



Ministerio de Defensa Nacional

**Dirección General Marítima**

Autoridad Marítima Colombiana

# Plan Estratégico de **Talento Humano**

**2021- 2026**





## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| 1. Objetivos .....   | 4  |
| 1.1. General.....  | 4  |
| 1.2. Específicos.....  | 4  |
| 2. Alcance .....   | 5  |
| 3. Glosario .....  | 5  |
| 4. Desarrollo .....  | 6  |
| 5. Introducción .....  | 6  |
| 6. Funciones Grupo de Desarrollo Humano.....   | 7  |
| 7. Caracterización de la Entidad .....   | 8  |
| 7.1. Marco legal .....   | 9  |
| 7.2. Caracterización de los funcionarios.....  | 15 |
| 7.3. Caracterización de los empleos .....  | 17 |
| 8. Política Gestión Estratégica del Talento Humano.....                                  | 19 |
| 8.1. Resultado diagnóstico según la matriz GETH.....                                     | 19 |
| 8.2. Resultados encuesta de Clima, Cultura Organizacional y Diagnóstico de Bienestar ... | 21 |
| 8.3. Plan de Acción Matriz GETH.....   | 25 |
| 9. Seguimiento y control del Plan .....  | 26 |
| 9.1. Visión de Talento Humano al 2030.....   | 26 |
| 9.2. Indicadores del Plan.....   | 27 |
| 9.3. Cronograma de ejecución del Plan.....   | 30 |
| 9.4. Provisión de empleos vacantes.....  | 42 |
| 9.5. Estrategia de Promoción de la Inclusión y la Diversidad .....                       | 42 |
| 9.6. Monitoreo y seguimiento del SIGEP.....  | 43 |
| 9.7. Estrategia de Evaluación por Competencias .....                                     | 43 |
| 9.8. Estrategia de Desvinculación Asistida.....  | 44 |
| 10. Política de Integridad.....  | 45 |
| 11. Evaluación del Plan.....   | 46 |
| 11.1. Matriz MIPG .....  | 46 |



## **PLAN** **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 11.2. | Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano ..... | 47 |
| 12.   | Bibliografía.....   | 50 |
| 12.1. | Aprobación .....  | 50 |



## 1. Objetivos

### 1.1. General

Realizar la planeación al 2026 para la Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) en la Dirección General Marítima, a través del análisis de la situación actual, la identificación de las oportunidades de mejora y el diseño de acciones que fortalezcan las actuaciones de la Entidad en cada etapa del Ciclo de Vida del Servidor Público. Con esto, se busca aumentar el nivel de madurez de la Entidad, de acuerdo con los lineamientos de la Función Pública.

### 1.2. Específicos

- Realizar la caracterización de la Entidad, a través de la caracterización de los empleos y los funcionarios, con el fin de diseñar un Plan que responda a las necesidades del Talento Humano de la Entidad.
- Realizar el diagnóstico de la Política de la GETH con el fin de diseñar el Plan de Acción de Talento Humano con iniciativas a corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar el Árbol de Problemas y de Objetivos de Talento Humano que permita conocer las debilidades y diseñar líneas de acción en el corto, mediano y largo plazo.
- Realizar el Plan de Bienestar, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Institucional de Capacitación que sea usado como base al realizar los Planes de Acción anuales de cada uno.
- Establecer las acciones a realizar para las diferentes estrategias contempladas en la matriz de Autodiagnóstico de la Política de la GETH, Política de Integridad y el FURAG.
- Determinar los indicadores para evaluar el avance del Plan Estratégico de Talento Humano al 2026.

A continuación, se presenta en la siguiente Tabla los objetivos específicos, junto con su actividad y meta.

Tabla 1.

Objetivos del plan

| OBJETIVO   | ACTIVIDAD  | META   |
|--|--|--|
| Realizar la caracterización de la Entidad, a través de la caracterización de los empleos y los funcionarios, con el fin de diseñar un Plan que responda a las necesidades del Talento Humano de la Entidad | Identificar la caracterización de la Entidad mediante la normativa que hace parte del Grupo de Desarrollo Humana, la cual, proporciona las bases sobre las que implementan los procedimientos y actividades establecidas | Contar con información clara y detallada sobre los funcionarios de la Entidad, sus respectivos empleos y la normatividad que regula al Talento Humano. |
| Realizar el diagnóstico de la Política de la GETH con el fin de diseñar el Plan de Acción de Talento Humano  | Analizar los resultados del diagnóstico de la matriz GETH y los resultados de la encuesta de Clima   | Fortalecer la dimensión de Talento Humano en la Dirección General Marítima   |



## PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| OBJETIVO   | ACTIVIDAD   | META   |
|--|---|--|
| con iniciativas a corto, mediano y largo plazo.  | Organizacional para el año 2021   |  |
| Diseñar el Árbol de Problemas y de Objetivos de Talento Humano que permita conocer las debilidades y diseñar líneas de acción en el corto, mediano y largo plazo.                            | Estudio y análisis de los ítems expuestos en el Autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH).  | Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para la Gestión Estratégica de Talento Humano de la Dirección General Marítima.               |
| Realizar el Plan de Bienestar, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Institucional de Capacitación que sea usado como base al realizar los Planes de Acción anuales de cada uno. | Generar el Plan de Acción para utilizarlo como insumo para el Plan de Bienestar, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Institucional de Capacitación. | Realizar el Plan de Acción para utilizarlo como insumo para el Plan de Bienestar, Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Institucional. |
| Determinar los indicadores para evaluar el avance del Plan Estratégico de Talento Humano al 2026.  | Construir los indicadores que impactarán al Grupo de Desarrollo Humano en conjunto a 2026.  | Generar indicadores alineados con los objetivos estratégicos de la Entidad.  |

## 2. Alcance

El Plan Estratégico de Talento Humano de Dirección General Marítima aplica a todos los funcionarios de la Dirección General Marítima (Planta DIMAR, Planta Armada Nacional de Colombia - ARC, Militar de la ARC, provisionales y contratistas), de acuerdo con la normatividad establecida en la Ley 909 de 2004.

## 3. Glosario

- GRUDHU: Grupo de Desarrollo Humano
- SIGEP: Sistema de Información y Gestión del Empleo Público
- Matriz GETH: Autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano, desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, para evaluar el desempeño del



Grupo de Desarrollo Humano en las Entidades públicas, con el fin de establecer oportunidades de mejora y aspectos positivos de la gestión.

- Provisión de empleos vacantes: proceso mediante el cual se ocupa un cargo que se encuentra vacante, previo cumplimiento de requisitos (Función Pública, s.f.).
- Árbol de problemas y Árbol de objetivos: diagramas que permiten detallar, de una forma organizada, y con base en el Matriz GETH, los aspectos que, desde el Grupo de Desarrollo Humano, se pueden reforzar para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de Dimar.
- Desvinculación asistida: retiro como parte del ciclo de vida de los servidores públicos
- SUBAFIN: Subdirección Administrativa y Financiera
- ARC: Armada Nacional de Colombia
- Plan de acción: plan que detalla, las acciones a desarrollar por el Grupo de Desarrollo Humano en el corto, mediano y largo plazo, y que da cuenta de los objetivos trazados hasta 2026, con el objetivo de mejorar desde distintos aspectos la consolidación del Talento Humano íntegro en Dimar.
- DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública
- PcD: personas con discapacidad

#### 4. Desarrollo

---

El Plan Estratégico de Talento Humano 2021-2026 evidencia los lineamientos que, desde el Grupo de Desarrollo Humano se tendrán en cuenta en la vigencia mencionada, en aspectos sobre capacitación, proyección de personal, administración de personal, bienestar, seguridad y salud en el trabajo SST, entre otros. Se pretende así detallar componente a componente los elementos sobre los Planes que rigen al Talento Humano, el Árbol de problemas y objetivos, las autoevaluaciones mediante la Matriz GETH y la evaluación de clima y cultura organizacional. Por otro lado, se describe la Política de Integridad, las estrategias para desvinculación asistida y evaluación por competencias.

#### 5. Introducción

---

La Dirección General Marítima - DIMAR, en su proceso de actualización y alineación a las políticas de la Administración Pública, entiende la importancia de diseñar el Plan Estratégico de Talento Humano al 2026 basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) propuesto por la Función Pública. Esto le permitirá a Dimar realizar un aporte para la consolidación de un Sector Público más sólido y competitivo, que logre la satisfacción de ciudadano.

Dicho esto, en el presente documento se definirá el objetivo general y los objetivos específicos del Plan, se expondrán las responsabilidades del Grupo de Desarrollo Humano y se realizará la caracterización de la Entidad. Con esta información, se revisará la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la realización del autodiagnóstico propuesto por el DAFP y se



mostrarán los resultados obtenidos en la encuesta de clima y cultura organizacional y el diagnóstico de bienestar. A partir de allí, se realizará la formulación del Plan Estratégico que contiene: la visión de Talento Humano al 2030, el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos, Plan de Acción Talento Humano y las estrategias detalladas respecto a la provisión de empleos vacantes, la promoción de la inclusión y la diversidad, el monitoreo y seguimiento del SIGEP, la Evaluación por Competencias y la estrategia de desvinculación asistida. Igualmente, se expondrá la estrategia de implementación de la Política de Integridad en DIMAR. Finalmente, se mostrarán los mecanismos para evaluar el avance del Plan Estratégico y de su Plan de Acción.

