



POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO

Del Ministerio de Defensa Nacional

2021 – 2027



La seguridad
es de todos

Mindefensa



POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO

Del Ministerio de Defensa Nacional

2021 – 2027



La seguridad
es de todos

Mindefensa



MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL

Diego Andrés Molano Aponte

COMANDANTE GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES

General Luis Fernando Navarro Jiménez

COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

General Eduardo Enrique Zapateiro Altamiranda

COMANDANTE DE LA ARMADA NACIONAL

Almirante Gabriel Alfonso Pérez Garcés

COMANDANTE DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

General Ramsés Rueda Rueda

DIRECTOR GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL

General Jorge Luis Vargas Valencia

VICEMINISTRA PARA LAS POLÍTICAS Y ASUNTOS INTERNACIONALES

Sandra Alzate Cifuentes

VICEMINISTRO PARA LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN

Jairo García Guerrero

VICEMINISTRO PARA EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA

Carlos Andrés Ríos Puerta

SECRETARIA GENERAL

Beatriz Emilia Muñoz Calderón

DIRECTORA DE DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Diana Milena Niño Acosta

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

Paola Díaz Avendaño

Equipo técnico formulador MDN

CR. Zoraida Martínez Castro

Ana María Ayerbe Burgos

Carolina Ortega Contreras

Irene Rico Aristizábal

Nancy Yaneth Rincón Sandoval

Agradecimientos especiales a:

General Jorge León González Parra - Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Jefaturas y Unidades Talento Humano de las FF.MM. y la Policía Nacional



**La seguridad
es de todos**

Mindefensa



PRESENTACIÓN

Ministro de Defensa Nacional

Una Política con la que afianzamos nuestro compromiso con la Gestión y Desarrollo del Talento Humano

Sin lugar a duda la labor que me encomendó el presidente de la república Iván Duque Márquez, de liderar el trabajo de nuestras Fuerzas Militares y de Policía, será por siempre una de las tareas en mi vida pública de mayor orgullo y satisfacción.

Trabajar de la mano, compartiendo propósitos de país, con todos los hombres y mujeres que de manera loable entregan hasta la última gota de sacrificio, será por siempre mi más alto símbolo de honor como colombiano y como servidor público.

El principal activo de toda organización, entidad o institución es el Talento Humano. En el Ministerio de Defensa Nacional tenemos claro que nuestro capital más importante son todos los seres humanos que hacen posible llevar seguridad y tranquilidad hasta el último rincón del país.

Soldados, de tierra, mar y aire, policías y servidores públicos civiles, son el corazón y el motor principal que impulsa nuestra institución y nos permite cumplir con la misión constitucional.

Hacer parte del Sector Defensa nos inspira; nos llena de orgullo y optimismo, nos da la fe y el coraje necesario para entregar lo mejor de nosotros en beneficio de la Patria.

Nuestras Fuerzas Militares y de Policía son los cimientos de la democracia y de nuestra institucionalidad. Asumimos el compromiso de defender su legado fortaleciendo la gestión y el desarrollo humano para que nuestros hombres y mujeres a lo largo y ancho del territorio nacional continúen ganando legitimidad y recibiendo el respeto y el aprecio de todos los colombianos.

Es precisamente por ellos, que hoy contamos con una nueva Política de Gestión y Desarrollo Humano, resultado de un proceso metodológico, riguroso y participativo, con la que se brindan lineamientos a través de cinco líneas estratégicas; Administración del Capital Humano, fortalecimiento jurídico en el ciclo de gestión, promoción de la calidad de vida de los uniformados, civiles, no uniformados y sus familias, consolidación de la cultura institucional, la comunicación estratégica y actualización de los sistemas de información.

Entre otros temas esta política permitió el análisis de los actuales procesos de incorporación y reclutamiento que se desarrollan al interior de las fuerzas, para de esta manera innovar en los mecanismos e incentivos utilizados de forma tal que el ingreso a la carrera militar o policial sea atractivo para las nuevas generaciones y se fomente la vocación de servicio.

Una de las líneas más importantes que se trabajó, es el mejoramiento de la calidad de vida del capital humano. Tenemos claro que fortalecer el bienestar del uniformado, no uniformado y sus familias redundará en un mejor desempeño y mayor productividad. A su vez, se convertirá en un factor de retención que fidelice el capital humano para el cumplimiento de la misión.

Finalmente agradezco el compromiso del Comando General de las Fuerzas Militares, el Ejército Nacional, la Armada Nacional, la Fuerza Aérea Colombiana, la Policía Nacional y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa, quienes trabajan en la administración del personal, para el cumplimiento de todos los objetivos trazados en este documento.

Tabla de Contenido:

Introducción

1.Objetivo General

2.Metodología de Formulación

- 2.1. Primera Etapa: alistamiento
- 2.2. Segunda Etapa: diagnóstico
- 2.3. Tercera Etapa: formulación
- 2.4. Cuarta Etapa: validación

3.Marco Axiológico: principios para la gestión y el desarrollo humano

- 3.1. Respeto, promoción y aplicación de los Derechos Humanos
- 3.2. Dignidad humana
- 3.3. Integridad
- 3.4. Bienestar
- 3.5. Inclusión laboral
- 3.6. Transversalización del enfoque de género
- 3.7. Gestión del cambio
- 3.8. Gestión de conocimiento
- 3.9. Actitud combativa de las Fuerzas Militares

4.Definiciones Estratégicas de la Política de Gestión y Desarrollo Humano

- 4.1. Gestión del Recurso Humano
- 4.2. Gestión del Talento Humano
- 4.3. Gestión del Capital Humano
- 4.4. Desarrollo Humano
- 4.5. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

5. Marco Normativo Política de Gestión y Desarrollo Humano

6. Alineación líneas estratégicas Política de Gestión y Desarrollo Humano con las políticas nacionales y sectoriales.

7. Capítulo 1

- 7.1. Retos de gestión y desarrollo humano de la Fuerza Pública

8. Líneas estratégicas e iniciativas

- 8.1. Líneas Estratégicas N° 1: Administración del Personal
 - 8.1.1 Descripción

8.1.2. Objetivo General

8.1.3. Objetivos Específicos

8.1. 4. Iniciativas

8.2. Líneas Estratégicas N° 2: Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Desarrollo Humano

8.2.1 Descripción

8.2.2. Objetivo General

8.2.3. Objetivos Específicos

8.2. 4. Iniciativas

8.3. Líneas Estratégicas N° 3: Calidad de vida del Capital Humano y sus Familias

8.3.1 Descripción

8.3.2. Objetivo General

8.3.3. Objetivos Específicos

8.3. 4. Iniciativas

9. Capítulo 2

9.1. Retos de gestión y desarrollo humano del personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional.

10. Líneas estratégicas e iniciativas

10.1. Línea Estratégica N.º 1: Administración del Personal

10.1.1 Descripción

10.1.2. Objetivo General

10.1.3. Objetivos Específicos

10.1. 4. Iniciativas

10.2. Línea Estratégica N.º 2: Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Desarrollo Humano

10.2.1 Descripción

10.2.2. Objetivo General

10.2.3. Objetivos Específicos

10.2. 4. Iniciativas

10.3. Línea Estratégica N.º 3: Calidad de vida del Capital Humano y sus Familias

10.3.1 Descripción

10.3.2. Objetivo General

10.3.3. Objetivos Específicos

10.3. 4. Iniciativas

11. Líneas Transversales Política de Gestión y Desarrollo Humano del Ministerio de Defensa Nacional

11.1. Línea Estratégica N.º 4: Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la gestión y el desarrollo del capital humano

11.1.1 Descripción

11.1.2. Objetivo General

11.1.3. Objetivos Específicos

11.1. 4. Iniciativas

11.2. Línea Estratégica N.º 5: Datos, sistemas de Información y generación de conocimiento en gestión y capital humano

11.2.1 Descripción

11.2.2. Objetivo General

11.2.3. Objetivos Específicos

11.2. 4. Iniciativas

Anexo 1: Seguimiento capítulo 1

Anexo 2: Seguimiento capítulo 2

Anexo 3: Planeación operativa capítulo 1

Anexo 4: Planeación operativa capítulo 2

Glosario de siglas y acrónimos

Referencias

Lista de figuras

Lista de tablas

Lista de gráficos



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cumplen un papel fundamental en la vida de sus colaboradores, no sólo al momento de adquirir capacidades para el empleo, sino también en el desarrollo de habilidades personales, por esto, la importancia de generar estrategias y lineamientos que permitan potencializar el desarrollo personal y profesional dentro de la planeación estratégica organizacional en beneficio del sujeto y la organización.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo humano se define como “un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos” (PNUD, 1990, p. 33) y este es un tema primordial puesto que puede implicar su permanencia en los entornos laborales (Arbeláez y Álvarez, 2018). Al respecto, esta política aborda el concepto de desarrollo humano como eje central en el ciclo organizacional, el cual, a través de la autogestión y la potencialización de las competencias individuales, permita proyectar la misionalidad del Ministerio de Defensa Nacional (MDN).

En consecuencia, esta política tiene como finalidad brindar lineamientos que promuevan una mejor gestión y el desarrollo del capital humano del Ministerio de Defensa Nacional, a través de cinco líneas estratégicas que se encuentran articuladas con los procesos institucionales y dependen por el fortalecimiento de las competencias personales de los colaboradores alineado al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es importante mencionar, que el Ministerio de Defensa Nacional, cuenta con el Sistema Educativo y el Sistema de Gestión del Talento Humano para gestionar su capital humano.

Por lo anterior, el Ministerio de Defensa Nacional en cabeza de la Dirección de Desarrollo del Capital Humano (DDCH), la Unidad Administrativa, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, asumieron la responsabilidad de direccionar la gestión y desarrollo humano de su personal, mediante la construcción de un documento rector de política, soportado bajo un proceso de formulación metodológico y una serie de retos que develaron las líneas estratégicas.

La Política de Gestión y Desarrollo Humano, se encuentra dividida en diferentes secciones que parten de la presentación del diseño metodológico

para su formulación, el marco axiológico: principios para la gestión y el desarrollo humano, definiciones estratégicas de la política, el marco normativo, la alineación de la política a políticas nacionales y sectoriales y dos capítulos adicionales que se decidieron dividir, atendiendo a la naturaleza diferencial del personal uniformado, civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional.

El primer capítulo, hace referencia al personal uniformado de la Fuerza Pública y el segundo, se encuentra dirigido al personal civil y no uniformado de las Fuerzas Militares, Policía Nacional y la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional. Los capítulos de personal uniformado y el de civiles y no uniformados, se encuentran edificados bajo las mismas cinco líneas estratégicas:

- Administración del capital humano.
- Fortalecimiento jurídico en la gestión del capital humano.
- Calidad de vida del capital humano y su familia.
- Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la gestión y el desarrollo del capital humano.
- Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano.

No obstante, el contenido de las primeras tres líneas estratégicas es diferencial según la población objetivo y finalmente existe una convergencia en las últimas dos líneas de política las cuales son transversales para los dos capítulos de personal uniformado y el de civiles y no uniformados. La política cuenta con un total de 67 iniciativas divididas en: 39 personal uniformado, 18 personal civil y no uniformado del MDN y 10 iniciativas transversales.

Es de resaltar que, mediante la presente política, el Ministerio de Defensa Nacional ratifica su compromiso con su talento humano de cara al cumplimiento de sus objetivos y funciones misionales.

1. OBJETIVO GENERAL

Brindar lineamientos que promuevan una mejor gestión y el desarrollo humano del personal perteneciente al Ministerio de Defensa Nacional, a través del fortalecimiento de los procesos de administración de capital humano, el afianzamiento de la asesoría jurídica en el ciclo de gestión, la promoción de la calidad de vida de los uniformados y de sus familias, la consolidación de la cultura institucional, la comunicación estratégica y la actualización de los sistemas de información.

HOJA DE RUTA

La Política de Gestión y Desarrollo Humano del Ministerio de Defensa Nacional se fundamenta en cinco (5) líneas estratégicas:

Administración del Capital Humano: propende por el mejoramiento continuo en la planeación estratégica y la administración del capital humano de la Fuerza Pública, del personal civil y no uniformado para el cumplimiento de los objetivos sectoriales e institucionales.

Fortalecimiento jurídico en la Gestión del Capital Humano: busca fortalecer los procesos y procedimientos jurídicos en la gestión del capital humano del personal uniformado, civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa.

Calidad de vida del Capital Humano y su familia: promueve el mejoramiento en la calidad de vida del personal uniformado, no uniformado y civil de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa.

Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la gestión y el desarrollo del capital humano: espera afianzar las comunicaciones estratégicas y la cultura institucional en los miembros del Ministerio de Defensa Nacional para que vivencien los valores y principios que los identifican, mejorando su compromiso al interior y fortaleciendo la imagen institucional que se proyecta.

Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano: busca actualizar los sistemas de información y desarrollos tecnológicos para la generación del conocimiento y la administración del talento humano del Ministerio de Defensa Nacional.

2. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN

El diseño metodológico de la formulación de la Política de Gestión y Desarrollo Humano del Ministerio de Defensa Nacional se desarrolló a través de las siguientes etapas:

2.1 PRIMERA ETAPA: ALISTAMIENTO

En un primer momento, se realizaron mesas de trabajo entre la Dirección de Desarrollo del Capital Humano del Ministerio de Defensa Nacional y las Jefaturas/Áreas de Talento Humano del Comando General, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, con el fin de identificar los retos, los problemas, las necesidades, las buenas prácticas y las brechas de capacidad que se evidencian en términos de desarrollo y gestión del capital humano. En este primer acercamiento se obtuvieron estudios e investigaciones de cada Fuerza sobre gestión y desarrollo humano, aclaraciones sobre la estructura organizacional de las unidades de Talento Humano e identificación de buenas prácticas.

Igualmente, desarrollando un ejercicio de análisis de involucrados se identificaron las jefaturas, direcciones, unidades y demás instancias relevantes para la obtención / análisis de información y para articular el proceso de formulación con los lineamientos misionales de cada unidad como par estratégico para el desarrollo de la Política de Gestión y Desarrollo Humano.

Estado del arte

Revisión de literatura: se realizó una revisión documental externa para la identificación de problemas de gestión y desarrollo del capital humano de la Fuerza Pública. Se revisaron un total de cincuenta y ocho (58) fuentes agrupadas en la siguiente tipología documental: veintisiete (27) documentos de carácter normativo, diez (10) estudios e investigaciones, seis (6) documentos con lineamientos ministeriales y siete (7) políticas públicas. **A nivel de las Fuerzas, la revisión documental se enfocó en ocho (8) documentos doctrinales y de política institucional.**

Matriz de metaproblemas y problemas: como resultado de la revisión de literatura y con el fin de agrupar “la sumatoria de las representaciones individuales del problema, es decir, la forma como los diferentes actores lo visualizan o lo perciben [Metaproblema]” (Ordoñez, 2013, p. 110), se consolidó una primera matriz, organizando los principales problemas objeto de intervención de la política (metaproblemas) y sus problemas asociados. Este ejercicio fue la base para la identificación de las líneas estratégicas de la Política de Gestión y Desarrollo Humano.

Lluvia de ideas: se realizó una mesa de trabajo con el personal técnico de todas las unidades pertenecientes a la estructura del Ministerio de Defensa Nacional, con el fin de caracterizar la problemática frente a los temas de gestión y desarrollo humano del personal civil y no uniformado. Este ejercicio, permitió generar conciencia y familiarización respecto al problema y sus posibles aspectos de mejora.

2.2. SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO



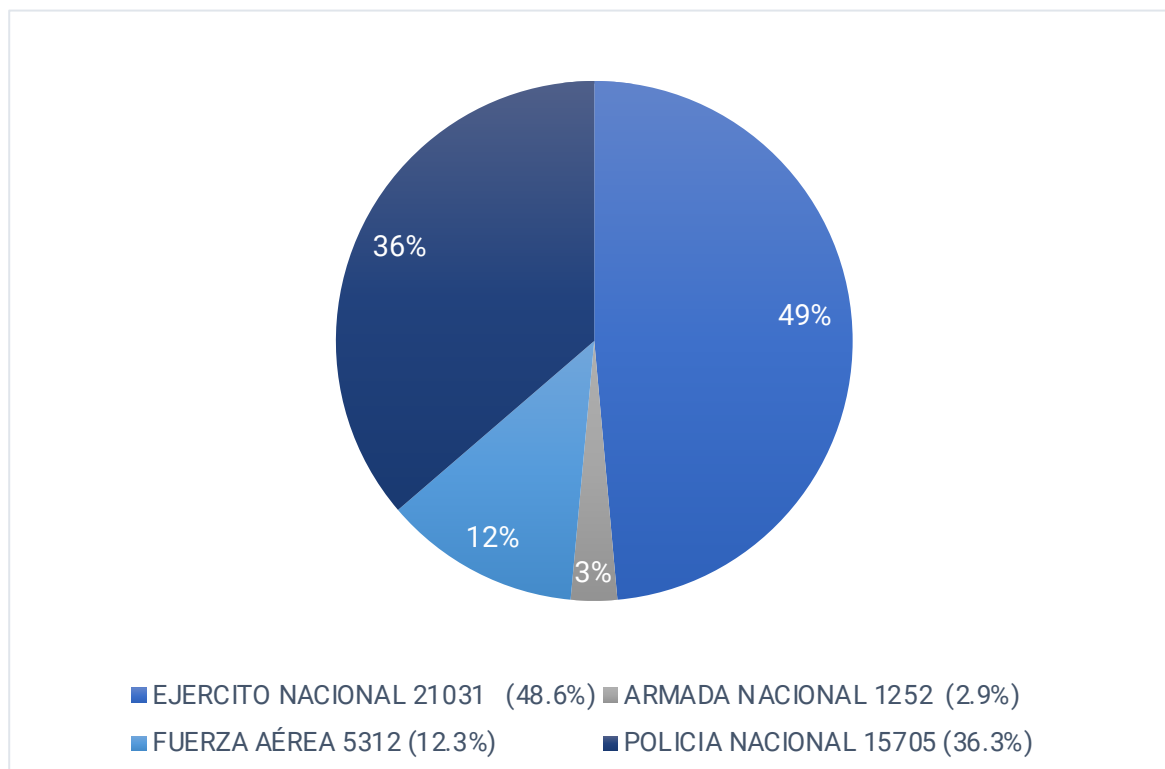
Definición de indicadores de diagnóstico

Una vez identificados los metaproblemas y problemas asociados a la gestión y el desarrollo humano de la Fuerza Pública, la Dirección de Desarrollo del Capital Humano estableció un equipo formulador compuesto por personal activo perteneciente a las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y el Comando General, con amplia experiencia y conocimientos en gestión y desarrollo humano. Junto con este equipo se desarrollaron mesas de trabajo, con el fin de validar y depurar los metaproblemas y sus problemas asociados, estableciendo indicadores y variables que pudieran ser soportados a partir de instrumentos de carácter cualitativo o de datos obtenidos de registros administrativos de los distintos sistemas de información de la Fuerza Pública. En este ejercicio, se desarrollaron discusiones orientadas a través de lluvia de ideas y análisis causal (árbol de problemas y árbol de objetivos por metaproblema).

Desarrollo de encuesta de percepción sobre gestión y desarrollo humano

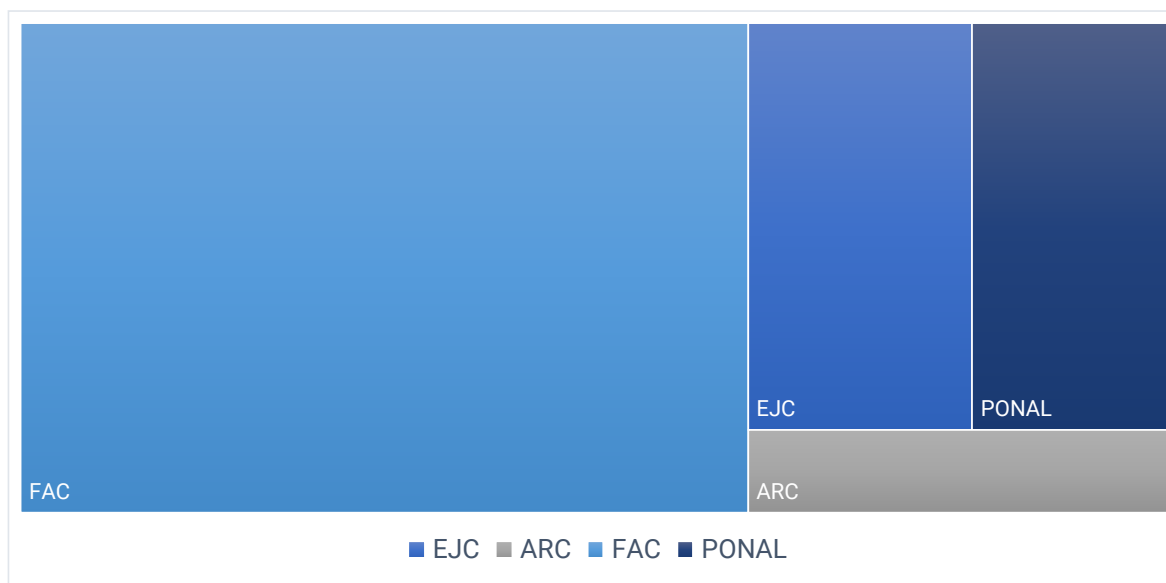
En atención a que muchos de los problemas identificados en el diagnóstico, no se podían caracterizar desde datos cuantitativos, se desarrolló de manera virtual una encuesta de percepción, compuesta por cuarenta y seis (46) preguntas y segmentada por secciones (cada uno de los metaproblemas identificados). La encuesta contó con una muestra de 43.320 participantes uniformados activos de la Fuerza Pública, pertenecientes a diversas unidades o divisiones a nivel nacional. En la aplicación del instrumento, se garantizó la participación de todos los niveles -oficiales, suboficiales, nivel ejecutivo, soldados profesionales, infantes de marina, agentes y patrulleros- (ver resumen Tabla 1).

Gráfica 1: Porcentaje de participación en la encuesta por Fuerza



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

Gráfica 2: Porcentaje de participación según tamaño de la Fuerza

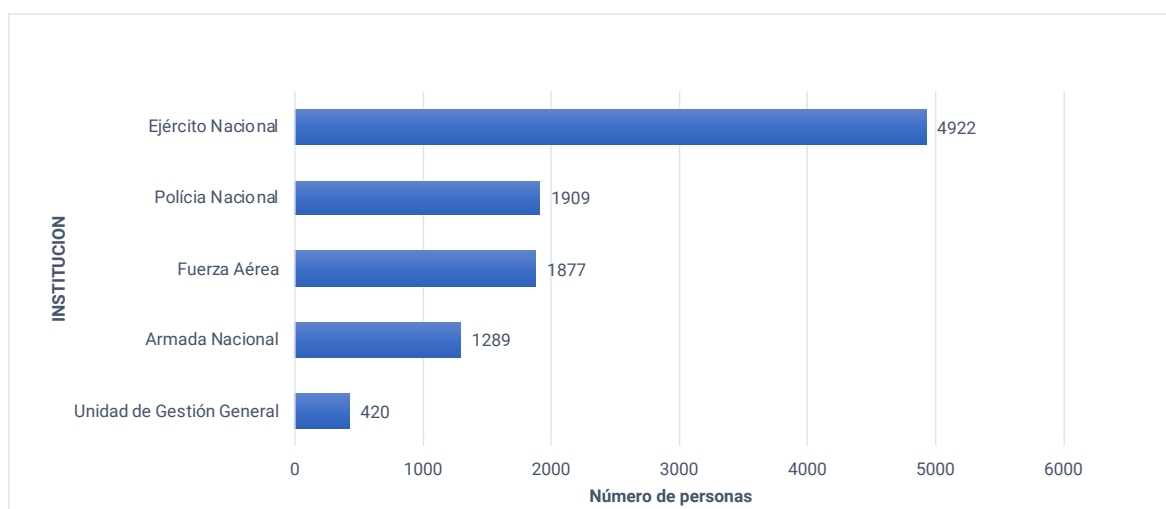


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

Desarrollo de encuesta de percepción sobre gestión y desarrollo humano - personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional

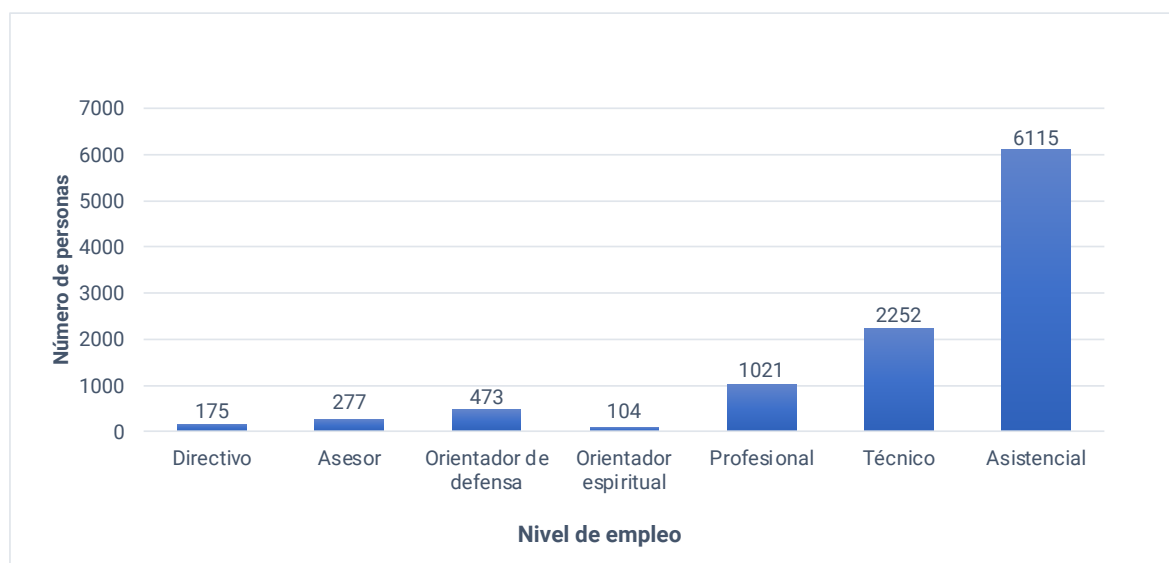
Se desarrolló de manera virtual una encuesta de percepción, compuesta por treinta y un (31) preguntas. La encuesta contó con una muestra de 10.417 participantes civiles y no uniformados, pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional. En la aplicación del instrumento, se garantizó la participación del personal con todos los niveles de empleo de las Fuerzas y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional (ver resumen Tabla 1).

Gráfica 3: Porcentaje de participación en la encuesta por Fuerza y Unidad de Gestión General Ministerio de Defensa Nacional



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

Gráfica 4: Porcentaje de participación en la encuesta por nivel de empleo del Ministerio de Defensa Nacional



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

Recolección, preparación y análisis de datos

Con base en datos suministrados por cada Fuerza y la Unidad de Gestión General, se alimentaron los indicadores establecidos para el diagnóstico y se generó información estadística. A su vez, algunas respuestas abiertas de preguntas desarrolladas en la encuesta fueron tratadas a través de un modelo de análisis calibrado en el software R, logrando así caracterizar los principales problemas en gestión y desarrollo humano de la Fuerza Pública y del personal no uniformado. Al conocer en parte la situación actual, fue posible identificar los principales retos que deben ser atendidos a través de iniciativas de solución o mejoramiento presentes y futuras.

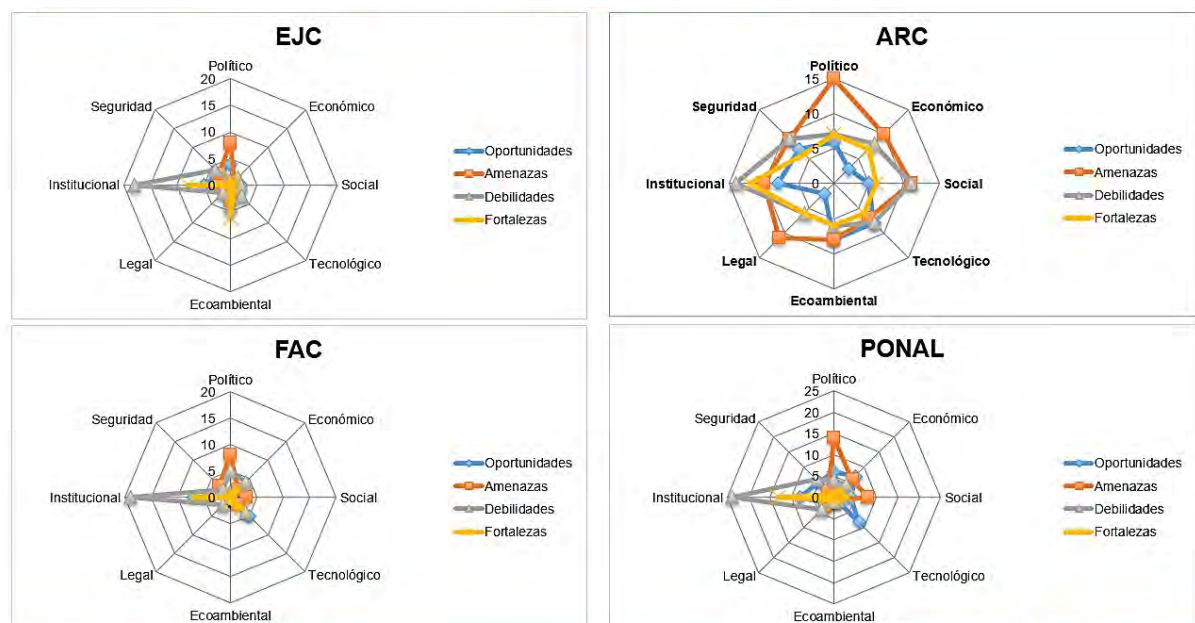
2.3. TERCERA ETAPA: FORMULACIÓN



Con la participación del equipo formulador de la política, se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de una serie de variables PESTELIS (político, económico, social, tecnológico, eco - ambiental, legal, institucional y seguridad y defensa/convivencia) que inciden en la gestión y el desarrollo humano de la Fuerza Pública. Con ello, se realizó un análisis de contexto estratégico y coyuntura, identificando tendencias y rupturas que permitiera *“crear estrategias, aprovechar*

las oportunidades y actuar ante posibles riesgos" (Arriaga, 2019). Paralelo al ejercicio, se generaron gráficos radiales por Fuerza que permitieron identificar las principales brechas a superar en gestión y desarrollo humano:

Ilustración 1: Análisis PESTELIS - contexto estratégico



Fuente: DDCH - MDN (2021)

Mesas de formulación y diálogos cualificados con expertos temáticos

Durante la etapa de formulación fueron desarrolladas una serie de mesas de trabajo en donde se construyeron estrategias combinadas y se definieron iniciativas de acción para cada una de las líneas estratégicas de la política. El ejercicio se alternó con conversatorios con expertos temáticos en donde el equipo formulador conoció experiencias académicas y prácticas nacionales e internacionales, de los sectores público y privado, que le permitieron decantar de manera más acertada el proceso. Los expertos que acompañaron las mesas de formulación se encuentran vinculados al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Pontificia Universidad Javeriana, la Cámara de Comercio de Bogotá, ONU Mujeres, Defense Institution Reform Initiative (DIRI), Impulso Agencia de Cambio (México) y Tata Consultancy Services.



2.4 CUARTA ETAPA: VALIDACIÓN

Validación 'bottom up' o diálogos participativos: el enfoque 'bottom up' de implementación de políticas públicas -de abajo hacia arriba- (Lipsky, 1971; Elmore, 1979) tiene la preocupación de comprender realidades, reconocer problemas o identificar necesidades de actores que probablemente se ubican en los niveles bajos de la cadena de implementación de la política, incluso, que componen su población objetivo (quienes recibirán la política). En tal sentido, el enfoque dio ocasión para realizar tres grupos focales virtuales en donde se contó con la participación de soldados e infantes de marina de las Fuerzas Militares y patrulleros de la Policía Nacional, suboficiales y oficiales de las cuatro fuerzas, pertenecientes a distintas unidades o divisiones a nivel nacional.



Validación con expertos en gestión y desarrollo del capital humano: Se desarrolló una mesa de análisis cualificada con expertos pertenecientes a entidades estatales, organismos internacionales, sector privado y expertos propios de las Fuerzas. Entre las entidades participantes se encuentran la Cámara de Comercio de Bogotá, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Departamento Nacional de Planeación, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), ONU Mujeres, entre otras. En el ejercicio se analizó la política, se priorizaron las líneas estratégicas consideradas más importantes para mejorar la gestión y el desarrollo humano y se recibieron recomendaciones fundamentales para el fortalecimiento del documento.

Validación con nivel estratégico de la Fuerza Pública: A través del diligenciamiento de una plantilla de evaluación de validez (utilidad, valor) de contenidos, líneas e iniciativas, los Jefes de Talento Humano de las Fuerzas Militares, del Comando General y de la Policía Nacional revisaron y suministraron aportes de carácter técnico y operativo para el fortalecimiento del documento de política.

Validación con personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional: Se realizó un grupo focal con el personal civil y no uniformado, con el fin de nutrir y validar los resultados de la encuesta de percepción, esta mesa virtual contó con la participación de 180 personas distribuidos en diferentes niveles de empleo como lo son: directivo, asesor, profesional, orientador de defensa, técnico y asistencial.

Tabla 1: Momentos, instrumentos y participación en la formulación de la Política de Gestión y Desarrollo Humano de la Fuerza Pública

MOMENTOS, INSTRUMENTOS Y PARTICIPACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO		
ETAPAS	INSTRUMENTOS APLICADOS	PARTICIPACIÓN TOTAL
1	Mesas de trabajo para la socialización del cronograma de la política y exposición de la información diagnóstica de cada Fuerza en términos de Capital Humano.	Jefe del Departamento Conjunto de Planificación del Comando General, Jefe de Talento Humano de J1, comandante Comando de Personal Ejército Nacional, Jefe del Departamento de Personal del Ejército Nacional, jefe de Planeación de Desarrollo Humano Armada Nacional, Jefe de Desarrollo Humano y Familia Armada Nacional, comandante Comando de Personal Fuerza Aérea Colombiana y director de Talento Humano Policía Nacional.
	ALISTAMIENTO: Identificar los retos, problemas, necesidades, buenas prácticas y brechas de capacidad que se evidencian en términos de desarrollo y gestión humana.	Matriz de revisión documental e información diagnóstica existente. Fuerzas: • Ejército Nacional (1) documento diagnóstico del subsistema de personal de la Fuerza. • Armada Nacional (9) presentaciones, (3) proyectos de planta alumnos y soldados 2021 y (3) documentos estadísticos. • Fuerza Aérea Colombiana (2) presentaciones. • Policía Nacional (6) presentaciones y (2) encuestas. Documentación externa: (9) Normatividades (4) Estudios e investigaciones (3) Documentos con lineamientos ministeriales. (2) Políticas Públicas.

2	DIAGNÓSTICO: Caracterizar las necesidades, brechas de capacidad y problemas que impiden el pleno desarrollo del capital humano de las Fuerzas.	Definición de indicadores de diagnóstico.	Se establecieron indicadores por cada meta-problema y subproblema asociado, algunos de los cuales alimentaron a partir de instrumentos de carácter cualitativo y de datos obtenidos de registros administrativos de los distintos sistemas de información de la Fuerza Pública.
		Encuesta de percepción sobre necesidades, problemas y brechas de capacidad en el desarrollo del capital humano.	Encuesta de Percepción Personal Uniformado Total de participación: 43.320 participantes uniformados activos de la Fuerza Pública. Participación por Fuerza: - Ejército Nacional: 21.031 (48.6%) - Armada Nacional: 1.125 (2.9%) - Fuerza Aérea: 5.312 (12.3%) - Policía Nacional: 15.705 (36.3%) Participación por nivel jerárquico: - Oficial: 7.690 - Suboficial: 14.827 - Nivel Ejecutivo: 8.682 - Soldados Profesionales: 6.238 - Infantes de Marina: 105 - Patrulleros: 5.466 - Agentes: 291 Participación por sexo: - Masculino: 89.2% - Femenino: 10.8% Encuesta de Percepción Personal Civil y no Uniformado Total de participación: 10.417 participantes civiles y no uniformados activos de la Fuerza Pública y Unidad de Gestión General.

3			Participación: - Ejército Nacional: 4.922 - Armada Nacional: 1.289 - Fuerza Aérea: 1.877 - Policía Nacional: 1.909 - Unidad de Gestión General: 420 Participación por nivel jerárquico: - Directivo: 175 - Asesor: 277 - Profesional: 1021 - Orientador de Defensa: 473 - Orientador Espiritual: 104 - Técnico: 2252 - Asistencial: 6115 Participación por edad: - De 46 a 55 años: 37,54% - De 36 a 45 años: 34,57% - De 56 a 65 años: 13,44% - De 26 a 35 años: 12,84% - De 18 a 25 años: 1,22% - De 66 años o más: 0,38%
	FORMULACIÓN	Análisis prospectivo y de contexto	35 participantes distribuidos así: - Oficiales 25 - Suboficiales 05 - Nivel ejecutivo 01 - Civiles 04
		Mesas de trabajo con las direcciones y áreas afines a la política	Dirección de Derechos Humanos y DIH del MDN. Dirección Administrativa del MDN. Dirección de Bienestar Sectorial del MDN. Dirección General de Sanidad Militar. Unidad de Gestión General – MDN. Comando de Reclutamiento del Ejército Nacional. Dirección de Sanidad Policía Nacional.

4	VALIDACIÓN: Validar la propuesta de política con los equipos formadores de cada Fuerza, personal de niveles operacional y táctico y expertos en la materia de orden nacional e internacional	Mesas de formulación y diálogos cualificados con expertos temáticos	Expertos vinculados a: - Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) - Pontificia Universidad Javeriana - Cámara de Comercio de Bogotá - ONU Mujeres - Defense Institution Reform Initiative (DIRI) - Impulso Agencia de Cambio (México) - Tata Consultancy Services. Personal uniformado de las Fuerzas: - Ejército Nacional de Colombia: 4 - Armada Nacional de Colombia: 6 - Fuerza Aérea de Colombia: 4 - Policía Nacional de Colombia: 9
		Validación con nivel estratégico de la Fuerza Pública.	Comandante Comando de Personal del Ejército Nacional de Colombia. Jefe de Desarrollo Humano y Familia de la Armada Nacional de Colombia. Jefe de Oficina de Planeación de Desarrollo Humano de la Armada Nacional de Colombia.
		Validación 'bottom up' o diálogos participativos	Mesa de suboficiales y nivel ejecutivo: 160 uniformados Mesa de oficiales: 181 uniformados Mesa de soldados, infantes de marina y patrulleros: 230 uniformados
		Validación con expertos en gestión y desarrollo humano	Expertos vinculados a: Organismos internacionales: Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Departamento Fuerzas Armadas y Seguridad (FAS) Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Programa IPE (Innovaciones Policiales para la Estabilización) ONU Mujeres. Defense Institution Reform Initiative (DIRI).

