pertenencia de los principios, valores, misión de la Función Pública.

## Contenido mínimo

La actividad se realizará cada vez que se vincule un nuevo servidor a la entidad o dentro de los cuatro meses siguientes a la posesión, de acuerdo con la normatividad vigente.

El jefe inmediato de la dependencia asumirá el entrenamiento en el puesto de trabajo del servidor público que ocupe el cargo por traslado, nueva vinculación, encargo, etc., propiciando procesos de empalme entre los servidores, que incluyan el traspaso de bienes y suministros que sea necesario y demás asuntos laborales.

## Contenido

- ✚ Estructura de la entidad y direccionamiento estratégico de la entidad
- ✚ Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- ✚ Sistema de Gestión Integrado
- ✚ Aspectos destacados dentro del Proceso de Gestión del Talento Humano: Vinculación, situaciones administrativas, evaluaciones del desempeño, retiro, prestaciones, deducciones, retenciones, Plan Integral de Formación, Plan de Bienestar, SG- Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✚ Gestión Financiera
- ✚ Gestión ambiental Documental
- ✚ Gestión de Recursos Físicos
- ✚ Gestión de Tecnología
- ✚ Atención al Ciudadano
- ✚ Transparencia y Derecho de acceso a la información
- ✚ Código de Integridad y Estrategia anticorrupción
- ✚ Control Interno
- ✚ Control disciplinario, deberes, prohibiciones, inhabilidades e incompatibilidades a que están sujetos los servidores públicos.
- ✚ Aplicativos de la entidad
- ✚ Acuerdos de La verdad
- ✚ Construcción de Memoria Histórica
- ✚ Museo de la Memoria Histórica
- ✚ Archivo de los Derechos Humanos
- ✚ Ley de Víctimas
- ✚ Reparación de víctimas

Cada una de las temáticas anteriormente descritas serán desarrolladas por el delegado de cada dependencia del Centro de Memoria Histórica.

Para el primer semestre del 2026, se espera diseñar un curso virtual para este componente bajo modalidad de autoaprendizaje y el servidor puede ingresar desde cualquier dispositivo móvil o computador las 24 horas del día, los 7 días de la semana con tan solo tener conexión a internet.

Al finalizar el contenido y aprobar la evaluación de cada curso, la plataforma entregará el certificado de cursó y aprobó, lo cual es evidencia del proceso formativo del nuevo servidor.

### **Reinducción.**

Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan.

### **Objetivos:**

1. Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.
2. Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
3. Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.
4. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.
5. Actualizar a los servidores en todo lo relacionado con las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.
6. Informar a los servidores acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

### **Entrenamiento en el puesto de trabajo**

El Entrenamiento en el Puesto de Trabajo es la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta, por lo tanto, a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de las funciones, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiesten en desempeños observables de manera inmediata.

La intensidad horaria del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas, tal como se establece en el Decreto 2888 de 2007.

El entrenamiento en puesto de trabajo también se desarrolla para los casos de encargo, reubicación o traslado y/o comisión de servicios. Una vez se finalice el



formato debe ser entregado en la Dirección de Gestión Humana – Formación y Capacitación.

El entrenamiento en el puesto de trabajo estará a cargo del jefe inmediato cumpliendo con los lineamientos dados por la Dirección Administrativa y Financiera.



## 10. SEGUIMIENTO

Con el fin de hacer el seguimiento respectivo a la ejecución del Plan Institucional de Capacitación, se plantean los siguientes indicadores de satisfacción y cumplimiento que apuntan al cronograma establecido para la vigencia 2026:

**Variable 1:** Actividades de aprendizaje ejecutadas vs las planeadas en el PIC

**Variable 2:** Número de servidores públicos que participan en las actividades de aprendizaje del PIC.

**Variable 3:** Nivel de satisfacción de los servidores con las actividades de aprendizaje del PIC

**Variable 4:** Porcentaje de cumplimiento presupuestal del PIC

**Variable 5:** Porcentaje de actividades de aprendizaje ajustadas al cronograma

Fórmula de Variable 1: **(Número de actividades de aprendizaje realizadas ÷ Número total de actividades de aprendizaje planificadas) × 100**

**Frecuencia:** trimestral

**Motivo:** Permite detectar retrasos, ajustar actividades y garantizar que el PIC se cumpla según lo programado.

Fórmula de Variable 2: **(Número de servidores que participaron en la actividad de aprendizaje ÷ Total de servidores de la entidad) × 100**

**Frecuencia:** Trimestral

**Motivo:** Permite evaluar la cobertura y aceptación de las actividades, y ajustar estrategias de convocatoria y comunicación.

Fórmula de Variable 3: **Promedio de puntuaciones de encuestas de satisfacción (escala 1-5)**

**Frecuencia:** Semestral

**Motivo:** Se requiere consolidar la percepción de impacto de las capacitaciones en el bienestar y clima laboral, evitando saturar a los servidores con encuestas frecuentes.

Fórmula de Variable 4: **(Recursos ejecutados ÷ Recursos asignados al PIC) × 100**

**Frecuencia:** Semestral

**Motivo:** Permite controlar la ejecución financiera, detectar desviaciones y garantizar disponibilidad de recursos para las siguientes actividades.

Fórmula de Variable 5: **(Número de actividades de aprendizaje ejecutadas dentro del tiempo programado ÷ Número total de actividades planificadas) × 100**

**Frecuencia:** Trimestral

**Motivo:** Asegurar la coherencia entre planificación, ejecución y resultados del Plan de Bienestar.



Adicionalmente se cuenta con otros mecanismos de verificación del cumplimiento del Plan Institucional de Capacitación como:

- a. FURAG
- b. Autodiagnóstico
- c. Seguimiento al plan de acción
- d. Seguimiento en las sesiones de la Comisión de Personal.



## 11. PRESUPUESTO

La Dirección Administrativa y Financiera con el fin de generar la ejecución del Plan de Bienestar e Incentivos para la vigencia 2026 definió el presupuesto contemplado en \$34.000.000.

**CONSOLIDADO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES BIENESTAR E  
INCENTIVOS, DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y  
DIAGNÓSTICO ACCIONES DE INTEGRIDAD CNMH  
2026**

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
Proceso: Gestión del Talento Humano**

**Bogotá, D.C. Octubre de 2025**

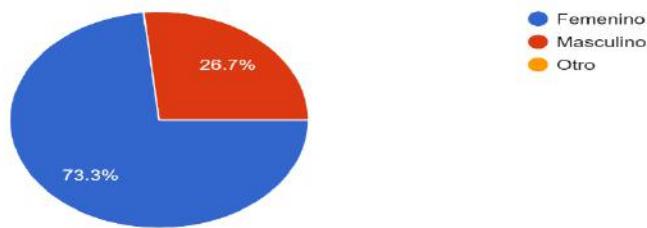
## 1. Diagnóstico de necesidades bienestar e incentivos CNMH 2026

Con el fin de identificar las necesidades en relación con las actividades que se ofrecen para bienestar e incentivos a los servidores y servidoras del Centro Nacional de Memoria Histórica, se ha implementado la encuesta de Diagnóstico de Necesidades Bienestar e Incentivos 2026, y a partir de los resultados obtenidos, se planteará el Plan de Bienestar e Incentivos 2026 de la Entidad, con el fin de dar continuidad al fortalecimiento de la integración, el desarrollo de habilidades y el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores(ras) públicos(cas).

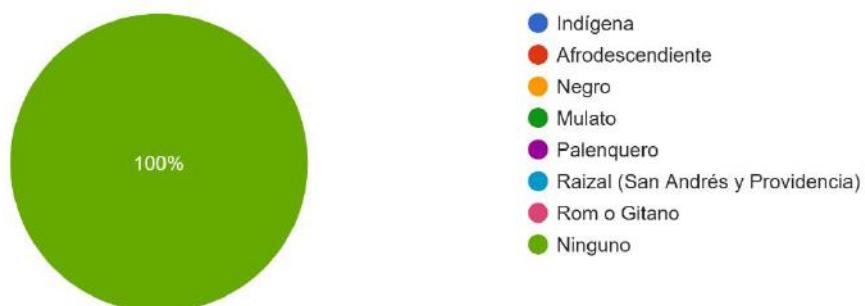
Teniendo en cuenta que el Decreto Ley 1567 de 1998, define los programas de bienestar social como: "Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora (...)" . Por lo anterior, se dan a conocer las respuestas arrojadas en el diagnóstico:

## 2. Resultados del Diagnóstico de Necesidades Bienestar e Incentivos 2026

Género  
30 respuestas

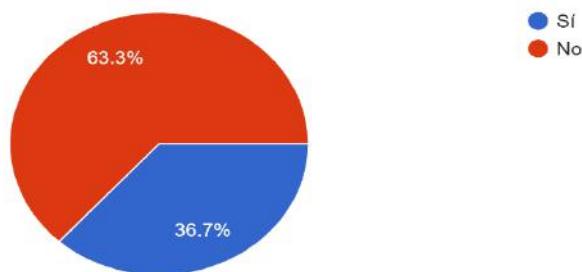


Grupo étnico  
30 respuestas



¿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

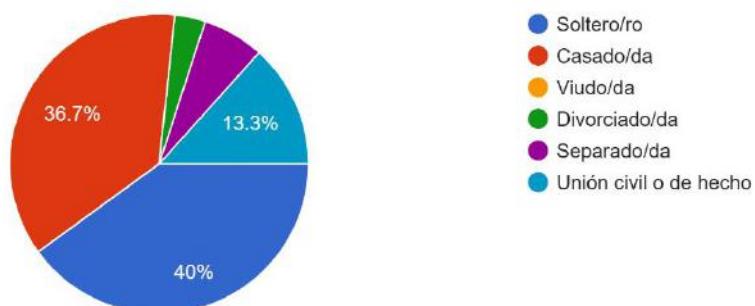
Indique si pertenece a alguno de los siguientes contextos sociales

30 respuestas



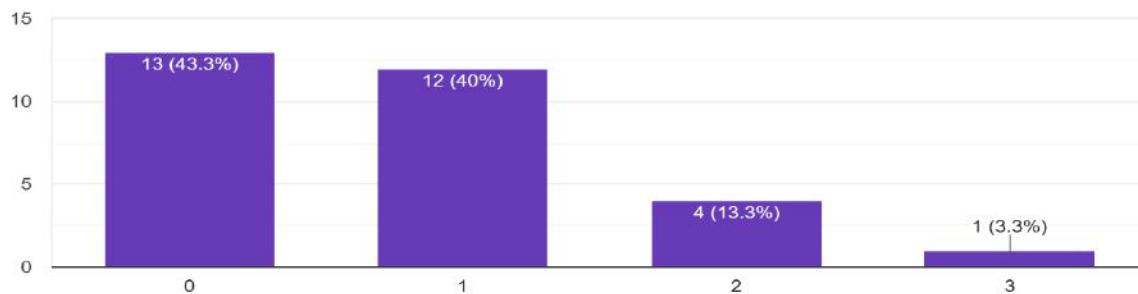
Por favor indique su estado civil actual

30 respuestas



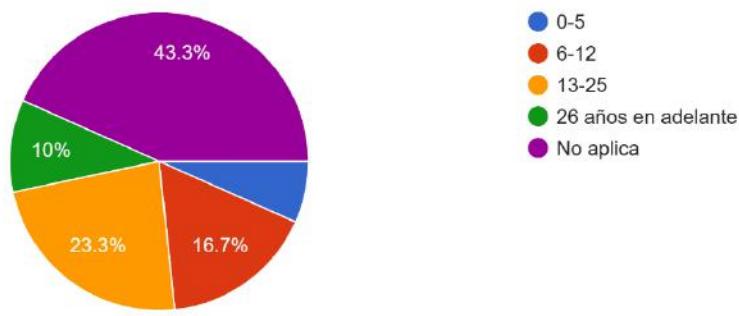
Indique número de hijos

30 respuestas



Rango de edades hijos de servidores(ras)

30 respuestas



Conformación Familiar

30 respuestas

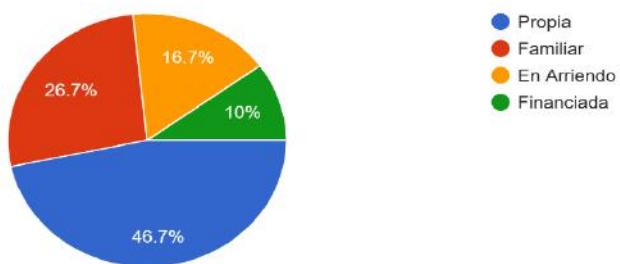


En las gráficas evidenciamos que ninguno de los participantes se reconoció como firmante de paz, víctima de violencia o migrante. Predominó el grupo de personas casadas o en unión libre (76.7%), lo que refuerza la

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%).