		Entidades estatales: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Departamento Nacional de Planeación (DNP). Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno. Sector Privado: Cámara de Comercio de Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Expertos propios de las Fuerzas: Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares Comandante de Personal del Comando de Educación y Doctrina. Jefe de Desarrollo Humano y Familia de la Armada de Colombia. Comandante de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana. Director de Talento Humano de la Policía Nacional. Dirección General Administrativa del Ministerio de Defensa Nacional. Dirección de Bienestar Sectorial y Salud del Ministerio de Defensa Nacional. Dirección de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario del Ministerio de Defensa Nacional.
	Validación con personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional	Porcentaje de participación según su nivel de empleo: Directivo: 1.4% Asesor: 7.1% Profesional: 16.3% Orientador de Defensa: 8.5% Técnico: 28.4% Asistencial: 38.3%

Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

3. MARCO AXIOLÓGICO: PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

La Política se fundamenta en los siguientes principios que constituyen el fundamento de la Gestión y el Desarrollo Humano de la Fuerza Pública.

3.1. Respeto, promoción y aplicación de los Derechos Humanos: La Política de Gestión y Desarrollo Humano, aporta al respeto, la promoción y la aplicación de los Derechos Humanos en el marco del enfoque del valor fundamental de la dignidad humana. Los Derechos Humanos constituyen la base del Estado de Derecho y son inalienables a las personas, por el simple hecho de existir. Así las cosas, hablar de derechos humanos como manifiesta Nikken (2006) se trata de aquellos *“atributos de toda persona inherentes a su dignidad, que el Estado está en el deber de respetar, garantizar o satisfacer”* (p. 7).

3.2. Dignidad humana: Este principio busca trascender la perspectiva organizacional y avanzar en la promoción del diálogo social y la suscripción de acuerdos fundamentales sobre la protección y garantía de los derechos humanos (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2019, p.104). Adicionalmente, equivale al merecimiento de un trato especial que tiene toda persona por el hecho de ser tal y a la facultad que tiene cada miembro de la Fuerza Pública de exigir de los demás un trato acorde con su condición humana. Por tanto, la dignidad humana, de conformidad con la sentencia T-702 de 2001 de la Corte Constitucional de Colombia *“se erige como un derecho fundamental, de eficacia directa, cuyo reconocimiento general compromete el fundamento político del Estado”* (Corte Constitucional de Colombia, 2001). Por lo tanto, la dignidad humana se erige como un principio fundamental que será aplicado y desarrollado en esta política.



3.3. Integridad: Máxima fundamental para promover la gestión del desarrollo humano que se enmarca en comportamientos correctos y esperados. Es el centro de gravedad que fortalece la legitimidad institucional ante los colombianos.

3.4. Bienestar: *"El concepto de Bienestar del Sector Defensa es el conjunto interrelacionado de factores que contribuyen al fortalecimiento de la calidad de vida del personal uniformado de la Fuerza Pública y sus familias"* (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.22). Con el objetivo de fomentar la motivación que contribuya de manera positiva en la retención de personal, como medio para fidelizar los talentos.

3.5. Inclusión laboral: *"La inclusión laboral significa ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, dejando atrás la discriminación, e intentando que las vidas de estos trabajadores se normalicen en todos los ámbitos. La participación de las personas con discapacidad en los procesos económicos y productivos se convierte en un aspecto prioritario de la acción encaminada a la búsqueda de la igualdad de oportunidades"* (Organización Internacional del Trabajo, 2002 p. 56). Adicionalmente, el Ministerio de Defensa Nacional mediante la Resolución No. 4584 de 2014, adoptó la Política de Discapacidad del Sector Seguridad y Defensa, en la que se definen las tres (3) Fases que hacen parte del Sistema de Gestión del Riesgo y Rehabilitación Integral para la Fuerza Pública: (1) La Fase de Prevención, Prevención y Protección, (2) la Fase de Rehabilitación Funcional y, (3) la Fase de Rehabilitación Familiar, Social y Laboral.

Además, se considera que la inclusión laboral debe asumirse como una acción de garantía de derecho, no sólo para las personas con discapacidad, sino también dirigido a todos los grupos de atención prioritaria en competencia laboral (Alfaro, 2013).

3.6. Transversalización del enfoque de género: Es el proceso de evaluar las implicaciones de las personas de cualquier acción planificada, incluida la legislación, las políticas o los programas, en todas las áreas y en todos los niveles (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 1997). Está relacionada, con la incorporación del enfoque de género en las estrategias institucionales para alcanzar la equidad de género, resaltando la relación entre los diversos aspectos de la vida económica, social, personal e individual, de acuerdo con el sexo y los constructos sociales asociados al mismo (ONU Mujeres, 2013).

Si bien, a menudo se hace hincapié en asegurarse de que la perspectiva de la mujer se refleje en las acciones planificadas, la integración y transversalización de género adecuada requiere que se preste la debida consideración también a las perspectivas de los hombres y de otras personas, además de un análisis y caracterización del enfoque de género y su impacto frente a la promoción y protección de los derechos humanos".

3.7. Gestión del cambio: Entendida como la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores/as (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2019, p.28).

"El cambio no debería asumirse en las organizaciones como un evento que siempre la tome por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos" (Duque, 2014, p.3).

3.8. Gestión del conocimiento: Según el manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la gestión del conocimiento es: "el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor" (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019, p.93).





3.9. Actitud combativa de las Fuerzas Militares: “Suma de componentes afectivos, cognitivos y comportamentales producto de la convicción, que predispone a los hombres y mujeres de las Fuerzas Militares a actuar de manera decidida en el teatro de operaciones y fortalecen su voluntad de lucha para lograr el cumplimiento de la misión”. Así mismo, se relaciona con el componente de la actitud, el cognitivo y el comportamental (Ministerio de Defensa Nacional, 2021, p.2).

4. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO

El marco conceptual de la Política de Gestión y Desarrollo Humano se fundamenta en la taxonomía de planeación de capacidades de la Fuerza Pública del año 2020 del Ministerio de Defensa Nacional y el concepto de capital y desarrollo humano como eje primordial de la política, los cuales se encuentran edificados por la noción de gestión del recurso humano y gestión del talento humano.

Así las cosas, la taxonomía de capacidades es entendida como el conjunto de niveles de agregación de las capacidades¹ de la Fuerza Pública, es decir las habilidades que debe tener la Fuerza Pública para hacer frente a los retos derivados del ejercicio de prospectiva para el cumplimiento de la misión y responde a la naturaleza y especialización de cada una de las Fuerzas (Ministerio de Defensa Nacional, 2020). Así mismo, “corresponde a la habilidad de una unidad militar o policial de realizar una tarea, bajo ciertos estándares (como tiempo, distancia, simultaneidad, etc.), a través de la com -

¹ El concepto de capacidad “corresponde a la habilidad de una unidad militar o policial de realizar una tarea, bajo ciertos estándares (como tiempo, distancia, simultaneidad, etc.), a través de la combinación de sus respectivos componentes: (i) Doctrina y documentos que soportan la capacidad, (ii) Organización, (iii) Material y Equipo, (iv) Personal, e (v) Infraestructura - (DOMPI). Al conjunto de niveles de agregación de capacidades se le denomina taxonomía de capacidades” Ministerio de Defensa Nacional, 2018 p. 16.

binación de sus respectivos componentes: (i) Doctrina y documentos que soportan la capacidad, (ii) Organización, (iii) Material y Equipo, (iv) Personal, e (v) Infraestructura - (DOMPI). Al conjunto de niveles de agregación de capacidades se le denomina taxonomía de capacidades” (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.16)

Así mismo, establece un lenguaje común de planeación en el sector Defensa para identificar las capacidades requeridas según los conceptos operacionales. Comprende la clasificación de las capacidades con que cuenta la Fuerza Pública en diferentes niveles de agregación, iniciando con las áreas funcionales, que son la más alta categoría de capacidades que emplean las Fuerzas Militares y la Policía Nacional para llevar a cabo sus misiones y objetivos. Le siguen las áreas de capacidad, que son el conjunto de actividades o tareas interrelacionadas para el cumplimiento de un área funcional y finalmente, la capacidad específica, que es la actividad o tarea detallada para el cumplimiento de un área de capacidad (Ministerio de Defensa Nacional, 2020).

En este sentido, a continuación, se identifican los niveles de agregación y las definiciones otorgadas en el diccionario de Planeación de Capacidades de la Fuerza Pública del Ministerio de Defensa Nacional (Ministerio de Defensa Nacional, 2020).

Tabla 2: Taxonomía de capacidades – Política de Gestión y Desarrollo Humano

La taxonomía de capacidades del sector Defensa, es el documento que establece un lenguaje común de planeación en el sector para identificar las capacidades requeridas según los conceptos operacionales. Comprende la clasificación de las capacidades con que cuenta la Fuerza Pública en diferentes niveles de agregación, iniciando con las áreas funcionales -que son la más alta categoría de capacidades que emplean las Fuerzas Militares y la Policía Nacional para llevar a cabo sus misiones y objetivos-. Siguen las áreas de capacidad, que son el conjunto de actividades o tareas interrelacionadas para el cumplimiento de un área funcional. Finalmente, la capacidad específica, es la actividad o tarea detallada para el cumplimiento de un área de capacidad (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

La identificación de estas capacidades se realizó bajo los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional y representantes de la Fuerza Pública, a través de un análisis de prospectiva que permitió identificar las amenazas y oportunidades potenciales en materia de defensa y seguridad, así como la respuesta adecuada por parte de la Fuerza Pública para atender los retos operacionales a través de sus capacidades. De esta manera, al identificar las capacidades y áreas funcionales relacionadas con los temas de talento humano, se logrará solventar las brechas de capacidad y posteriormente plantear las propuestas o iniciativas que permitan orientar las acciones y los recursos propuestos.

Niveles de Agregación	Definición
1.Áreas Funcionales	
Son el primer nivel de la categoría de capacidades y el de mayor jerarquía, que emplean las Fuerzas Militares y la Policía Nacional para llevar a cabo sus misiones y objetivos. Las áreas funcionales y sus definiciones son comunes para las Fuerzas Militares y para la Policía Nacional (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).	
1.1. Sostenimiento	Es el conjunto de habilidades que permiten proveer personal, doctrina, bienes y servicios para asegurar, mantener y prolongar las operaciones en el cumplimiento de la misión y soportar la estructura de fuerza requerida (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

1.2. Soporte	Es el conjunto de habilidades que permiten proveer servicios comunes de administración, bienestar, desarrollo tecnológico y asesoría jurídica necesarios para el cumplimiento de la misión de la Fuerza Pública Ministerio de Defensa Nacional, 2018).
2. Área de capacidad Son el conjunto de actividades o tareas interrelacionadas para el cumplimiento de un área funcional. El área de capacidad sólo debe corresponder a un área funcional (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).	
2.1. Áreas de capacidad de sostenimiento	
Gestión del talento humano	Es la habilidad de establecer, desarrollar, mantener, asignar y administrar el personal necesario y competente en cumplimiento de la misión y soportar la estructura de fuerza requerida (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).
Salud operacional	Es la habilidad de mantener y recuperar la aptitud psicofísica que debe tener en todo tiempo el personal comprometido en operaciones militares y procedimientos de la policía (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).
Servicios logísticos	Es la habilidad de prestar servicios esenciales y proporcionar sustento global a las Fuerzas (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).
2.2 Áreas de capacidad de soporte	
Bienestar	Es la habilidad de fortalecer la calidad de vida del personal de la Fuerza Pública y sus familias (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

Por otro lado, con el fin de realizar un marco conceptual que respalde el presente documento de política y definir el por qué de una política de gestión y desarrollo humano, se desarrollará a continuación un recorrido a partir de los conceptos empleados frente a la noción de gestión de recurso humano, gestión del talento humano, gestión del capital humano, y por último, se abordará la noción de desarrollo humano con el fin de establecer un vínculo directo entre el ciclo organizacional y el laboral, que a través de la autogestión y la potencialización de las competencias individuales, permita proyectar la misionalidad de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.

4.1 Gestión del recurso humano

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos -GERH- se define **como** “el patrón de despliegue de actividades planificadas de recursos humanos destinadas a que una organización logre sus objetivos” (Wright & McMahan, 1992, p. 298). De acuerdo con diversos autores, la GERH ayuda a las organizaciones a mejorar su comportamiento, a tener un mejor desempeño y a lograr el éxito de estas (Grueso, 2009; Tiwari y Saxena, 2012; Wrigth y Ulrich, 2017).

4.2 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias (Ramírez, 2019).

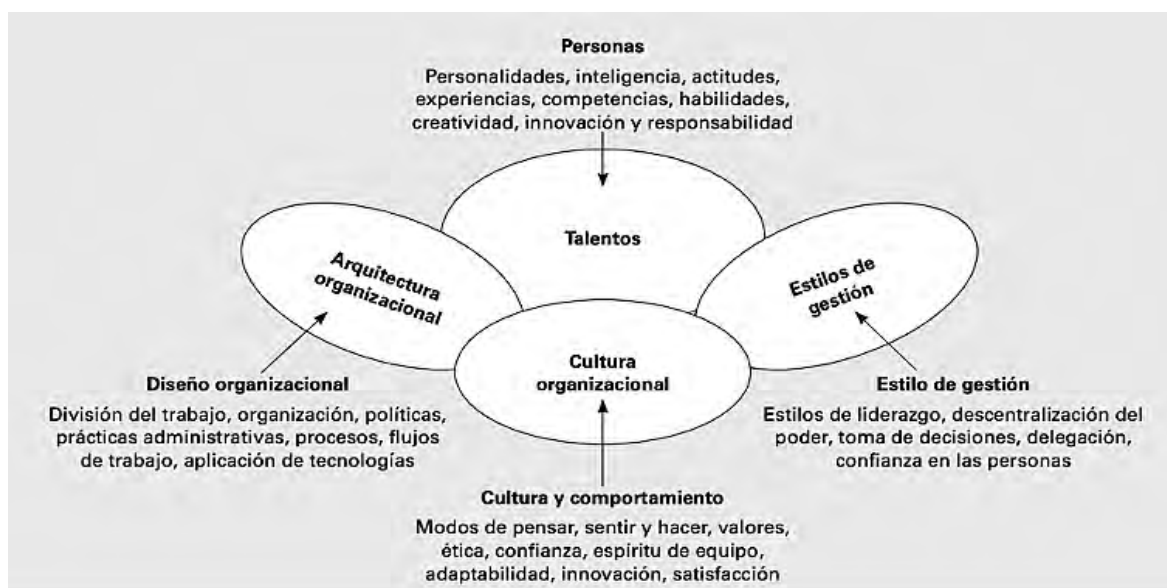
Es un elemento crítico a partir del cual se construye legitimidad de las instituciones del país, tanto en las actuaciones y comportamientos de sus servidores públicos, que definen el quehacer administrativo público, como en su modelo de relacionamiento con la ciudadanía. Es decir, esta visión requiere el reconocimiento del papel de los funcionarios como agentes del desarrollo de las instituciones para el cumplimiento de su misionalidad (Función Pública, 2020, p.49)

Ahora bien, Simbaqueba (2016) señala que existe una distinción clara entre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos y la Gestión Estratégica del Talento Humano -GETH-. Mientras la GERH combina un conjunto de medidas y actividades *“que implican a los recursos humanos, que se orientan hacia una óptima eficacia y desempeño por parte de los individuos y de la organización”* (Simbaqueba, 2016, pág. 25). La GETH concibe a las personas como sujetos inteligentes, dotados de conocimientos, habilidades, competencias y aspiraciones (Función Pública, 2017)

4.3 Gestión del capital humano

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el cual se encuentra integrado por diversos aspectos como los talentos, el estilo de gestión, la cultura y la arquitectura (Chiavenato, 2009, p.52). De igual forma, se puede entender como la capacidad de mejorar la calidad de vida y el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de la articulación de los procesos y uso de herramientas que fortalezcan las competencias de cada persona, generando valor agregado a la institución. En la actualidad la capacidad de gestionar el capital humano del sector Defensa cuenta con el Sistema Educativo y el Sistema de Gestión del Talento Humano (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).

Ilustración 2: Capital humano como convergencia de talentos, cultura, arquitectura organizacional y estilos de gestión



Fuente: Chiavenato, 2009 p. 54.

4.4 Desarrollo humano

La perspectiva del desarrollo humano hace énfasis en el ser humano como sujeto y destinatario del proceso, en donde se tienen en cuenta los atributos que le permiten satisfacer sus necesidades y alcanzar un fin que es “estar mejor”. Así las cosas, desde este enfoque se sitúa a la persona como el centro de la adopción de decisiones, teniendo en cuenta el mejoramiento del individuo y su entorno.

Esta perspectiva de desarrollo humano, fue adoptada por la Organización de las Naciones Unidas como referencia fundamental para sus orientaciones de políticas, particularmente en el PNUD se plantea el modelo del desarrollo humano como proceso multidimensional, el cual es entendido como el mejoramiento de la sociedad en cinco dimensiones: social (sociedad incluyente y capaz de brindar servicios básicos); cultural (reconocimiento de identidades); económica (capacidad de producir bienes y servicios en beneficio común); ambiental (crecer sin destruir los recursos); política (capacidad de intervenir en las decisiones). Estas dimensiones evidencian la complejidad del ser humano y se pueden interpretar como los componentes que definen la naturaleza y las características del desarrollo y la sociedad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

Amartya Sen (2000), a través del análisis de la teoría del desarrollo humano establece una diferencia entre el concepto de capital humano y capacidad humana, ya que la literatura económica del capital humano se centra en el rol del ser humano como productor de bienes y servicios y tiene un enfoque economicista que tiene como fin último incrementar la productividad. *“En cambio, este autor plantea el concepto de capacidad humana, el cual centra la atención en la capacidad del ser humano desde dos enfoques: el primero en función de aquellos elementos que le permiten al ser humano tener una mejor calidad de vida, y la segunda tiene que ver con la posibilidad de contribuir más y mejor en la producción”* (London, 2006, p. 20). De esta manera, la perspectiva de la capacidad humana es más abarcativa que la teoría del capital humano y esta visión hace énfasis en la importancia de la libertad de elección individual en la toma de decisiones como elemento fundamental para el desarrollo y la formación humana (Angarita, 2014).

Tabla 3: Distinción de conceptos

Gestión del Recurso Humano	Gestión del Talento Humano	Capital Humano	Desarrollo Humano
Actividades planificadas de recursos humanos destinadas a que una organización logre sus objetivos (Grueso, 2009; Tiwari y Saxena, 2012; Wrigth y Ulrich, 2017).	Desarrolla cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable (Ramírez, 2019).	Capacidad de mejorar la calidad de vida y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Ministerio de Defensa Nacional, 2018).	Hace énfasis en el ser humano como sujeto y destinatario del proceso. Sitúa a la persona como el centro de la adopción de decisiones, teniendo en cuenta el mejoramiento del individuo y su entorno.
Ayuda a las organizaciones a mejorar su comportamiento, a tener un mejor desempeño y a lograr el éxito de las mismas (Grueso, 2009; Tiwari y Saxena, 2012; Wrigth y Ulrich, 2017).	Es un elemento crítico a partir del cual se construye legitimidad de las instituciones del país (Función Pública, 2020)	Se encuentra integrado por diversos aspectos como los talentos, el estilo de gestión, la cultura y la arquitectura (Chiavenato, 2009).	Enfoque de la libertad individual como elemento fundamental para el desarrollo humano (Angarita, 2014).

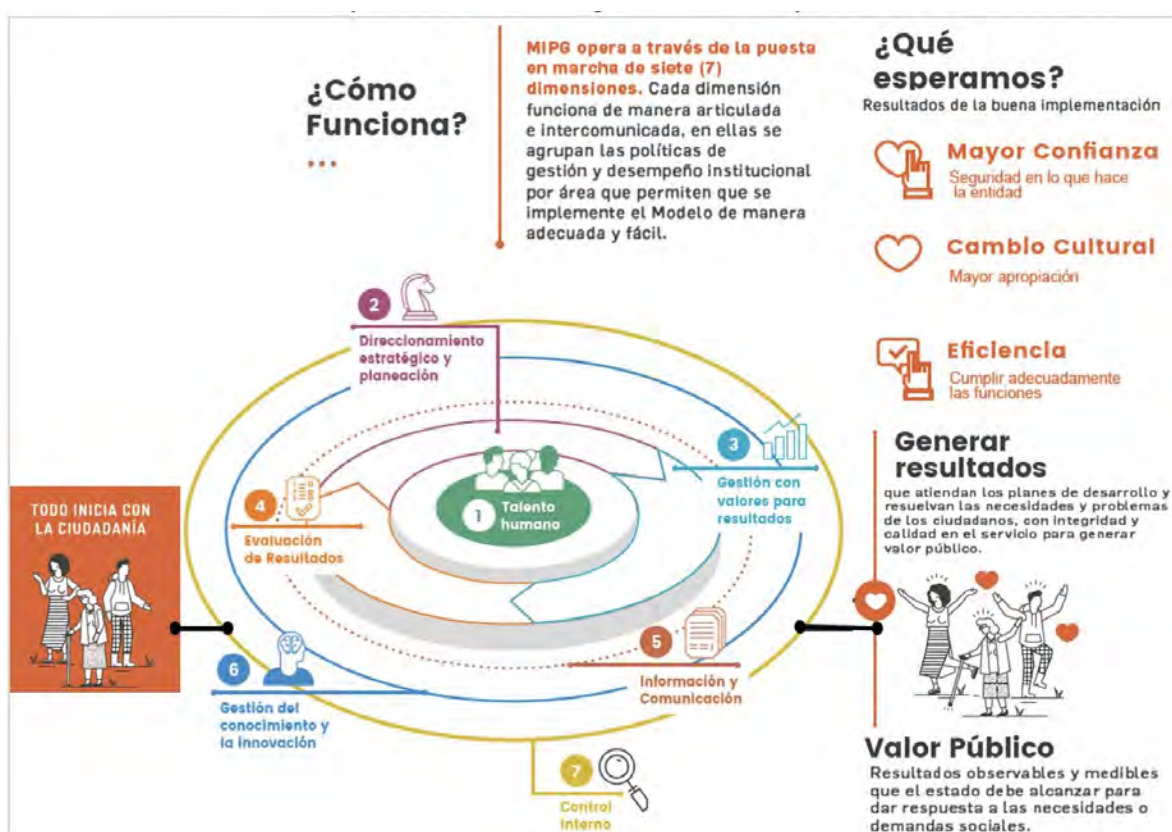
Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

4.5 Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se define como “un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019, p.8).

La operación del MIPG, se desarrolla mediante 18 políticas, categorizadas en siete (7) dimensiones soportadas en los principios de la integridad y la legalidad, que a su vez “agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestas en marcha de manera articulada e intercomunicada” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p. 18). Entre las siete dimensiones que desarrolla se encuentra el Talento Humano como el corazón del MIPG. En consecuencia, esta dimensión es entendida como el “conjunto de buenas prácticas y acciones que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.67).

Ilustración 3: Operación Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

El propósito de la dimensión del Talento Humano es establecer unas herramientas a las entidades públicas para gestionar su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro). Con esta dimensión se pretende lograr el objetivo principal del MIPG: “Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas” (Función Pública, 2021, p. 20).

Adicionalmente, para el desarrollo de la dimensión del Talento Humano, se tienen en cuenta las siguientes Políticas de Gestión y Desempeño Institucional: 1. Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y, 2. Integridad. Ambas políticas tienen como propósito permitir que las entidades cuenten con un talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Dicho lo anterior, la Política de Gestión y Desarrollo Humano, se encuentra alineada con el cumplimiento e implementación del MIPG, especialmente de la dimensión relacionada con el Talento Humano y sus políticas de gestión y desempeño institucional, ya que las iniciativas que contienen las líneas estratégicas de la política, se conciben como los lineamientos que pretenden potencializar la gestión y desempeño institucional, con el fin de generar valor público y producir el impacto deseado en todos los procesos institucionales. (Ver alineación de políticas nacionales y sectoriales con la Política de Gestión y Desarrollo Humano).

5. MARCO NORMATIVO POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO

Dentro de la Política de Gestión y Desarrollo Humano, el marco normativo cobra gran importancia, toda vez, que el conjunto de leyes, normas, decretos actos administrativos son la base fundamental para soportar todos los procesos aplicables en la gestión del capital humano y que deben ser tomados como referentes para que las actividades se realicen de manera armónica, sin incurrir en riesgos de tipo legal.

A continuación, se detallará el marco normativo, relacionado con los temas abordados por esta política sectorial:

Tabla 4: Marco normativo

MARCO NORMATIVO	
DOCUMENTO	TEMÁTICAS RELACIONADAS
Ley 100 de 1993	"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 352 de 1997	"Por la cual se reestructura el Sistema de Salud y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad social para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 734 de 2002.	"Por la cual se expide el Código Disciplinario Único", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren y sustituyan.

Ley 909 de 2004	"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 962 de 2005	"Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 987 de 2005	"Por medio de la cual se modifican los Decretos Ley 1211 de 1990, 1790 y 1793 de 2000 relacionados con el régimen salarial y prestacional del personal de oficiales, suboficiales y soldados de las Fuerzas Militares; los Decretos Ley 1091 de 1995, 1212 y 1213 de 1990 y 1791 de 2000, relacionados con el régimen salarial y prestacional de oficiales, suboficiales, personal del nivel ejecutivo y agentes de la Policía Nacional y el Decreto 1214 de 1990 relacionado con el régimen prestacional civil del Ministerio de Defensa y Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 1015 de 2006	"Por medio de la cual se expide el Régimen Disciplinario para la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 1033 de 2006	"Por la cual se establece la Carrera Administrativa Especial para los empleados públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional y de sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas al sector Defensa, se derogan y modifican unas disposiciones de la Ley 909 de 2004 y se conceden unas facultades conforme al numeral 10 del artículo 150 de la Constitución Política", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 1249 de 2008	"Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de administrador policial y se dictan otras disposiciones", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley Estatutaria 1581 de 2012	"Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales y su decreto reglamentario 1377 del 27 de junio de 2013", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.

Ley 1562 de 2012	"Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 1712 de 2014	"Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 1861 del 2017	"Por el cual se reglamenta el servicio de reclutamiento, control de reservas y la movilización", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Ley 1862 del 2017	"Por la cual se establecen las normas de conducta del militar colombiano y se expide el código disciplinario militar", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 3743 de 1950.	"Código sustantivo del trabajo", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1211 de 1990.	"Por el cual se reforma el Estatuto del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1214 de 1990.	"Por el cual se reforma el estatuto y el régimen prestacional civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
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", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1790 de 2000	"Por el cual se modifica el decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1791 de 2000	"Por el cual se modifican las normas de carrera del personal de oficiales, nivel ejecutivo, suboficiales y agentes de la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.

Decreto Ley 1792 de 2000	"Por el cual se modifica el Estatuto que regula el Régimen de Administración del personal civil del Ministerio de Defensa Nacional, se establece la carrera administrativa especial", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1793 de 2000	"Por el cual se expide el régimen de carrera y estatuto del personal de soldados profesionales de las Fuerzas Militares", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1794 del 2000.	"Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional para el personal de soldados profesionales de las Fuerzas Militares."
Decreto Ley 1795 de 2000	Por el cual se estructura el sistema de salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto Ley 1796 de 2000.	"Por el cual se regula la evaluación de la capacidad sicofísica y de la disminución de la capacidad laboral y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la Fuerza Pública, alumnos de las escuelas de formación y sus equivalentes en la Policía Nacional, personal civil al servicio del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Militares y personal no uniformado de la Policía Nacional vinculado con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 1799 de 2000	"Por el cual se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares y se establecen otras disposiciones", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 091 de 2007	"Por el cual se regula el sistema especial de carrera del sector defensa y se dictan otras disposiciones en materia de administración de personal", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 2853 de 1991	"Por el cual se reglamenta el capítulo IX de la Ley 4ª de 1991 sobre el servicio militar obligatorio para bachilleres en la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.

Decreto 1252 de 2000	"Por el cual se establecen normas sobre el régimen prestacional de los empleados públicos, los trabajadores oficiales y los miembros de la Fuerza Pública", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 4433 de 2004	"Por medio del cual se fija el régimen pensional y de asignación de retiro de los miembros de la Fuerza Pública", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 770 de 2005	"Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 785 de 2005	"Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 092 de 2007	"Por el cual se modifica y determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos de las entidades que integran el sector Defensa", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 4665 de 2007	"Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 4891 de 2011	Por el cual se modifica la planta de personal de empleados públicos del Ministerio de Defensa Nacional -Unidad de Gestión General y se dictan otras disposiciones y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 0724 del 2012	"Por el cual se dictan normas sobre el régimen salarial del personal uniformado activo de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional del Ministerio de Defensa Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.

Decreto único 1070 del 2015	"Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto único 1083 de 2015	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector de Función Pública", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 976 de 2021	"Por el cual se fijan los sueldos básicos para el personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares; oficiales, suboficiales y Agentes de la Policía Nacional; Personal del nivel ejecutivo de la Policía Nacional, y Empleados Públicos del Ministerio de Defensa, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional; se establecen bonificaciones para alféreces, guardiamarinas, pilotines, grumetes y soldados, se modifican las comisiones y se dictan otras disposiciones en materia salarial", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.
Decreto 977 de 2021	"Por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos públicos de los empleados civiles no uniformados del Ministerio de Defensa Nacional, de sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, y de los servidores públicos del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) Suprimido, incorporados a la Policía Nacional", y demás normas que la modifiquen, adicionen, aclaren o sustituyan.

Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).



6. ALINEACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO CON LAS POLÍTICAS NACIONALES Y SECTORIALES

Las Líneas Estratégicas de la presente Política se encuentran sustentadas, delimitadas y articuladas con los objetivos, estrategias y acciones del “Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, la “Política de Defensa y Seguridad: para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad” (2019), así como de la “Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana” (2019). Igualmente, se articula con el “Plan Decenal de Salud Pública 2012 – 2021” del Ministerio de Salud y Protección Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la Organización de las Naciones Unidas y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Función Pública (MIPG).

Particularmente, la política de manera decidida aporta al alcance de los siguientes ODS en Colombia: 1. Fin de la pobreza, 3. Salud y bienestar; 5. Igualdad de género y 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 10. Reducción de las desigualdades, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianzas para lograr los objetivos.

Adicionalmente, se encuentra armonizada con las políticas sectoriales de “Transversalización del Enfoque de Género para el personal uniformado de la Fuerza Pública”, la “Política Integral de Bienestar del Sector Defensa” y la “Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021 -2026”; esta última se encuentra directamente relacionada con la Política de Gestión y Desarrollo Humano en la medida en que se procura fortalecer, desde una educación diferencial y de calidad, el desempeño de los miembros de la Fuerza Pública a través de capacidades fundamentales (formación, capacitación, instrucción, entrenamiento, reentrenamiento e investigación).

Finalmente, la presente política se encuentra alineada al Plan Estratégico Militar de Transformación (PEMT 2042) de las Fuerzas Militares de Colombia, así como con el Plan Integral de Innovación, Transparencia y Efectividad del servicio policial de la Policía Nacional.

A continuación, se describe en la tabla la alineación de la Política de Gestión y Desarrollo Humano de la Fuerza Pública con las Políticas Nacionales y Sectoriales, con el fin de demostrar su alta interacción entre los objetivos, planes y metas contempladas en las diversas políticas públicas.

Tabla 5: Alineación Política de Gestión y Desarrollo Humano de la Fuerza Pública con las Políticas Nacionales y Sectoriales

Línea	Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022	Política de Defensa y Seguridad (PDS)	Política Marco de Seguridad y Convivencia	Plan Decenal de Salud Pública 2012 -2021 Ministerio de Salud	Objetivos de Desarrollo Sostenible
1. Administración del capital humano	Fortalecer la formación y vinculación del talento humano.	Sistema de Gestión de Talento	Programa de promoción de la salud mental para el personal uniformado que tiene contacto regular y frecuente con la ciudadanía	Adoptar y adaptar las metodologías, herramientas e instrumentos para el monitoreo, seguimiento, evaluación de la gestión del talento humano.	3. Salud y bienestar.
	Implementación de una política de prestación de servicios en salud que garantice la calidad y humanización en la atención a personas LGTBI.	Mantenimiento del régimen especial y la consolidación de un Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y Policía Nacional sostenible, eficiente, oportuno y efectivo en la atención a los uniformados y sus beneficiarios.	Programa de promoción de la salud mental para el personal uniformado que tiene contacto regular y frecuente con la ciudadanía.	Mejoramiento de las capacidades de respuesta del sistema general de seguridad social en salud.	
	Garantizar la prestación de servicios de salud a las personas que aún se les niega por su orientación sexual por identidad de género o por cualquier otra condición de origen.			Desarrollo de aptitudes personales y sociales para tomar decisiones que propicien la salud propia y la de los demás.	
	Pacto de la equidad para las mujeres				
2. Fortalecimiento Jurídico en la gestión del capital humano	Pacto por la legalidad.	Seguridad para la legalidad, el emprendimiento y la equidad.	Convivencia y seguridad ciudadana para la legalidad, el emprendimiento y la equidad.	Fortalecimiento de la institucionalidad para responder equitativamente al goce efectivo de derechos, necesidades y demandas.	16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
		Fortalecimiento institucional, eficiencia y bienestar.	Cultura de la legalidad y valores democráticos		17. Alianzas para lograr los objetivos.

Política Pública Sectorial de	Política Integral de Bienestar del Sector Defensa	Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP 2021 - 2026)	Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	Política de Discapacidad del Sector Seguridad y Defensa
Garantizar una mayor presencia y reconocimiento de las mujeres en la Fuerza Pública.	Salud	Investigación formativa y aplicada, desarrollo e innovación militar y policial sostenible de proyección nacional e internacional.	Evaluación de la gestión estratégica del Talento Humano.	Fase de previsión, prevención y protección.
Acciones focalizadas de atención y prevención de las violencias basadas en género desde el ámbito de la salud.		Desarrollo de competencias para la ubicación laboral en la fuerza pública.	• Ciclo de vida del servidor público: • Planeación del talento humano • Ingreso • Desarrollo y permanencia • Retiro	
		Liderazgo y desarrollo integral de militares y policías.	Rutas de creación de valor: • Ruta de la felicidad • Ruta del crecimiento • Ruta del servicio • Ruta de la calidad • Ruta del análisis de datos	
Prevención de la vulneración de derechos, desigualdad, discriminación y tolerancia ante las diferentes formas de violencia basada en género.	Normatividad vigente del sector.		Integridad, legalidad y cambio cultural.	Planeación y sostenibilidad.
	Normatividad unificada del sector.			Aspectos jurídicos.

3. Fortalecimiento de la calidad de vida del uniformado y sus familias	Contar con entidades territoriales modernas y fortalecidas que generen y ejecuten recursos de forma inteligente y pensando en el bienestar de los ciudadanos.	Bienestar de la Fuerza Pública. Fortalecimiento del GSED	Modernización y transformación institucional para superar los retos en materia de bienestar del personal.	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida. Promoción de la salud mental y la convivencia.	3. Salud y bienestar
					8. Trabajo decente y crecimiento económico
4. Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la gestión y el desarrollo del capital humano	Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja.	Fortalecimiento institucional, eficiencia y bienestar.	Cultura de la legalidad para la convivencia, los derechos y la paz.	Fomento de espacios y mecanismos de participación y movilización social alrededor de la equidad de género, la generación de nuevas masculinidades y feminidades y la transformación de creencias, imaginarios y normatividades culturales que legitiman las violencias de género y limitan el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos.	5. Igualdad y equidad de género.
	Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja.		Transformación de entornos.	Realizar acciones para consolidar una cultura saludable, solidaria, basada en valores, creencias, actitudes y relaciones que permitan desarrollar autonomía individual y colectiva. Definición de estrategias a través de medios masivos y alternativos de comunicación.	16. Paz, justicia e instituciones sólidas.
	Pacto por la gestión pública efectiva.	Comunicación estratégica para el logro de los objetivos militares y policiales, apoyar el mantenimiento de la seguridad ciudadana y la transición hacia un control institucional del territorio.	Comunicaciones estratégicas	Información, educación y comunicación.	17. Alianza para lograr los objetivos

Prevenir la vulneración de derechos, desigualdad, discriminación y tolerancia ante las diferentes formas de violencias basadas en género (sexual, física, psicológica, económica o patrimonial) al interior de la Fuerza Pública y en su quehacer externo.	Vivienda fiscal.		• Código de Integridad: • Honestidad • Compromiso • Justicia • Diligencia • Respeto	Fase de rehabilitación, social y laboral.
	Atención para la familia y apoyo psicosocial.			
	Recreación, deporte y cultura.			
	Incentivos y estímulos.			
	Rehabilitación Integral e inclusión.			
Comunicar, de manera efectiva, lo consagrado en esta política pública y demás asuntos relacionados con el enfoque de género y diferencial, los cuales contribuyan a la erradicación de roles, estereotipos e imaginarios discriminatorios en razón del género.	Acciones del Obispado Castrense de Colombia.	Educación militar y policial que responda a los retos y amenazas del país.	Cultura de compartir y difundir.	Gobernabilidad del sistema.
Comunicación estratégica con enfoque de género y diferencial.	Mejorar la difusión de información de la oferta existente de programas de bienestar integral.	Promover competencias comunicativas fundamentadas en estándares internacionales y la normatividad nacional.	Política de gestión del conocimiento y la innovación.	

5. Datos, Sistemas de Información y Generación de Conocimiento en Gestión y Desarrollo del Capital Humano	Pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro.	Innovación, ciencia y tecnología.	Gestión de conocimiento para la seguridad ciudadana.	Gestión de conocimiento.	9. Industria, innovación e infraestructura
	Pacto por la Transformación Digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento.		Innovación, ciencia y tecnología.	Fortalecer el desarrollo de las temáticas de investigación y desarrollo tecnológico.	
			Tecnología para la convivencia y la seguridad ciudadana.	Promoción de tecnologías alternativas.	

Gestión del conocimiento en asuntos relacionados con género.	Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación articulado de bienestar integral en el Sector Defensa.	Fortalecer la cultura digital mediante el uso apropiado de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación militar y policial.	Política de gestión de la información estadística.	Bases de datos, información y seguimiento.
				Investigación y desarrollo tecnológico.

7. CAPÍTULO 1

7.1. RETOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO DE LA FUERZA PÚBLICA

Retos en administración del capital humano

- Insuficientes estímulos para la fidelización de personal de la Fuerza Pública

La pérdida de capital humano al interior de la Fuerza Pública es una realidad que debe ser considerada. Personal altamente capacitado, que acumula valiosa experiencia, conocimientos y habilidades solicita con cierta frecuencia el retiro, lo cual afecta el desempeño institucional y el cumplimiento de la misión. Dado lo anterior, es necesario que se desarrollen acciones que fidelicen el personal y estimulen su permanencia.

Para realizar un análisis de esta problemática se estableció como indicador el personal que pide el retiro de la Institución según Fuerza y causalidad. Al respecto, se presentan gráficos comparativos para el periodo comprendido entre los años 2018 y 2020. Es importante aclarar que, al realizar un análisis comparativo en magnitud por Institución, el pie de fuerza de la Fuerza Aérea y la Armada Nacional son sustancialmente inferiores al del Ejército Nacional y la Policía Nacional, por lo que resulta importante analizar principalmente las variaciones.

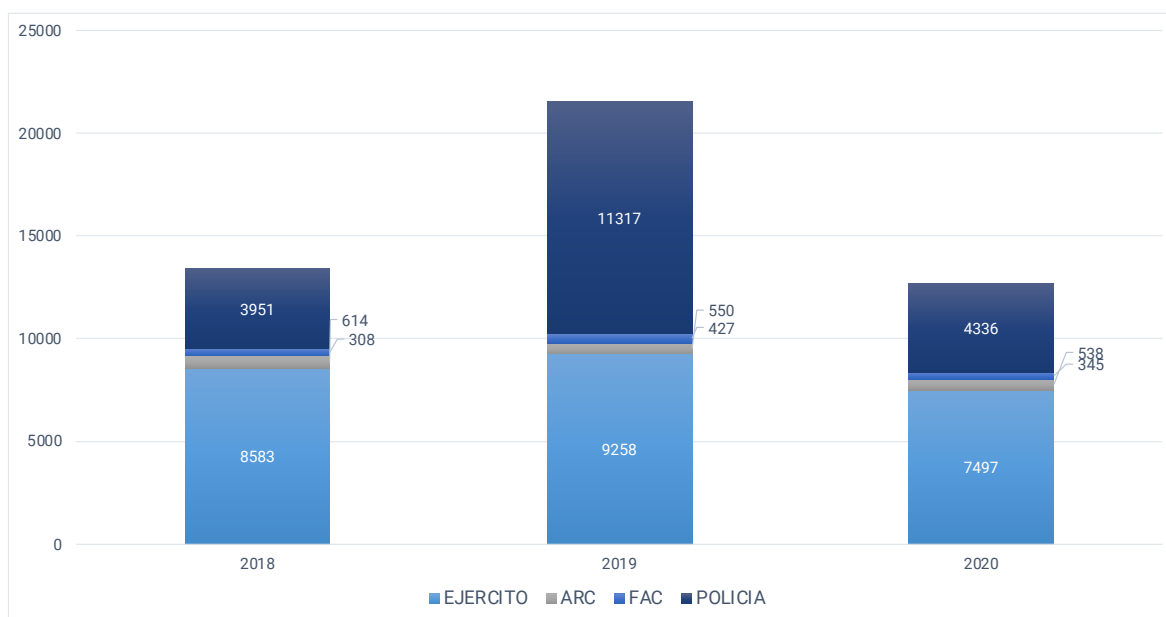
Tabla 6: Total retiros presentados en las FF.MM y la Policía Nacional

AÑO	RETIROS
2018	13.456
2019	21.552
2020	12.716

Fuente. Dirección de Familia y Bienestar. Archivo control retiros de la Subdirección de Proyección y Movilidad de Personal (SUPMO). DIPER Periodo (2018 - 2020). Grupo de Retiros - DITAH (abril, 2021).

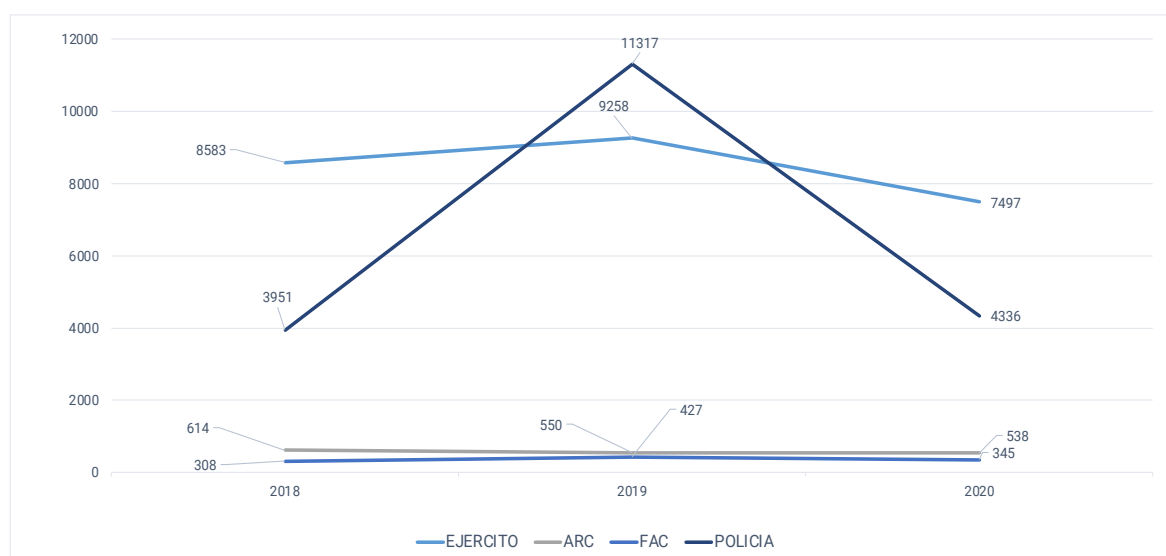
Los retiros presentados durante el periodo de análisis fueron de 13.456 en el 2018, presentando un gran aumento en 2019 con 21.552 retiros lo que representa un 60% más que en 2018. Para 2020 el número de retiros disminuyó (12.716).

Gráfica 5: Comparativo de personal retirado por Fuerza 2018-2020.



Fuente: Dirección de Familia y Bienestar. Archivo control retiros de la Subdirección de Proyección y Movilidad de Personal (SUPMO). DIPER Periodo (2018 - 2020). Grupo de Retiros - DITAH (abril, 2021).

Gráfica 6: Retiros porcentuales de las FF.MM y la Policía Nacional 2018-2020.

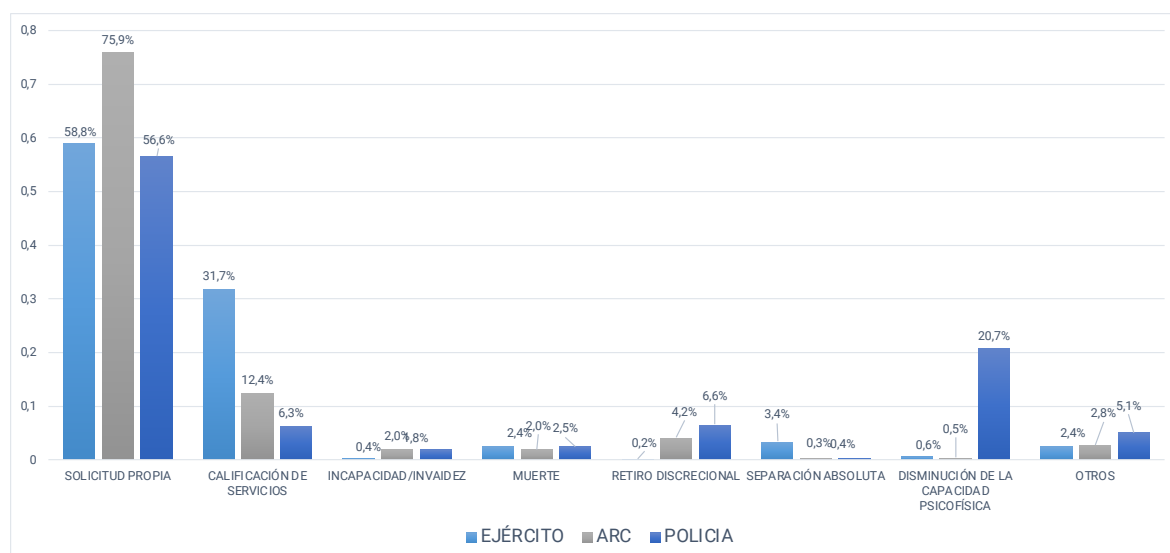


Fuente: Dirección de Familia y Bienestar. Archivo control retiros de la Subdirección de Proyección y Movilidad de Personal (SUPMO). DIPER Periodo (2018 - 2020). Grupo de Retiros - DITAH (abril, 2021).

Comparativamente se evidencia que la Fuerza Aérea y la Armada Nacional no presentan un nivel de retiros significativo, en los tres años no alcanza los 1.000 retiros anualmente y la evolución de retiros

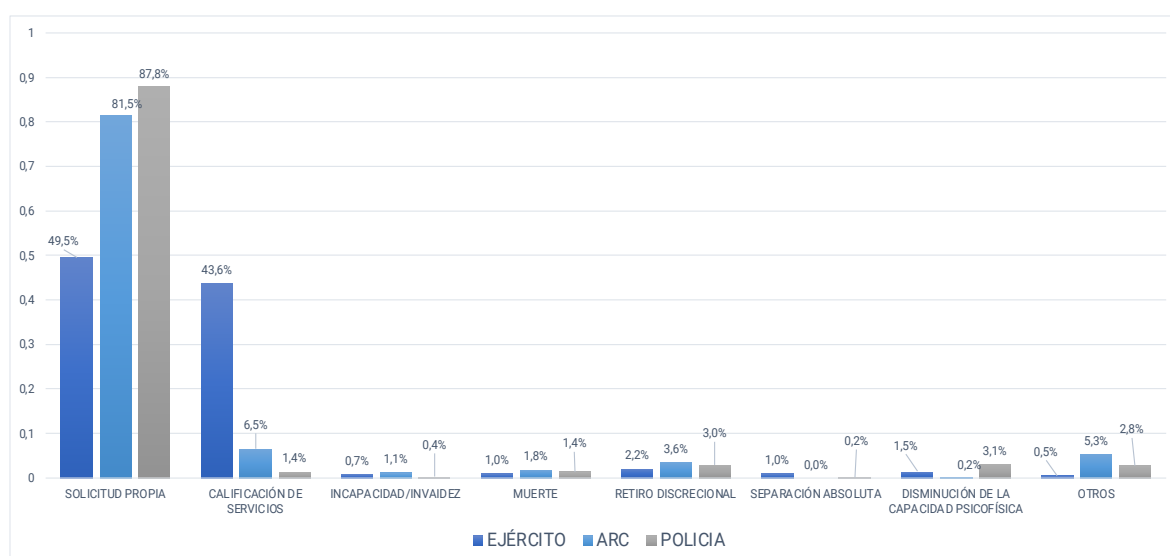
es estable; mientras que el Ejército Nacional al igual que la Policía Nacional representan por encima del 90% de los retiros y una fluctuación porcentual del 20% aproximadamente.

Gráfica 7: Causalidad de los retiros Policía Nacional, Armada Nacional y Ejército Nacional, vigencia 2018.



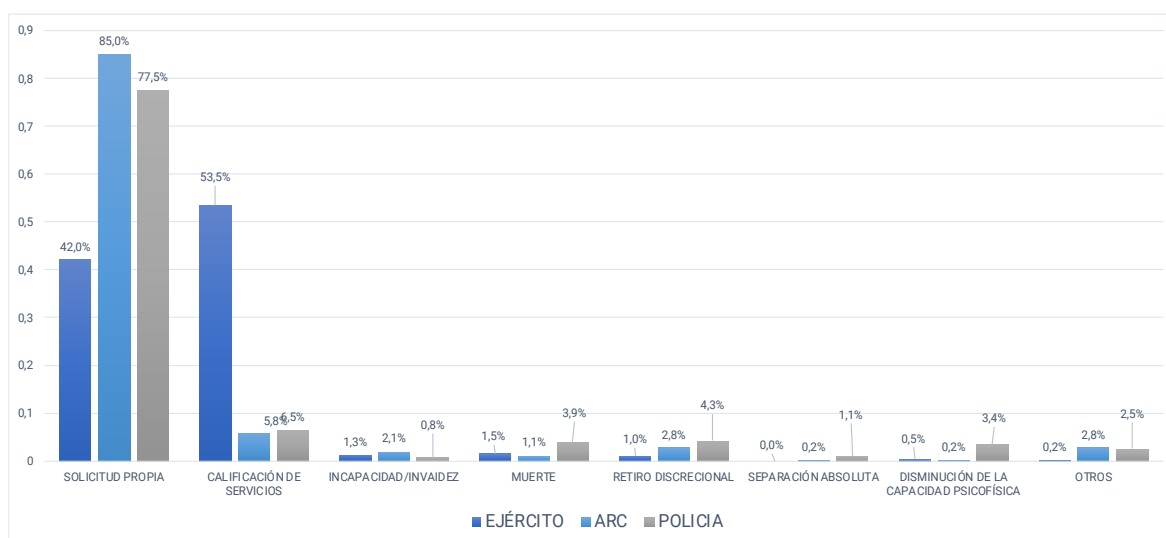
Fuente: DIPER Promedio Periodo (2018 - 2020). DIPER Periodo (2018 - 2020). Grupo de Retiros - DITAH (abril, 2021).

Gráfica 8: Causalidad de los retiros Policía Nacional, Armada Nacional y el Ejército Nacional, vigencia 2019



Fuente: DIPER Promedio Periodo (2018 - 2020). DIPER Periodo (2018 - 2020). Grupo de Retiros - DITAH (abril, 2021).

Gráfica 9: Causalidad de los retiros Policía Nacional, Armada Nacional y Ejército Nacional, vigencia 2020.



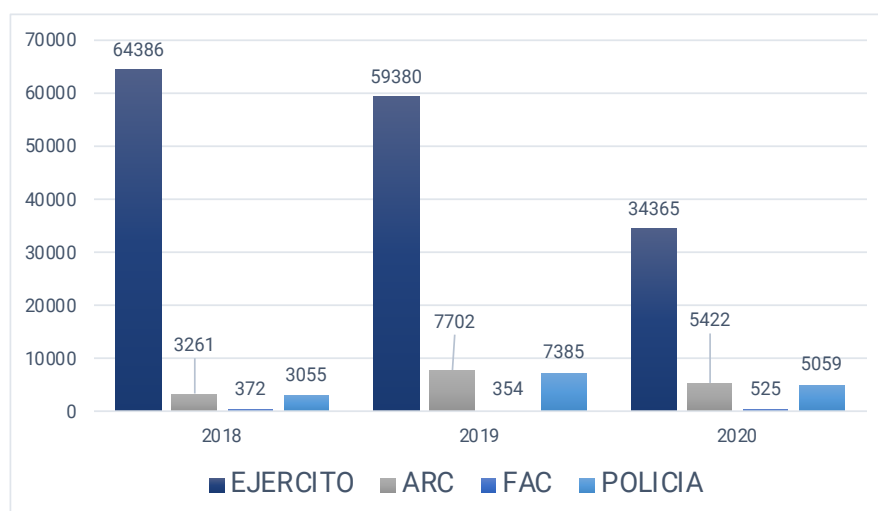
Fuente: DIPER Periodo (2018 - 2020). Grupo de Retiros - DITAH (abril, 2021).

Para las tres Fuerzas, más del 50% de los retiros se efectúan de acuerdo con lo establecido en el Artículo No. 101 del Decreto 1790 de 2000 (solicitud de retiro en cualquier tiempo). En este aspecto, es importante analizar a profundidad otras causales de retiro, incluyendo problemas de salud mental en los uniformados, resultado del estrés postraumático, dinámicas del servicio u otras causas emergentes e identificar los mejores canales para gestionar el riesgo. Igualmente es importante determinar los niveles de motivación del capital humano: el superior, debería estimular a sus subalternos, transmitir una visión conjunta, y no sólo concentrarse en los resultados; teniendo presente que el principal medio para alcanzarlos es a través del capital humano.

- Insuficiencia de personal para dar cumplimiento a la misión proyectada para las Fuerzas.

El indicador diagnóstico para este problema se construyó a través de la relación de los miembros que se retiran, el personal incorporado y los escalafonamientos de las Fuerzas.

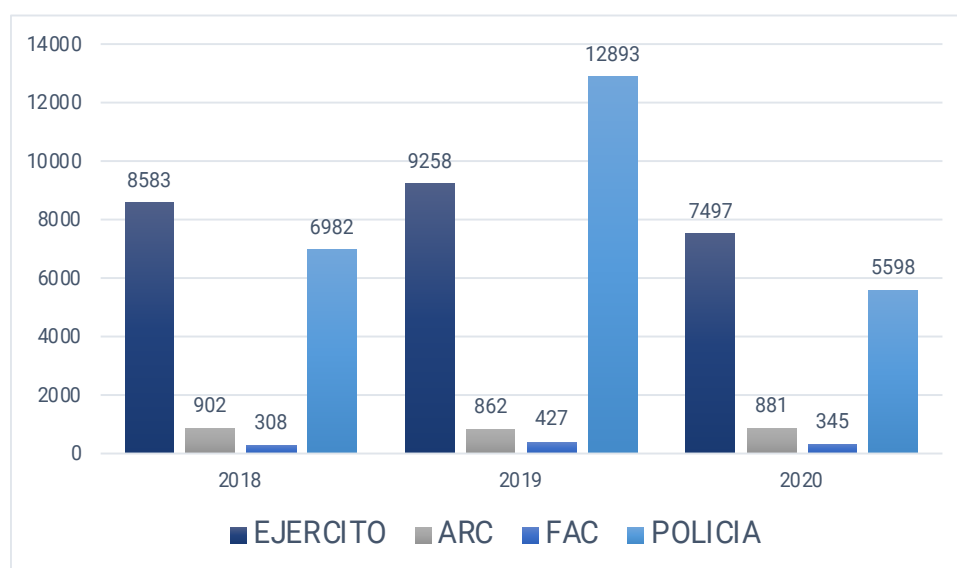
Gráfica 10: Comparativo incorporaciones FF.MM y Policía Nacional 2018-2020.



Fuente: Archivo histórico personal seleccionado DIRES y Archivo control retiros DIPRO-SUPMO. Dirección de Familia y Bienestar. OPLADHU - SIATH Periodo 2018 - 2020. Sistema de Información para la Administración del Talento Humano-SIATH (marzo, 2021).

La mayor incorporación en las cuatro Fuerzas se evidenció en 2018, con 64.386 nuevos miembros para el Ejército Nacional; mientras que la menor incorporación se presentó en la Fuerza Aérea, en 2019, con 354 personas. Es importante aclarar que, las incorporaciones del Ejército corresponden al personal de soldados que prestan servicio militar (EJC). En definitiva, la mayor incorporación en las cuatro Fuerzas se dio el 2019 con un total de 74.821 y la menor en 2020 con 45.371 personas. En general, en las cuatro Fuerzas, la que presenta menor incorporación es la Fuerza Aérea con 1.251 miembros incorporados en tres años.

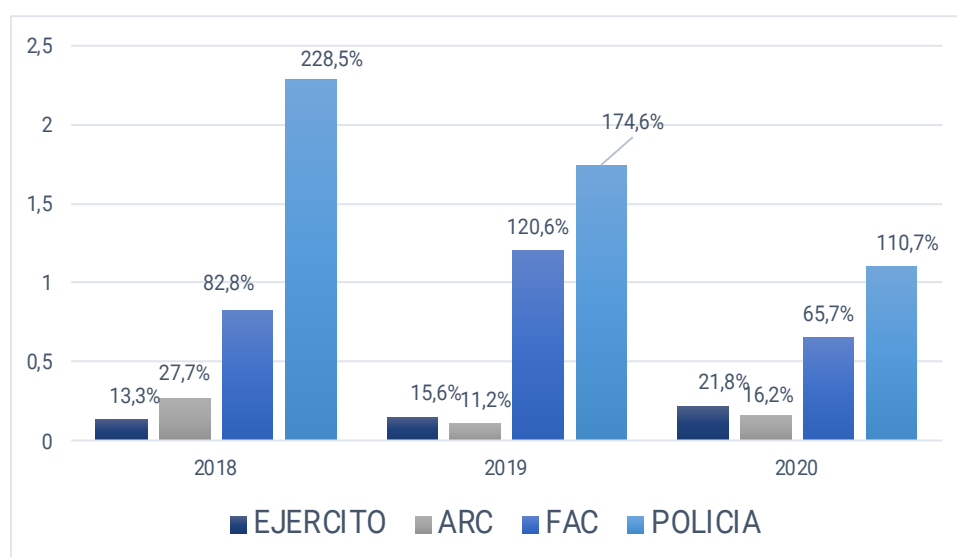
Gráfica 11: Retiros FF.MM y Policía Nacional (2018-2020).



Fuente: Archivo histórico personal seleccionado DIRES y Archivo control retiros DIPRO-SUPMO. Dirección de Familia y Bienestar. OPLADHU - SIATH Período 2018 - 2020. Sistema de Información para la Administración del Talento Humano- SIATH (marzo, 2021).

Los mayores retiros se concentraron en 2019 en la Policía Nacional y los menores retiros en la Fuerza Aérea en 2018; consolidando los tres años, se observa que los retiros son muy similares entre la Policía y el Ejército.

Gráfica 12: Comparativo retiros / incorporaciones de las FF.MM y Policía Nacional 2018-2020.



Fuente: Archivo histórico personal seleccionado DIRES y Archivo control retiros DIPRO-SUPMO. Dirección de Familia y Bienestar. OPLADHU - SIATH Período 2018 - 2020. Sistema de Información para la Administración del Talento Humano- SIATH (marzo, 2021).

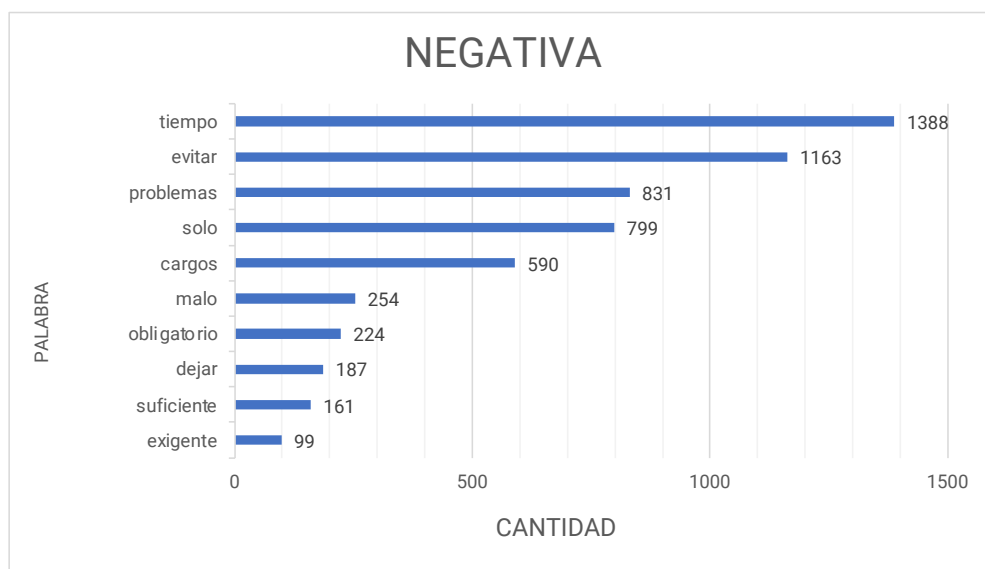
- Necesidad de innovar en los procesos de incorporación / reclutamiento de aspirantes a la Fuerza Pública

En la encuesta, al momento de preguntar “¿qué recomendaciones daría para mejorar los procesos de incorporación de su Fuerza?” los encuestados destacaron de manera importante que lo primordial es mejorar el proceso de incorporación más allá de su realización; fortalecer el apoyo que necesita el aspirante en el proceso, procurando el cumplimiento de lo pactado en términos de beneficios al incorporarse. Analizar los tiempos de incorporación, también fue recomendación destacada por los encuestados (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

[illegible]

53.

Gráfica 13: Palabras negativas de las respuestas a la pregunta ¿Qué recomendaciones daría para mejorar los procesos de incorporación de su Fuerza?



Fuente:
Ministerio
de Defensa
Nacional
(2021).

Como se puede apreciar, los sentimientos negativos de las respuestas brindadas por los encuestados en mayor medida están asociados con los tiempos que puedan tomar los procesos de incorporación, en conjunto con los problemas que se puedan presentar en los procesos, la disponibilidad de cargos que se puedan tener, la suficiencia en el proceso y lo exigente que pueda ser.

En atención a lo señalado, es necesario realizar investigación aplicada que permita comprender las expectativas de los jóvenes en la sociedad actual, adaptarse al contexto y analizar las barreras que limitan la incorporación tales como costos, tiempos, estímulos, etc.

- Falta de personal para atender las necesidades de salud de la Fuerza Pública y sus beneficiarios.

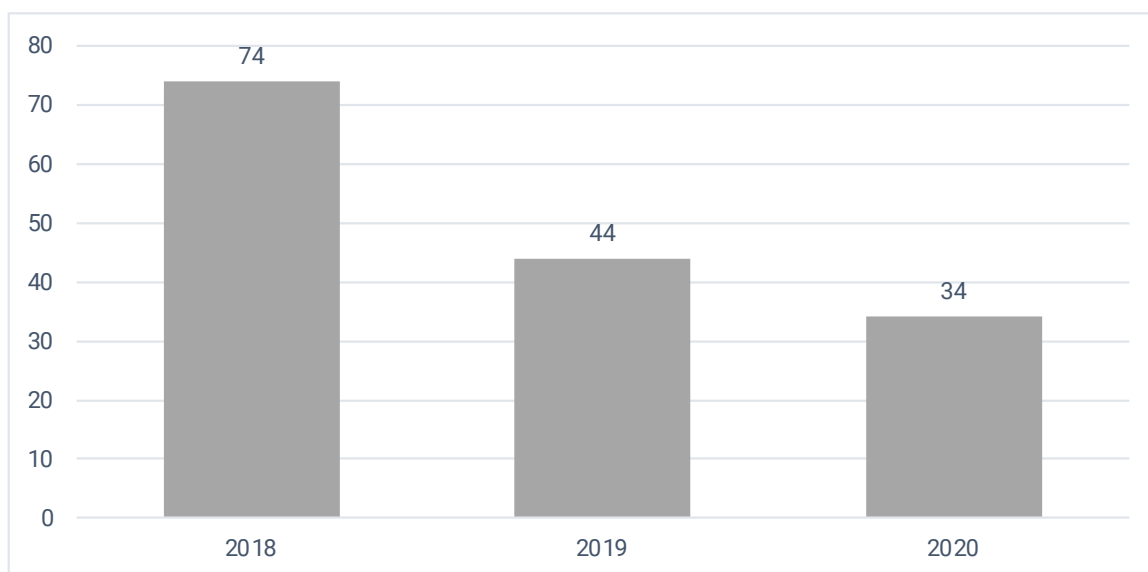
Para analizar la falta de personal, para atender las necesidades de salud de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, es necesario establecer las capacidades del personal disponible para la prestación del servicio y la demanda de los usuarios.

Gráfica 14: Usuarios sistema de salud y oferta sistema de salud de la Armada Nacional 2018-2020.



Fuente: DISAN
(años 2018-2020).

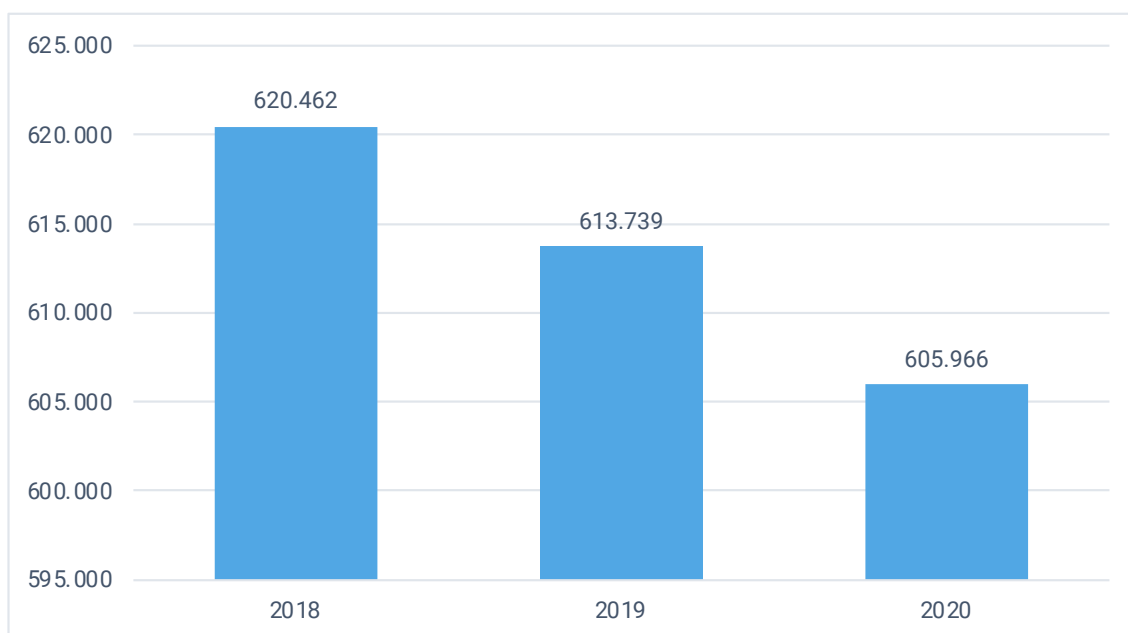
Gráfica 15: Usuarios sistema de salud / Oferta sistema de salud de la Armada Nacional 2018-2019.



Fuente: DISAN (años 2018-2020).

Reconociendo la relación de usuarios y ofertas de salud en la Armada Nacional para 2018, cada miembro del personal de salud se encargaba de la atención de 74 usuarios; para 2019, disminuyó a 44 personas y finalmente para el 2020 se atendía a 34 personas.

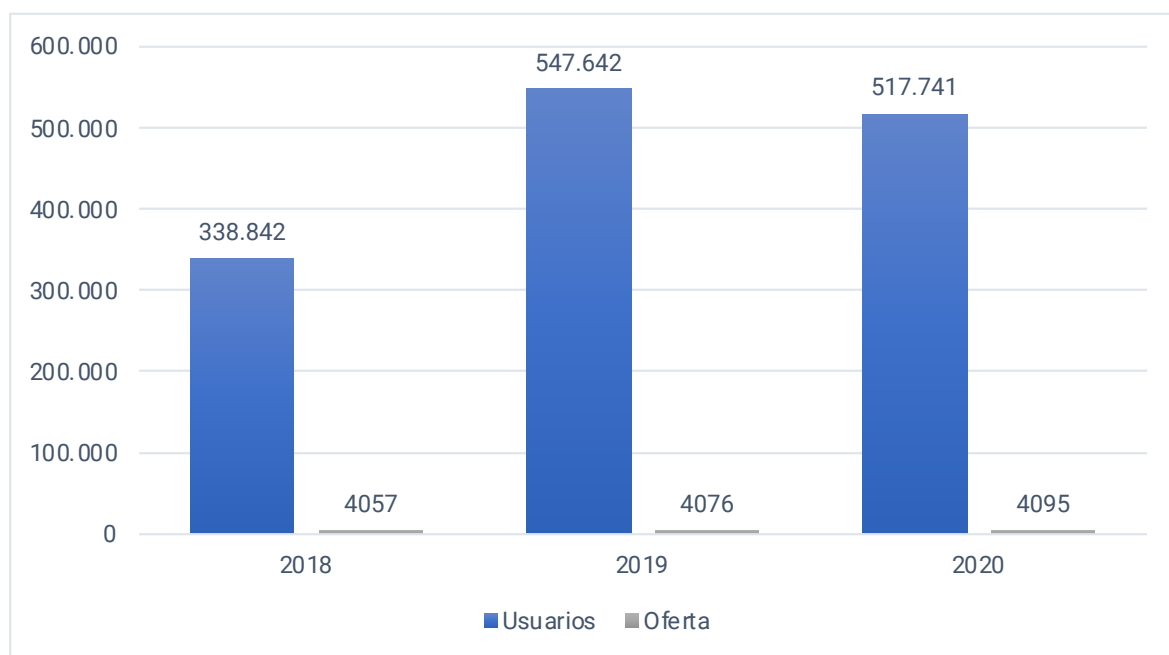
Gráfica 16: Usuarios sistema de salud PONAL 2018-2019.



Fuente: ARASI – DISAN (abril, 2021).

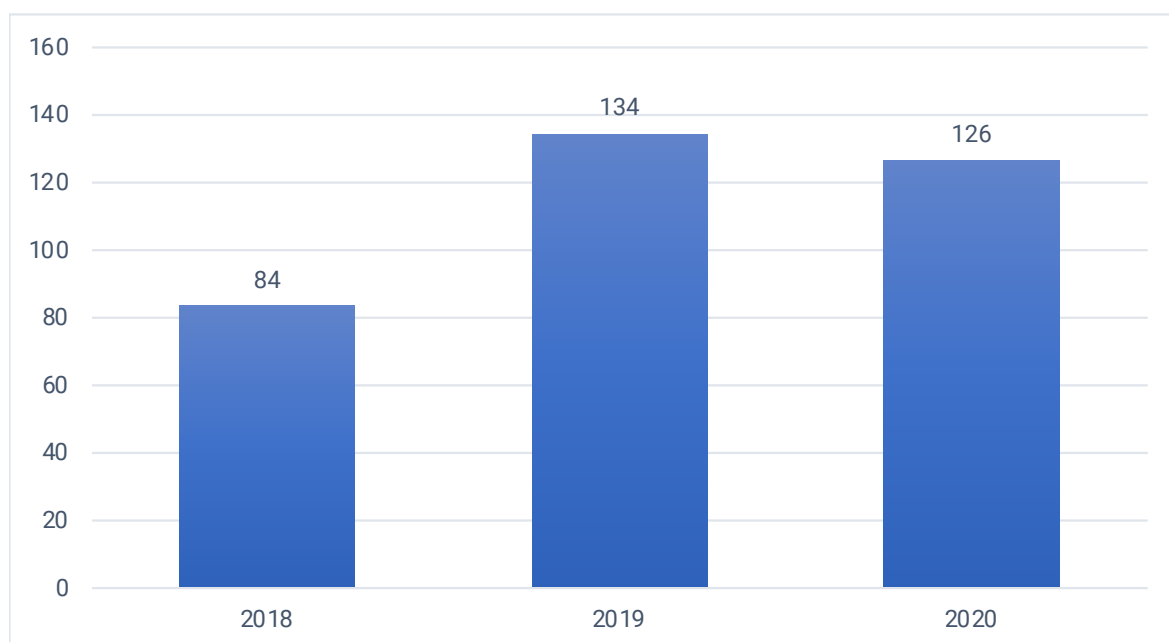
La Policía Nacional durante el periodo 2018-2019 presentó usuarios con tendencia negativa, pasando de 620.462 a 605.966 lo que representa una disminución de 2.3% de los usuarios del sistema.

Gráfica 17: Usuarios y oferta del sistema de salud del Ejército Nacional 2018-2019.



Fuente: Ejército Nacional (abril, 2021).

Gráfica 18: Usuarios del sistema de salud/oferta del sistema de salud del Ejército Nacional 2018-2019.



Fuente: Ejército Nacional (abril, 2021).

En el Ejército Nacional, se observa en la relación de usuarios y la oferta de salud que para 2018 era de 84 pacientes por personal de salud; para 2019 fue de 134 y en 2020 fue de 126; lo cual muestra un aumento del 50% entre 2018 y 2020.

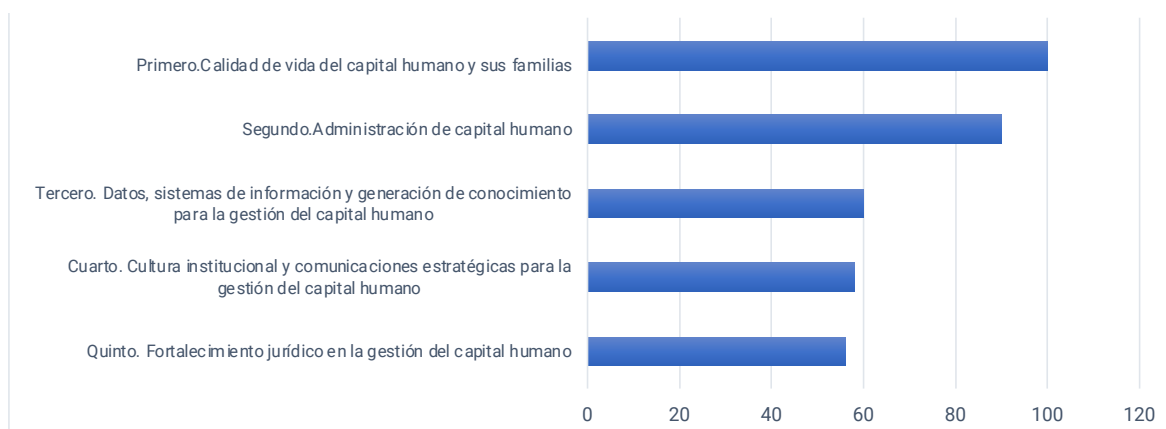
Referente al personal de sanidad, actualmente se evidencia que no sólo es insuficiente, sino que no es claro el número de aspirantes requeridos por profesión para ingresar a las Fuerzas como profesionales de la salud. Así las cosas, se hace necesario identificar de manera precisa y recurrente las necesidades de los perfiles de personal de sanidad requerido y realizar las gestiones administrativas y presupuestales a las cuales haya lugar (anteproyecto de presupuesto que visibilice necesidades actuales y futuras bajo el principio de control preventivo).

Retos en calidad de vida del capital humano y sus familias

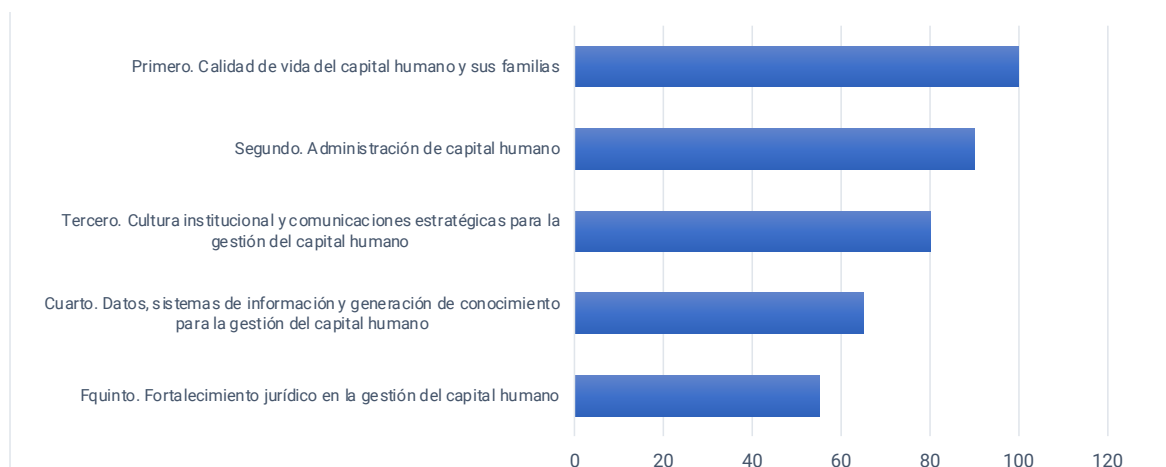
En los ejercicios de construcción participativa de la política, tanto expertos como oficiales, suboficiales, miembros del nivel ejecutivo, soldados, infantes de marina y patrulleros, coincidieron en afirmar que una de las líneas más importantes a trabajar en la política es el mejoramiento de la calidad de vida del capital humano. Trabajar en fortalecer el bienestar del uniformado y sus familias redundará en un mejor desempeño y mayor productividad. A su vez, se convertirá en un factor de retención que fidelice el capital humano para el desarrollo de la misionalidad.