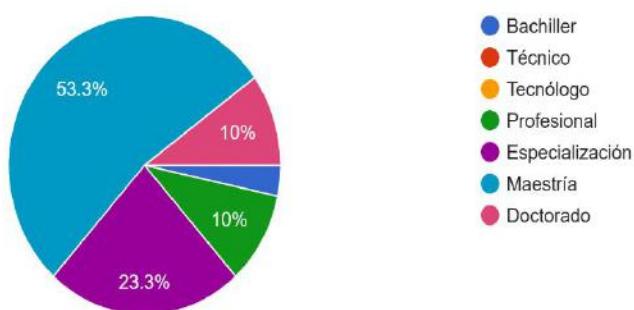
#### Tipo de Vivienda

30 respuestas



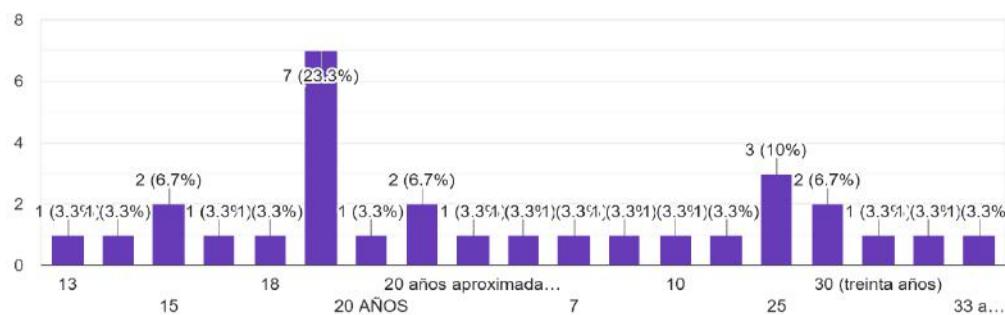
#### Nivel educativo

30 respuestas



#### Indique la cantidad de años de experiencia laboral total

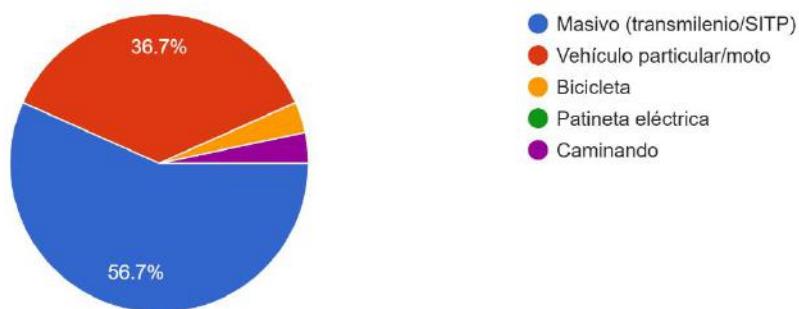
30 respuestas



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

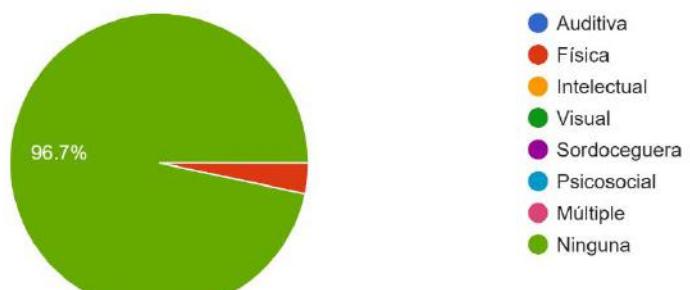
30 respuestas



- Masivo (transmilenio/SITP)
- Vehículo particular/moto
- Bicicleta
- Patineta eléctrica
- Caminando

Indique si usted presenta alguna de las siguientes discapacidades

30 respuestas

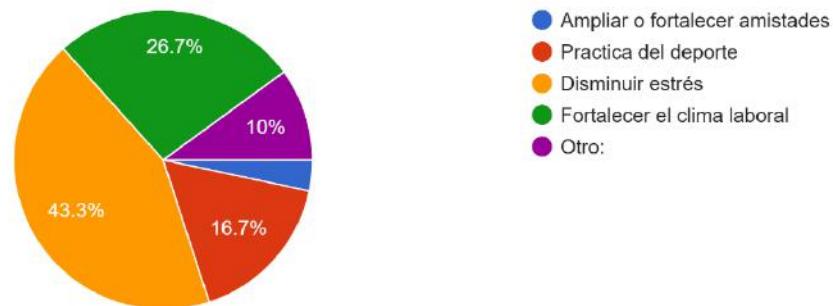


- Auditiva
- Física
- Intelectual
- Visual
- Sordoceguera
- Psicosocial
- Múltiple
- Ninguna

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?

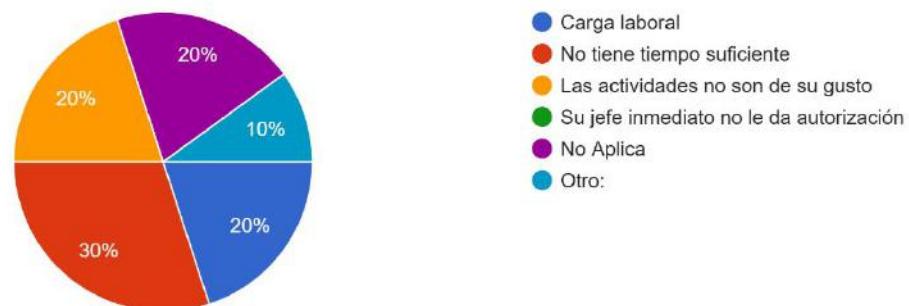
30 respuestas



- Ampliar o fortalecer amistades
- Practica del deporte
- Disminuir estrés
- Fortalecer el clima laboral
- Otro:

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

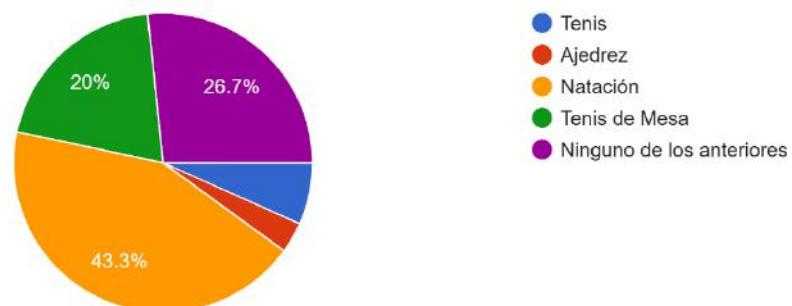
30 respuestas



- Carga laboral
- No tiene tiempo suficiente
- Las actividades no son de su gusto
- Su jefe inmediato no le da autorización
- No Aplica
- Otro:

Actividades Deportivas - Deporte Individual

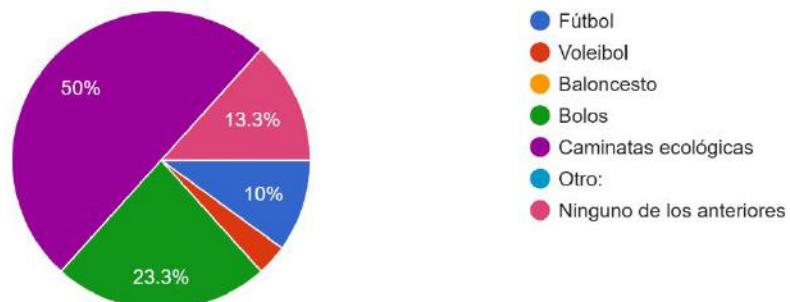
30 respuestas



- Tenis
- Ajedrez
- Natación
- Tenis de Mesa
- Ninguno de los anteriores

### Actividades Deportivas - Deporte Colectivo

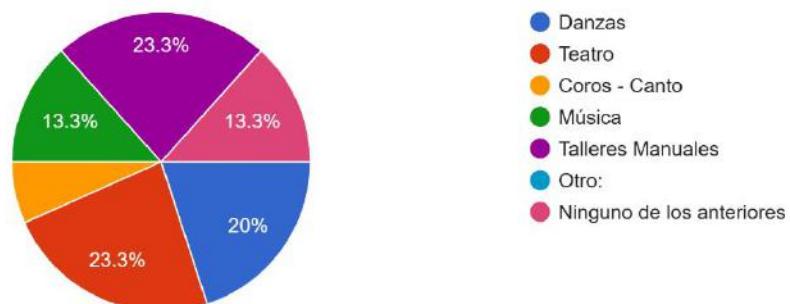
30 respuestas



- Fútbol
- Voleibol
- Baloncesto
- Bolos
- Caminatas ecológicas
- Otro:
- Ninguno de los anteriores

### Actividades Culturales

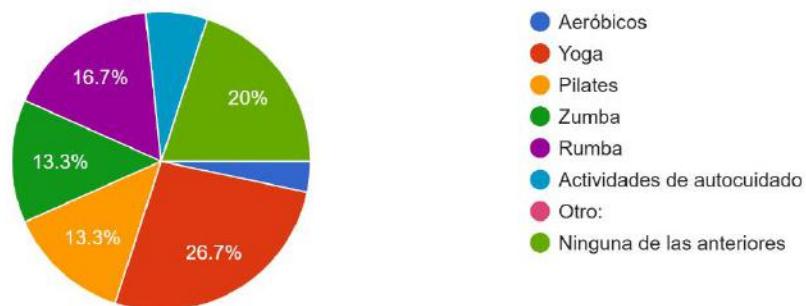
30 respuestas



- Danzas
- Teatro
- Coros - Canto
- Música
- Talleres Manuales
- Otro:
- Ninguno de los anteriores

### Actividades de autocuidado

30 respuestas

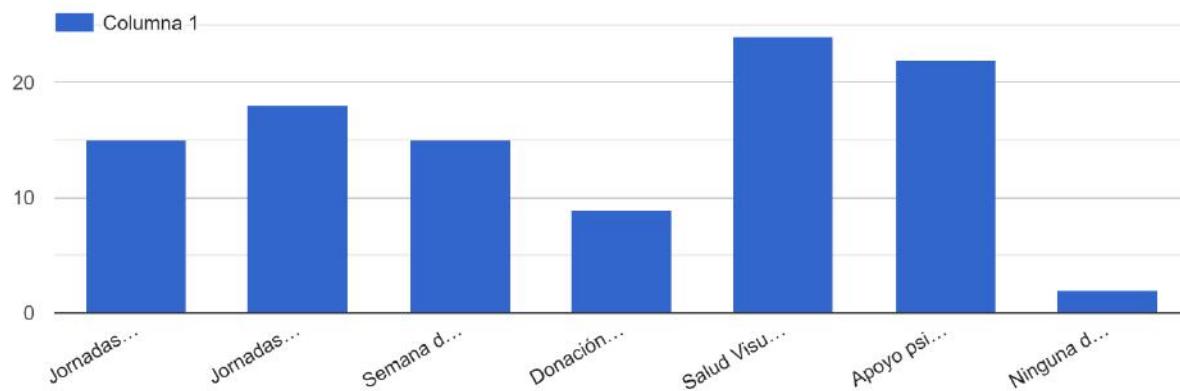


- Aeróbicos
- Yoga
- Pilates
- Zumba
- Rumba
- Actividades de autocuidado
- Otro:
- Ninguna de las anteriores

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 alleres manuales, (más del 50% en conjunto). En cuanto a el autocuidado, se evidencia un predominio por las actividades de yoga y rumba.

¿Participaría en las 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

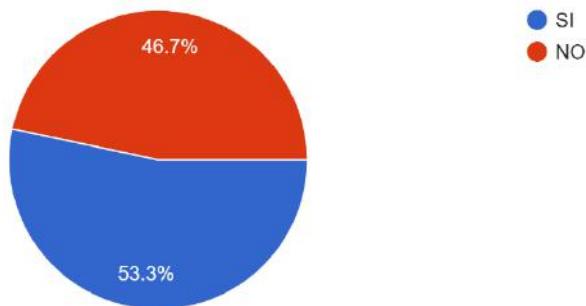


▲ 1/2 ▼

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 se pueda involucrar a la familia, existe preferencia por el Día de la Familia, vacaciones recreativas y festivales de alumbrados navideños.

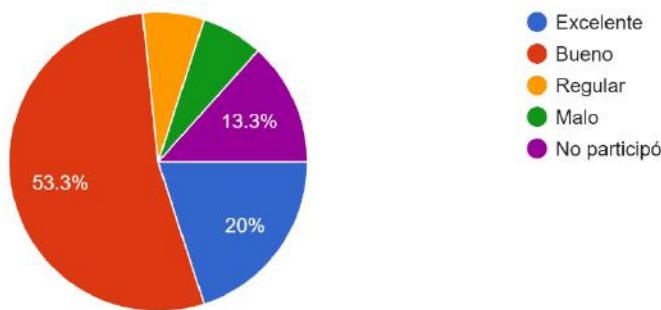
¿Le gustaría que las actividades de bienestar se realicen de manera virtual?

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.

### 3. Diagnóstico de necesidades de capacitación CNMH 2026

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).

La encuesta aplicada se ha enmarcado en los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación y bajo los ejes temáticos descritos a continuación:

**EJE 1: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS-** Se orienta hacia la transformación institucional y cultural de servidores públicos, a partir un direccionamiento político capaz de redimensionar su universo simbólico y propiciar escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos. Lo anterior, responde al papel fundamental que tienen las administraciones públicas en la construcción de la paz en una sociedad, ya que son las encargadas de gestionar y coordinar políticas públicas y servicios que impactan directamente en la convivencia y el bienestar de la población.

**EJE 2: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE.** Este eje está dirigido a servidoras y servidores públicos, con el fin de interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza. Lo cual facilitará observar el territorio como una categoría conceptual y analítica de la geografía humana, donde se denota una porción del espacio geográfico en la cual se pueden identificar y coexisten armoniosa o矛盾ioriamente las manifestaciones de las relaciones de poder, relaciones que se ejercen de diversas formas y a través de diversos medios, expresándose en espacialidades y territorialidades, donde el poder es ejercido a través de instituciones, personas, organizaciones, colectivos o comunidades

**EJE 3: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD.** Este eje propone cualificar las capacidades del talento humano de las entidades públicas, en el enfoque de género, interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública y su desarrollo, en el marco de la Ley 2294 de 202329, para lograr las cinco transformaciones propuestas en pro de la construcción de un nuevo contrato social para alcanzar una cultura de paz, en donde la vida en dignidad y el cuidado de la casa común sea el foco del desarrollo y fortalecimiento institucional.

**EJE 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA.** La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones, empresas y entidades reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general para obtener más beneficios gracias a la digitalización de los procesos y a la implementación dinámica de las tecnologías de la información y la comunicación de manera articulada con y por el ser humano.

**EJE 5: PROBIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO.** El entendimiento de lo que cada servidor público debe llevar en su corazón y en su raciocinio, parte de lo que Bloom planteó que la identificación es un impulso inherente de reconocerse en valores, comportamientos, costumbres y actitudes de figuras significativas en su entorno social; visto así, las personas persiguen activamente la identidad, así no lo evidencien todo el tiempo. Por otro lado, todo ser humano busca mejorar y proteger la identidad. Desde esta perspectiva, el principal rasgo de identidad del servidor público debe ser la ética de lo público.