Gráfica 19: Respuesta de suboficiales y nivel ejecutivo participantes de grupo focal a la pregunta “¿Cuál de las siguientes líneas de política le parece más importante?”

Priorización personal niveles operativo y táctico



Priorización expertos

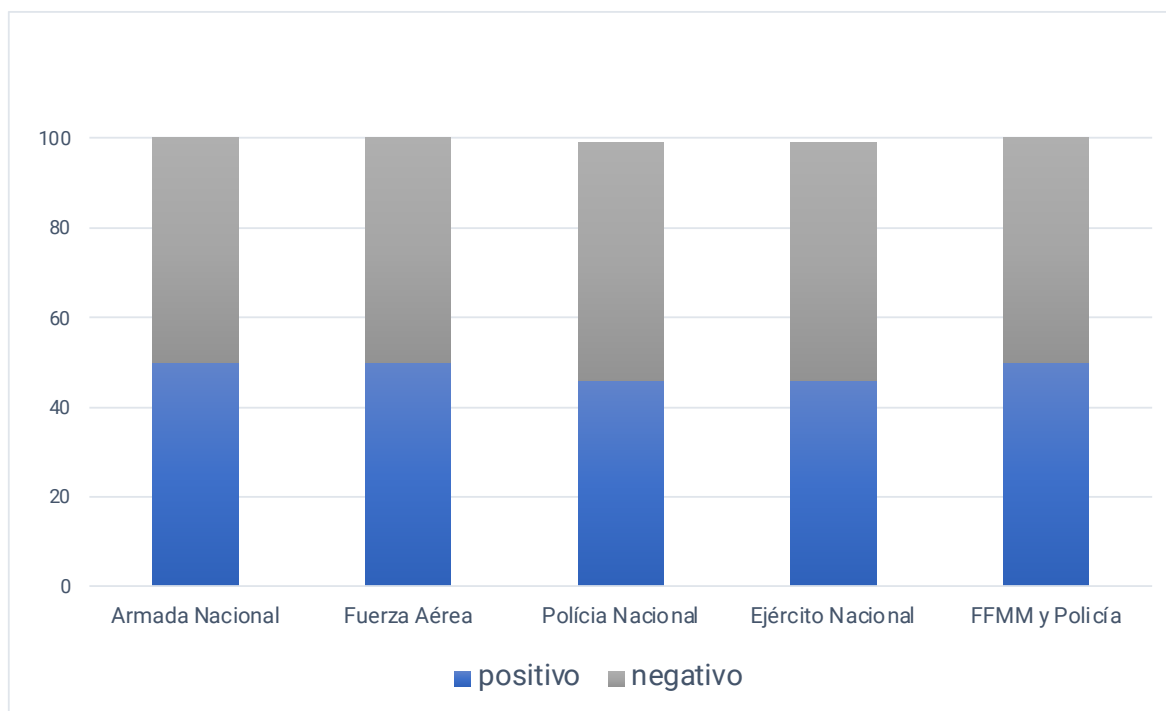


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021)

[illegible]

Al realizar un análisis de los sentimientos reflejados en las respuestas de los encuestados a la misma pregunta, de acuerdo con su carga semántica positiva o negativa, se observó que los sentimientos fueron negativos (inferiores al 50%), en mayor medida expresados por los miembros del Ejército Nacional y la Policía Nacional, mientras que la Fuerza Aérea y la Armada está por debajo del rango alcanzado por las Fuerzas en su conjunto.

Gráfica 20: Sentimientos expresados por los encuestados que consideran que su Institución no se preocupa por su bienestar y el de su familia.



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

- Sobrecarga laboral que afecta el bienestar y la calidad de vida del personal.

En la encuesta desarrollada el 35.1% de los participantes manifestó que trabaja entre 12 y 18 horas en su unidad. El 62,5% de los encuestados manifestó que el aumento de horas se debe a turnos de servicio; a su vez, el 69,9% señaló que luego del servicio no recibió turno compensatorio (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

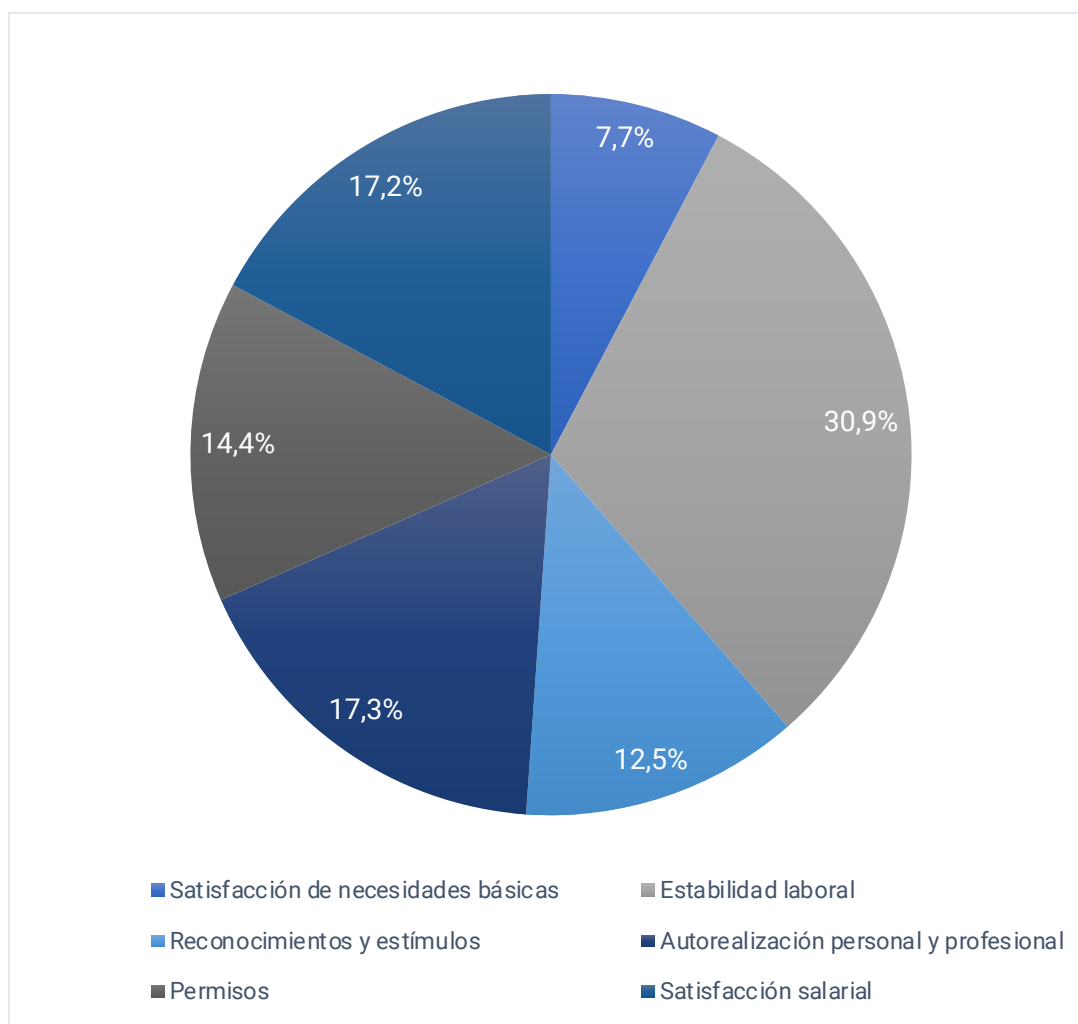
El exceso de carga laboral fue calificado por el 38.9% de los encuestados como causante de estrés laboral (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

- Déficit en los planes de estímulos de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

El 47.3% de los encuestados manifestó que el proceso de asignación de vivienda fiscal es inequitativo. Frente a la pregunta *“¿en la unidad en donde usted se encuentra asignado cuenta con los alojamientos suficientes para el personal de la unidad y el que se encuentra en tránsito?”* el 53.8% de los encuestados afirmó que no hay suficiencia de alojamientos (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

Al momento de indagar sobre los factores que mayor bienestar generan al capital humano, el 30.9% de los encuestados mencionó la estabilidad laboral, seguida de la auto realización personal y profesional (17.3%) y la satisfacción salarial (17.2%).

Gráfica 21: Respuesta de encuestados a la pregunta ¿cuál de las siguientes opciones le genera mayor bienestar?



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

- Limitado acompañamiento jurídico a los miembros de la Fuerza Pública en el cumplimiento de sus funciones militares y policiales

En diálogo con los participantes de las mesas de análisis de contexto, se encontró que es necesario fortalecer la asesoría jurídica de los uniformados y la difusión de los servicios del Fondo de Defensa Técnica Especializada de los Miembros de la Fuerza Pública (FONDETEC) del Ministerio de Defensa Nacional, en la medida que eventualmente se observa *"inseguridad jurídica frente al bajo respaldo y defensa del uniformado"*, *"falta de defensa jurídica para la defensa de la Fuerza"*.

Retos en cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la gestión y el desarrollo humano

La generación de mayores capacidades de liderazgo, con mejores y buenas prácticas y el fortalecimiento de la cultura institucional asociada a los valores de cada Fuerza, se logrará a través de una comunicación cada vez más estratégica en materia de gestión y desarrollo humano. Esta comunicación, a nivel interno y externo, permitirá movilizar y gestionar intangibles, afianzar vínculos con la sociedad y dar continuidad en el cumplimiento de la misión constitucional.

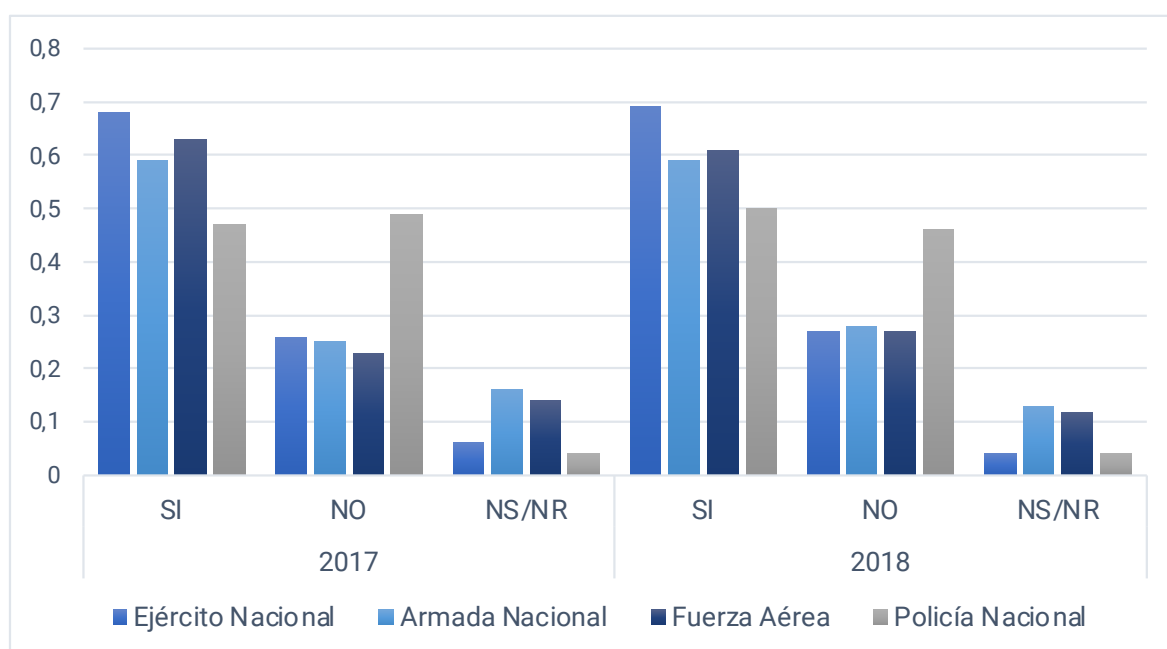
Uno de los retos identificados en esta temática es que, a pesar de que el 57.5% de los encuestados señalaron que la Unidad de Talento Humano de sus oficinas gestionan conocimiento en los cargos críticos que requieren de alguna competencia especial (entrega de cargo con transferencia de conocimiento), el 29.1% afirmó que este procedimiento solo se realiza algunas veces y el 13.4% contestó que no se realiza (Ministerio de Defensa Nacional, 2021). Lo anterior puede desencadenar pérdida de conocimiento y retraso en los procesos, debido a limitaciones en la comunicación al interior de las unidades o dependencias.

De otro lado, en el desarrollo de mesas de análisis de contexto estratégico se identificó la necesidad de fortalecer *“las habilidades blandas y de liderazgo a nivel gerencial (...) transformando autoritarismos y la formación del mando institucional”*. Se observa, eventualmente, *“un liderazgo reactivo que no se adapta a las situaciones”*. Igualmente se hizo mención sobre la *“falta de definiciones estratégicas en cultura que afecta el comportamiento de los uniformados”* (Ministerio de Defensa Nacional, 2021c).

Al respecto, es pertinente revisar algunos resultados de mediciones de confianza ciudadana hacia la Fuerza Pública. El **“Estudio de Estabilidad Sociopolítica y Bienestar en Colombia 2013 - 2018”** realizado por la Unión Temporal Invamer – Gallup para el Ministerio de Defensa Nacional, incluyó dos preguntas relativas a la percepción de la confianza ciudadana en las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Para este levantamiento de información se realizaron 1.280 encuestas de forma trimestral por cada año de estudio a nivel nacional y 928 encuestas en las Áreas Estratégicas de concentración del esfuerzo militar y policial de los años respectivos. Se encuestaron hombres y mujeres de 15 años en adelante, residentes en los diferentes municipios de Colombia, con cubrimiento del área urbana y rural.

A la primera pregunta *“En Colombia ¿tiene usted confianza en...?”* los resultados obtenidos por fuerza fueron los siguientes:

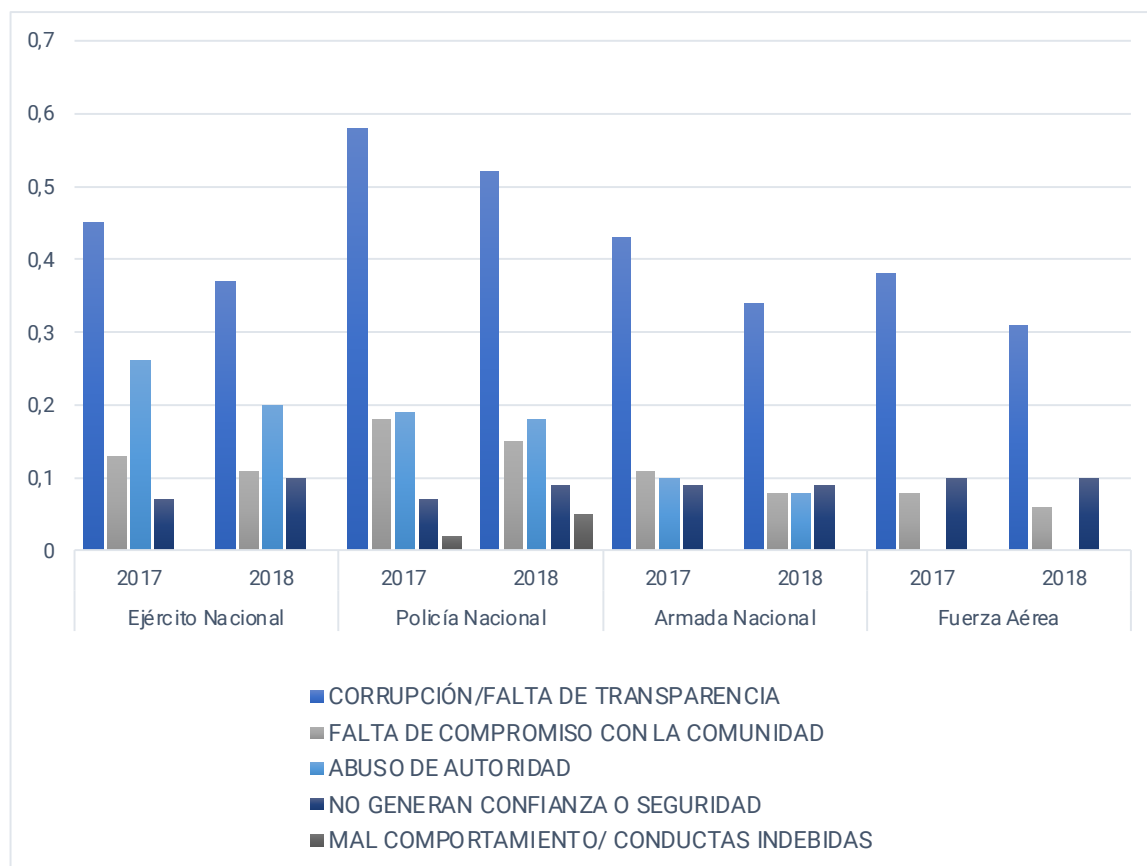
Gráfica 22: Porcentaje de Confianza ciudadana por Fuerza 2017 - 2018



Fuente: DDCH con base en Invamer Gallup para DEE Ministerio de Defensa Nacional, 2013 a 2018.

Frente a la segunda pregunta *“¿Por cuáles razones opina usted de esta manera sobre la Fuerza...?”* realizada sólo a las personas que respondieron NO en la pregunta anterior, los principales motivos de desconfianza expresados por los encuestados fueron la corrupción / falta de transparencia (Gráfico 24).

Gráfica 23: Motivos de desconfianza ciudadana según Fuerza 2017 - 2018



Fuente: DDCH con base en Invamer Gallup para DEE Ministerio de Defensa Nacional, 2013 a 2018.

Los resultados expuestos permiten corroborar el desafío de fortalecer la cultura institucional y la comunicación estratégica en los procesos de gestión y desarrollo del capital humano, de forma tal que se afiance cada vez más la confianza ciudadana hacia la Fuerza Pública y mejoren sus niveles de favorabilidad y legitimidad.

Retos en calidad del dato, sistemas de información y generación de conocimiento en capital humano

En la encuesta de percepción realizada se preguntó a los participantes sobre la calidad de los datos cargados en el Sistema de Información y Administración del Talento Humano (SIATH) de las Fuerzas Militares. Respecto a la pregunta *“¿la información registrada en el SIATH se encuentra actualizada y corresponde a la realidad?”* el 17.6% de los encuestados señalaron que NO, por las siguientes causas: se envía información a talento humano, pero no se actualiza (21.1%) y no hay cultura para actualizar (12.6%) (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

De acuerdo con lo anterior, es necesario que a nivel sectorial se actualicen los sistemas de información y desarrollos tecnológicos, bajo altos estándares de seguridad, que generen interoperabilidad entre los diferentes sistemas de información, mejoren la calidad del dato y garanticen la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisión. Igualmente, es fundamental fortalecer las capacidades en analítica y explotación de datos enmarcados en Gestión y Desarrollo Humano.

El propósito final debe ser trabajar en lógica conjunta y coordinada mejorando los procesos de coordinación intrainstitucional e interinstitucional para reducir la dispersión de la información.

8. LÍNEAS ESTRATÉGICAS E INICIATIVAS DE POLÍTICA

La Política de Gestión y Desarrollo Humano de la Fuerza Pública se encuentra estructurada por cinco *líneas estratégicas*:

- ▶ *Administración del capital humano.*
- ▶ *Fortalecimiento jurídico en la gestión del capital humano.*
- ▶ *Calidad de vida del capital humano y su familia.*
- ▶ *Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la gestión y el desarrollo del capital humano.*
- ▶ *Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano*

A su vez, cada línea estratégica se orienta por un objetivo general y objetivos específicos que contienen una serie de *iniciativas* de respuesta sectorial que buscan mejorar, atender o reducir los retos, problemas, necesidades o brechas de capacidad identificados en el diagnóstico.

Es de anotar que cada iniciativa integrará acciones, responsables, corresponsables y metas que serán medidas con indicadores de seguimiento durante el periodo de ejecución de la Política. Lo anterior se encuentra detallado en los Anexos 1. Seguimiento y Evaluación, 2. Planeación Operativa. En adelante este capítulo presenta una breve descripción de las líneas estratégicas, sus objetivos e iniciativas, construidas sobre diálogos participativos con los involucrados en el proceso de formulación de la política y una muestra de la población objetivo (ver Tabla 1 - resumen metodología y participación).

8.1 Línea estratégica N°1: Administración del capital humano

8.1.1 Descripción

De acuerdo con el Ministerio de Defensa Nacional (2018) en su manual Capacitas, documento orientador de la proyección de capacidades del sector, se establece que la “*Administración de Personal es el conjunto de actividades para organizar, distribuir, hacer seguimiento y control del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales referentes al personal (traslados, inducción y entrenamiento para el cargo, evaluación por competencias y clasificación, gestión administrativa y retiro de personal)*” p.26.

Así mismo, para administrar el personal o capital humano del Ministerio de Defensa Nacional, se hace necesario conocer los siguientes componentes de capacidad y su definición, con el fin de tener como marco de referencia la taxonomía que responde a la naturaleza, misión y especialización de cada una de las Fuerzas

Arquitectura organizacional: diseño armónico entre estrategia, procesos, estructura, recursos materiales y gestión del capital humano, para optimizar de manera oportuna y costo-eficiente la generación de seguridad (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.26).



Estructura organizacional: organización jerárquica de la TOE de las FF.MM. y Unidades de Referencia de la Policía Nacional en cargos y funciones, indicando claramente el perfil (i.e. grado, especialidad ocupacional, habilidades, etc.) del personal requerido. La Estructura se desarrolla a manera de narrativa y se representa gráficamente con un organigrama (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.26).

Fuente de reclutamiento: nicho poblacional identificado para el reclutamiento de personal de acuerdo con las necesidades institucionales (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.26).

Gestión administrativa de personal: es el ejercicio de planear, hacer y realizar seguimiento de la historia laboral, nómina, ascensos, licencias, comisiones, retiros, reintegros, reubicaciones, viáticos, pólizas de seguro, afiliaciones a seguridad social y cajas de compensación, desvinculación del personal de la institución mediante los trámites de evaluación psicofísica, tiempos de servicio, prestaciones sociales, disciplinario y pagos de indemnizaciones, y la actualización de la información en el SIATH (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.27).

Inducción y entrenamiento al cargo: brindar información amplia y suficiente que facilita el ajuste y la ubicación del funcionario en la institución y el cargo (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.27).

Incorporación: se refiere al proceso general de atraer, seleccionar e incorporar oficiales, suboficiales y personal de nivel ejecutivo de carácter idóneo para ocupar las posiciones de trabajo o cargos que componen la jerarquía organizacional, tanto operacional como administrativa de la Fuerza Pública (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.27).

Traslados de personal: movimientos de personal entre unidades militares, policiales y/o dependencias de acuerdo con las necesidades institucionales (Ministerio de Defensa Nacional, 2018, p.27).



8.1.2. Objetivo general Administración del Capital Humano

Teniendo en cuenta los retos identificados en el diagnóstico frente a la administración del capital humano, relacionados con: 1. Insuficientes estímulos para la fidelización del personal de la Fuerza Pública; 2. Insuficiencia del personal para dar cumplimiento a la misión proyectada para las Fuerzas; 3. Necesidad de innovar en los procesos de incorporación / reclutamiento de aspirantes a la Fuerza Pública; y 4. Falta de personal para atender las necesidades de salud de la Fuerza Pública y sus beneficiarios. Esta línea estratégica pretende dar respuesta a los retos identificados a través del mejoramiento continuo en la planeación estratégica y la administración del capital humano de la Fuerza Pública para el cumplimiento de los objetivos sectoriales e institucionales.

8.1.3. Objetivos Específicos

- 1 Dar sostenibilidad y proyección a la estructura de fuerza de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, de acuerdo con las necesidades, procesos de transformación y capacidades de cada Fuerza.
- 2 Potencializar capacidades para la administración del Capital Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- 3 Fortalecer el Modelo de Gestión del Talento Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- 4 Innovar en los procesos de reclutamiento e incorporación del personal aspirante a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- 5 Fortalecer el diseño, la administración, la ejecución y la evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para el personal uniformado de la Fuerza Pública.
- 6 Propender por la generación de estrategias que permitan la fidelización de los miembros en la Fuerza Pública minimizando así el retiro de personal de las Instituciones.
- 7 Dignificar el retiro de personal dando un cierre idóneo en su ciclo de servicio institucional.

8.1.4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Dar sostenibilidad y proyección a la estructura de fuerza de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, de acuerdo con las necesidades, procesos de transformación y capacidades de cada Fuerza.

Iniciativas:

1.1. Actualizar las herramientas para la gestión del Talento Humano, en términos de Tabla de Organización y Equipo (TOE) teniendo en cuenta el Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública – CAPACITAS.

1.2. Realizar un análisis interno para evaluar la distribución de personal como estrategia de sostenibilidad frente a la necesidad de personal y asignación de cargos en las Fuerzas Militares

1.3. Actualizar el plan de carrera diseñando nuevas rutas que fomenten el desarrollo integral y diferencial.

1.4. Actualizar el escalafón de cargos como base para determinar la planta de personal de las Fuerzas Militares, teniendo en cuenta las funciones operacionales, logísticas, administrativas; el perfil y los requisitos mínimos requeridos para la ocupación de los cargos.

1.5. Establecer lineamientos y tiempos de permanencia del personal uniformado en la asignación de cargos en la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y el Comando General de las Fuerzas Militares.

Objetivo específico 2:

Potencializar capacidades para la administración del Capital Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Iniciativas:

2.1. Estructurar planes de capacitación del personal alineados al plan de carrera institucional de la Fuerza Pública.

2.2. Gestionar el potencial humano, los recursos logísticos, técnicos, financieros y demás necesarios para el fortalecimiento de la administración del capital humano que hace parte de la Fuerza Pública.

Objetivo específico 3:

Fortalecer el Modelo de Gestión del Talento Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Iniciativas:

3.1. Fortalecer los modelos de evaluación integral de las Fuerzas Militares y Policía Nacional a través de lineamientos que orienten dicha evaluación durante el ciclo de gestión del talento humano de la Fuerza Pública.

3.2. Realizar un análisis de competencias para el mejoramiento de las capacidades y el desempeño del Talento Humano en las Fuerzas Militares y Policía Nacional.

3.3. Robustecer los planes de desarrollo por competencias que permitan el cierre de brechas de acuerdo a los modelos de gestión de talento humano de la Fuerza Pública.

Objetivo específico 4:

Innovar en los procesos de reclutamiento e incorporación del personal aspirante a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Iniciativas:

4.1. Desarrollar estudios prospectivos e investigación científica que permitan conocer las dinámicas generacionales actuales y futuras de los ciudadanos y sus expectativas sobre la Fuerza Pública.

4.2. Establecer programas y convenios de apoyo económico para la incorporación, asignación de becas estudiantiles y formación de los futuros miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

4.3. Impulsar un plan de comunicación estratégica sostenido en el tiempo que promueva la vinculación de las nuevas generaciones a las Fuerza Pública.

Objetivo específico 5:

Fortalecer el diseño, la administración, la ejecución y la evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para el personal uniformado de la Fuerza Pública.

Iniciativas:

5.1. Estandarizar los lineamientos para la Fuerza Pública, de acuerdo con la normatividad vigente, relacionados con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

5.2. Generar lineamientos ministeriales que permitan el registro, reporte, seguimiento, control y mitigación del ausentismo laboral por accidentes de trabajo o enfermedad profesional de los miembros de la Fuerza Pública.

Objetivo específico 6:

Propender por la generación de estrategias que permitan la fidelización de los miembros en la Fuerza Pública minimizando así el retiro de personal de las Instituciones.

Iniciativas:

6.1. Realizar un estudio retrospectivo y prospectivo referente a las principales causales de retiro del personal de la Fuerza Pública en todos los grados.

6.2. Definir las necesidades de personal y perfiles ocupacionales en las áreas de Sanidad Militar y Policía Nacional, en procura de cubrir los cargos que se requieran de acuerdo a la necesidad de la Fuerza.

Objetivo específico 7:

Dignificar el retiro de personal dando un cierre idóneo en su ciclo de servicio institucional.

Iniciativas:

7.1. Fortalecer los programas de desvinculación laboral asistida ampliándose a todas las categorías de las Fuerzas

7.2. Desarrollar convenios y alianzas estratégicas por parte del Ministerio de Defensa Nacional dirigidos a fortalecer el proyecto de vida del personal en retiro y sus familias.

8.2 Línea Estratégica N°2: Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Capital Humano

8.2.1. Descripción

En Colombia, conforme lo instaura la Constitución Política en sus artículos 217 y 218; “La Ley determi-



nará el sistema de reemplazos en las Fuerzas Militares, así como los ascensos, derechos y obligaciones de sus miembros y el régimen especial de carrera, prestacional y disciplinario, que les es propio” y (...) “la ley determinará su régimen de carrera, prestacional y disciplinario” -Fuerzas Militares y de Policía respectivamente- (Colombia, 1991), quedando claro desde la Carta Magna que, los miembros de la Fuerza Pública contarán con un régimen exclusivo en todo aquello que comporta a las relaciones laborales y, que se establecerá paralelo al Decreto Ley 2663 de 1950 “Código Sustantivo del Trabajo”.

En ese sentido, teniendo en cuenta que se cuenta con el régimen laboral especial, resulta preciso establecer y fortalecer una línea jurídica como soporte fundamental en todos los procesos que apoyan la gestión administrativa del capital humano. Esta línea implica estandarizar conceptos y procedimientos jurídicos y mejorar las competencias del personal que se desempeña como asesor jurídico, bajo los principios de legitimidad, integridad y transparencia de las acciones.

Con la creación de esta línea se afianzarán los procesos jurídicos, generando solidez y protección para los miembros de la Fuerza Pública, permitiendo de esta manera, mejorar la toma de decisiones para el mando y la optimización de la administración del capital humano del Ministerio de Defensa Nacional, el cual requiere de un sistema de renovación continua, no sólo en sus instalaciones, equipo y armamento, sino en lo más valioso: en el personal que lo integra.



8.2.2. Objetivo General Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Capital Humano

Teniendo en cuenta los retos identificados en el diagnóstico frente al fortalecimiento jurídico, relacionados con la falta de estandarización de los documentos reglamentarios internos, falta de idoneidad en el personal que labora en las áreas de talento humano de las Fuerzas y la falta de un banco de datos para la consulta de la normatividad que cuente con la actualización y registro pertinente. Esta línea estratégica pretende dar respuesta a los retos identificados a través de fortalecer el asesoramiento jurídico como herramienta de apoyo para el desarrollo de las actividades del proceso de gestión del talento humano en la continuidad de las condiciones del régimen especial

8.2.3. Objetivos Específicos:

1. Establecer una estandarización de los conceptos y procedimientos jurídicos requeridos por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
2. Fortalecer las áreas jurídicas para la gestión del Capital Humano de la Fuerza Pública.
3. Fortalecer la legitimidad, la integridad y la transparencia en las acciones que se generen en la Gestión del Capital Humano.
4. Fortalecer el acompañamiento jurídico para los miembros de la Fuerza Pública en el cumplimiento de sus funciones Militares y Policiales.

8.2.4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Establecer una estandarización de los conceptos y procedimientos jurídicos requeridos por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Iniciativas:

- 1.1. Realizar un diagnóstico sobre los procedimientos y la normatividad referida a la administración del capital humano que requieren actualización y/o estandarización.
- 1.2. Realizar un diagnóstico de las acciones y/u omisiones que generan daño jurídico relacionado con la administración del capital humano en la Fuerza Pública, con el fin de diseñar estrategias para proteger la institucionalidad.
- 1.3. Desarrollar un sistema que permita la compilación y actualización normativa y que facilite la consulta del personal que labora en las áreas de capital humano.

Objetivo específico 2:

Fortalecer las áreas jurídicas para la gestión del Capital Humano de la Fuerza Pública.

Iniciativas:

- 2.1. Realizar un diagnóstico del personal que integra la defensa jurídica en las áreas de personal, con el fin de analizar el déficit y potencializar la cobertura a nivel nacional en cada Fuerza.

2.2. Establecer el perfil del asesor jurídico de las áreas de talento humano de las Fuerzas Militares y Policía Nacional.

2.3. Actualizar en temas jurídicos y procedimientos propios de talento humano al personal que labora en las áreas de personal.

Objetivo específico 3:

Fortalecer la legitimidad, la integridad y la transparencia en las acciones que se generen en la Gestión del Capital Humano.

Iniciativas:

3.1. Fortalecer mecanismos que faciliten la institucionalización de la política de integridad y transparencia al interior de la Fuerza Pública.

3.2. Impulsar mecanismos de orientación y control que impacten efectivamente en buenas prácticas, alineadas a los principios éticos, axiológicos y de respeto por los Derechos Humanos.

Objetivo específico 4:

Fortalecer el acompañamiento jurídico para los miembros de la Fuerza Pública en el cumplimiento de sus funciones Militares y Policiales.

Iniciativas:

4.1. Fortalecer la asesoría jurídica de los uniformados y la difusión de los servicios del Fondo de Defensa Técnica Especializada de los Miembros de la Fuerza Pública (FONDETEC) del Ministerio de Defensa Nacional.

8.3 Línea Estratégica N°3: Calidad de Vida del Capital Humano y sus Familias

8.3.1. Descripción

Para el análisis de esta línea, se han retomado varios conceptos que vislumbran la importancia del bienestar en el desarrollo del ser humano y en la comprensión de su crecimiento profesional al interior de las Instituciones, la promoción del bienestar ayuda al desarrollo mental y en consecuencia, aumentará la productividad individual y colectiva de cada uno de los miembros de la Fuerza Pública.

Abraham Maslow, psicólogo humanista, establece que las acciones de los individuos nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para su bienestar. Es decir, que Maslow propuso una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan sus necesidades y deseos más elevados. (García-Allen 2015).

A partir de dicha jerarquización se establece lo que se conoce como la "Pirámide de Maslow", en la cual se considera que las necesidades del individuo están jerarquizadas en una pirámide de cinco niveles, donde las necesidades superiores no surgen hasta que no se cubren necesidades de niveles inferiores.

Ilustración 6: Pirámide de MASLOW



Fuente: CogniFit (2020)

La aplicación de esta teoría en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano, está directamente relacionada con la motivación del personal. Un funcionario feliz es más productivo. Así pues, las instituciones que apuestan por conocer las necesidades de su personal y satisfacerlas, tienen un mayor rendimiento.

“Lo anterior, se enmarca en el Programa Nacional de Bienestar: “Servidores saludable, entidades sostenibles” 2020-2022, mediante el cual el Departamento Administrativo de la Función Pública promueve en todas las entidades públicas del orden nacional y territorial, la necesidad de implementar un sistema de estímulos de acuerdo con lo establecido en el 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*” y en el Decreto 1083 de 2015, “*Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*”. cuyo propósito es el de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos en el marco de la gestión estratégica del talento humano, enfocados en aportar con acciones concretas al bienestar y la motivación de las personas al Estado y al país”.

Por otra parte, en la Política Integral de Bienestar del Sector Defensa (Ministerio de Defensa Nacional, 2018), se define el Bienestar como “*el conjunto interrelacionado de factores que contribuyen al fortalecimiento de la calidad de vida del personal uniformado de la Fuerza Pública y sus familias*” (p. 22). Además, identifica unos elementos constitutivos a partir de los cuales el Sector Defensa trabajará para brindar bienestar, interviniendo en las siguientes dimensiones: a) Vivienda, b) Salud, c) Rehabilitación integral, d) Incentivos y estímulos, e) Apoyo psicosocial y atención a las familias, y f) Recreación y Cultura.

Ahora bien, la integralidad de esta definición conlleva a realizar la consolidación del Sistema de Bienestar del Sector Defensa, de acuerdo con el concepto descrito por Kauffman (1993) y como se citó en la Política Integral de Bienestar 2018, se entiende por sistema como “*un conjunto de actores, componentes y elementos que interactúan entre sí para obtener un objetivo común*”.

En consecuencia, los lineamientos de esta Política apuntan al trabajo conjunto, coordinado y en sinergia entre la Dirección de Desarrollo del Capital Humano y la Dirección de Bienestar del Grupo Sectorial de Defensa - GSED, toda vez que en esta Dirección se encuentran los actores principales y responsables del Bienestar en el Sector Defensa. Sin embargo, a través de la Política de Gestión y Desarrollo del Capital Humano, se articulará los procesos en torno a la calidad de vida del uniformado y sus familias, teniendo en cuenta los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles.

8.3.2. Objetivo General Calidad de Vida del Uniformado y sus Familias

Teniendo en cuenta los retos identificados en el diagnóstico frente a la calidad de vida del uniformado y sus familias, relacionados con: 1. Sobrecarga laboral que afecta el bienestar y la calidad de vida del personal; 2. Déficit en los planes de estímulos de las Fuerzas Militares y Policía Nacional; y 3. Limitado acompañamiento jurídico a los miembros de la Fuerza Pública en el cumplimiento de sus funciones militares y policiales. Esta línea estratégica propende por el fortalecimiento del bienestar del capital humano de la Fuerza Pública y sus familias para el afianzamiento de la vocación de servicio y la fidelización del personal.

8.3.3. Objetivos Específicos:

1. Robustecer estrategias que generen un contexto social y familiar favorable que afiancen la labor del personal del sector defensa.
2. Mejorar la infraestructura dispuesta para el bienestar y la calidad de vida del personal uniformado y sus familias.
3. Generar innovación en las estrategias relacionadas con incentivos y estímulos para el personal militar y de la Policía Nacional.
4. Fortalecer los modelos integrales de atención a las familias del personal de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

8.3.4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Robustecer estrategias que generen un contexto social y familiar favorable que afiancen la labor del personal del sector Defensa.

Iniciativas:

- 1.1. Generar estrategias de beneficios de salario emocional o la ruta de la felicidad que afiancen la vocación, el compromiso, la satisfacción y la productividad del capital humano del sector Defensa y promuevan un balance entre la vida familiar y laboral.
- 1.2. Definir criterios por parte del Ministerio de Defensa Nacional en coordinación con el Ministerio del Interior y entes territoriales para la disposición de instalaciones adecuadas que suplan las necesidades básicas del personal de la Policía Nacional que se encuentre en cumplimiento de la misión constitucional.

Objetivo específico 2:

Mejorar la infraestructura dispuesta para el bienestar y la calidad de vida del personal uniformado y sus familias.

Iniciativas:

- 2.1. Estudiar la viabilidad de un plan de mejoramiento en la cobertura de alojamientos militar y policial para el personal casado y soltero de acuerdo con las necesidades operativas al interior de las Unidades Militares y de Policía.
- 2.2. Mejorar la capacidad instalada de las escuelas de formación requerida para el personal incorporado de la Fuerza Pública.



2.3. Fortalecer las alianzas entre las Fuerzas Militares para contribuir a una mayor integración de los elementos que conforman el sistema integral de bienestar, sin que cada Fuerza pierda su prioridad.

Objetivo específico 3:

Generar innovación en las estrategias relacionadas con incentivos y estímulos para el personal militar y de la Policía Nacional.