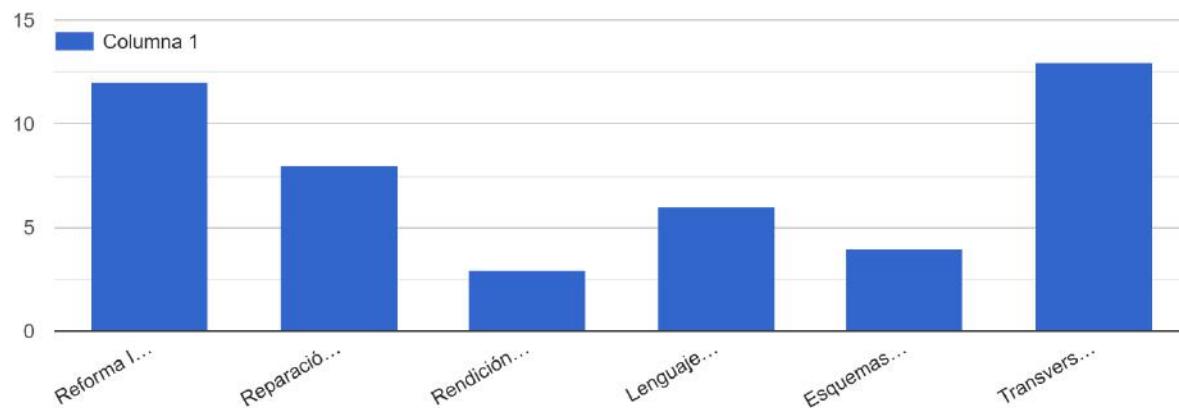
**EJE 6: HABILIDADES Y COMPETENCIAS.** La administración pública es la encargada de la planeación, gestión, ejecución y evaluación de los procesos a cargo del Estado. Por mandato constitucional, la función pública colombiana debe estar orientada a resultados y, para ello, es necesario el diseño de la cadena de valor (insumos, mapa de procesos, productos efectos e impactos) que, de manera organizada, contribuyan al cumplimiento de los fines esenciales del Estado. En ese sentido, la administración pública también es la responsable, entre otros aspectos, de la gestión del talento humano con el que cuenta para la consecución de sus metas y el desarrollo de las obligaciones a su cargo.

#### 4. Resultados Diagnóstico de necesidades de Capacitación CNMH 2026

A partir del plan nacional de formación y capacitación y teniendo en cuenta los lineamientos impartidos según los ejes temáticos descritos con anterioridad, 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:

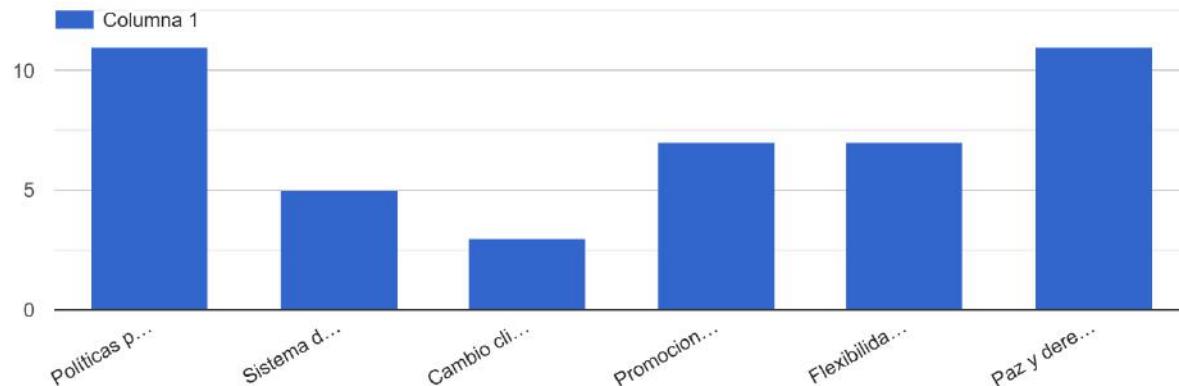
Eje 1. Paz Total, Memoria y Derechos Humanos. Responde al papel fundamental que tiene la administración pública en la construcción de la paz en la sociedad.



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.

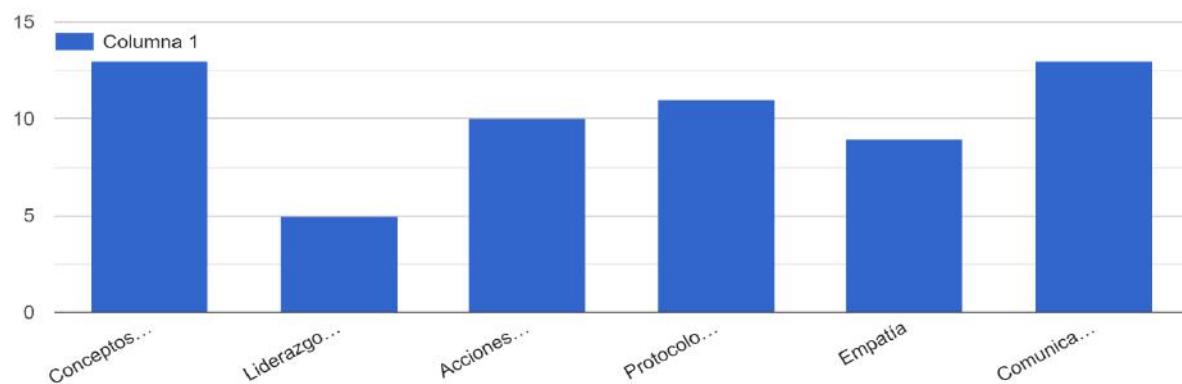
Eje 2. Territorio, Vida y Ambiente. Tiene como finalidad interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material de las relaciones entre sociedad y naturaleza



## 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.

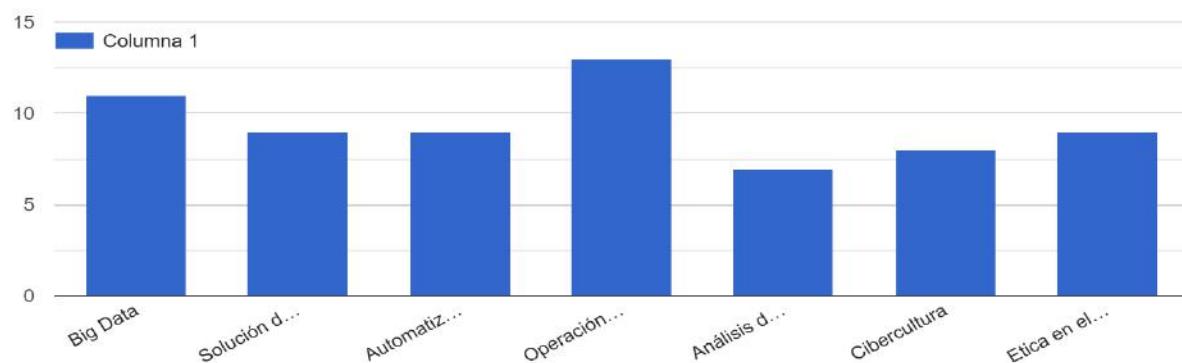
Eje 3. Mujeres, Inclusión y Diversidad. Propone cualificar capacidades del talento humano en el enfoque de género interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública.



## 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.

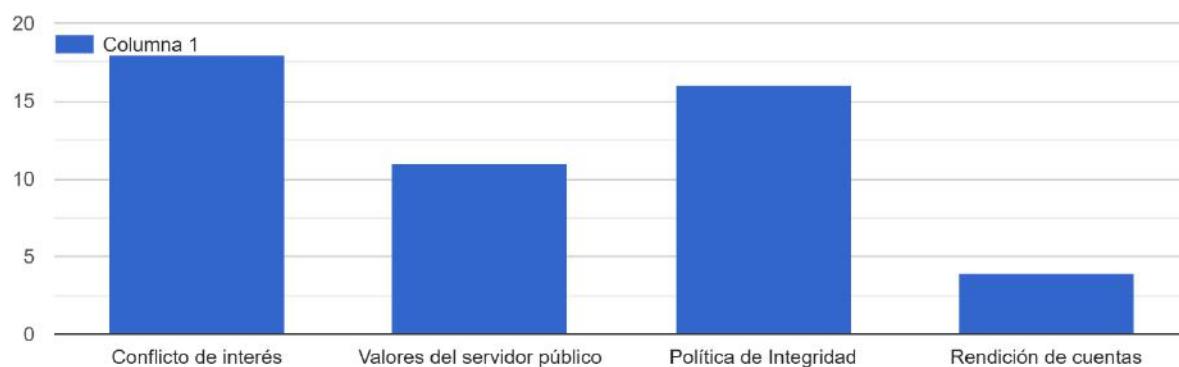
Eje 4. Transformación Digital y Cibercultura. Conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria 4.0.



#### 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.

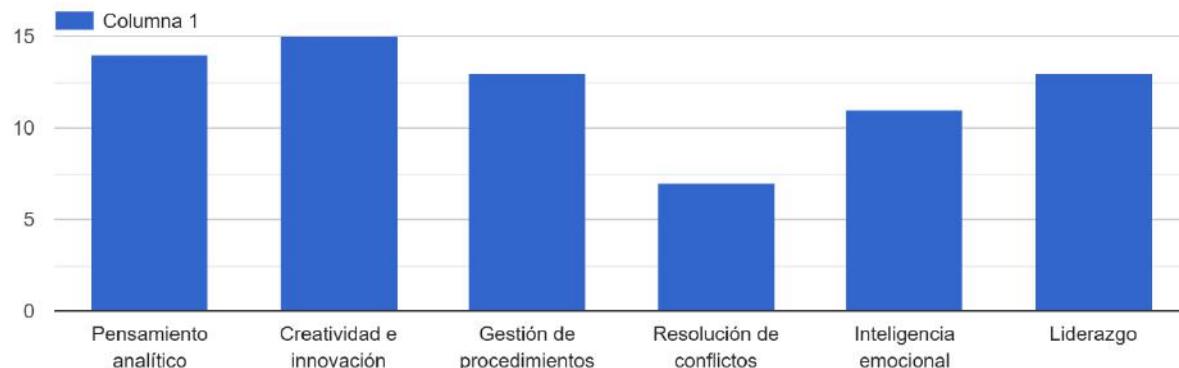
Eje 5. Probidad, Ética e Identidad de lo Público. En el contexto de la corrupción y el mal uso de los recursos públicos, los servidores públicos deben s...mplicaciones éticas de sus acciones y decisiones.



#### 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.

### 5. Diagnóstico Institucional de Integridad CNMH

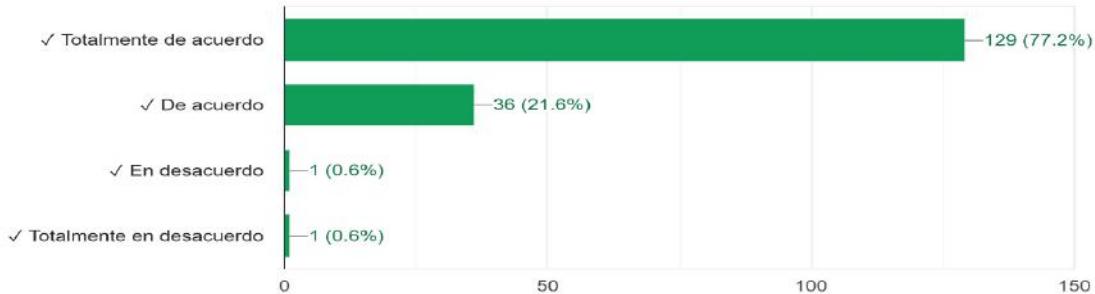
Con el fin de identificar la apropiación sobre los valores éticos en el CNMH, en el mes de septiembre de 2025 se llevó a cabo la aplicación del Test de Integridad a los servidores y contratistas del Centro Nacional de Memoria Histórica de la cual se obtuvieron 167 respuestas, y a partir de los resultados obtenidos, se plantea el diagnóstico institucional que será insumo para la construcción y mejoramiento del Código de Integridad 2025 de la entidad, esto con el propósito de dar continuidad al fortalecimiento de los valores, el desarrollo de una integralidad en el desempeño de las funciones por parte de los servidores(ras) públicos(cas) y colaboradores.

Teniendo en cuenta que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) define la integridad como una de las políticas de gestión y desempeño institucional, donde el Departamento Administrativo de la Función Pública se acoge a dichos parámetros desarrollando un Código de Integridad, el cual establece principios y valores a seguir homogéneos para todos los servidores públicos. Por lo anterior, y teniendo en cuenta las directrices impartidas por el DAEP, a continuación, se dan a conocer las respuestas arrojadas en el diagnóstico realizado al interior del CNMH:

### 6. 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:

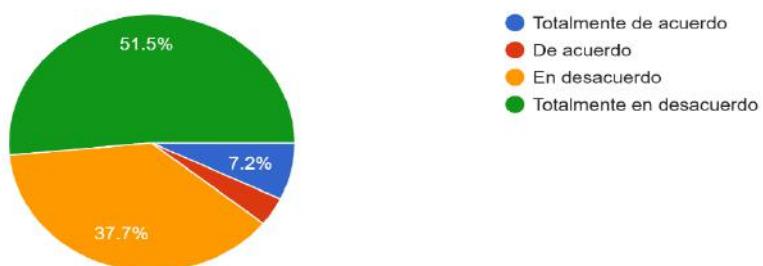
167 respuestas



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



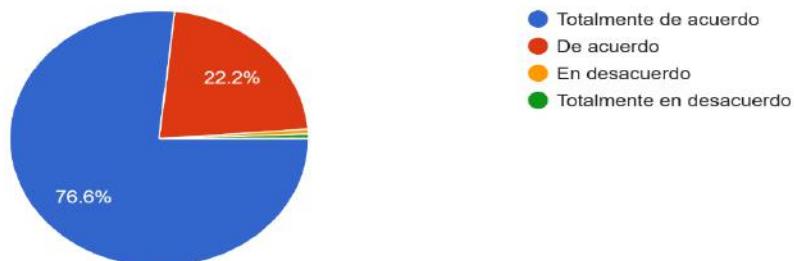
Como servidora o servidor público (o contratista) he aprendido que mi desempeño diario es la clave para construir la confianza que la sociedad necesita:

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.