Iniciativas:

3.1. Establecer incentivos para reconocer al personal de la Fuerza Pública por la producción de conocimiento, ideas innovadoras, investigación con producción científica que mejoren el servicio y satisfagan las necesidades de las Fuerzas Militares, Policía Nacional y/o la sociedad.

3.2. Realizar un estudio que permita analizar los motivadores internos y externos de los miembros de las Fuerzas Militares y Policía Nacional para fortalecer los incentivos y estímulos.

Objetivo específico 4:

Fortalecer los modelos integrales de atención a las familias del personal de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Iniciativas:

4.1. Actualizar la caracterización de la familia militar o policial en cada una de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

4.2. Fortalecer las competencias de los equipos interdisciplinarios de atención jurídica y psicosocial a los uniformados y sus familias.

4.3. Potenciar convenios y alianzas con organismos nacionales e internacionales para generar estrategias de bienestar y calidad de vida para la familia militar y policial.

4.4. Fortalecer en las Fuerzas Militares y la Policía Nacional los espacios para la ejecución y desarrollo de calidad del tiempo en familia.

4.5. Afianzar las acciones de prevención de todo tipo de violencia y otros factores de riesgo en los hogares de militares y policías.



9. CAPÍTULO 2

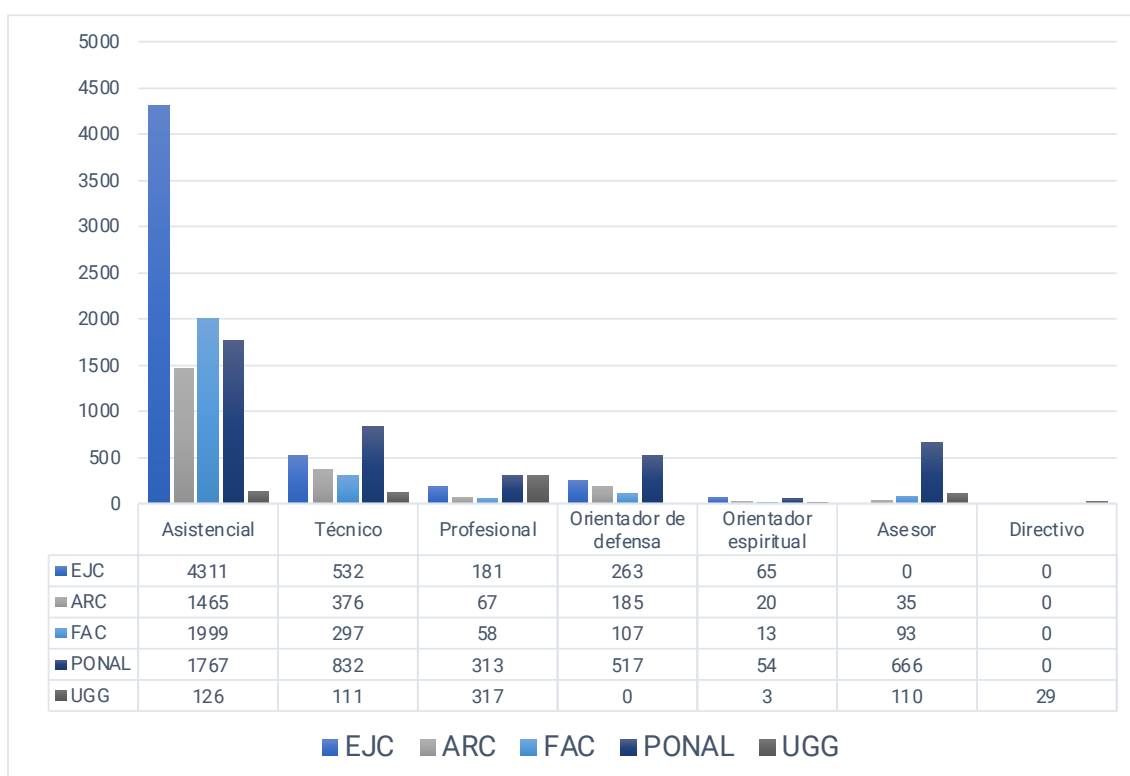
9.1. RETOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO DEL PERSONAL CIVIL Y NO UNIFORMADO DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL.

"Este capítulo contiene una descripción de los resultados del diagnóstico que para este apartado de la política se adelantó, pero antes se hace la salvedad que los actores de este capítulo, el personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa, son considerados citando el Decreto 1792 de 2000 "Por el cual se modifica el Estatuto que regula el Régimen de Administración del Personal Civil del Ministerio de Defensa Nacional, se establece la Carrera Administrativa Especial. ", cuyo artículo 1, parágrafo 1 expresa "Se entiende por Personal Civil, para todos los efectos del presente Decreto, el personal civil del Ministerio de Defensa Nacional y el personal no uniformado de la Policía Nacional". En tal sentido y tomando como referencia lo expuesto en el Decreto 1792 de 2000, en adelante se hará la distinción correspondiente para estos".

Aspectos generales del diagnóstico

El personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa está representado por 14.847 actores que se distribuyen entre las Fuerzas Militares y la Unidad de Gestión General. En el Ejército Nacional están ubicados 5.287, la Armada Nacional cuenta con 2.148, la Fuerza Aérea tiene 2.567, para un total de 10.002 civiles pertenecientes a las Fuerzas Militares; entre tanto, la Policía Nacional tiene 4.149 no uniformados en su planta y la Unidad de Gestión General cuenta con 696 civiles.

Gráfica 24: Total del personal civil y no uniformado

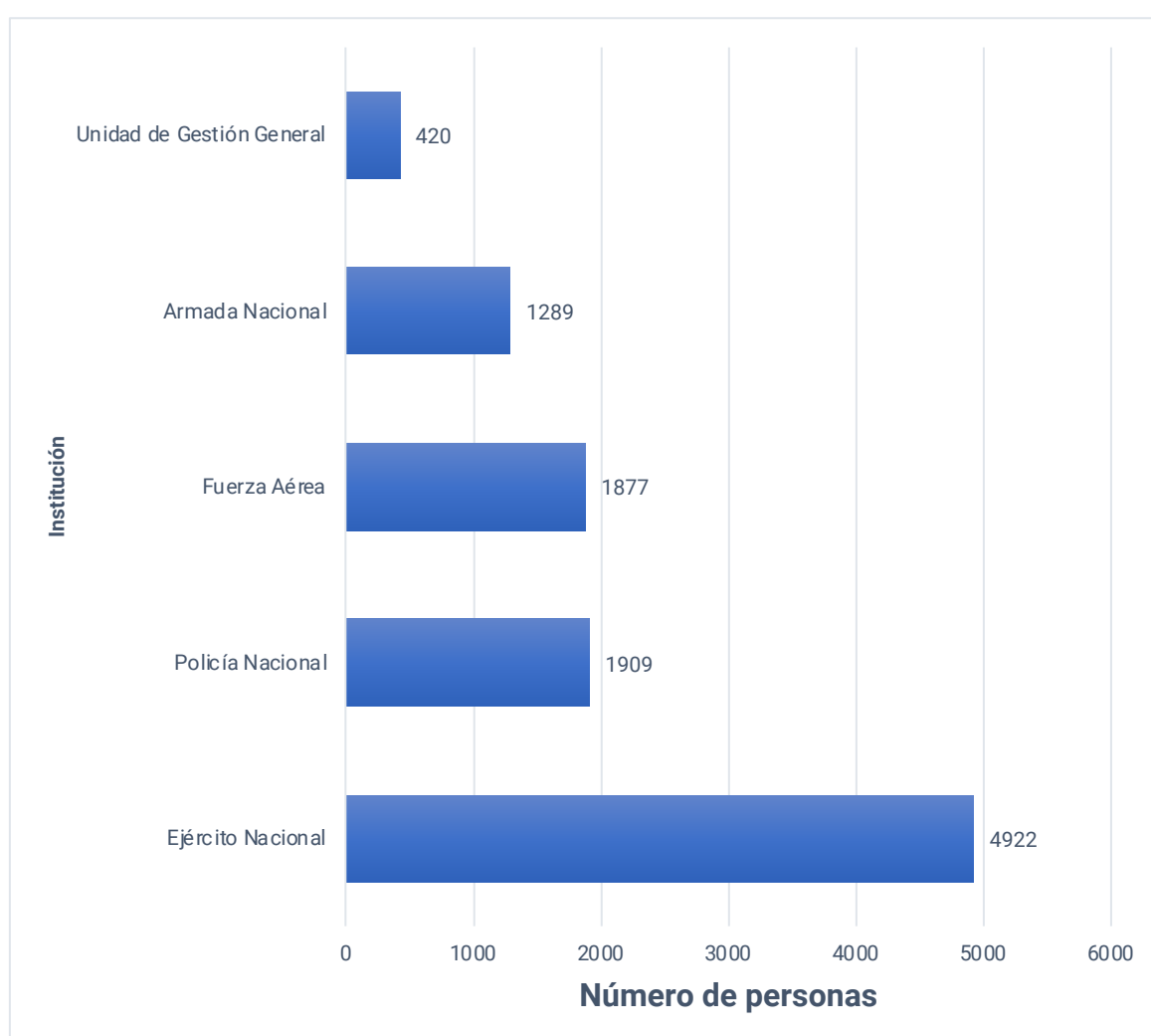


Fuente: Dirección de Personal (DIPER) EJC, ARC, FAC. Dirección de Talento Humano (DITAH) PONAL. Grupo de Talento Humano UGG. Ministerio de Defensa (2021).

El personal civil y no uniformado también está distribuido por niveles de empleo, el nivel de empleo más representativo por la cantidad de personal vinculado es el asistencial que representa el 65% del total de este grupo y tiene representatividad en todas las instituciones, por otra parte, el nivel directivo cuenta con única representación en la Unidad General de Gestión, con el 0,19% del total de personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional. Los demás niveles de empleo se dividen en técnico, profesional, orientador de defensa, orientador espiritual y asesor.

Uno de los instrumentos aplicados para la identificación de retos dirigidos al personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa, fue una encuesta que contó con la participación de 10.417 actores pertenecientes a la Unidad de Gestión General, Armada Nacional, Fuerza Aérea, Ejército y Policía Nacional.

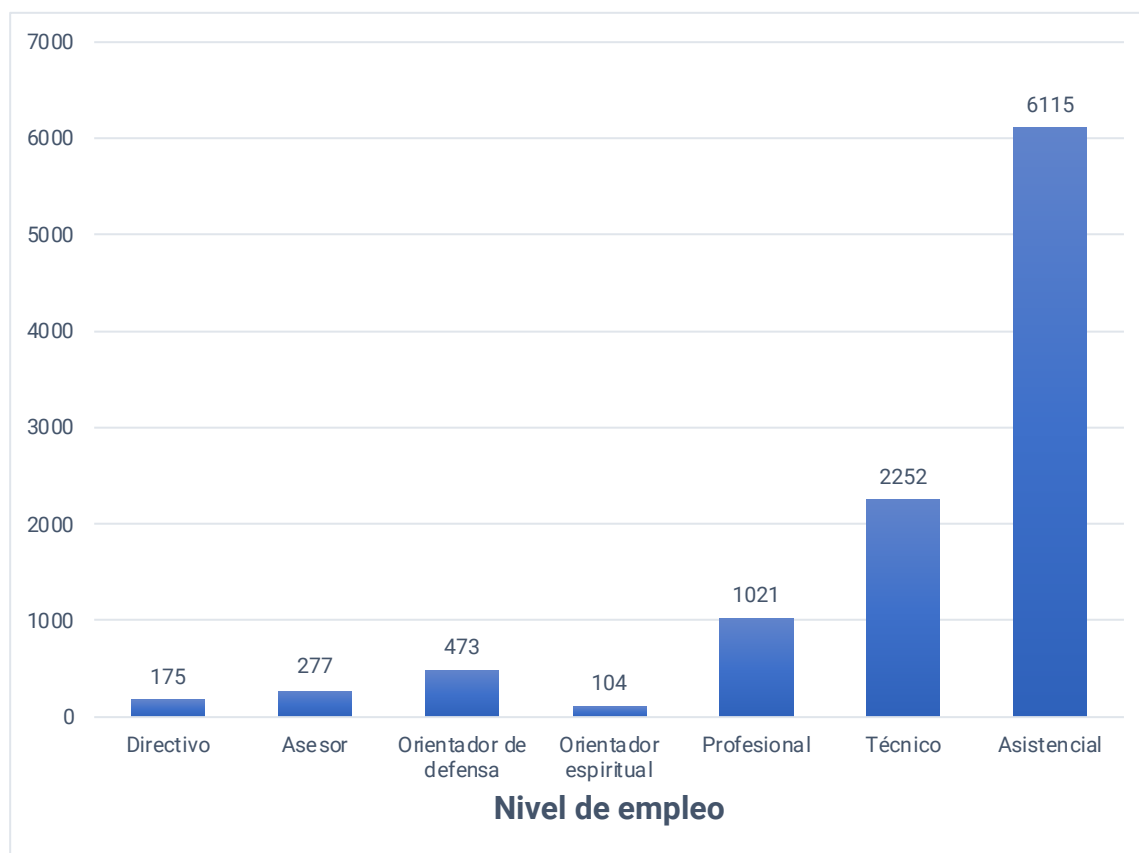
Gráfica 25: Total de personal civil y no uniformado encuestado



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (septiembre, 2021).

Además de la clasificación por institución, los resultados generales de la encuesta muestran datos de participación por nivel de empleo, edad, estado civil y número de hijos; estas variables permitieron analizar información relacionada con la administración de capital humano, su calidad de vida, cultura institucional y sistemas de información, entre otros aspectos que se ven reflejados en el avance de este capítulo.

Gráfica 26: Nivel de empleo del personal civil y no uniformado encuestado



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (septiembre, 2021).

La obtención de resultados de la encuesta desagregada por niveles de empleo permitió realizar un estudio detallado de lo expresado por cada grupo y profundizar en el sentimientos de asistenciales, técnicos, profesionales, directivos, asesores, orientadores de defensa y orientadores espirituales del Ministerio de Defensa; cada nivel de empleo, por las características del cargo y funciones tiene diferentes visiones pero al realizar un comparativo con los resultados generales, el personal civil y no uniformado señaló aspectos relevantes que se convierten en retos de la política pública.

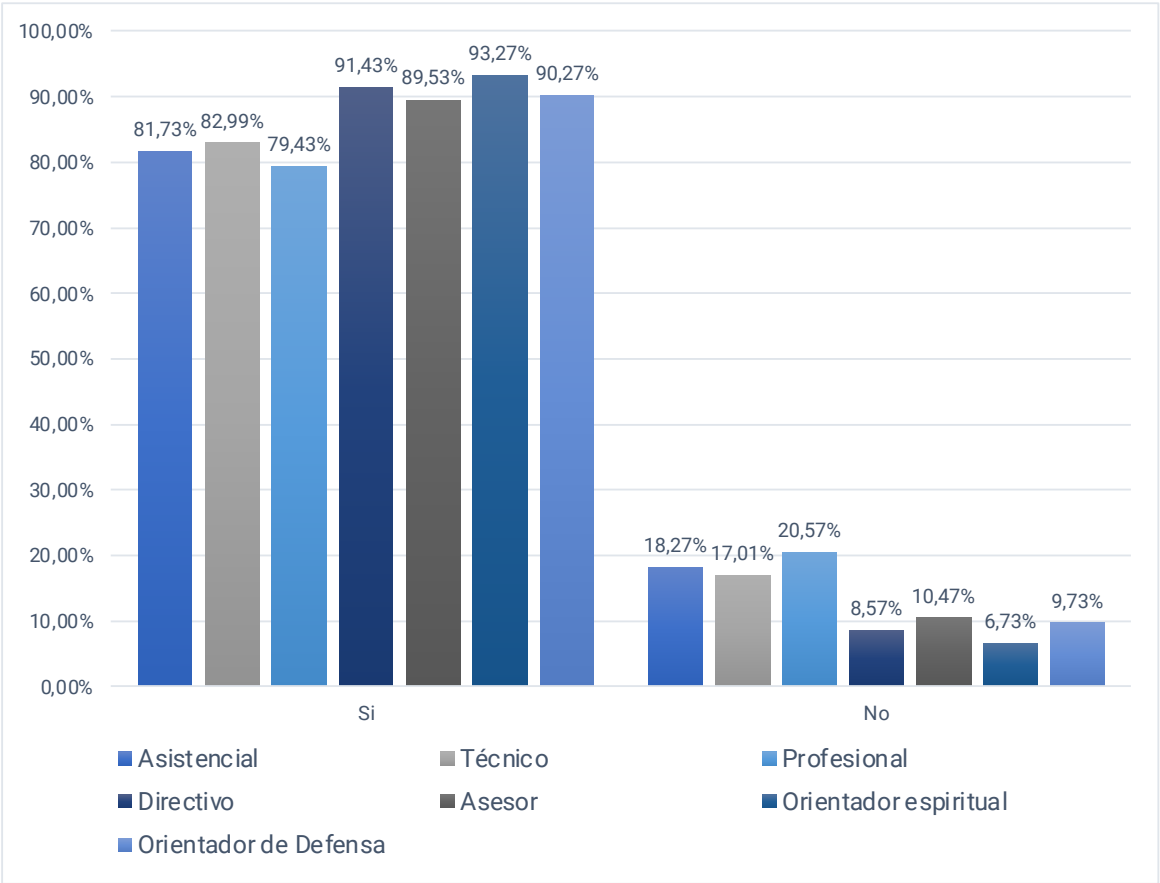
- **Retos en administración del capital humano del personal civil y no uniformado**



En la encuesta realizada al personal civil y no uniformado, se preguntó a los encuestados si “¿la capacitación que ha recibido es la adecuada para el cargo que ocupa actualmente?” el 17,3% respondió que no y el 82,7% manifestó que sí; al revisar los resultados detallados de la encuesta, por nivel de empleo, se evidencia que es mayor la consideración de no recibir capacitación adecuada en los niveles asistencial, técnico y profesional respecto al resultado general.

El 20,57% de profesionales, el 17,01% de personal en nivel técnico y el 18,27% del nivel asistencial, manifestó no recibir una capacitación adecuada, lo que indica que la capacitación que reciben no está alineada con las funciones y propósitos del cargo, esto se puede derivar directamente de cómo se realizan los diagnósticos de capacitación y desarrollo que son un resultado de las evaluaciones de desempeño. De lo anterior se infiere que las evaluaciones de desempeño actuales no generan la necesidad de capacitación y desarrollo de manera grupal e individual de acuerdo con funciones y competencias del cargo, situación que se refleja en mayor proporción en el nivel profesional. Es necesario que el personal no uniformado tenga una capacitación adecuada o equivalente al cargo que desempeña con el fin de generar eficiencia y efectividad en sus actividades diarias.

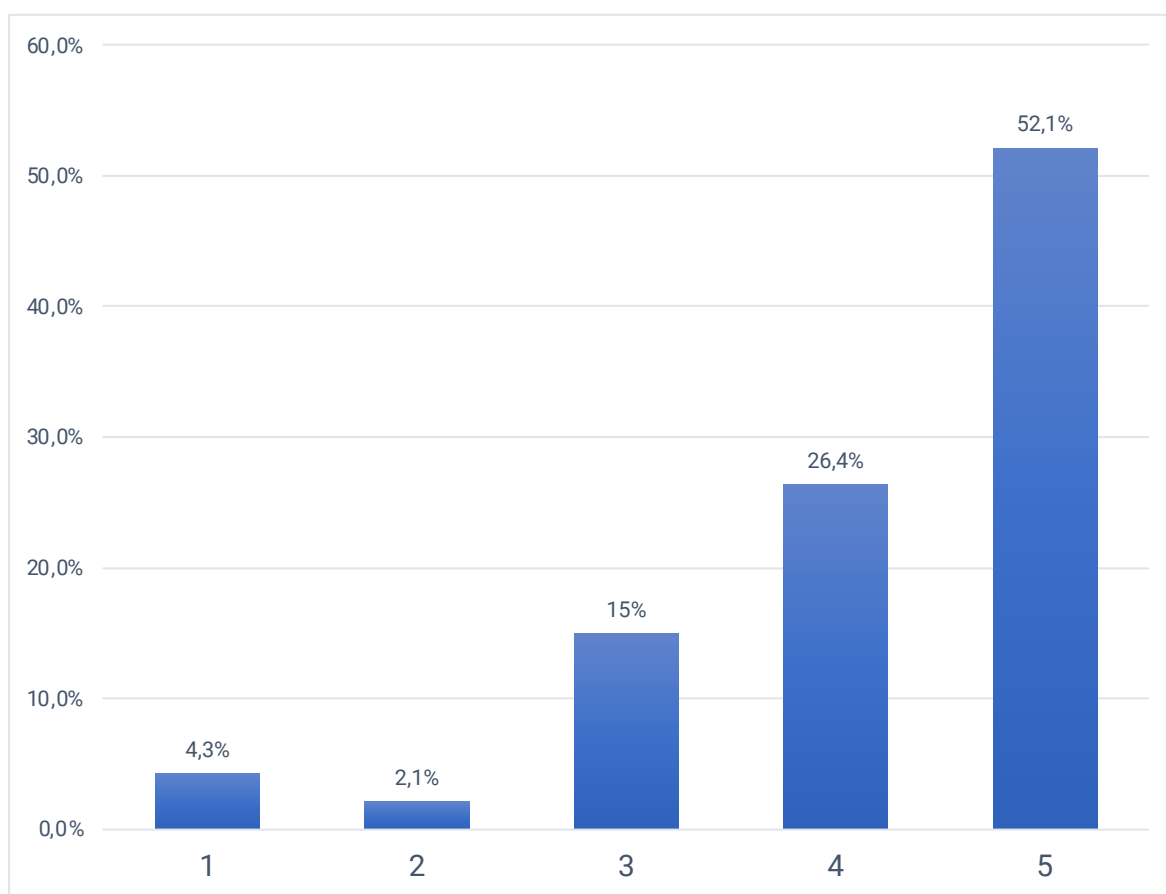
Gráfica 27: Resultados por nivel de empleo de la pregunta “¿la capacitación que ha recibido es la adecuada para el cargo que ocupa actualmente?”



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Ante la pregunta “¿Las funciones de su cargo se ajustan a su perfil? responda de 1 a 5, siendo 1 menos ajustadas y 5 totalmente ajustadas”, las respuestas reflejan que la mayor parte de los involucrados tienen funciones que se ajustan a su perfil pero el 20% respondió entre 1 y 3, considerando que están menos ajustadas.

Gráfica 28: Respuesta a la pregunta “¿las funciones de su cargo se ajustan a su perfil? responda de 1 a 5, siendo 1 menos ajustadas y 5 totalmente ajustadas”



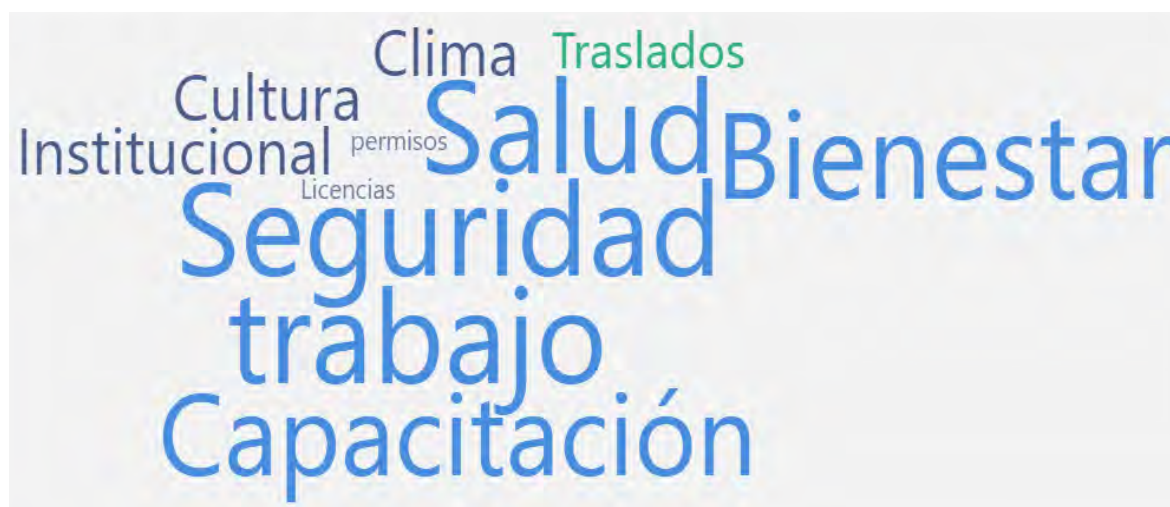
Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, la siguiente pregunta fue “Si la respuesta anterior fue 3 o menos, indique por qué cree que se presenta esa situación”, el 27,1% indicó que la planta de personal actual no está actualizada, el 22,9% manifestó que el personal disponible es poco, el 8,3% respondió que es por falta de planeación y el 41,7% manifestó como “otra” la razón entre estas manifestaron que los grados no están alineados con los cargos, las funciones no están específicas en el manual de funciones, no se han tenido en cuenta los perfiles del personal, no hay sitios de trabajo para desempeñar las funciones, se requiere personal de acuerdo a la TOE y los cargos no se ajustan al nivel profesional.

Este análisis de información deja como resultado el reto de generar diversas propuestas enfocadas a mejorar la calidad en la administración del personal civil y no uniformado desde las áreas de talento humano facilitando el ajuste de instrumentos y procedimientos alineados con las necesidades actuales.

En la encuesta, al solicitar “identifique 3 procesos que considere de impacto en la administración de personal” gran parte de los encuestados destacaron tres procesos: bienestar, seguridad y salud en el trabajo y capacitación; además respondieron, en menor proporción que los procesos anteriores: traslados, cultura y clima institucional. De acuerdo con lo anterior y como se evidencia en la nube de palabras, es imperativo validar estos procesos planteados, según los requerimientos de cada nivel de empleo, de esta manera garantizar una mayor satisfacción en el desarrollo de las funciones del personal no uniformado y optimizar la administración del capital humano.

**Ilustración 7: Nube de palabras al solicitar
“identifique 3 procesos que considere de impacto en la administración de personal”**



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

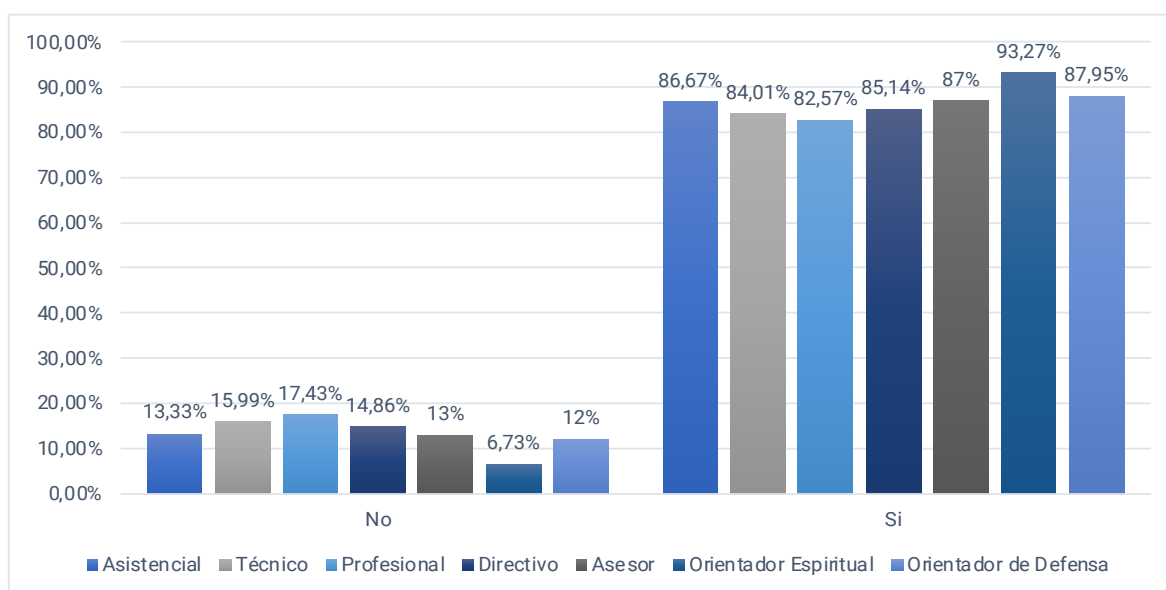
Al analizar la nube de palabras, se evidencia que la palabra seguridad es la que más tiene repetición por su tamaño en la nube, esto indica que para los encuestados es importante este tema y, se puede añadir salud en el trabajo; esto desde el entendido que el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo busca que se desarrollen relaciones sanas entre las personas y las empresas a través del desempeño de sus funciones en los cargos asignados y, para ese desempeño de funciones se hace necesario contar con los Elementos de Protección Personal para mitigar la causa del riesgo de accidentes de trabajo o enfermedad laboral.

Esta situación es relevante en el sentido del cuidado de la salud laboral del personal en las fuerzas y, para este caso el personal civil y no uniformado, lo que concluye que se le debe hacer un seguimiento más detallado en cuanto a la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo para el personal civil y no uniformado del Ministerio de la Defensa Nacional, lo que sin duda puede impactar positivamente en el desempeño laboral.

Al preguntarle al personal civil y no uniformado “¿Conoce la política de Seguridad y Salud en el trabajo implementada por la institución?”, el 85,80% respondió positivamente y el 14,20% dijo que no; al analizar los resultados comparativos por nivel de empleo, el 17,43% del nivel profesional y el 15,99% de los técnicos respondió que no. Si bien los resultados generales son positivos y destacan el trabajo que se ha realizado con el personal civil y no uniformado para que conozca la política de Seguridad y Salud en el trabajo implementada por la Institución, no es menos importante revisar la variación que existe en las respuestas por nivel de empleo cuyos resultados comparados con el general, muestran mayores vacíos con relación al tema en los niveles técnico y profesional.

Esta pregunta se relaciona directamente con la anterior, en cuanto al desconocimiento del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo a pesar que, el número de personas que contestan que lo desconocen, no se puede obviar por ningún motivo esto, debido a que el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo debe dar cobertura a todos los trabajadores de la empresa que son sujetos del mismo, en cuanto a capacitación y además, como se indicó en la pregunta anterior en mitigación del riesgo, esto deja entrever que, como se observó antes, se debe hacer un riguroso seguimiento de la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el MDN.

Gráfica 29: Respuesta a la pregunta “¿Conoce la política de Seguridad y Salud en el trabajo implementada por la institución?”

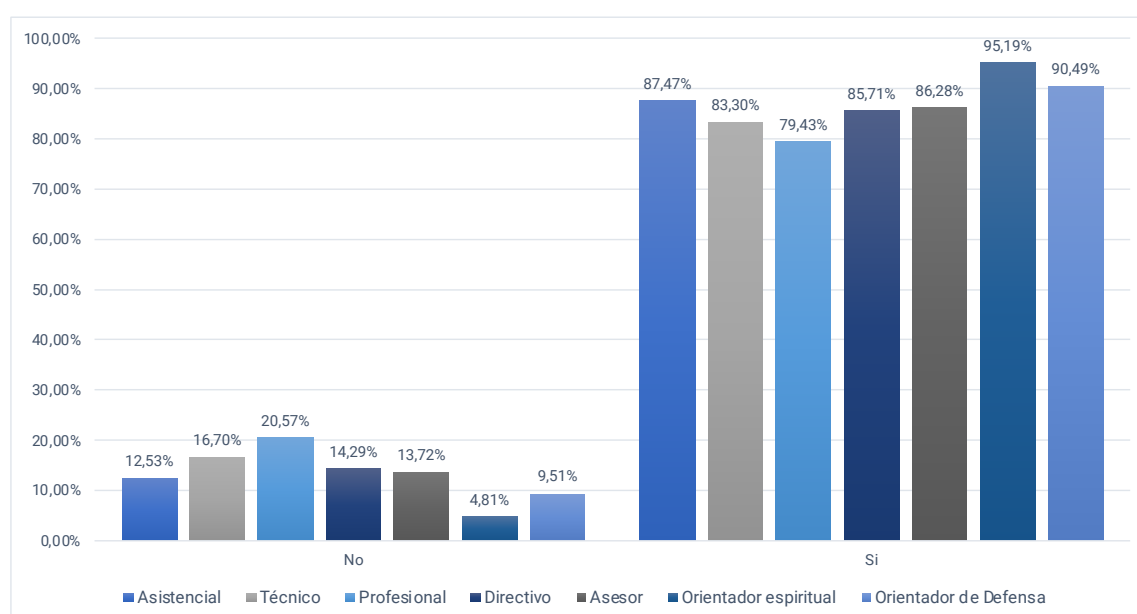


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

A la pregunta “¿Ha recibido capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo?” el 85,8% del total de encuestados respondió que sí; al revisar las respuestas por nivel de empleo, el 14,29% del nivel directivo, el 20,57% de los profesionales y el 16,7% del nivel técnico respondieron que no han recibido capacitación sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.

Esta respuesta, y sus niveles de contestación negativa, reafirman la necesidad del seguimiento y verificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad.

Gráfica 30: Respuesta a la pregunta “¿ha recibido capacitación de seguridad y salud en el trabajo?”



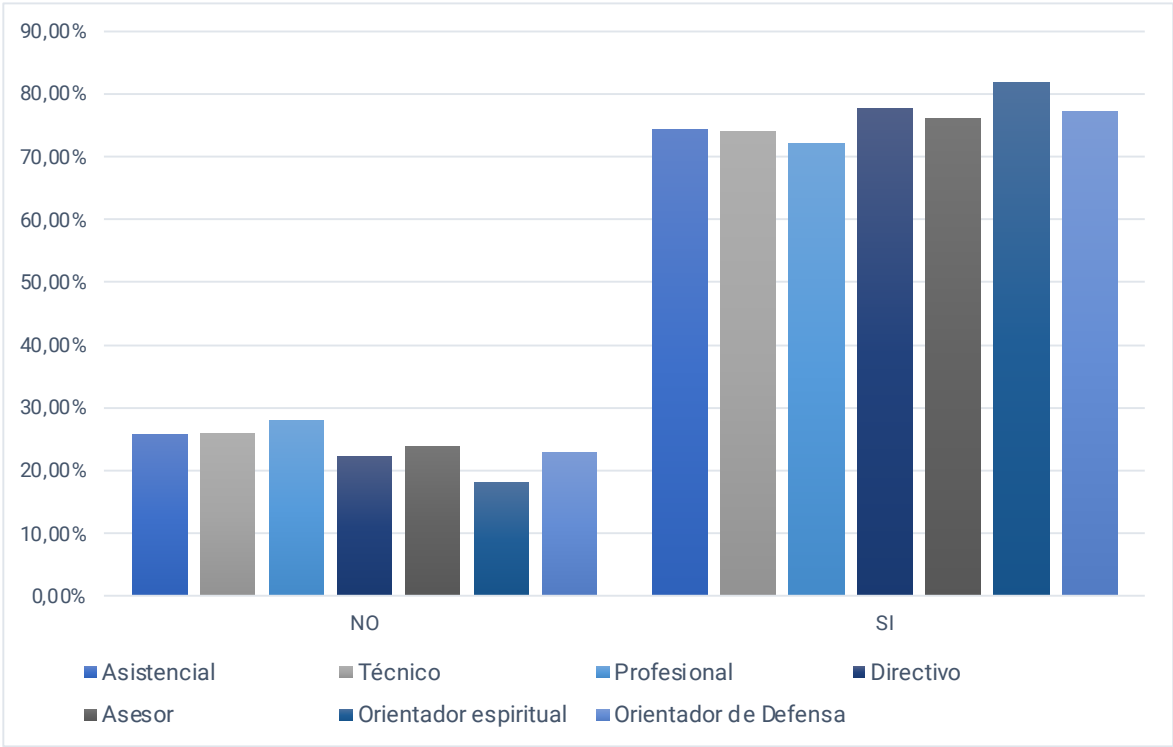
Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Con relación a la pregunta “¿Conoce el tratamiento respectivo para reporte de accidentes de trabajo?” de acuerdo con las respuestas por niveles de cargos, se evidencia que existe la identificación de los riesgos tanto en la unidad como los asociados al cargo, pero hay un valor atípico alto de 23,83% de promedio de todos los niveles de cargo que indican que no conocen la forma de reportar accidentes de trabajo.

Este valor permite inferir como ‘causas’ que no se ha brindado la capacitación necesaria para tal fin o que no existe un procedimiento para ello que sea fácil de hacer por quienes cumplen la función o rol. Además de no hacerlo correctamente abre oportunidades para que una enfermedad común o profesional no sea caracterizada de manera adecuada y no reciba el tratamiento correcto.

Esta respuesta está relacionada con la pregunta sobre ¿capacitación adecuada?, teniendo en cuenta su relación se puede inferir que es real este tema y no solo sobre las funciones propias del cargo sino de temas transversales como es la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Gráfica 31: Respuesta a la pregunta “¿conoce el tratamiento respectivo para reporte de accidentes de trabajo?”