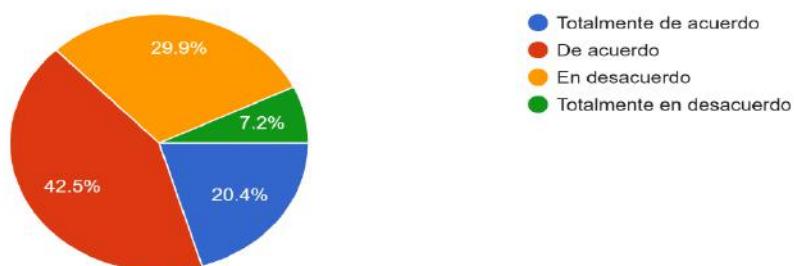
Una servidora o servidor público (o contratista) tiene claro que es referente de comportamiento frente a cualquier ciudadano, por lo que debe esforzarse...personales o profesionales de forma transparente:

167 respuestas



En las entidades del sector público, las servidora 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...ocionales fuertes 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

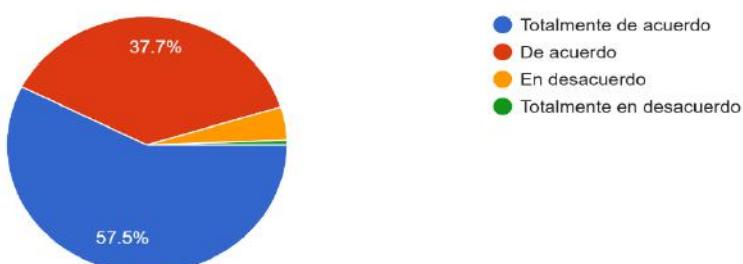


os gráficos muestran que en cuanto a la pertinencia que tiene que un abogado de a conocer las actividades que ha desarrollado antes de ingresar a la entidad, un 53,3% manifiesta estar totalmente de acuerdo, mientras que, frente a la actitud de ignorar a un ciudadano al generar un reclamo con una actitud 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.

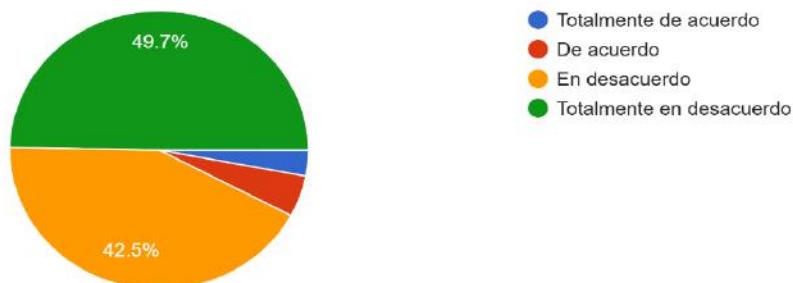
Cuando existe un trabajo urgente y una servidora o servidor público (o contratista) ha terminado sus labores, es su deber ayudar a sus compañeros, p... la meta del grupo es entregar a tiempo la tarea:

167 respuestas

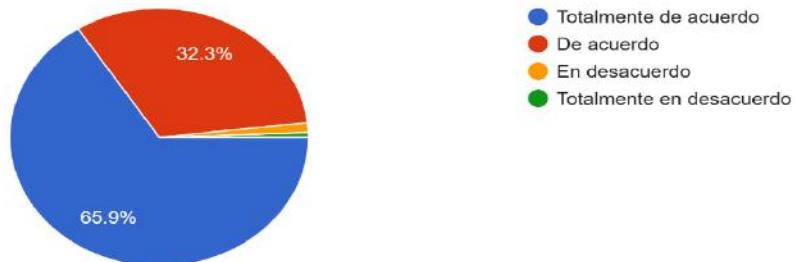


Una persona decidió aplicar sus conocimientos profesionales en el sector privado, sin embargo, está utilizando para su beneficio económico la info...tá actuando como lo haría el resto de la sociedad:

167 respuestas



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.

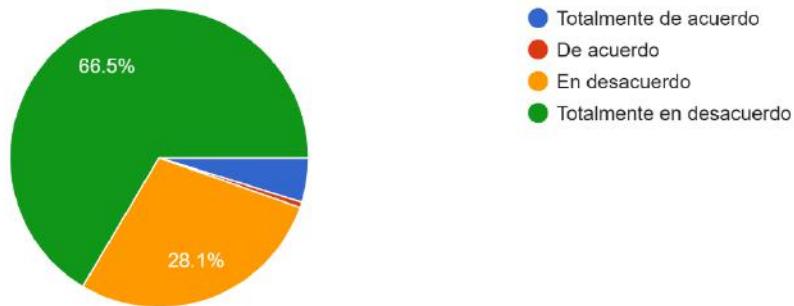
Una servidora o servidor público (o contratista), frente a una situación que implica un dilema ético, debe contrastar los valores y conductas establecidas...idad, por encima de consideraciones personales:  
167 respuestas



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

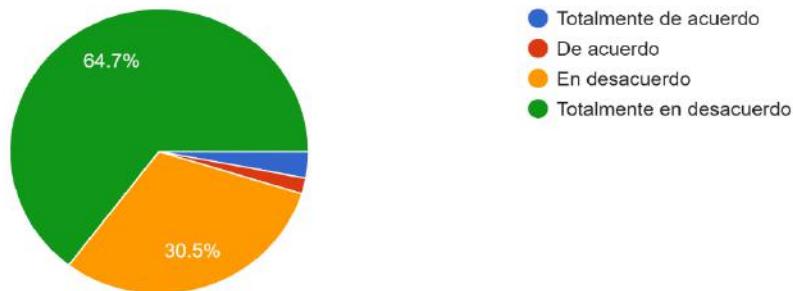


En la reunión semanal de su grupo, el jefe ha notado que uno de sus servidores (o contratistas) no cumple con las tareas designadas a tiempo, por lo que ha decidido acceder a los requisitos de esta persona:  
167 respuestas



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, aún 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, contrarestando 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



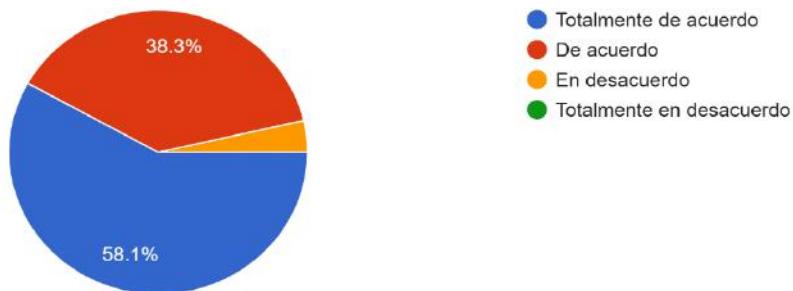
En su trabajo diario, las servidores y los servidores públicos (o contratistas) deben darles un trato igualitario a todos sus compañeros:

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



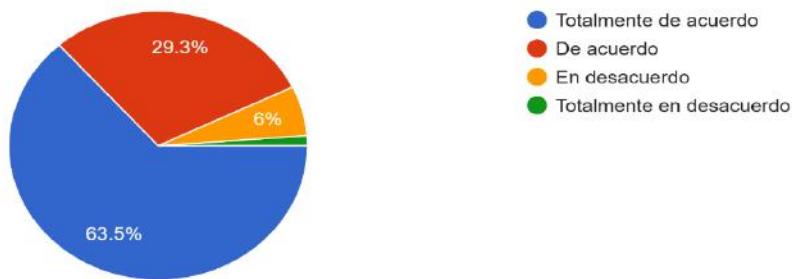
Las servidoras y los servidores públicos (o contratistas) son promotores de igualdad en su vida diaria, por lo tanto, brindan las mismas oportunidades a todas las personas:

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.