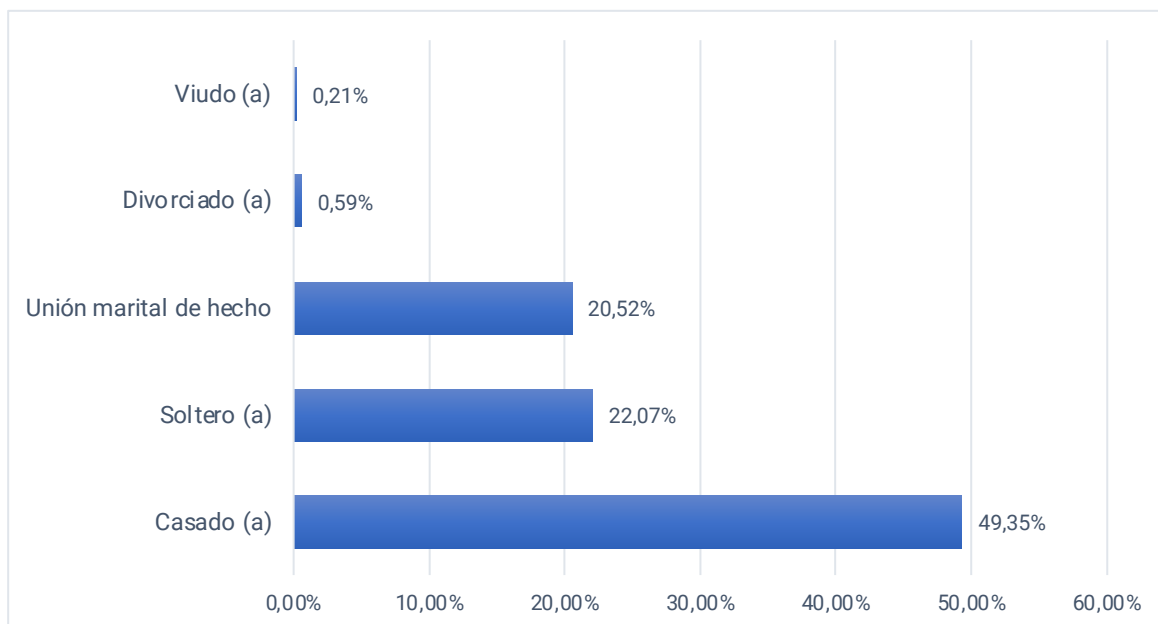


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

• **Retos en la Calidad de Vida del Capital Humano del Personal Civil y No Uniformado y su Familia**

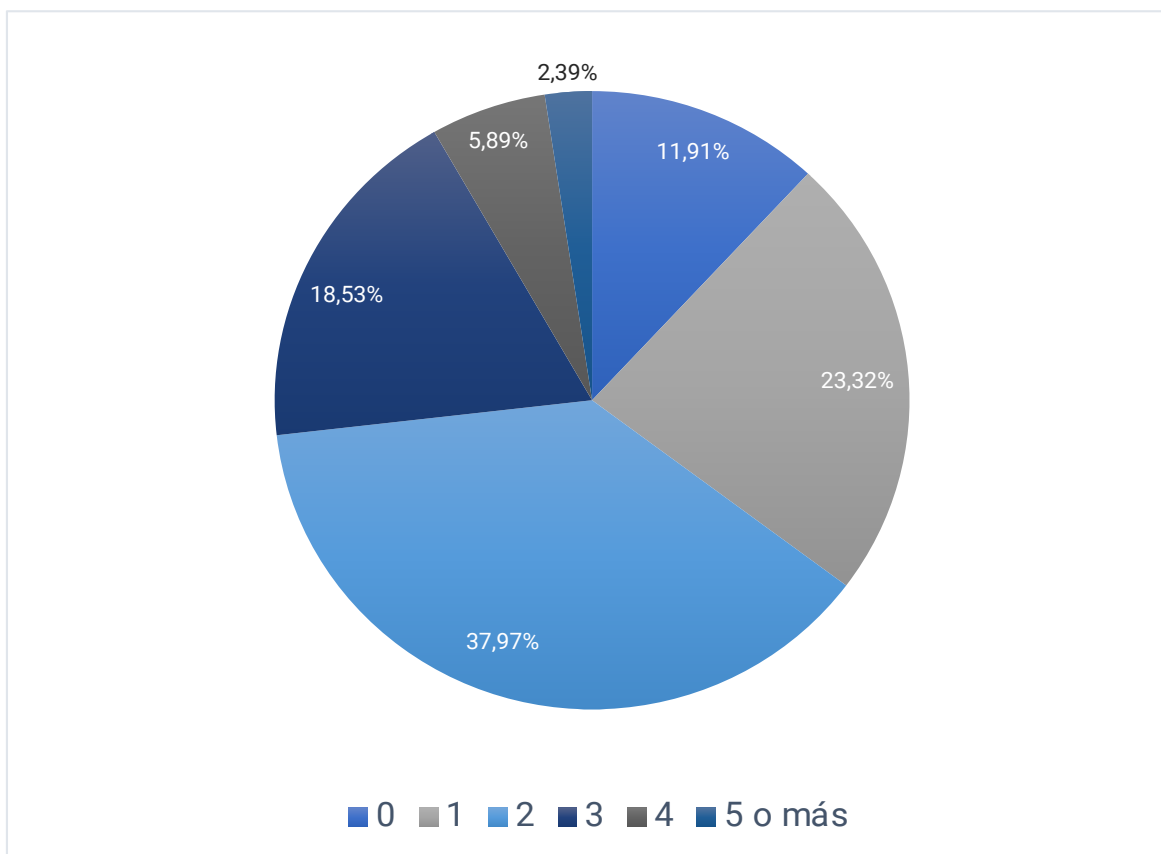
Con relación a la calidad de vida del personal civil, no uniformado y la de sus familias, se tuvieron en cuenta algunas variables indicativas que justifican para esta línea los retos que tienen que ver con su propósito; indicadores como el estado civil y el número de hijos de los actores encuestados, deja entrever la apremiante necesidad de contemplar soluciones que beneficien no solo al personal vinculado además a sus familias. También este ejercicio deja de manifiesto que conviene tener en cuenta el grupo de actores que como solteros suelen tener otras preferencias en calidad de bienestar.

Gráfica 32: Estado civil personal no uniformado encuestado



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Gráfica 33: Número de hijos del personal civil y no uniformado encuestado

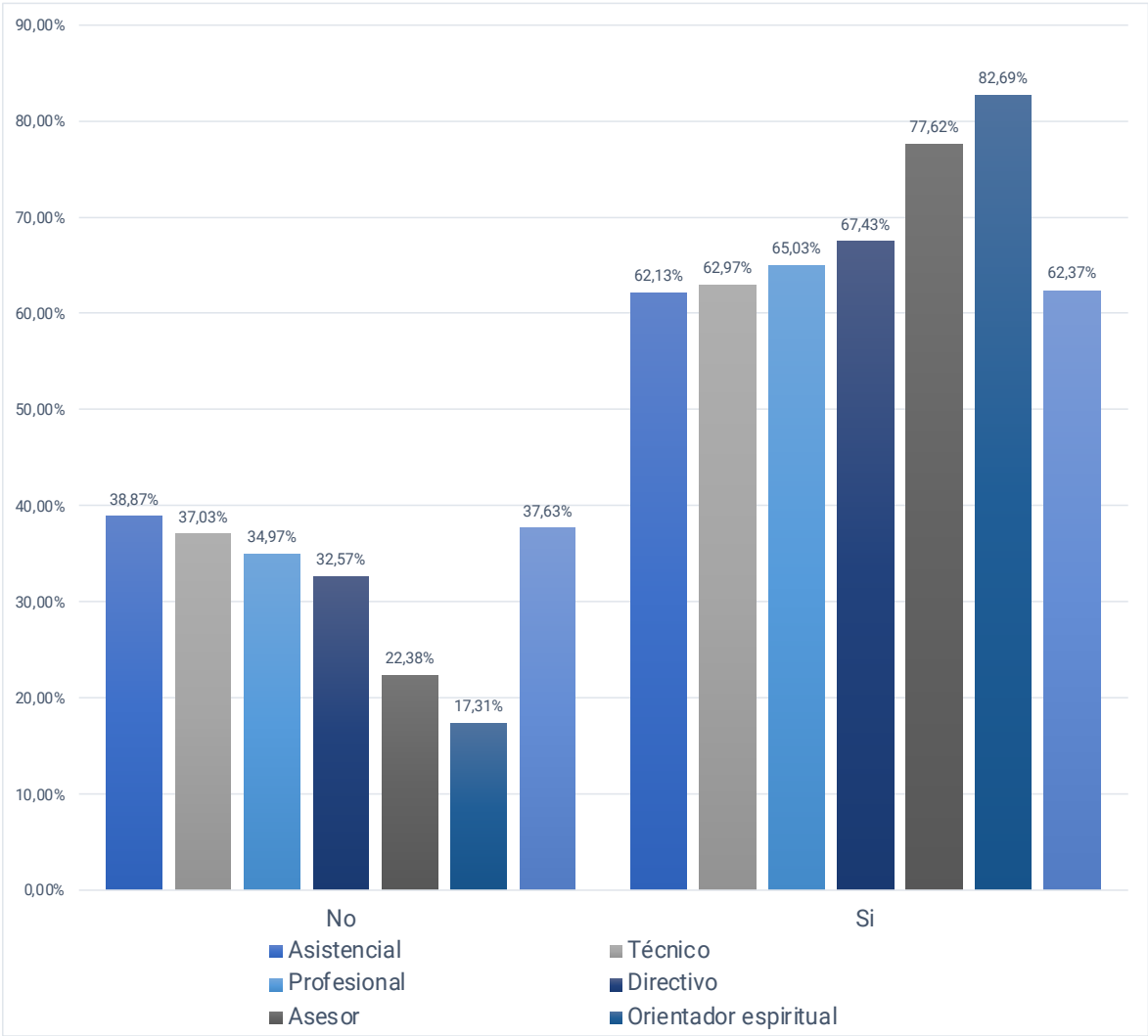


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Ante la pregunta *¿conoce usted el Plan de Bienestar de la institución?*, el promedio de respuesta entre todos los niveles es alto, en cuanto al desconocimiento, con un resultado de 36,69% considerando que es alto negativo para la pregunta formulada.

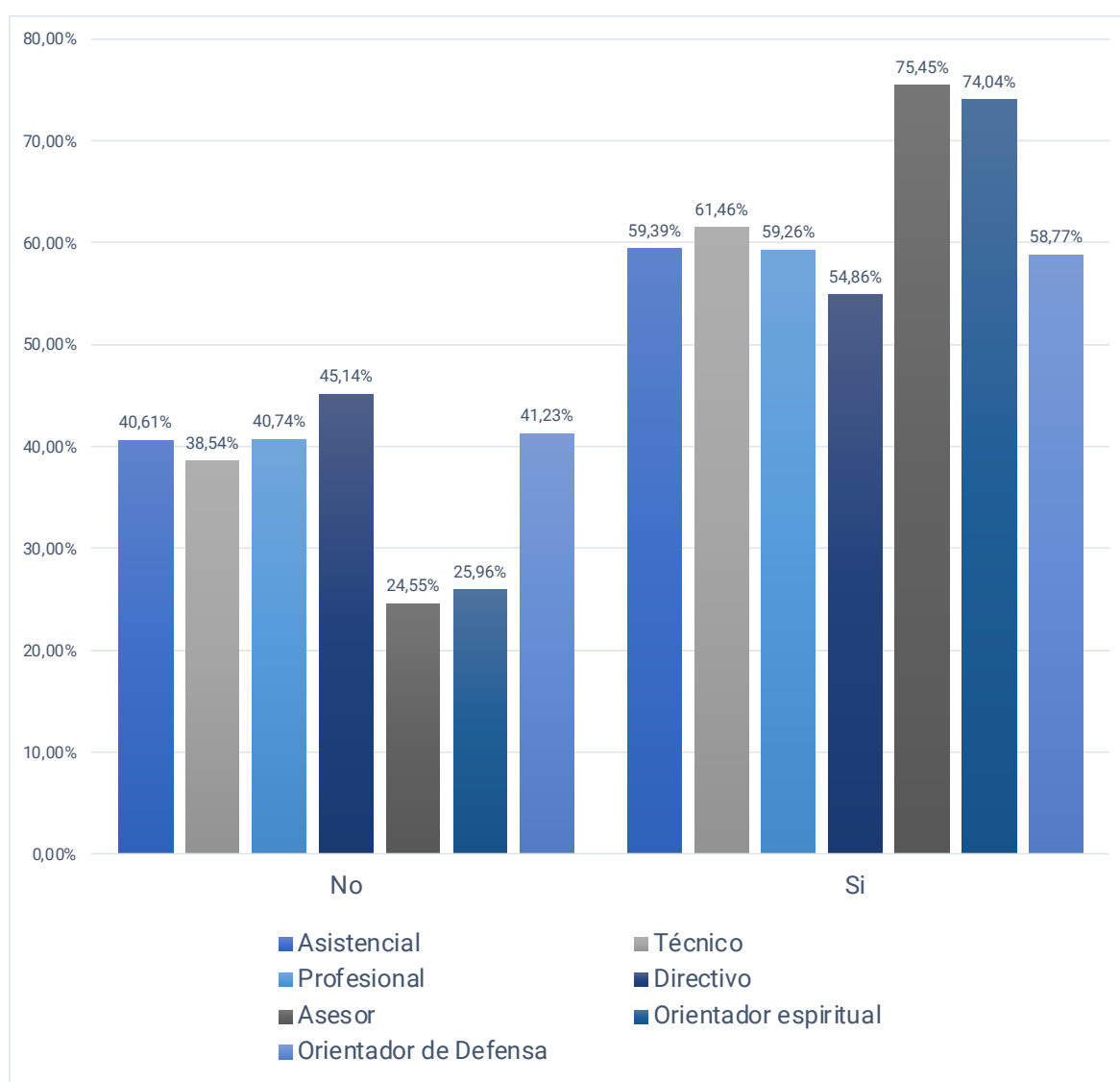
La causa probable de este resultado puede ser porque existan los planes de bienestar, pero no son comunicados por los canales adecuados institucionales a los grupos de interés correspondientes de manera oportuna, generando esto insatisfacción entre los no uniformados y que se presenten comparaciones inadecuadas entre personal uniformado y no uniformado en cuanto a los planes de bienestar. De lo anterior es importante indicar que también hay una posible causa del desconocimiento alto de los planes y programas de bienestar, debido a que no se usan los medios de comunicación adecuados para su difusión y deja entrever que quizás los planes de bienestar no se perciban a pesar de existir.

Gráfica 34: Respuesta a la pregunta ¿Conoce el plan de bienestar de su institución?



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Gráfica 35: Respuesta a la pregunta “¿ha participado en los programas de bienestar ofertados en su institución?”



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Para recolectar propuestas del personal encuestado se incluyó la pregunta *¿Qué incluiría para complementar los programas de bienestar del Plan de Bienestar de su institución?*. De la nube de palabras que consolidan la relevancia por conteo de palabras en las respuestas, en donde se evidencia que la palabra capacitación e incentivos son relevantes en este conteo.

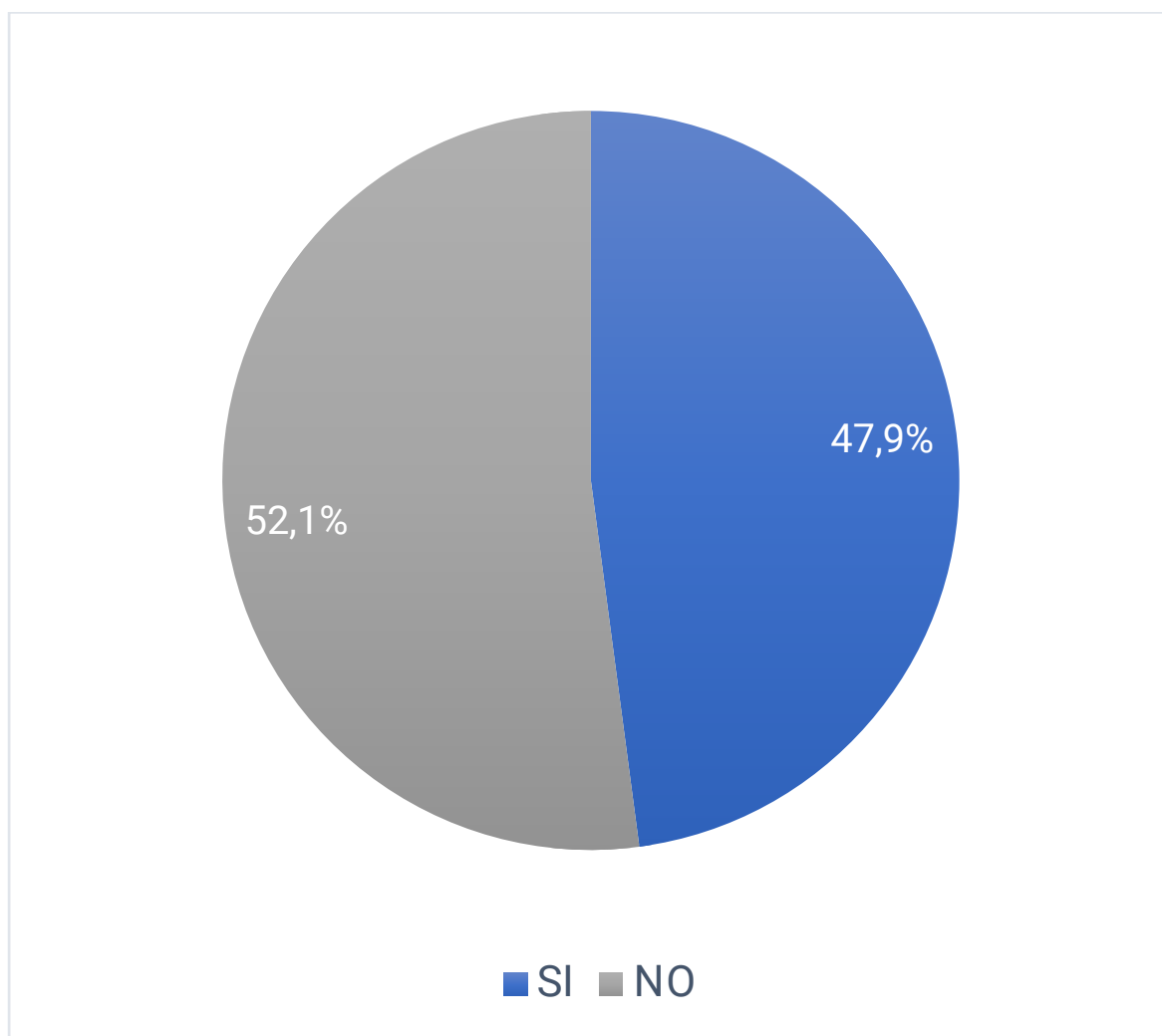
Esos resultados indican que para el personal no uniformado encuestado el bienestar no solo son permisos, licencias o incentivos económicos, sino que también temas como la capacitación como parte del salario emocional lo que deriva en el bienestar.

Los programas de bienestar por el resultado a la pregunta indican que es importante hacer una revisión de los factores que conforman el concepto de bienestar, ampliarlo y comunicarlo de manera adecuada para que además que existan los programas sean percibidos como tal.

Como complemento de las preguntas anteriores aplicadas en la encuesta relacionada con programas de bienestar y participación, y teniendo en cuenta que el personal civil y no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional se encuentra afiliado a una caja de compensación familiar, se aplicaron algunas preguntas específicas que generan la necesidad de proponer varios retos en esta línea de bienestar.

Al preguntar si “¿Conoce el Plan de Bienestar ofertado por su caja de compensación familiar?”, el 52,1% dijo que no y el 47,9% respondió positivamente, resultado que deja en evidencia una marcada debilidad en la difusión de la oferta institucional de las cajas de compensación familiar donde están vinculados estos servidores públicos.

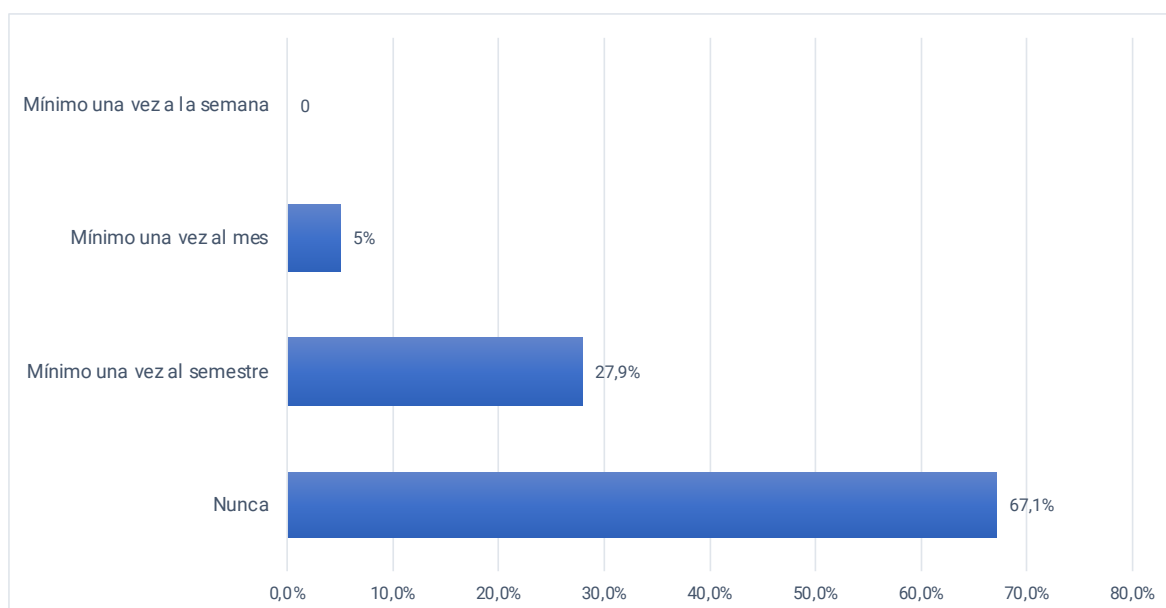
Gráfica 36: Respuesta a la pregunta: “¿Conoce el plan de bienestar ofertado por su caja de compensación familiar?”



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Al indagar ¿Con qué frecuencia usted o algún miembro de su familia que esté afiliado accede a los beneficios de su caja de compensación familiar? El 67,1% respondió nunca, el 27,9% manifestó que mínimo una vez al semestre, el 5% indicó que mínimo una vez al mes y el 0% respondió mínimo una vez a la semana.

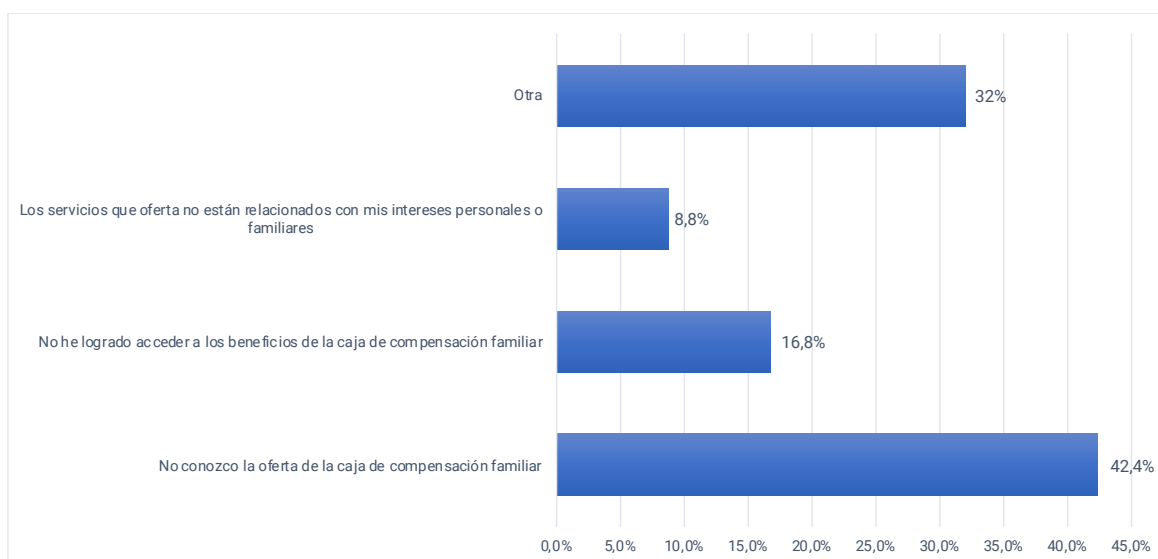
Gráfica 37: Respuesta a la pregunta “¿Con qué frecuencia usted o algún miembro de su familia que esté afiliado accede a los beneficios de su caja de compensación familiar?”



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Con el fin de conocer las razones por las cuales la mayor parte del personal civil y no uniformado no accede a los beneficios de su caja de compensación familiar, se planteó la siguiente pregunta: ‘Si la respuesta anterior fue “nunca” o “mínimo una vez al semestre”, indique por qué se presenta esa situación’, el 42,4% manifestó que no conoce la oferta de su caja de compensación familiar, el 16,8% indicó que no ha logrado acceder a los beneficios de esta, el 8,8% respondió los servicios que oferta no están relacionados con sus intereses personales o familiares y el 32% señaló otras razones.

Gráfica 38: Respuesta al enunciado ‘si la respuesta anterior fue “nunca” o “mínimo una vez al semestre”, indique por qué se presenta esa situación’

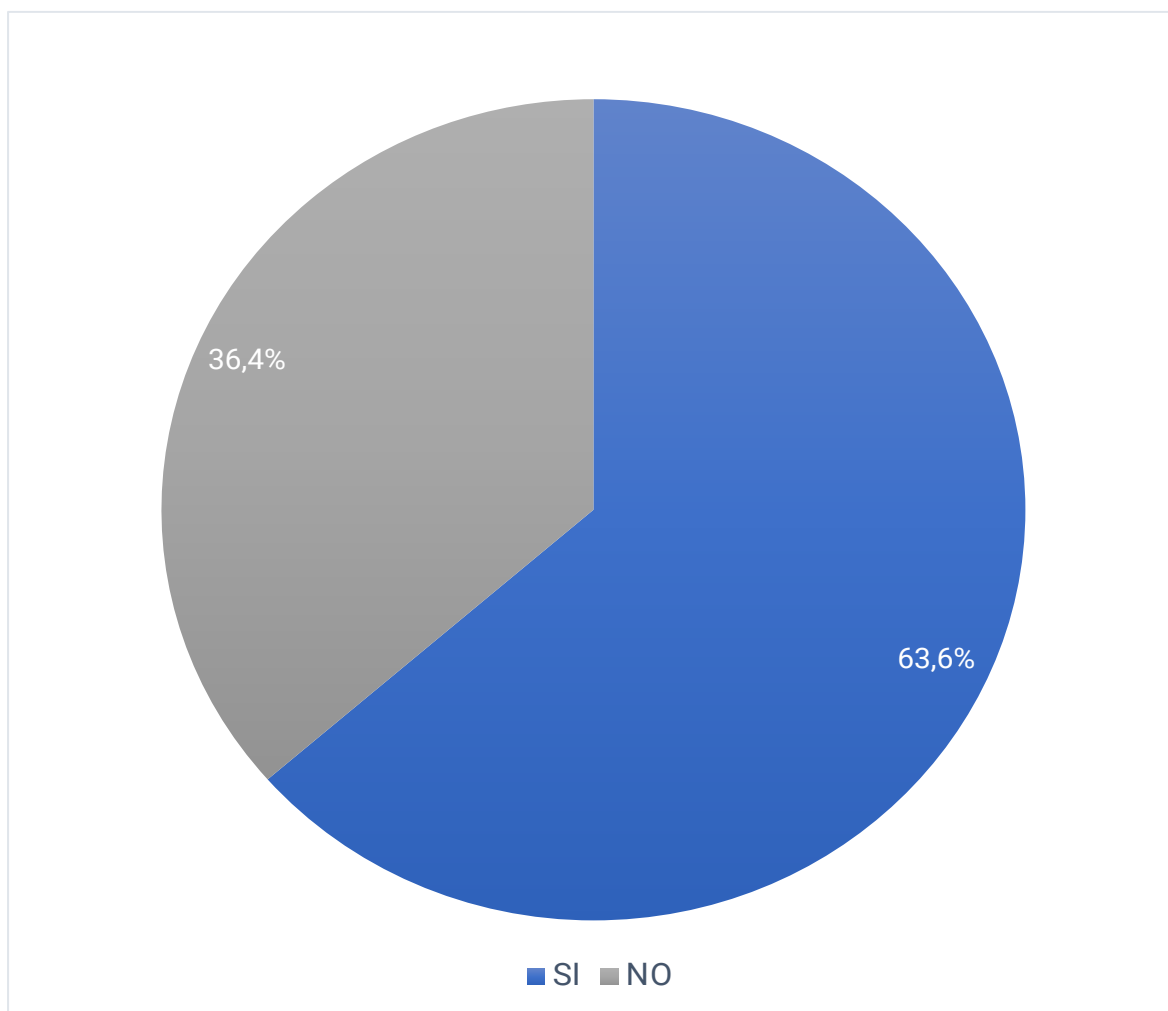


Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

El grupo de personas que respondió a la pregunta anterior la opción "otra" manifestaron que la caja de compensación familiar están ubicada en lugares alejados, los servicios son costosos, no resultan atractivos los servicios que oferta, en algunas oportunidades sus instalaciones no son limpias; algunos respondieron que no saben si pertenecen a una caja de compensación familiar y en otros manifiestan casos que, por sus ubicaciones geográficas, no tienen cobertura en sus municipios de residencia actualmente.

Al preguntar a los actores si ha recibido incentivos y/o estímulos por su buen desempeño, el 63,6% respondió positivamente y el 36,4% manifestó que no. De acuerdo a esta proporción en la respuesta se hace necesario contemplar en los retos calidad de vida proponer estrategias que generen la opción de acceder a mayores incentivos y estímulos en el personal civil y no uniformado.

Gráfica 39: Resultado de la pregunta ¿Ha recibido incentivos y/o estímulos por su buen desempeño?



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Como complemento de la pregunta anterior y con el fin de conocer qué tipo de incentivos y/o estímulos quisiera recibir el personal civil y no uniformado, al preguntarles sobre estos cuales quisiera que se implemente en su institución las respuestas obtenidas se dividieron en tres grupos, familiar, personales y educativos. Es así como se presentaron propuestas relacionadas con moral y bienestar con la familia, salario emocional y capacitación.

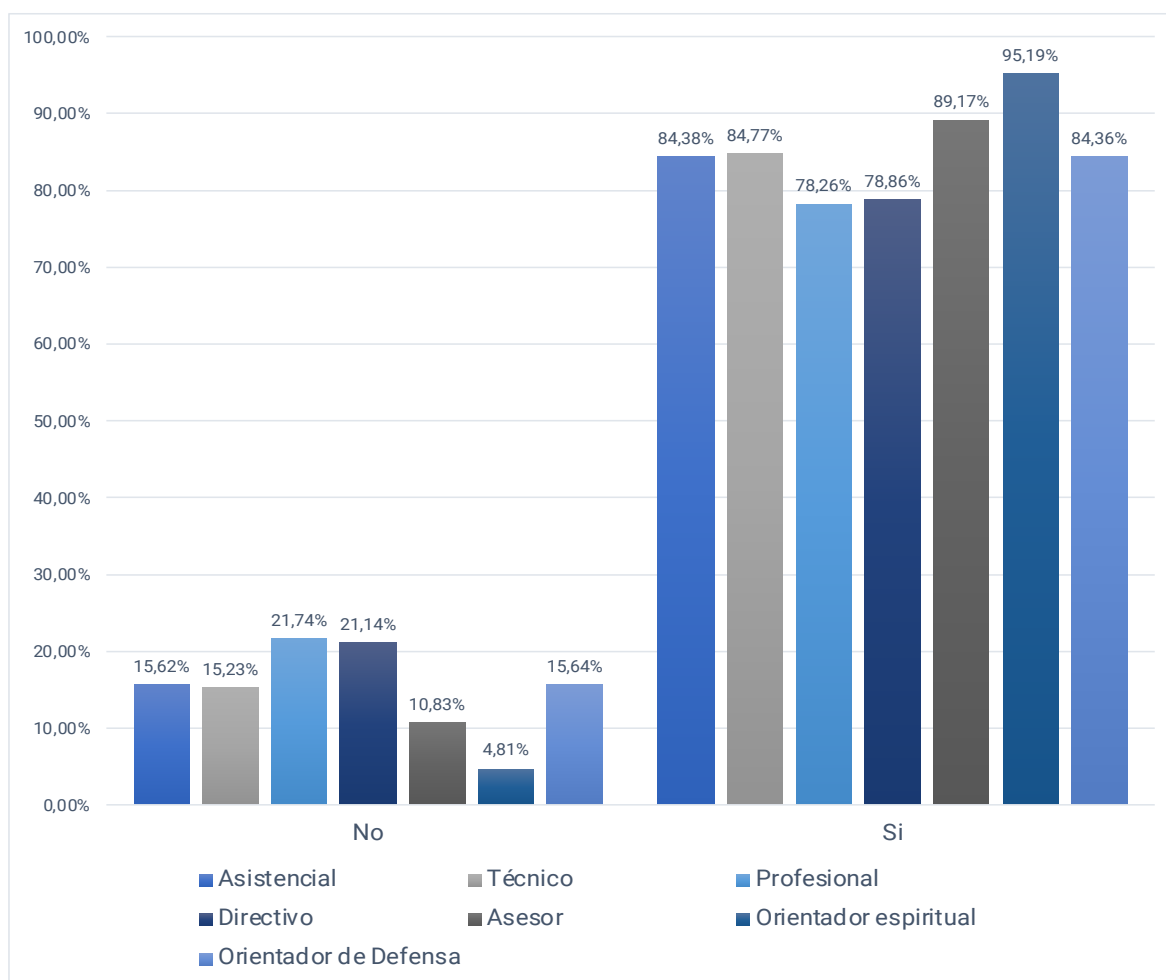
• Retos en cultura institucional y comunicaciones

El instrumento contempló un segmento de preguntas orientadas a la visión, misión, orgullo, ambiente de trabajo, trabajo en equipo y comunicación interna. Los resultados presentados en los elementos de visión y misión, orgullo, trabajo en equipo son homogéneos en sus resultados de manera positiva, lo que es un indicador favorable de pertenencia por hacia las instituciones en las cuales laboran los encuestados.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede usar este sentido de pertenencia para potenciar factores como la ayuda para atraer personal para la realización de cursos de formación militar en las escuelas de oficiales, suboficiales y soldados profesionales y también, para que ingrese personal no uniformado, cuando así sea requerido.

Para la pregunta *¿considera que el ambiente de trabajo en su institución es el adecuado?*, se evidencia que en promedio del total de respuestas negativas de todos los niveles es de 15,07% en promedio, siendo un valor importante para este tipo de pregunta que tiene que ver con varios aspectos como el liderazgo, jornada de trabajo, comunicación interna, entre otros, para citar algunos. Estas respuestas negativas tienen injerencia en el bienestar laboral de los funcionarios que deriva en desempeño no adecuado y a la vez en desapego o afectación al sentido de pertenencia a las instituciones.

Gráfica 40: Respuesta de la pregunta ¿Considera que el ambiente de trabajo de su institución es el adecuado?



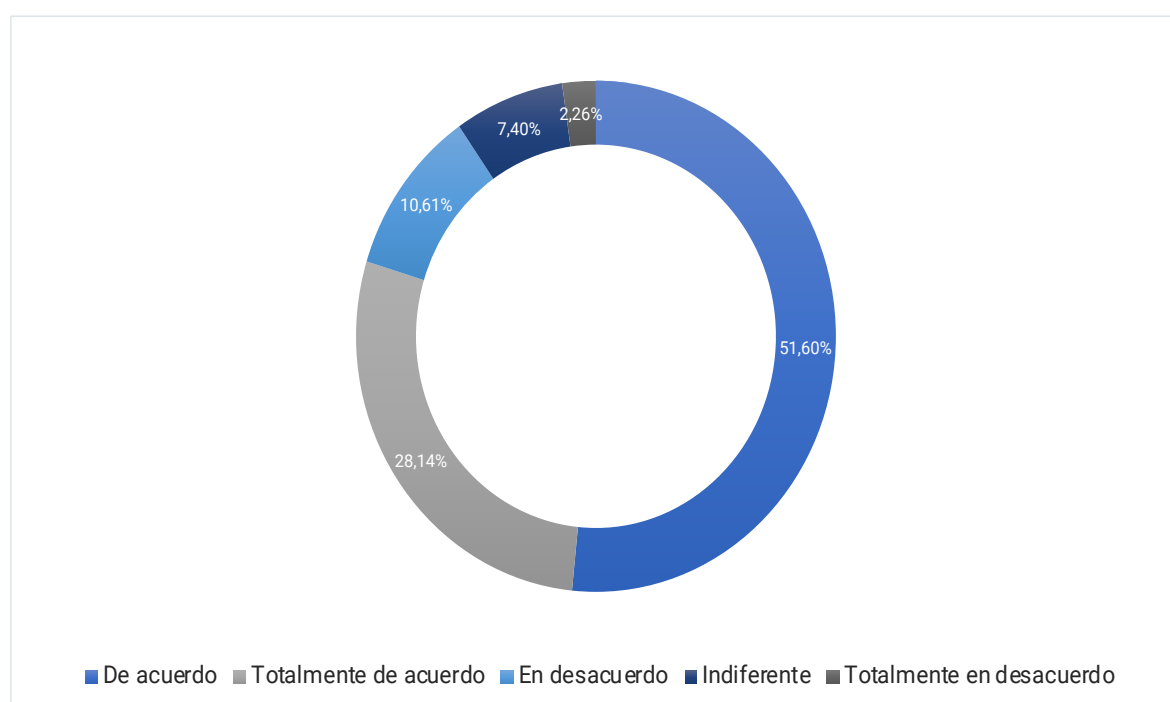
Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Para la afirmación, la comunicación interna de su institución funciona de manera clara y fluida, el promedio de respuesta de la opción en desacuerdo es un total de 10,61% y para totalmente en desacuerdo es de 2,26%.

Tomando los resultados individuales por opción de respuesta, para el caso de la opción en desacuerdo, con un promedio de 10,61%, demuestra un nivel insatisfacción importante, y es relevante en el sentido que la comunicación interna de las instituciones juega un rol sustancial para cumplir con la misión de las instituciones.

Por todo lo anterior, se infiere que a pesar de contar con diferentes medios y se usen, el mensaje no es claro y, desde el contexto de la comunicación, se debe propender por usar una comunicación estratégica adecuada, con mensajes alineados de acuerdo con los segmentos y grupos de interés. En este sentido, no se trata de solo lanzar los mensajes alineados, sino también de hacer una medición de los mismos en cuanto al impacto que no es si lo leyó o no, sino a través de instrumentos de evaluación y seguimiento claros que permitan identificar si esas campañas afectan positivamente o no algunos indicadores de gestión de la entidad.

Gráfica 41: Respuesta al planteamiento 'Ante la afirmación "la comunicación interna de su institución funciona de manera clara y fluida" usted está:'



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).

Relacionado con los resultados anteriores, al solicitarle a los involucrados mencionar "tres aspectos que considere relevantes para tener una comunicación clara y fluida en su institución", en la siguiente nube de palabras se expresan los sentimientos de los niveles de empleo y la palabra más repetitiva es "respeto", en menor proporción se obtiene términos como información, escucha, bienestar, trabajo en equipo, entre otros. Estos sentimientos constituyen un pilar fundamental para avanzar en la construcción de la política que promueva la solución a este reto y que incentive a promover mejoras en la comunicación interna del Ministerio de Defensa Nacional

Ilustración 10: ¿Qué elementos considera más relevantes de la política de Gestión y Desarrollo Humano?



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional (2021).



10. LÍNEAS ESTRATÉGICAS E INICIATIVAS

10.1. Líneas Estratégicas N° 1: Administración del Capital Humano

10.1.1 Descripción

De acuerdo con el Ministerio de Defensa Nacional (2018) en su manual Capacitas, documento orientador de la proyección de capacidades del Sector, se establece que la *"Administración de Personal es el conjunto de actividades para organizar, distribuir, hacer seguimiento y control del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales referentes al personal (traslados, inducción y entrenamiento para el cargo, evaluación por competencias y clasificación, gestión administrativa y retiro de personal)"* p.26.

En este sentido, y teniendo en cuenta la normatividad vigente que regula el empleo público y la Carrera Administrativa Especial para los Empleados Públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional, esta línea estratégica busca optimizar la administración, tanto para cumplir con la normatividad vigente, como para que se lleven a cabo procesos en los cuales se fortalezcan las competencias personales y laborales de los servidores públicos, para alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en la gestión institucional (Función Pública, 2019).

10.1.2. Objetivo General

Considerando los retos identificados en la etapa de diagnóstico del personal civil y no uniformado, relacionados con: 1. Falta de proyección de la planta de personal ajustada a las necesidades y procesos de transformación. 2. Necesidad de capacitación adecuada para los niveles de empleo, alineada con las funciones y propósitos del cargo y 3. Fortalecer el seguimiento del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta línea estratégica propone el mejoramiento continuo en la planeación estratégica y la administración del capital humano del personal civil y no uniformado

10.1.3. Objetivos Específicos

1. Proyectar la planta de personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública de acuerdo con las necesidades y procesos de transformación.
2. Potencializar la administración del capital humano del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa.

3. Fortalecer el modelo de gestión del talento humano por competencias del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa.

4. Potencializar las capacidades y competencias del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa.

5. Fortalecer la implementación y mejora continua del SGSST para el personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa.

10.1.4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Proyectar la planta de personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública de acuerdo con las necesidades y procesos de transformación.

Iniciativas:

1.1. Realizar un estudio para determinar la funcionalidad actual de la planta del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública.

1.2. Presentar una propuesta para la modificación de los requisitos mínimos y equivalencias exigidos en el decreto 1070 del 2015.

Objetivo específico 2:

Potencializar la administración del capital humano del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

2.1. Establecer los perfiles para el personal encargado de la administración del capital humano del personal civil y no uniformado Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

2.2. Promover acciones de formación conjuntas y periódicas de actualización en temas de administración del capital humano del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

2.3. Fortalecer las competencias del personal que labora en las dependencias de talento humano frente al personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Objetivo específico 3:

Fortalecer el modelo de gestión del talento humano por competencias del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

- 3.1. Estandarizar los instrumentos de medición por competencias del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.
- 3.2. Proponer el desarrollo de un modelo integral de competencias para el personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.
- 3.3. Evaluar la aplicabilidad de los folios de vida del personal civil de las Fuerzas Militares.

Objetivo específico 4:

Potencializar las capacidades y competencias del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

- 4.1. Fortalecer el desarrollo de los planes de capacitación de acuerdo con el nivel, cargo y perfil del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.
- 4.2. Formular estrategias que permitan hacer seguimiento de la correcta ubicación de acuerdo con el nivel, cargo y perfil del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Objetivo específico 5:

Fortalecer la implementación y mejora continua del SGSST para el personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

- 5.1. Generar lineamientos ministeriales que permitan el registro, reporte, seguimiento, control y mitigación del ausentismo laboral por accidentes de trabajo o enfermedad profesional del personal no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional.
- 5.2. Generar los mecanismos que propendan por la asignación presupuestal anual real para cubrir las necesidades existentes en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST del personal civil y no uniformado de las fuerzas.

10.2. Líneas Estratégicas N° 2: Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Capital Humano

10.2.1 Descripción

La Ley 1033 de 2006 establece la Carrera Administrativa Especial para los Empleados Públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional y de sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas al sector Defensa. En su artículo



6° establece: “...Las facultades de que trata la presente ley se ejercerán con sujeción a los siguientes parámetros: a) La modernización, tecnificación, eficacia y eficiencia de los organismos y dependencias que conforman el sector de Defensa, serán los principios que se seguirán para mejorar la competitividad de los servidores públicos civiles, y aumentar la operatividad de las dependencias militares y policiales...”

Bajo este contexto, resulta preciso establecer y fortalecer una línea jurídica como soporte fundamental en todos los procesos que apoyan la gestión administrativa del capital humano, la cual implica estandarizar conceptos y procedimientos jurídicos, además de optimizar las competencias del personal que se desempeña como asesor jurídico, bajo los principios de legitimidad, integridad y transparencia de las acciones.



10.2.2. Objetivo General

En virtud de los retos identificados en el diagnóstico del personal civil y no uniformado, relacionados con la necesidad de aumentar las capacidades jurídicas en las áreas de talento humano que tienen a cargo la administración del personal civil y no uniformado, esta línea estratégica promueve el fortalecimiento de los procesos y procedimientos jurídicos en la gestión del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

10.2.3. Objetivos Específicos

1. Fortalecer el asesoramiento jurídico a las oficinas de personal en las unidades militares y policiales en relación con el régimen especial de carrera del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

10.2. 4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Fortalecer el asesoramiento jurídico a las oficinas de personal en la unidades militares y policiales en relación con el régimen especial de carrera del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

1.1. Estandarizar criterios frente a la administración del talento humano del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

1.2. Crear en el Ministerio de Defensa Nacional el observatorio de casuística referida a la administración del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

10.3. Líneas Estratégicas N° 3: Calidad de vida del Capital Humano y sus Familias

10.3.1 Descripción

La calidad de vida del capital humano y sus familias está orientada a fortalecer y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo, se fundamenta en las competencias laborales identificadas y, por tanto, elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del servidor público con el servicio que presta al Ministerio de Defensa Nacional.

Esta línea propende por el mejoramiento de la calidad de vida laboral, además de propiciar la generación de espacios de integración laboral y familiar, logrando condiciones apropiadas en el ambiente de trabajo las cuales favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad y la participación (Plan Estratégico de Talento Humano MDN – 2021)

10.3.2. Objetivo General

Los retos identificados en el diagnóstico del personal civil y no uniformado relacionados con 1. Necesidad de aplicación de incentivos y estímulos; 2. Falta de innovar en el diseño de estrategias que mejoren el clima organizacional; 3. Desconocimiento de los planes de bienestar y beneficios de las cajas de compensación familiar y 4. Necesidad de implementar nuevos programas dirigidos a fortalecer el bienestar de los actores y sus familias, esta línea promueve el mejoramiento en la calidad de vida del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

10.3.3. Objetivos Específicos

1. Mejorar el clima organizacional del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

2. Fortalecer el bienestar del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional en procura del cumplimiento de la misión institucional.

10.3. 4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1

Mejorar el clima organizacional del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

1.1. Generar la cultura de reconocimiento por el buen desempeño, que promueva la aplicación de incentivos y estímulos al personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

1.2. Fortalecer las estrategias generadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública frente a las rutas de creación de valor que permitan el mejoramiento en el clima organizacional del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Objetivo específico 2:

Fortalecer el bienestar del personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional en procura del cumplimiento de la misión institucional.

Iniciativas:

2.1. Generar nuevas estrategias de difusión del Plan de Bienestar con el que cada institución cuenta al personal civil y no uniformado de la Fuerza Pública y de la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

2.2. Realizar un estudio que permita el análisis y diseño de nuevas estrategias que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida del personal civil, no uniformado y sus familias.



11. LÍNEAS TRANSVERSALES POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

11.1 Línea Estratégica N°4: Cultura Institucional y Comunicaciones Estratégicas para la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano

11.1.1 Descripción

La cultura organizacional ha sido estudiada desde diferentes disciplinas tales como la sociología, la antropología, la comunicación social y la psicología organizacional. A su vez, se ha convertido en un tópico de interés para los académicos y los líderes empresariales, conforme las compañías se esfuerzan por desarrollar y cuidar recursos que generen valor para el negocio y los diferencien del mercado (Sheen, 2018).

Existen varias definiciones de acuerdo con expertos sobre lo que significa cultura. Según Chiavenato (2004), la cultura organizacional es un: *"sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros"* (p. 25).

Por otro lado, una acepción mucho más precisa es la definición que propone Schein (2006), cuando afirma que *"la cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas"* (p.3).

Para Cameron y Quinn (2006), la cultura asegura la estabilidad de una organización, refleja *“la ideología prevalente que las personas llevan en sus mentes, transmite un sentido de identidad a los empleados, brinda las reglas no escritas y no habladas sobre cómo relacionarse dentro de la empresa, e impulsa la estabilidad del sistema social que los empleados experimentan”* (p. 16).

Según la Policía Nacional de Colombia (2018), la cultura no es comprendida desde la organización (carácter privado) sino desde la institución (carácter público) y es definida como “el conjunto de normas, hábitos y valores practicados por los servidores públicos policiales, porque hacen de esta su forma de comportamiento” (p. 79).

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015), una *“estrategia de cambio cultural tiene como objetivo mejorar la forma de pensar de los servidores públicos sobre su gestión, así como el reconocimiento ciudadano de la misma, en la que se identifiquen los mecanismos y relaciones interinstitucionales para su implementación”* (p. 16).

Se debe construir, entonces, una **cultura de gestión pública** cuya primera característica básica ha de ser la capacidad de todas las personas, en todos los niveles operativos, para cooperar. Una segunda característica tendrá que ir asociada a la anterior: la capacidad de comunicarse abiertamente, con libertad y franqueza, a través de todas las barreras de la especialización (Sánchez y Guerrero, 2015 citando a Crozier, 1997 p. 68).

La Constitución Política de 1991 introdujo la denominación de las personas vinculadas al Sector Público con un mensaje importante. Colombia pasó de contar con funcionarios que simplemente cumplen las funciones asignadas, al concepto de “servidor público”, que involucra la vocación de servicio, a través de la cual se cumplirá uno de los fines esenciales del Estado: servir a la comunidad (Sánchez y Guerrero, 2015 citando a Caballero, 2009 p. 69).

A esta nueva visión se suma que la Administración Pública no “atiende clientes o usuarios”, sino que está al servicio de los ciudadanos, y esto se logra en la medida que se fomente la cultura de respeto y colaboración entre ciudadanos y servidores. Es el “ponerse en el lugar del otro” como regla y el ejercicio corresponsable de los derechos ciudadanos (Sánchez y Guerrero, 2015 citando a Caballero, 2009 p. 69).

No es posible materializar lo anterior sin una estrategia de comunicación clara, que actúe como vaso comunicante entre la cultura institucional, los servidores públicos y las expectativas de la sociedad. Así lo afirman Sánchez y Guerrero (2015):

“Ninguna forma de capital cultural subjetivo se convierte en cultura si no se socializa. Al convertirse en cultura el contenido en cuestión experimenta un proceso de transferencia social, que ya no corresponde al individuo sino a las estructuras sociales diseñadas para ese efecto, en la socialización primaria y la socialización secundaria. Dichas estructuras sociales incluyen la educación en todos sus niveles y los medios de comunicación. Se produce un fenómeno de normalización de los contenidos culturales, al convertirse estos en norma en el más amplio sentido de la palabra” (p. 12).

11.1.2. Objetivo General Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano

En relación con los retos identificados en los diagnósticos tanto para el personal uniformado como para el civil y no uniformado, relacionados con el fortalecimiento de la cultura institucional asociada a los valores de cada Fuerza y el fortalecimiento de las comunicaciones estratégicas a nivel interno y externo. Esta línea estratégica transversal, busca afianzar las comunicaciones estratégicas y la cultura institucional en los miembros del Ministerio de Defensa Nacional para que vivencien los valores y principios que los identifican, mejorando su compromiso al interior y fortaleciendo la imagen institucional que se proyecta.

11.1.3. Objetivos específicos

- 1.Consolidar la cultura institucional y el liderazgo como motores del alcance de la estrategia del Ministerio de Defensa Nacional.
- 2.Fortalecer los productos de comunicación para el afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional.
- 3.Establecer estrategias y alianzas diversificando los canales de difusión y comunicación a través de contenido digital que permita potencializar la imagen de la institución.

11.1.4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Consolidar la cultura institucional y el liderazgo como motores del alcance de la estrategia del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

- 1.1. Establecer un marco de referencia para la gestión de la cultura institucional del Ministerio de Defensa Nacional
- 1.2. Establecer un marco de referencia para la gestión del conocimiento al interior del Ministerio de Defensa Nacional.
- 1.3. Realizar un diagnóstico de la aplicación y la transversalización de la equidad de género al interior del Ministerio de Defensa Nacional.

Objetivo específico 2:

Fortalecer los productos de comunicación para el afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional.

Iniciativas:

- 2.1. Establecer un modelo de comunicación estratégica que dé respuesta a los procesos de Gestión y Desarrollo del Capital Humano, mejorando la imagen y la credibilidad institucional.

Objetivo específico 3:

Establecer estrategias y alianzas diversificando los canales de difusión y comunicación a través de contenido digital que permita potencializar la imagen de la institución.

Iniciativas:

- 3.1. Realizar un análisis etnográfico para el direccionamiento y la focalización de la estrategia de comunicaciones en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano.
- 3.2. Implementar herramientas de social media en el ciclo de gestión del talento humano.



11.2 Línea Estratégica N°5: Datos, Sistemas de Información y Generación de Conocimiento en Gestión y Desarrollo del Capital Humano

11.2.1. Descripción

Un sistema de información es una herramienta automatizada capaz de almacenar datos de forma ordenada, procesarlos y obtener información fiable, oportuna, clasificada, necesaria para la generación de estadísticas, el análisis y proyección de escenarios para la toma de decisiones y facilitar el desarrollo de los procesos propios de una organización.

Su propósito es servir de apoyo a los funcionarios en sus labores, gracias a la automatización de los procesos, la realización de cálculos sobre los datos, su ordenamiento, enlace y almacenamiento en los dispositivos del sistema, su recuperación para su posterior uso, todo esto realizado en fracciones de tiempo miles o millones de veces menor que si lo realizara una persona de forma manual. Estos sistemas deben garantizar la disponibilidad total de los datos, mantener su estructura, coherencia, precisión y consistencia, en el momento exacto en que sean requeridos.

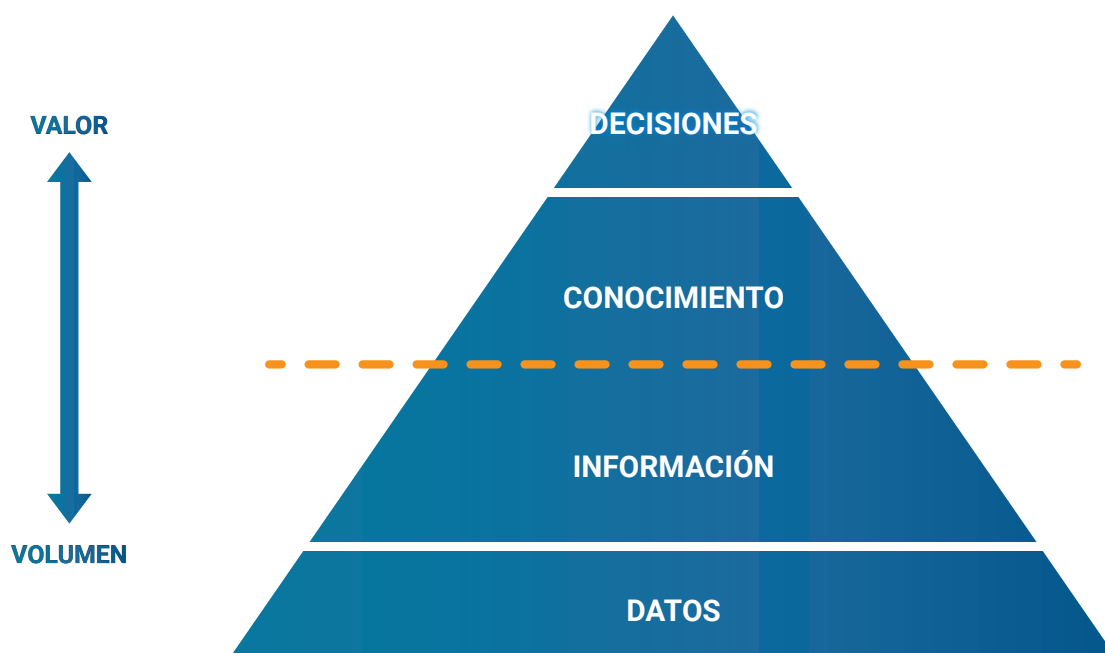
Dentro de la gestión y desarrollo del capital humano es de vital importancia contar con un sistema de información que dé respuesta a las necesidades propias de la Fuerza Pública, que sea autónoma en su desarrollo, administración y mantenimiento.

Los sistemas de información son una solución que permiten la notificación en tiempo real de todos los actos administrativos relacionados con la gestión del capital humano, por tanto debe ser una herramienta dotada de todos los elementos necesarios para mantener actualizada toda su infraestructura; de la misma manera debe tener un personal a cargo de todos los requerimientos necesarios para la toma de decisiones, respondiendo las preguntas de negocio del día a día y generando proyecciones predictivas y analíticas orientadas a la gestión del capital humano.

Ahora bien, además de contar con sistemas de información robustos, interoperables y seguros, la Fuerza Pública requiere afianzar sus procesos de analítica y explotación de datos. El enfoque de ciencia de datos así lo argumenta:

“A medida que la toma de decisiones del Gobierno se vuelve cada vez más impulsada por los datos, los problemas de su uso, intercambio, transparencia y responsabilidad se han vuelto cada vez más importantes tanto desde una política pública como desde una perspectiva tecnológica. Esta intersección de la ciencia de datos y las políticas públicas es un desarrollo emocionante en el mundo de las políticas. Si bien la idea de una política pública basada en datos ciertamente no es nueva, la datificación —la capacidad de transformar fuentes de información no tradicionales como texto, imágenes y registros transaccionales en datos— ha permitido que el análisis cuantitativo se incorpore en el proceso de política pública [o de toma de decisión] más profundamente que nunca” (Departamento Nacional de Planeación y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021 citando a Diermeier, 2015).

Ilustración 11: Elementos de la ciencia de datos



Fuente: Departamento Nacional de Planeación y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2021)

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2021):

“Los datos son símbolos que representan las propiedades de objetos y eventos. Estos se convierten en información cuando son procesados, mediante un procesamiento dirigido a aumentar su utilidad. Al igual que los datos, la información también representa las propiedades de los objetos y eventos, pero lo hace de manera más compacta y útil que los datos. (...) La información está contenida en descripciones, respuestas a preguntas que comienzan con palabras tales como quién, qué, cuándo, dónde y cuántos. Una vez la información tiene una utilidad se convierte en conocimiento. El conocimiento se transmite mediante instrucciones y respuestas a preguntas prácticas. La comprensión se transmite mediante explicaciones y respuestas a preguntas de por qué. La información, el conocimiento y la comprensión permiten aumentar la eficiencia del comportamiento que facilita llegar al fin último y es hacer de los datos conocimiento para tomar o no una acción, una decisión y desarrollar una ‘inteligencia de valor público’” (p. 43).

11.2.2. Objetivo General Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano

De acuerdo con los retos identificados como resultado del diagnóstico aplicado a personal uniformado, civil y no uniformado, relacionados con la necesidad de actualizar los sistemas de información y desarrollos tecnológicos, bajo altos estándares de seguridad, que generen interoperabilidad entre los diferentes sistemas de información, mejoren la calidad del dato y garanticen la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisión, ésta línea de política propone actualizar los sistemas de información y desarrollos tecnológicos para la generación del conocimiento y la administración del talento humano del Ministerio de Defensa Nacional.

11.2.3. Objetivos Específicos

1. Actualizar los sistemas de información de talento humano con tecnologías de vanguardia para la mejora de la calidad del dato, la oportunidad de la información y la acertada toma de decisiones.
2. Desarrollar tecnologías a la vanguardia en el manejo de información sobre el capital humano del Ministerio de Defensa Nacional.
3. Generar conocimiento a través de la analítica de datos enmarcada en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano para facilitar la toma de decisiones de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

11.2.4. Iniciativas

A continuación, se enumeran los cursos de acción establecidos por cada objetivo específico planteado para esta línea:

Objetivo específico 1:

Actualizar los sistemas de información de talento humano con tecnologías de vanguardia para la mejora de la calidad del dato, la oportunidad de la información y la acertada toma de decisiones.

Iniciativas:

- 1.1. Fomentar la interoperabilidad en los sistemas de información del Ministerio de Defensa Nacional, para mejorar la calidad del dato en la gestión del Talento Humano.

Objetivo específico 2:

Desarrollar tecnologías a la vanguardia en el manejo de información sobre el capital humano del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

- 1.2. Propiciar la actualización tecnológica para el manejo de los sistemas de información del capital humano bajo altos estándares de seguridad y confidencialidad.

Objetivo específico 3:

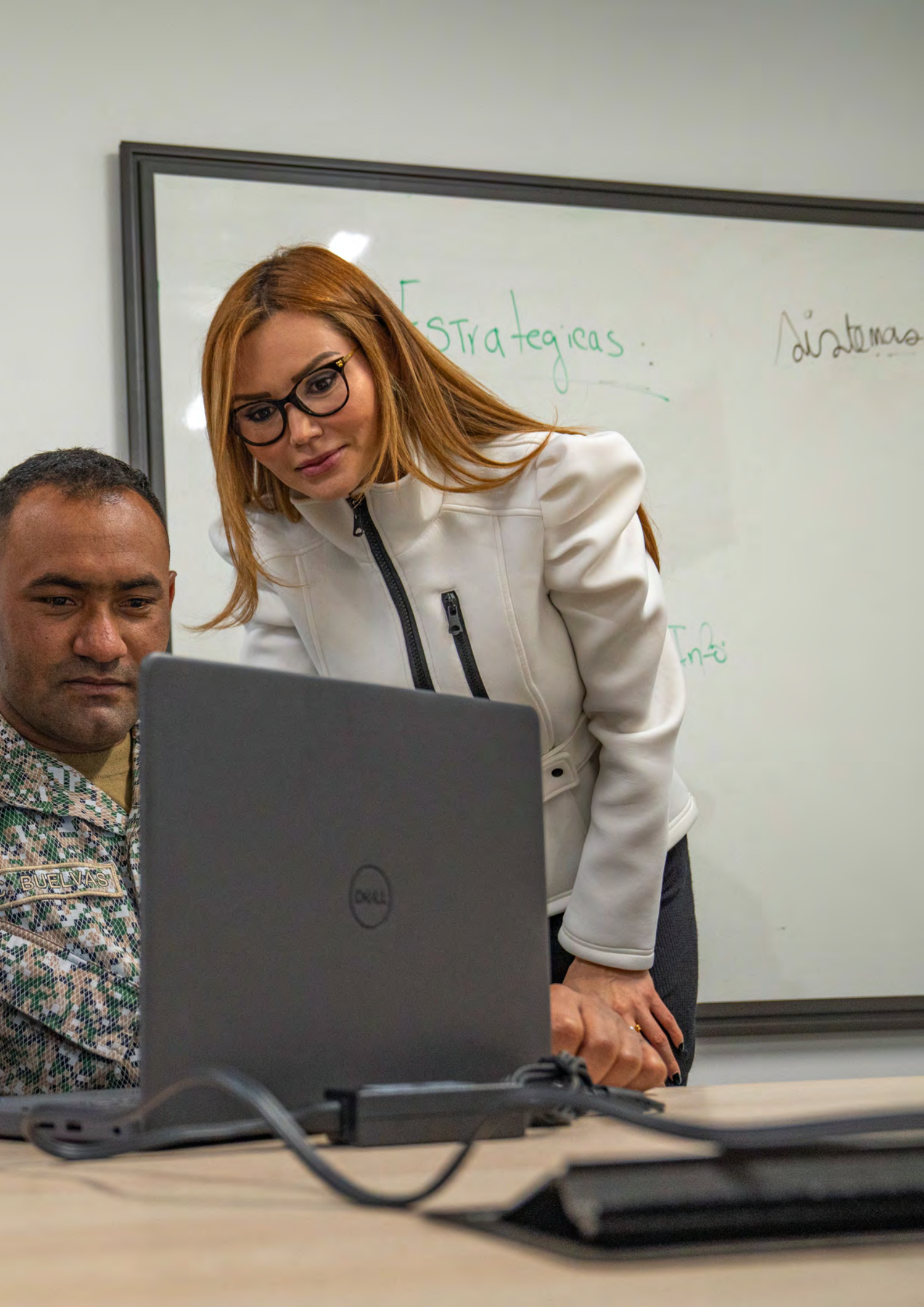
Generar conocimiento a través de la analítica de datos enmarcada en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano para facilitar la toma de decisiones de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.

Iniciativas:

- 3.1. Crear observatorios estratégicos al interior de las Fuerzas Militares y el Ministerio de Defensa Nacional, para el análisis prospectivo en la gestión y el desarrollo del capital humano que sirva como herramienta para la toma de decisiones.

3.2. Fortalecer los observatorios del direccionamiento del talento humano existentes en la Policía Nacional frente a capacitación y análisis de datos para contribuir a la administración del personal.





ANEXOS

ANEXO 1. SEGUIMIENTO CAPÍTULO 1

Línea Estratégica	Objetivo específico	Indicador estratégico de seguimiento	Fuente soporte de INDICADOR DIAGNÓSTICO (por favor escribir la fuente de la cual se extraen los datos del indicador)
1.Administración del Personal	1.2. Potencializar capacidades para la administración del Capital Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	Numero de capacidades desarrolladas en la administración del talento humano /Numero de capacidades proyectadas en la administración del talento humano	Sistema de Información del Talento Humano - Comando de Transformación del Ejército del Futuro- Jefatura Generadora de Fuerza - Suite Vision Empresarial - Sistema de Educación para la Oferta Interna de Fuerza Aérea.
	1.4. Innovar en los procesos de reclutamiento e incorporación del personal aspirante a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	Estrategias innovadoras desarrolladas para mejorar los procesos de reclutamiento e incorporación.	Sistema de Información del Talento Humano - Jefatura Generadora de Fuerza y Dirección de Comunicaciones Estratégicas (EJC) - Dirección de Incorporación (ARC) Dirección de Reclutamiento (FAC) - Dirección de Incorporación y Oficina de Comunicaciones Estratégicas (PONAL).
	1.6. Propender por la generación de estrategias que permitan la fidelización de los miembros en la Fuerza Pública minimizando así el retiro de personal de las Instituciones.	Estrategias implementadas para la fidelización del personal de la Fuerza Pública.	Jefatura de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) Comando de Desarrollo Humano(FAC) - Dirección de Talento Humano (PONAL).

2. Fortalecimiento jurídico en la gestión del capital humano.	2.2. Fortalecer las áreas jurídicas para la gestión del Capital Humano de la Fuerza Pública.	Número de asesores jurídicos que laboran en la gestión de Capital Humano / número total de asesores jurídicos de Capital Humano requeridos	Jefatura Generadora de Fuerza (EJC) - Jefatura Jurídica Integral (ARC)- Comando de Desarrollo Humano y Departamento Estratégico Asuntos Jurídicos y DDHH (FAC) -Dirección de Talento Humano.
	2.3.Fortalecer la legitimidad, la integridad y la transparencia en las acciones que se generen en la Gestión del Capital Humano.	Estrategias implementadas para el fortalecimiento de la legitimidad, la integridad y la transparencia en las acciones que se generen en la Gestión del Capital Humano.	Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia -DANTE (EJC) - Inspección General - DELTA (ARC) Inspección General (FAC) Inspección General de la Policía Nacional.
3. Calidad de vida del capital humano y su familia.	3.3 Generar innovación en las estrategias relacionadas con incentivos y estímulos para el personal militar y de la Policía Nacional.	Personal reconocido con incentivos o estímulos / Personal postulado que cumple con los requisitos.	Jefatura Generadora de Fuerza y Jefatura de Planes y Políticas (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC)- Comando de Desarrollo Humano (FAC) -Dirección de Talento Humano y Dirección de Bienestar Social (PONAL)
	3.4.Fortalecer los modelos integrales de atención a las familias del personal de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	Incremento de la cobertura del personal beneficiado de los programas o servicios de familia que ofrecen las Fuerzas Militares y Policía Nacional.	Obispado Castrense MDN - Jefatura Generadora de Fuerza (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC)- Jefatura de Bienestar y Familia Comando de Desarrollo Humano y Departamento Estratégico Asuntos Jurídicos y DDHH (FAC) -Dirección de Bienestar Social de la Policía Nacional.

4. Cultura Institucional y Comunicaciones Estratégicas para la gestión y el desarrollo del Capital Humano	4.1. Consolidar la cultura institucional y el liderazgo como motores del alcance de la estrategia del Ministerio de Defensa Nacional.	Porcentaje de avance del cumplimiento de las actividades establecidas en el plan institucional generado por las Fuerzas para la consolidación de la cultura institucional.	Jefatura Generadora de Fuerza (EJC)-Jefatura de Planeación Naval (ARC) - Jefatura de Potencial Humano (FAC) -Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional.
	4.2. Fortalecer los productos de comunicación para el afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional.	Numero de productos de comunicación orientadas al afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional / total de productos proyectados en comunicación con las Fuerzas.	Dirección de Comunicaciones Estratégicas (EJC)- Dirección de Comunicaciones Estratégicas (ARC) - Oficina de Comunicaciones Estratégicas (FAC) -Oficina de Comunicaciones Estratégica (PONAL)
5. Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano	5.1. Actualizar los sistemas de información de talento humano con tecnologías de vanguardia para la mejora de la calidad del dato, la oportunidad de la información y la acertada toma de decisiones.	Porcentaje de avance en la actualización de los sistemas de información para el servicio de la administración del Capital Humano.	Dirección de Desarrollo del Capital Humano (MDN)

ANEXO 2. SEGUIMIENTO CAPÍTULO 2

SEGUIMIENTO PERSONAL CIVIL Y NO UNIFORMADO			
Línea Estratégica	Objetivo específico	Indicador estratégico de seguimiento	Fuente soporte del INDICADOR DIAGNÓSTICO (por favor escribir la fuente de la cual se extraen los datos del indicador)
1.Administración del Personal	Fortalecer el modelo de gestión del talento humano por competencias del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Porcentaje de avance del cumplimiento de las actividades establecidas en el modelo de gestión por competencias adelantado por las Fuerzas.	Jefaturas de Talento Humano de las Fuerzas. Dirección de Gestión del Talento Humano - MDN.
3. Calidad de vida del Capital Humano y su familia.	Mejorar el clima organizacional del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Índice de medición de clima institucional	Ministerio de Defensa Nacional (encuesta de medición de clima institucional).
4. Cultura Institucional y Comunicaciones Estratégicas para la gestión y el desarrollo del Capital Humano	4.1.Consolidar la cultura institucional y el liderazgo como motores del alcance de la estrategia del Ministerio de Defensa Nacional.	Porcentaje de avance del cumplimiento de las actividades establecidas en el plan institucional generado por las Fuerzas para la consolidación de la cultura institucional.	Jefatura Generadora de Fuerza (EJC)- Jefatura de Planeación Naval (ARC) - Jefatura de Potencial Humano (FAC) -Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional.
	Fortalecer los productos de comunicación para el afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional.	Número de productos de comunicación orientados al afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional / total de productos proyectados en comunicación con las Fuerzas.	Dirección de Comunicaciones Estratégicas (EJC)- Dirección de Comunicaciones Estratégicas (ARC) - Oficina de Comunicaciones Estratégicas (FAC) -Oficina de Comunicaciones Estratégica (PONAL).
5. Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano	Actualizar los sistemas de información de talento humano con tecnologías de vanguardia para la mejora de la calidad del dato, la oportunidad de la información y la acertada toma de decisiones.	Porcentaje de avance en la actualización de los sistemas de información para el servicio de la administración del Capital Humano	Dirección de Desarrollo del Capital Humano (MDN)

ANEXO 3. PLANEACIÓN OPERATIVA CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN OPERATIVA POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO PERSONAL UNIFORMADO				
Línea Estratégica	Objetivo específico	Iniciativa	Responsable	Cooresponsable
1. Administración del Capital Humano	1.1. Dar sostenibilidad y proyección a la estructura de fuerza de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, de acuerdo con las necesidades, procesos de transformación y capacidades de cada Fuerza.	1.1.1 Actualizar las herramientas para la gestión del Talento Humano, en términos de Tabla de Organización y Equipo (TOE) teniendo en cuenta el Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública – CAPACITAS.	Ministro de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación - DDCH y Jefes de Talento Humano y Planeación de cada una de las Fuerzas.
		1.1.2. Realizar un análisis interno para evaluar la distribución de personal como estrategia de sostenibilidad frente a la necesidad de personal y asignación de cargos en las Fuerzas Militares	Segundos Comandantes de cada fuerza Militar y Subdirección General de la Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC).
		1.1.3. Actualizar el plan de carrera diseñando nuevas rutas que fomenten el desarrollo integral y diferencial.	Segundos Comandantes -Subdirector General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC). Oficina de Planeación - Secretaría General y Dirección de Talento Humano (PONAL).

		1.1.4. Actualizar el escalafón de cargos como base para determinar la planta de personal de las Fuerzas Militares, teniendo en cuenta las funciones operacional, logística, administrativa; el perfil y los requisitos mínimos requeridos para la ocupación de los cargos.	Ministerio de Defensa Nacional, Segundos Comandantes -Subdirector General de la Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano y Subjefatura de Estado Mayor Estrategia y Planeación (FAC).
		1.1.5. Establecer lineamientos y tiempos de permanencia del personal uniformado en la asignación de cargos en la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y el Comando General de las Fuerzas Militares,	Ministerio de Defensa Nacional - el Comando General FFMM - Comandantes de Fuerza y Dirección General Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC). Oficina de Planeación - Secretaría General y Dirección de Talento Humano (PONAL).
	1.2. Potencializar capacidades para la administración del Capital Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	1.2.1. Estructurar planes de capacitación del personal alineados al plan de carrera institucional de la Fuerza Pública.	Segundos Comandantes - Subdirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Planes y Políticas (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) -Dirección de Talento Humano y Dirección Nacional de Escuelas (PONAL)
		1.2.2. Gestionar el potencial humano, los recursos logísticos, técnicos, financieros y demás necesarios para el fortalecimiento de la administración del capital humano que hace parte de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General FFMM - Segundos Comandantes - Subdirección General Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura de Planeación Naval (ARC) Subjefatura de Estado Mayor Estrategia y Planeación- Oficina de Planeación (PONAL)

	1.3. Fortalecer el Modelo de Gestión del Talento Humano de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	1.3.1.Fortalecer los modelos de evaluación integral de las Fuerzas Militares y Policía Nacional a través de lineamientos que orienten dicha evaluación durante el ciclo de gestión del talento humano de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General FFMM - Segundos Comandantes - Subdirección General Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
		1.3.2.Realizar un análisis de competencias para el mejoramiento de las capacidades y el desempeño del Talento Humano en las Fuerzas Militares y Policía Nacional.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General FFMM - Segundos Comandantes - Subdirección General Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
		1.3.3.Robustecer los planes de desarrollo por competencias que permitan el cierre de brechas de acuerdo a los modelos de gestión de talento humano de la Fuerza Pública	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General FFMM - Segundos Comandantes - Subdirección General Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
	1.4.Innovar en los procesos de reclutamiento e incorporación del personal aspirante a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	1.4.1.Desarrollar estudios prospectivos e investigación científica que permitan conocer las dinámicas generacionales actuales y futuras de los ciudadanos y sus expectativas sobre la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional	Viceministerio para la Estrategia y Planeación MDN

		1.4.2. Establecer programas y convenios de apoyo económico para la incorporación, asignación de becas estudiantiles y formación de los futuros miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	Ministerio de Defensa Nacional	Viceministerio para la Estrategia y Planeación MDN - Comandos de Fuerza y Dirección General Policía Nacional
		1.4.3. Impulsar un plan de comunicación estratégica, sostenido en el tiempo que promueva la vinculación de las nuevas generaciones a la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional	Comando General FFMM - Comandantes de Fuerza y Dirección General de la Policía Nacional.
	1.5. Fortalecer el diseño, la administración, la ejecución y la evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para el personal uniformado de la Fuerza Pública.	1.5.1. Estandarizar los lineamientos para la Fuerza Pública, de acuerdo con la normatividad vigente, relacionados con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Ministerio de Defensa Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC)- Comando de Desarrollo Humano (FAC)- Subdirección Nacional de la Policía Nacional.
		1.5.2. Generar lineamientos ministeriales que permitan el registro, reporte, seguimiento, control y mitigación del ausentismo laboral por accidentes de trabajo o enfermedad profesional de los miembros de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC)- Comando de Desarrollo Humano (FAC)- Subdirección Nacional de la Policía Nacional.

	1.6. Propender por la generación de estrategias que permitan la fidelización de los miembros en la Fuerza Pública minimizando así el retiro de personal de las Instituciones.	1.6.1. Realizar un estudio retrospectivo y prospectivo referente a las principales causales de retiro del personal de la Fuerza Pública en todos los grados.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano y Planeación (PONAL)
		1.6.2. Definir las necesidades de personal y perfiles ocupacionales en las áreas de Sanidad Militar y Policía Nacional, en procura de cubrir los cargos que se requieran de acuerdo a la necesidad de la Fuerza.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional	Dirección General de Sanidad (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano y Dirección de Sanidad (PONAL)
	1.7. Dignificar el retiro de personal dando un cierre idóneo en su ciclo de servicio institucional.	1.7.1. Fortalecer los programas de desvinculación laboral asistida ampliándolos a todas las categorías de las Fuerzas	Ministerio de Defensa Nacional (DBSS)- Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
		1.7.2. Desarrollar convenios y alianzas estratégicas por parte del Ministerio de Defensa Nacional dirigidos a fortalecer el proyecto de vida del personal en retiro y sus familias.	Ministerio de Defensa Nacional	Viceministerio para la Estrategia y Planeación - Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa y Bienestar

2. Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Capital Humano	2.1. Establecer una estandarización de los conceptos y procedimientos jurídicos requeridos por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	2.1.1. Realizar un diagnóstico sobre los procedimientos y la normatividad referida a la administración del capital humano que requieren actualización y/o estandarización	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional.	Jefatura de Planes y Políticas (CEDE11) (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura Jurídica Integral (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Secretaria General y Oficina de Planeación (PONAL)
		2.1.2. Realizar un diagnóstico de las acciones y/o omisiones que generan daño jurídico relacionados con la administración del capital humano en la Fuerza Pública, con el fin de diseñar estrategias para proteger la institucionalidad.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Planes y Políticas (CEDE11) (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura Jurídica Integral (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) -Secretaria General (PONAL)
		2.1.3.Desarrollar un sistema que permita la compilación y actualización normativa y que facilite la consulta por parte de los Asesores Jurídicos que laboran en el área de capital humano.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Planes y Políticas (CEDE11) (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura Jurídica Integral (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) - Oficina de Telemática y Secretaría General (PONAL)
	2.2.Fortalecer las áreas jurídicas para la gestión del Capital Humano de la Fuerza Pública.	2.2.1.Realizar un diagnóstico del personal que integra la defensa jurídica en las áreas de personal, con el fin de analizar el déficit y potencializar la cobertura a nivel nacional en cada Fuerza.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Planes y Políticas (CEDE11) (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura Jurídica Integral (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) -Secretaria General (PONAL)

		2.2.2. Establecer el perfil del asesor jurídico de las áreas de talento humano de las Fuerzas Militares y Policía Nacional.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Planes y Políticas (CEDE11) (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura Jurídica Integral (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) - Secretaría General y Dirección de Talento Humano (PONAL)
		2.2.3. Actualizar en temas jurídicos y procedimientos propios de talento humano al personal que labora en las áreas de personal.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Planes y Políticas (CEDE11) (EJC) - Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura Jurídica Integral (ARC) - Departamento Jurídico y de DDHH (FAC) - Dirección de Talento Humano y Dirección Nacional de Escuelas (PONAL)
	2.3. Fortalecer la legitimidad, la integridad y la transparencia en las acciones que se generen en la Gestión del Capital Humano.	2.3.1. Fortalecer mecanismos que faciliten la institucionalización de la política de integridad y transparencia al interior de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional	Inspección General del Ejército y DANTE (EJC) - Inspección General de la Armada Nacional y DELTA - Inspección General de la Fuerza Aérea - Inspección General de la Policía Nacional.
		2.3.2. Impulsar mecanismos de orientación y control que impacten efectivamente en buenas prácticas, alineadas a los principios éticos, axiológicos y de respeto por los Derechos Humanos.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza - Dirección General de la Policía Nacional	Inspección General del Ejército y DANTE (EJC) - Inspección General de la Armada Nacional y DELTA - Inspección General de la Fuerza Aérea - Inspección General de la Policía Nacional.