## 7. Conclusiones consolidado diagnóstico de necesidades bienestar e incentivos, diagnóstico de necesidades de capacitación y diagnóstico acciones de integridad CNMH 2026

Como resultado de los diagnósticos adelantados en el Centro Nacional de Memoria Histórica, enfocado en el análisis de la percepción de las actividades que se tienen contempladas en el Plan de Bienestar e Incentivos, el Plan Institucional de Capacitación y en la apropiación y puesta en práctica de los valores por parte de los servidores públicos y colaboradores, se identificaron ítems que en pro de una mejora continua, aportan al crecimiento institucional y generan una estabilidad y calidad de vida laboral propicia para el desarrollo de las funciones de cada servidor público:

A continuación se evidencian algunas conclusiones que se destacan a partir de los diagnósticos aplicados en la entidad:

- ✓ Predomina el interés por actividades físicas y culturales que promuevan bienestar integral.
- ✓ Las actividades de bienestar son percibidas como espacios de integración y salud mental.
- ✓ Se evidenció que las actividades más valoradas son: Caminatas ecológicas, rumba, y actividades como día de la familia.
- ✓ Aspectos por mejorar: Frecuencia, promoción, carga laboral y pertinencia de horarios.
- ✓ Perfil estable y altamente calificado: La mayoría del personal cuenta con formación profesional y experiencia, lo que facilita la participación activa en programas de desarrollo humano y bienestar integral.
- ✓ Demanda de bienestar emocional: La motivación principal es reducir el estrés y mejorar el clima laboral, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la salud mental organizacional.
- ✓ Interés en la actividad física y cultural: Existe afinidad por espacios de recreación activa, arte y autocuidado, lo que orienta la oferta hacia prácticas saludables y de expresión personal.
- ✓ Evaluación positiva: Las actividades son bien valoradas, aunque se sugiere mayor diversidad, continuidad y comunicación.
- ✓ La mayor participación se concentra en áreas administrativas, lo que indica un alto interés de estas dependencias por fortalecer sus capacidades técnicas y de gestión.
- ✓ Entre las temáticas de capacitación más recurrentes se encuentran: Inteligencia Artificial, Ciencia de Datos

- y Power BI, Gestión de proyectos, supervisión contractual y auditoría interna, Gestión financiera pública, MIPG y planeación estratégica, Memoria y resistencias, acción sin daño y primeros auxilios emocionales.
- ✓ Las necesidades reflejan un equilibrio entre fortalecimiento técnico, tecnológico y humanista, lo que exige un modelo de capacitación integral.
  - ✓ Áreas críticas: Competencias digitales, ética pública, gestión de proyectos y liderazgo.
  - ✓ • Ejes más demandados: Transformación Digital (Eje 4) y Habilidades Laborales (Eje 6), Ejes estratégicos misionales: Paz y Memoria (Eje 1) y Mujeres e Inclusión (Eje 3). Tendencia transversal: Innovación, transparencia y humanización del servicio público.
  - ✓ Falta de capacitación avanzada en herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial y automatización.
  - ✓ Necesidad de actualización en gestión pública, contratación estatal y supervisión de contratos.
  - ✓ Déficit de formación en ética pública, transparencia y control interno.
  - ✓ Requerimiento de formación continua en enfoque de género, diversidad y liderazgo inclusivo.
  - ✓ Fortalecimiento de competencias socioemocionales y trabajo colaborativo.
  - ✓ Carencia de espacios de formación sobre sostenibilidad y relación entre memoria, territorio y ambiente.
  - ✓ Se evidencia una necesidad de fortalecer de manera transversal algunos valores fundamentales en el ejercicio de la función pública. Específicamente, se evidencia que la honestidad, el compromiso, el respeto, la diligencia y la justicia requieren ser promovidos y afianzados con mayor énfasis en el marco de la cultura organizacional. La definición clara de estos valores, así como la generación de estrategias que fomenten su apropiación consciente, resultan fundamentales para garantizar un ambiente institucional ético, coherente con el mandato misional del CNMH, orientado a la verdad, la memoria y los derechos de las víctimas del conflicto armado.

## 8. Recomendaciones de acciones para el fortalecimiento institucionales en el CNMH

Con el fin de consolidar una cultura organizacional alineada con los principios éticos y misionales del Centro Nacional de Memoria Histórica, un fortalecimiento en la capacitación y actividades propias del espacioamiento de cada una de los servidores, se propone implementar las siguientes acciones orientadas al fortalecimiento de los valores identificados como prioritarios: honestidad, compromiso, respeto, diligencia y justicia y el reforzo de actividades que permitan una disminución del estrés y un ambiente para compartir con las familias y su entorno laboral.

A continuación se denotan algunas recomendaciones que se sugieren poner en práctica a partir de los diagnósticos realizados:

- ✓ Flexibilizar la participación: Implementar formatos híbridos (presenciales y virtuales) que permitan incluir a personal en teletrabajo y con limitaciones de tiempo.
- ✓ Fortalecer el bienestar emocional: Crear programas regulares de manejo del estrés.
- ✓ Se sugiere incentivar mayor participación de áreas misionales y territoriales para lograr un panorama más equilibrado en futuras mediciones.
- ✓ Las gráficas del diagnóstico evidencian una madurez institucional creciente y una orientación hacia la transformación digital, la ética pública y la equidad social. El Plan Institucional de Capacitación 2026 deberá priorizar la modernización tecnológica, el fortalecimiento de la integridad pública y la consolidación de capacidades para la memoria, la paz y los derechos humanos.
- ✓ Priorizar la capacitación en herramientas digitales, inteligencia artificial y analítica de datos.
- ✓ Fortalecer los procesos de formación en liderazgo, comunicación efectiva y gestión emocional.
- ✓ Articular la oferta de capacitación con el MIPG y los objetivos misionales del CNMH.
- ✓ Desarrollar alianzas con instituciones académicas y entidades públicas para fortalecer las capacidades técnicas.
- ✓ Realizar talleres participativos, casos prácticos y reflexiones éticas sobre situaciones cotidianas del quehacer

- institucional.
- ✓ Incorporar los valores institucionales en los procesos de inducción, evaluación del desempeño y planes de bienestar laboral.
  - ✓ Establecer criterios de reconocimiento al personal que demuestre conductas ejemplares asociadas a los valores promovidos.
  - ✓ Desarrollar campañas internas de visibilización de los valores, mediante piezas comunicativas, testimonios y espacios de diálogo.
  - ✓ Integrar los valores en la narrativa institucional, resaltando su importancia en el trabajo con comunidades y víctimas.
  - ✓ Promover el liderazgo basado en el ejemplo, fomentando que directivos y coordinadores modelen comportamientos coherentes con los valores.
  - ✓ Establecer espacios de retroalimentación constructiva y acompañamiento ético a los equipos de trabajo.
  - ✓ Realizar evaluaciones periódicas sobre el clima organizacional y la vivencia de los valores en la práctica institucional.
  - ✓ Vincular el fortalecimiento de los valores a los principios rectores del CNMH, especialmente el respeto por la dignidad de las víctimas, la búsqueda de la verdad y la construcción de memoria histórica.
  - ✓ Asegurar que el ejercicio de la función pública se desarrolle con integridad, empatía y compromiso hacia las comunidades afectadas por el conflicto armado.

Proyectado por: Dirección Administrativa y Financiera - Gestión del Talento Humano  
Jenny Paola Sepúlveda – Contratista