	2.4.Fortalecer el acompañamiento jurídico para los miembros de la Fuerza Pública en el cumplimiento de sus funciones Militares y Policiales.	2.4.1.Fortalecer la asesoría jurídica de los uniformados y la difusión de los servicios del Fondo de Defensa Técnica Especializada de los Miembros de la Fuerza Pública (FONDETEC) del Ministerio de Defensa Nacional.	Ministerio de Defensa Nacional	Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa y Bienestar
3. Calidad de vida del Capital Humano y su familia.	3.1.Robustecer estrategias que generen un contexto social y familiar favorable que afiancen la labor del personal del sector defensa.	3.1.1.Generar estrategias de beneficios de salario emocional o la ruta de la felicidad que afiancen la vocación, el compromiso, la satisfacción y la productividad del capital humano del sector defensa y promuevan un balance entre la vida familiar y laboral.	Ministerio de Defensa Nacional (DBS) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa y Bienestar - Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano y Dirección de Bienestar Social (PONAL)
		3.1.2.Definir criterios por parte del Ministerio de Defensa Nacional en coordinación con el Ministerio del Interior y entes territoriales para la disposición de instalaciones adecuadas que suplan las necesidades básicas del personal de la Policía Nacional que se encuentre en cumplimiento de la misión constitucional.	Ministerio de Defensa Nacional Dirección General de la Policía Nacional	Dirección de Seguridad Ciudadana (PONAL)

	3.2. Mejorar la infraestructura dispuesta para el bienestar y la calidad de vida del personal uniformado y sus familias.	3.2.1. Estudiar la viabilidad de un plan de mejoramiento en la cobertura de alojamientos militar y policial para el personal casado y soltero de acuerdo a las necesidades operativas al interior de las Unidades Militares y de Policía.	Ministerio de Defensa Nacional (DBS)- Comando General de las FFMM - Segundos Comandantes de Fuerza -Subdirección General de la Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura de Planeación Naval y Jefatura de Estado Mayor de Apoyo a la Fuerza (ARC) - Comando de Apoyo a la Fuerza (FAC) Dirección de Bienestar Social y Dirección de Seguridad Ciudadana (PONAL)
		3.2.2. Mejorar la capacidad instalada de las escuelas de formación requerida para el personal incorporado de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional (DBS)- Comando General de las FFMM - Segundos Comandantes de Fuerza -Subdirección General de la Policía Nacional.	Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal y Jefatura de Planeación Naval y Jefatura de Estado Mayor de Apoyo a la Fuerza (ARC) - Comando de Apoyo a la Fuerza (FAC) Dirección Nacional de Escuelas (PONAL)
		3.2.3. Fortalecer las alianzas entre las Fuerzas Militares para contribuir a una mayor integración de los elementos que conforman el sistema integral de bienestar, sin que cada Fuerza pierda su prioridad.	Ministerio de Defensa Nacional (DBS) - Comando General de las FFMM - Segundos Comandantes de Fuerza	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC)

	3.3 Generar innovación en las estrategias relacionadas con incentivos y estímulos para el personal militar y de la Policía Nacional.	3.3.1. Establecer incentivos para reconocer al personal de la Fuerza Pública por la producción de conocimiento, ideas innovadoras, investigación con producción científica que mejoren el servicio y satisfagan las necesidades de las Fuerzas Militares, Policía Nacional y/o la sociedad.	Ministerio de Defensa Nacional (DBS) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
		3.3.2. Realizar un estudio que permita analizar los motivadores internos y externos de los miembros de las Fuerzas Militares y Policía Nacional para fortalecer los incentivos y estímulos.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
	3.4.Fortalecer los modelos integrales de atención a las familias del personal de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional	3.4.1.Actualizar la caracterización de la familia militar o policial en cada una de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)
		3.4.2.Fortalecer las competencias de los equipos interdisciplinarios de atención jurídica y psicosocial a los uniformados y sus familias.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Dirección de Talento Humano (PONAL)

		3.4.3. Potenciar convenios y alianzas con organismos nacionales e internacionales para generar estrategias de bienestar y calidad de vida para la familia militar y policial.	Ministerio de Defensa Nacional (DBS)- Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Viceministerio para la Estrategia y Planeación - Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa y Bienestar - Área de Cooperación Internacional (PONAL)
		3.4.4. Afianzar las acciones de prevención de todo tipo de violencias al interior de la familia y otros factores de riesgo.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC) Inspección General - Dirección de Bienestar Social (PONAL)
4. Cultura Institucional y Comunicaciones Estratégicas para la gestión y el desarrollo del Capital Humano	4.1. Consolidar la cultura institucional y el liderazgo como motores del alcance de la estrategia de la Fuerza Pública.	4.1.1. Establecer un marco de referencia para la gestión de la cultura institucional del Sector Defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		4.1.2. Establecer un marco de referencia para la gestión del conocimiento al interior de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		4.1.3 Realizar un diagnóstico de la aplicación y la transversalización de la equidad de género al interior de las Fuerzas.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.

	4.2.Fortalecer los productos de comunicación para el afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional.	4.2.1.Establecer un modelo de comunicación estratégica que dé respuesta a los procesos de Gestión y Desarrollo del Capital Humano, mejorando la imagen y la credibilidad de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional (Dirección de Comunicaciones Sectoriales) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Secretaria de Gabinete MDN -Comunicaciones Estrategicas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional
	4.3.Establecer estrategias y alianzas diversificando los canales de difusión y comunicación a través de contenido digital que permita potenciar la imagen de la Fuerza Pública.	4.3.1. Realizar un análisis etnográfico para el direccionamiento y la focalización de la estrategia de comunicaciones en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano.	Ministerio de Defensa Nacional (Dirección de Comunicaciones Sectoriales) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Secretaria de Gabinete MDN -Comunicaciones Estrategicas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional
		4.3.2.Implementar herramientas de Social Media en el ciclo de gestión del talento humano (reclutamiento o incorporación, selección, administración y retiro).	Ministerio de Defensa Nacional (Dirección de Comunicaciones Sectoriales) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Secretaria de Gabinete MDN -Comunicaciones Estrategicas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional
	5. Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano	5.1. Actualizar los sistemas de información de talento humano con tecnologías de vanguardia para la mejora de la calidad del dato, la oportunidad de la información y la acertada toma de decisiones.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Segundos Comandantes de Fuerza	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza - Comando de Personal (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Apoyo a la Fuerza(ARC) - Comando de Apoyo a la Fuerza (FAC)
		5.2. Desarrollar tecnologías a la vanguardia en el manejo de información sobre el capital humano de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional	Viceministerio para la Estrategia y Planeación

	5.3. Generar conocimiento a través de la analítica de datos enmarcada en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano para facilitar la toma de decisiones de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.	5.3.1. Crear observatorios estratégicos al interior de las Fuerzas Militares y el Ministerio de Defensa Nacional, para el análisis prospectivo en la gestión y el desarrollo del capital humano que sirva como herramienta para la toma de decisiones.	Ministerio de Defensa Nacional - Segundos Comandantes de Fuerza -Subdirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC)
		5.3.2. Fortalecer los observatorios del direccionamiento del talento humano existentes en la Policía Nacional frente a capacitación y análisis de datos para contribuir a la administración del personal.	Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de la Policía Nacional	Dirección de Talento Humano (PONAL)

ANEXO 4. PLANEACIÓN OPERATIVA CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN OPERATIVA POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO PERSONAL CIVIL Y NO UNIFORMADO				
Línea Estratégica	Objetivo específico	Iniciativa	Responsable	Cooresponsable
1. Administración del Capital Humano	1.1 Proyectar la planta de personal civil y no uniformado de la fuerza pública de acuerdo con las necesidades y procesos de transformación.	1.1.1 Realizar un estudio para determinar la funcionalidad actual de la planta del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministro de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de las Fuerzas, Oficinas de Planeación de ARC - FAC - PONAL.
		1.1.2 Presentar una propuesta para la modificación de los requisitos mínimos y equivalencias exigidos en el decreto 1070 del 2015.	Ministro de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de las Fuerzas, Oficinas de Planeación de ARC - FAC - PONAL.
	1.2 Potencializar la administración del capital humano del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	1.2.1 Establecer los perfiles para el personal encargado de la administración del capital humano del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Ministerio de Defensa Nacional, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		1.2.2 Promover acciones de formación conjuntas y periódicas de actualización en temas de administración del capital humano del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.

		1.2.3 Fortalecer las competencias del personal que labora en las dependencias de talento humano frente al personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
	1.3.Fortalecer el modelo de gestión del talento humano por competencias del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	1.3.1 Estandarizar los instrumentos de medición por competencias del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública, Oficinas de Planeación de la Fuerza Pública.
		1.3.2 Proponer el desarrollo de un modelo integral de competencias para el personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública, Oficinas de Planeación de la Fuerza Pública.
		1.3.3 Evaluar la aplicabilidad de los folios de vida del personal civil de las Fuerzas Militares.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas.	Jefes de Talento Humano de las Fuerzas Militares.
	1.4 Potencializar las capacidades y competencias del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	1. 4.1 Fortalecer el desarrollo de los planes de capacitación de acuerdo con el nivel, cargo y perfil del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.

		1.4.2 Formular estrategias que permitan hacer seguimiento de la correcta ubicación de acuerdo al nivel, cargo y perfil del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
	1.5 Fortalecer la implementación y mejora continua del SGSST para el personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del Ministerio de Defensa Nacional.	1.5.1 Generar lineamientos ministeriales que permitan el registro, reporte, seguimiento, control y mitigación del ausentismo laboral por accidentes de trabajo o enfermedad profesional del personal no uniformado del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		1.5.2 Generar los mecanismos que propendan por la asignación presupuestal anual real para cubrir las necesidades existentes en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST del personal civil y no uniformado de las fuerzas.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
2. Fortalecimiento Jurídico en la Gestión del Capital Humano	2.1.Fortalecer el asesoramiento jurídico a las oficinas de personal en la unidades militares y policiales en relación con el régimen especial de carrera del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	2.1.1 Estandarizar criterios frente a la administración del talento humano del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		2. 1.2 Crear en el ministerio de defensa nacional el observatorio de casuística referida a la administración del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.

3. Calidad de vida del Capital Humano y su familia.	3.1. Mejorar el clima organizacional del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	3.1.1 Generar la cultura de reconocimiento por el buen desempeño, que promueva la aplicación de incentivos y estímulos al personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		3.1.2 Fortalecer las estrategias generadas por el departamento administrativo de la función pública frente a las rutas de creación de valor que permitan el mejoramiento en el clima organizacional del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
	3.2 Fortalecer el bienestar del personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa en procura del cumplimiento de la misión institucional.	3.2.1. Generar nuevas estrategias de difusión del plan de bienestar con el que cada institución cuenta al personal civil y no uniformado de la fuerza pública y de la unidad de gestión general del ministerio de defensa.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		3.2.2 realizar un estudio que permita el análisis y diseño de nuevas estrategias que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida del personal civil, no uniformado y sus familias.	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.

4. Cultura institucional y comunicaciones estratégicas para la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano	4.1. Consolidar la cultura institucional y el liderazgo como motores del alcance de la estrategia del Ministerio de Defensa Nacional.	4.1.1. Establecer un marco de referencia para la gestión de la cultura institucional del Ministerio de Defensa Nacional	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		4.1.2. Establecer un marco de referencia para la gestión del conocimiento al interior del del Ministerio de Defensa Nacional .	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
		4.1.3 Realizar un diagnóstico de la aplicación y la transversalización de la equidad de género al interior del Ministerio de Defensa Nacional	Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Comandantes de Fuerzas y Director General de la Policía Nacional.	Viceministerio para la Estrategia y Planeación, Secretaria General UGG, Jefes de Talento Humano de la Fuerza Pública.
	4.2. Fortalecer los productos de comunicación para el afianzamiento del compromiso del capital humano y la identidad institucional.	4.2.1. Establecer un modelo de comunicación estratégica que dé respuesta a los procesos de Gestión y Desarrollo del Capital Humano, mejorando la imagen y la credibilidad de la Fuerza Pública.	Ministerio de Defensa Nacional (Dirección de Comunicaciones Sectoriales) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Secretaria de Gabinete MDN -Comunicaciones Estratégicas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional
	4.3. Establecer estrategias y alianzas diversificando los canales de difusión y comunicación a través de contenido digital que permita potenciar la imagen de la institución	4.3.1. Realizar un análisis etnográfico para el direccionamiento y la focalización de la estrategia de comunicaciones en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano.	Ministerio de Defensa Nacional (Dirección de Comunicaciones Sectoriales) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Secretaria de Gabinete MDN -Comunicaciones Estratégicas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional

		4.3.2. Implementar herramientas de Social Media en el ciclo de gestión del talento humano	Ministerio de Defensa Nacional (Dirección de Comunicaciones Sectoriales) - Comando General de las FFMM - Comandos de Fuerza -Dirección General de la Policía Nacional	Secretaría de Gabinete MDN -Comunicaciones Estrategicas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional
5. Datos, sistemas de información y generación de conocimiento en gestión y desarrollo del capital humano	5.1. Actualizar los sistemas de información de talento humano con tecnologías de vanguardia para la mejora de la calidad del dato, la oportunidad de la información y la acertada toma de decisiones.	5.1.1. Fomentar la interoperabilidad en los sistemas de información y la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional, para mejorar la calidad del dato en la gestión del Talento Humano.	Ministerio de Defensa Nacional - Comando General de las FFMM - Segundos Comandantes de Fuerza	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza - Comando de Personal (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Apoyo a la Fuerza(ARC) - Comando de Apoyo a la Fuerza (FAC)
	5.2. Desarrollar tecnologías a la vanguardia en el manejo de información sobre el capital humano del Ministerio de Defensa Nacional.	5.2.1. Propiciar la actualización tecnológica para el manejo de los sistemas de información del capital humano bajo altos estándares de seguridad y confidencialidad.	Ministerio de Defensa Nacional	Viceministerio para la Estrategia y Planeación
	5.3. Generar conocimiento a través de la analítica de datos enmarcada en la Gestión y el Desarrollo del Capital Humano para facilitar la toma de decisiones de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y la Unidad de Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional.	5.3.1. Crear observatorios estratégicos al interior de las Fuerzas Militares y el Ministerio de Defensa Nacional, para el análisis prospectivo en la gestión y el desarrollo del capital humano que sirva como herramienta para la toma de decisiones.	Ministerio de Defensa Nacional - Segundos Comandantes de Fuerza -Subdirección General de la Policía Nacional	Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (EJC) -Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal (ARC) - Comando de Desarrollo Humano (FAC)
		5.3.2. Fortalecer los observatorios del direccionamiento del talento humano existentes en la Policía Nacional frente a capacitación y análisis de datos para contribuir a la administración del personal.	Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de la Policía Nacional	Dirección de Talento Humano (PONAL)

GLOSARIO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ATEP: Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional

ARC: Armada Nacional de Colombia

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

EJC: Ejército Nacional de Colombia

FAC: Fuerza Aérea Colombiana

FF.MM.: Fuerzas Militares

GETH: Gestión Estratégica del Talento Humano

GERH: Gestión Estratégica del Recurso Humano

GSED: Dirección de Bienestar del Grupo Sectorial de Defensa

MDN: Incluye a las cuatro Fuerzas y la Unidad de Gestión General

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PEFuP: Política de Educación para la Fuerza Pública 2021 - 2026

PESTELIS: Herramienta de análisis para identificar variables externas que inciden en una organización.

PONAL: Policía Nacional de Colombia

PPCD: Presupuesto per cápita para el Sector Defensa

SGSST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

SIATH: Sistema de Información y Administración del Talento Humano

TOE: Tablas de Organización y Equipo

TOP: Tablas de Organización Policial

REFERENCIAS

Agudelo Vargas, M. L., Casas Reyes, E. L., Tovar Pinzón, A., & Villadiego de la Hoz, E. (2017). Guía para la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral.

Angarita, U., & Martín, J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania*, (46), 63-80.

Arbeláez, I. L., & Álvarez, J. E. (2018). Libertad y desarrollo humano en las organizaciones. *Interdisciplinaria*, 35(2), 395-408

Armada de Colombia (2021), <https://www.armada.mil.co/es/content/mision-y-vision-armada-nacional>

Corte Constitucional, República de Colombia (2021). Sentencia T-291/16. Recuperado de: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/t-291-16.htm#:~:text=Entendido%20como%20derecho%20fundamental%20aut%C3%B3nomo,acorde%20con%20su%20condici%C3%B3n%20humana>.

Cameron y Quinn (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco. Editorial: Jossey-Bass. Recuperado de: file:///C:/Users/ZO-RYLA~1.000/AppData/Local/Temp/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework.pdf

Chiavenato, I. (2004) Gestion del Talento Humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México. Recuperado de: https://www.academia.edu/25792388/Libro_gestion_del_talento_humano_chiavenato

Colombia (7, Julio, 1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá.

Congreso de la República (28, Octubre, 1993). Ley 80 "Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública". Bogotá: Diario Oficial 41094.

Congreso de la República (23, Diciembre, 1993). Ley 100 "Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones". Bogotá: Diario oficial 41148

Congreso de la República (17, Enero, 1997). Ley 352 "Por la cual se reestructura el Sistema de Salud y se dictan otras disposiciones en materia de Seguridad Social para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional". Bogotá: Diario oficial 42965.

Congreso de la República (9, Diciembre, 2002). Ley 775 "Por la cual se modifican parcialmente los Estatutos de Carrera de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares". Bogotá: Diario Oficial 45026.

Congreso de la República (16, Julio, 2003) Ley 836 "Por la cual se expide el reglamento del Régimen Disciplinario para las Fuerzas Militares". Bogotá: Diario Oficial 45251.

Congreso de la República (23, Septiembre, 2004) Ley 909 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones". Bogotá: Diario Oficial 45680.

Congreso de la República (08, Julio, 2005). Ley 962 "Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos". Bogotá: Diario Oficial 46023.

Congreso de la República (9, Septiembre, 2005). Ley 987 “Por medio de la cual se modifican los Decretos 1211 de 1990, 1790 y 1793 de 2000 relacionados con el régimen salarial y prestacional del personal de oficiales, suboficiales y soldados de las Fuerzas Militares; los Decretos 1091 de 1995, 1212 y 1213 de 1990 y 1791 de 2000, relacionados con el régimen salarial y prestacional de oficiales, suboficiales, personal del nivel ejecutivo y agentes de la Policía Nacional y el Decreto 1214 de 1990 relacionado con el régimen prestacional civil del Ministerio de Defensa y Policía Nacional”. Bogotá: Diario Oficial 46026.

Congreso de la República (18; Julio, 2006). Ley 1033 “Por la cual se establece la Carrera Administrativa Especial para los Empleados Públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional y de sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas al sector Defensa, se derogan y modifican unas disposiciones de la Ley 909 de 2004 y se conceden unas facultades conforme al numeral 10 del artículo 150 de la Constitución Política”. Bogotá: Diario Oficial 46334.

Congreso de la República (13, Diciembre, 2006). Ley 1104 “Por medio de la cual se modifican artículos del Decreto 1790 de 2000, en la carrera de los integrantes de las Fuerzas Militares”. Bogotá: Diario Oficial 46481.

Congreso de la República (16, Julio, 2007). Ley 1150 “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos”. Bogotá: Diario Oficial 46691.

Congreso de la República (27, Noviembre, 2008). Ley 1249 “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Administrador Policial y se dictan otras disposiciones”. Bogotá: Diario Oficial 47186.

Congreso de la República (17, Octubre, 2012). Ley Estatutaria 1581 “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales”. Bogotá: Diario Oficial 48587.

Congreso de la República (30, Octubre, 2012). Ley 1582 “Por medio de la cual se aprueba el: Acuerdo de Cooperación Operativa y Estratégica entre la República de Colombia y la Oficina Europea de Policía”. Bogotá: Diario Oficial 48599.

Congreso de la República (11, Julio, 2012). Ley 1562 “ Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”, Bogotá: Diario Oficial 48488.

Congreso de la República (6, Marzo, 2014). Ley 1712 “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”. Bogotá: Diario Oficial 49084.

Congreso de la República (4, Agosto, 2017). Ley 1861 “Por la cual se reglamenta el servicio de reclutamiento, control de reservas y la movilización”. Bogotá: Diario Oficial 50315.

Congreso de la República (4, Agosto, 2017). Ley 1862 “Por la cual se establecen las normas de conducta del Militar Colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar”. Bogotá: Diario Oficial 50315.

Congreso de la República (5, Agosto, 1950). Decreto 2663 “Código Sustantivo del Trabajo”. Bogotá: Diario Oficial 27622.

Departamento Administrativo de la Función Pública (5, Agosto, 1998). Decreto 1567 “Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”. Bogotá: Diario Oficial 43358.

Departamento Administrativo de la Función Pública (30, Junio, 2000). Decreto 1252 "Por el cual se establecen normas sobre el régimen prestacional de los empleados públicos, los trabajadores oficiales y los miembros de la fuerza pública". Bogotá: Diario Oficial 44070.

Departamento Administrativo de la Función Pública (16, Abril, 2001). Decreto 682 "por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos". Bogotá: Diario Oficial 44395.

Departamento Administrativo de la Función Pública (17, Marzo, 2005). Decreto 770 "Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004". Bogotá: Diario Oficial 45855.

Departamento Administrativo de la Función Pública (17, Marzo, 2005). Decreto 785 "Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004." Bogotá: Diario Oficial 45855.

Departamento Administrativo de la Función Pública (10, Abril, 2012). Decreto 0724 "Por el cual se dictan normas sobre el régimen salarial del personal uniformado activo de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional del Ministerio de Defensa Nacional. Bogotá: Diario Oficial 48397

Departamento Administrativo de la Función Pública (26, Mayo, 2015). Decreto 1070 "Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa". Bogotá: Diario Oficial 49523.

Departamento Administrativo de la Función Pública (26, Mayo, 2015). Decreto 1083 "Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa". Bogotá: Diario Oficial 49523.

Departamento Administrativo de la Función Pública (11, Septiembre, 2017). Decreto 1499 "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". Bogotá: Diario Oficial 50353.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020). Enfoque Diferencial e Interseccional. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/enfoque-diferencial-e-interseccional/enfoque-de-genero#:~:text=El%20enfoque%20de%20g%C3%A9nero%20tiene,%2C%20psicol%C3%B3gicas%2C%20culturales%20y%20jur%C3%ADdicas%2C>

Departamento Administrativo de la Función Pública (27 de Febrero 2020). Decreto 318 "Por el cual se fijan los sueldos básicos para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares; oficiales, suboficiales y agentes de la Policía Nacional; Personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, y Empleados Públicos del Ministerio de Defensa, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional; se establecen bonificaciones para alféreces, guardiamarinas, pilotines, grumetes y soldados, se modifican las comisiones y se dictan otras disposiciones en materia salarial". Bogotá: Diario Oficial 51240.

Departamento Nacional de Planeación; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2021). Aproximación a enfoques no tradicionales en el diseño de políticas públicas. Bogotá.

Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios gerenciales, 30 (131), 162-171.

Ejército Nacional (2021), https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/principios_valores/principios

Fuerza Aerea Colombiana (2021), <https://www.fac.mil.co/transparencia-y-acceso-informacion-publica/3-estructura-organica-y-talento-humano/mision-vision>

Función Pública (2017). Valores del Servicio Público "código de integridad". Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/24621277/2017-06-07_valores_del_servidor_publico_codigo_integridad

Gamez, M. J. (2015, 25 septiembre). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Garcia - Allen, J. (2015). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Recuperado de: <https://psicologiyamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

General, A. (1994). Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la Violencia contra la Mujer. Convención de Belém Do Pará.

Gutierrez Andrade, O. W. (2007). Importancia de la Planificación de Recursos Humanos en la empresa. *Cochabamba: redalyc. org*.

Haack, K., Karns, M. P., & Murray, J. P. (2020). The United Nations at Seventy-Five: Where Are the Women in The United Nations Now?. *Ethics & International Affairs*, 34(3), 361-371.

HERNÁNDEZ, Ángel. (2008). "El desarrollo humano", En: Hernández, Ángel (Compilador), *El Desarrollo como problema ¿Igualdad de qué?*. Caracas, Venezuela, Universidad Central de Venezuela-Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico-Facultad de Humanidades y Educación, pp. 35-48.

Hernández Calzada, M. A., Mendoza Moheno, J., & González Fernández, L. (8 de junio de 2007). Universidad de la Rioja. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524039.pdf>

Inclusiva, O. E. (2013). Guía para la contratación de personas con discapacidad Santiago. *Organización Internacional del Trabajo*.

KAUFFMAN, Stuart. (1993), *The Origins of Order: Self-organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press.

Lalama, R. A., & Lalama, A. B. (2019). América Latina y los objetivos de desarrollo sostenible: Análisis de su viabilidad. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 12-24.

London, S., & Formichella, M. M. (2006). El concepto de desarrollo de Sen y su vinculación con la Educación. *Economía y Sociedad*, 11(17), 17-32.

Ministerio de Defensa Nacional (8, Junio, 1990). Decreto 1211 "Por el cual se reforma el Estatuto del Personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares". Bogotá: Diario Oficial 39406.

Ministerio de Defensa Nacional (8, Junio, 1990). Decreto 1214 "Por el cual se reforma el Estatuto y el Régimen Prestacional del Personal Civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional.

Ministerio de Defensa Nacional (20, Diciembre, 1991). Decreto 2853 "Por el cual se reglamenta el capítulo IX de la Ley 4ª de 1991 sobre el Servicio Militar Obligatorio para Bachilleres en la Policía Nacional". Bogotá: Diario Oficial 40239.

Ministerio de Defensa Nacional (2018). Política Pública Sectorial de Transversalización del Enfoque de Género para el Personal Uniformado de la Fuerza Pública. Recuperado de: https://www.justiciamilitar.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Prensa/Documentos/politica_genero.pdf

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1790 "Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1791 "Por el cual se modifican las normas de carrera del Personal de Oficiales, Nivel Ejecutivo, Suboficiales y Agentes de la Policía Nacional". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1792 "Por el cual se modifica el Estatuto que regula el Régimen de Administración del Personal Civil del Ministerio de Defensa Nacional, se establece la Carrera Administrativa Especial". Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1793 "Por el cual se expide el Régimen de Carrera y Estatuto del Personal de Soldados Profesionales de las Fuerzas Militares". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1794 "Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional para el personal de soldados profesionales de las Fuerzas Militares". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1795 "Por el cual se estructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1796 "Por el cual se regula la evaluación de la capacidad sicofísica y de la disminución de la capacidad laboral, y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la Fuerza Pública, Alumnos de las Escuelas de Formación y sus equivalentes en la Policía Nacional, personal civil al servicio del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Militares y personal no uniformado de la Policía Nacional vinculado con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (14 de Septiembre, 2000). Decreto 1799 "Por el cual se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y se establecen otras disposiciones". Bogotá: Diario Oficial 44161.

Ministerio de Defensa Nacional (31, Diciembre, 2004). Decreto 4433 "Por medio del cual se fija el régimen pensional y de asignación de retiro de los miembros de la Fuerza Pública". Bogotá: Diario Oficial 45778.

Ministerio de Defensa Nacional (17, Enero, 2007). Decreto 91 "Por el cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal". Bogotá: Diario Oficial 46514.

Ministerio de Protección Social (11, Julio, 2007). Resolución 2346 "Por el cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo del contenido de las historias clínicas ocupacionales". Bogotá: Diario Oficial 46691.

Ministerio de Defensa Nacional (25, Abril, 2011). Resolución 01225 "Por la cual se determinan los valores relacionados con la selección e incorporación de aspirantes a procesos de formación, actualización y entrenamiento". Bogotá: Diario Oficial

Ministerio de Defensa Nacional (28, Febrero, 2012). Resolución 1003 "Por la cual se adopta el formato de Manual Específico de Funciones y Competencias para los empleos públicos de los funcionarios públicos civiles y no uniformados del Sector Defensa, y se dictan otras disposiciones". Bogotá: Diario Oficial 48363.

Ministerio del Trabajo (26, Mayo, 2015). Decreto 1072 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo". Bogotá: Diario Oficial 49523.

Ministerio de Defensa Nacional (4, Diciembre, 2017). Decreto 1454 "Por el cual se adiciona un Título a la Parte 5 del Libro 2 del Decreto número 1070 de 2015, "Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa", en lo relacionado con el incremento del Presupuesto per cápita para el Sector Defensa (PPCD) y del porcentaje del aporte para los servicios médicos derivados de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional (ATEP) para el Subsistema de Salud de la Policía Nacional, conforme a lo dispuesto en la Ley 352 de 1997". Bogotá: Diario Oficial 50346.

Ministerio de Defensa Nacional (30, Julio, 2018). Resolución 5421 "Por la cual se formula la Política del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en el Ministerio de Defensa Nacional." Bogotá: Diario Oficial 50671.

Ministerio de Defensa Nacional (2021). Resultados encuesta de percepción sobre gestión y desarrollo del capital humano de la Fuerza Pública. Bogotá: Dirección de Desarrollo del Capital Humano.

Ministerio de Defensa Nacional (2021b). Reporte resultados instrumentos grupos focales con personal de niveles operativo y táctico. Bogotá: Dirección de Desarrollo del Capital Humano.

Ministerio de Defensa Nacional (2021c). Resultados análisis DOFA y matrices PESTELIS de análisis de contexto. Bogotá: Dirección de Desarrollo del Capital Humano.

Ministerio del Trabajo (13, Febrero, 2019). Resolución 0312 "Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST". Bogotá: Diario Oficial 50872.

Ministerio de Defensa Nacional. Policía Nacional Dirección General. (30, Octubre, 2020), (Resolución 02681) "Por la cual se modifica parcialmente la Resolución No 00003 del 01 de enero del 2019". https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/resolucion_02681_del_30-10-2020.pdf

Ministerio de Defensa Nacional. Armada Nacional de Colombia. (11, Julio, 2021) (Directiva Permanente) "Guía para Comandantes, Actitud Combativa".

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2014). Los estereotipos de género y su utilización. Recuperado de: <https://www.ohchr.org/SP/Issues/Women/WRGS/Pages/GenderStereotypes.aspx>

Organización de Naciones Unidas (1948). La Declaración Universal de Derechos Humanos | Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Organización de las Naciones Unidas (2013). Executive Board of the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/~/>

<media/headquarters/attachments/sections/executive%20board/2013/annual%20session/strategic-plan-2014-2017-narrative%20pdf.pdf>

Organización de Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Organización de Naciones Unidas (2015). La igualdad de Género. Recuperado de: http://www.ines-gemx/pdf/articulos/igualdad_onu.pdf

Pacheco Méndez, T. (1995). Modernización, cultura y desarrollo regional, un marco de referencia. Comercio exterior, 45(2), 152-158.

Parada, P. (Enero 10, 2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Parada, P. (s.f.). Análisis PESTEL: Trabajar con la herramienta de análisis estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa. https://www.amazon.es/An%C3%A1lisis-PESTEL-herramienta-estrat%C3%A9gicopermitir%C3%A1-ebook/dp/B0130REC08/ref=pd_ecc_rvi_1

PNUD (1990). Informe de Desarrollo Humano. PNUD, TM Editores, Bogotá, 332 p.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Informe sobre Desarrollo Humano. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf

Policía Nacional de Colombia(2021), <https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>

Policía Nacional de Colombia (2018). Manual de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional. Bogotá: Oficina de Planeación.

Psicología positiva aplicada (2014). Motivación según Abraham Maslow: Pirámide de Necesidades. Recuperado de: www.enriquecetepsicologia.com

Resolución 02681 de 2020 [Ministerio de Defensa Nacional]. Por la cual se modifica parcialmente la Resolución No. 00003 del 01 de enero de 2019. 30 de octubre de 2020.

Rojas, S. E. R. (2017). Desarrollo humano y derechos humanos, dos caras de una misma moneda. Derecho y Realidad, 15(30).

Sánchez, E.; Guerrero, M. (2015). Cambio cultural en la gestión pública. Estrategia de cambio cultural. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Shein, E. (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica, S.A.

Sheen, R (2018) La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Lima. Fondo editorial Universidad de Lima. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=_dSEDwAAQBA-J&printsec=frontcover&dq=definiciones+de+cultura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKew-jUi6KZ_cnwAhUhEVkFHTRgBPIQ6AEwB3oECAkQAg#v=onepage&q&f=false

Trenza, A. (Julio 23, 2018). Análisis Pestel: Qué es y para que sirve. Recuperado de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>

Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis de PESTEL. Recuperdo de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF>

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis PESTELIS - contexto estratégico

Ilustración 2: Capital humano como convergencia de talentos, cultura, arquitectura organizacional y estilos de gestión

Ilustración 3: Operación Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Ilustración 4: Nube de palabras respondiendo a la pregunta ¿Qué recomendaciones daría para mejorar los procesos de incorporación de su Fuerza?

Ilustración 5: Nube de palabras respondiendo a la pregunta ¿Qué recomendaciones daría para mejorar los procesos de incorporación de su Fuerza?

Ilustración 6: Pirámide de MASLOW

Ilustración 7: Nube de palabras al solicitar “identifique 3 procesos que considere de impacto en la administración de personal”

Ilustración 8: Respuestas al planteamiento “mencione tres aspectos que considere relevantes para tener una comunicación clara y fluida en su institución”

Ilustración 9: Mencione tres aspectos claves para que el ambiente de trabajo sea positivo

Ilustración 10: ¿Qué elementos considera más relevantes de la política de Gestión y Desarrollo Humano?

Ilustración 11: Elementos de la ciencia de datos



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Momentos, instrumentos y participación en la formulación de la Política de Gestión y Desarrollo Humano de la Fuerza Pública

Tabla 2: Taxonomía de capacidades – Política de Gestión y Desarrollo Humano

Tabla 3: Distinción de conceptos

Tabla 4: Marco normativo

Tabla 5: Alineación Política De Gestión Y Desarrollo Humano de la Fuerza Pública con las Políticas Nacionales y Sectoriales

Tabla 6: Total retiros presentados en las FF.MM y la Policía Nacional

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Porcentaje de participación en la encuesta por Fuerza

Gráfica 2: Porcentaje de participación según tamaño de la Fuerza

Gráfica 3: Porcentaje de participación en la encuesta por Fuerza y unidad de gestión general Ministerio de Defensa Nacional

Gráfica 4: Porcentaje de participación en la encuesta por nivel de empleo del Ministerio de Defensa Nacional

Gráfica 5: Comparativo de personal retirado por Fuerza 2018-2020

Gráfica 6: Retiros porcentuales de las FF.MM y la Policía Nacional 2018-2020.

Gráfica 7: Causalidad de los retiros Policía Nacional, Armada Nacional y Ejército Nacional, vigencia 2018

Gráfica 8: Causalidad de los retiros Policía Nacional, Armada Nacional y el Ejército Nacional, vigencia 2019

Gráfica 9: Causalidad de los retiros Policía Nacional, Armada Nacional y Ejército Nacional, vigencia 2020

Gráfica 10: Comparativo incorporaciones FF.MM y Policía Nacional 2018-2020

Gráfica 11: Retiros FF.MM y Policía Nacional (2018-2020)

Gráfica 12: Comparativo retiros / incorporaciones de las FF.MM y Policía Nacional 2018-2020

Gráfica 13: Palabras negativas de las respuestas a la pregunta ¿Qué recomendaciones daría para mejorar los procesos de incorporación de su Fuerza?

Gráfica 14: Usuarios sistema de salud y oferta sistema de salud de la Armada Nacional 2018-2020.

Gráfica 15: Usuarios sistema de salud / Oferta sistema de salud de la Armada Nacional 2018-2019

Gráfica 16: Usuarios sistema de salud PONAL 2018-2019

Gráfica 17: Usuarios y oferta del sistema de salud del Ejército Nacional 2018-2019

Gráfica 18: Usuarios del sistema de salud/oferta del sistema de salud del Ejército Nacional 2018-2019.

Gráfica 19: Respuesta de suboficiales y nivel ejecutivo participantes de grupo focal a la pregunta "¿Cuál de las siguientes líneas de política le parece más importante?"



Gráfica 20: Sentimientos expresados por los encuestados que consideran que su Institución no se preocupa por su bienestar y el de su familia

Gráfica 21: Respuesta de encuestados a la pregunta ¿cuál de las siguientes opciones le genera mayor bienestar?

Gráfica 22: Porcentaje de Confianza ciudadana por Fuerza 2017 - 2018

Gráfica 23: Motivos de desconfianza ciudadana según Fuerza 2017 - 2018

Gráfica 24: Total del personal civil y no uniformado

Gráfica 25: Total de personal civil y no uniformado encuestado

Gráfica 26: Nivel de empleo del personal civil y no uniformado encuestado

Gráfica 27: Resultados por nivel de empleo de la pregunta “¿la capacitación que ha recibido es la adecuada para el cargo que ocupa actualmente?”

Gráfica 28: Respuesta a la pregunta “¿las funciones de su cargo se ajustan a su perfil? responda de 1 a 5, siendo 1 menos ajustadas y 5 totalmente ajustadas”

Gráfica 29: Respuesta a la pregunta “¿Conoce la política de Seguridad y Salud en el trabajo implementada por la institución?”

Gráfica 30: Respuesta a la pregunta “¿ha recibido capacitación de seguridad y salud en el trabajo?”

Gráfica 31: Respuesta a la pregunta “¿conoce el tratamiento respectivo para reporte de accidentes de trabajo?”

Gráfica 32: Estado civil personal no uniformado encuestado

Gráfica 33: Número de hijos del personal civil y no uniformado encuestado

Gráfica 34: Respuesta a la pregunta ¿Conoce el plan de bienestar de su institución

Gráfica 35: Respuesta a la pregunta “¿ha participado en los programas de bienestar ofertados en su institución?”

Gráfica 36: Respuesta a la pregunta: “¿Conoce el plan de bienestar ofertado por su caja de compensación familiar?”

Gráfica 37: Respuesta a la pregunta “ ¿Con qué frecuencia usted o algún miembro de su familia que esté afiliado accede a los beneficios de su caja de compensación familiar?”

Gráfica 38: Respuesta al enunciado ‘si la respuesta anterior fue “nunca” o “mínimo una vez al semestre”, indique por qué se presenta esa situación’

Gráfica 39: Resultado de la pregunta ¿Ha recibido incentivos y/o estímulos por su buen desempeño?

Gráfica 40: Respuesta de la pregunta ¿Considera que el ambiente de trabajo de su institución es el adecuado?

Gráfica 41: Respuesta al planteamiento 'Ante la afirmación "la comunicación interna de su institución funciona de manera clara y fluida" usted está:'









La seguridad
es de todos

Mindefensa



www.mindefensa.gov.co