## 6. Funciones Grupo de Desarrollo Humano

---

- Coordinar, planear, gestionar, dar seguimiento y control a las actividades y procesos del talento humano de DIMAR, en relación con la administración, bienestar, formación y capacitación, gastos de personal, proyección del talento humano y la gestión del conocimiento institucional y la innovación, que permitan administrar y cumplir las políticas de manera óptima sobre el recurso humano al servicio de la Dirección General Marítima de acuerdo con las normas vigentes; de igual manera da cumplimiento a las directrices y lineamientos que emite el Sr. DIMAR y mantiene una coordinación y actualización permanente de la situación de personal de la institución con el Sr. GRUCOG.
- Coordinar, proponer, gestionar, planear y ejecutar los planes, programas y proyectos que promuevan y proyecten el fortalecimiento del recurso humano de DIMAR, en coordinación con el Grupo de Planeación, conforme a las políticas y lineamientos emitidos por la Dirección General Marítima – Ministerio de Defensa Nacional en esta materia.
- Coordinar y planear con el Grupo de Planeación, la formulación y las acciones necesarias de nivel estratégico y planes de acción de nivel institucional en lo pertinente al fortalecimiento de la gestión del talento humano.
- Promover y evaluar los programas de personal, relacionados con la capacitación, bienestar y seguridad social integral.
- Controlar y cumplir con las actividades de nómina y la liquidación por los aportes a prestaciones sociales.
- Coordinar, recomendar, proyectar, tramitar, gestionar, controlar y avalar los diferentes actos administrativos inherentes a la administración de personal, así como también, emitir conceptos y demás actividades pertinentes de acuerdo con la normatividad vigente y las directrices del Señor Director General Marítimo.
- Diagnosticar, evaluar, proyectar y recomendar las necesidades del personal, de acuerdo con la prioridad definida por la alta dirección.
- Asesorar y proponer de acuerdo con las directrices del Sr. DIMAR y Sr. GRUCOG en coordinación con la maestría de armas de DIMAR, la elaboración de los planes de traslado de Oficiales y Suboficiales, de igual manera da seguimiento a las órdenes emanadas por la Armada Nacional en materia del personal militar y civil ARC.
- Gestionar, liderar y hacer seguimiento a los programas y actividades de bienestar, socioculturales y recreativas a nivel institucional, con los funcionarios de todas las dependencias.



- Definir, actualizar, ejercer supervisión y control permanente sobre los manuales de funciones de la entidad, los perfiles y competencias laborales del recurso humano de la Dirección General Marítima, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Coordinar, proponer, liderar, difundir, monitorear y evaluar los procesos de selección y concursos públicos de personal, establecidos para el Talento Humano en la Dirección General Marítima.
- Actualizar y gestionar de manera permanente el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP), de acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).
- Proponer, coordinar y desarrollar las políticas institucionales en materia de Administración de Personal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Coordinar la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la entidad, con el fin de promover y proteger la salud de los trabajadores y contratistas y prevenir los accidentes y las enfermedades laborales.
- Coordinar y supervisar que las actividades relacionadas con la gestión de personal se lleven a cabo de manera ágil, oportuna y efectiva de acuerdo con los requerimientos de las dependencias internas.
- Realizar la administración y operación funcional de los sistemas de información asignados al grupo de acuerdo con los lineamientos institucionales.
- Responder por la coordinación, control y evaluación del desempeño del recurso humano asignado a su dependencia.
- Coordinar con SUBAFIN sobre los lineamientos que deben tener el personal de contratistas por prestación de servicios, para que se apliquen en sus respectivos contratos, de tal manera que armonice la prestación del servicio con el personal que labora en DIMAR y para la Autoridad Marítima Nacional. Todo lo anterior de acuerdo con las políticas y directrices emitidas en esta materia.
- Dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos asignados al grupo, dando cumplimiento a las caracterizaciones y actividades establecidas en cada uno de ellos, con el propósito de dar cumplimiento al Sistema de Gestión Institucional.
- Asegurar la correcta operación, administración y custodia de la gestión documental, de acuerdo con las directrices emitidas por la Dirección General Marítima.
- Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

## 7. Caracterización de la Entidad

---

Con el propósito de realizar un diagnóstico de las necesidades del Talento Humano de la Dirección General Marítima, es fundamental contar con información clara y detallada sobre los funcionarios de la Entidad, sus respectivos empleos y la normatividad que regula al Talento Humano.





### 7.1. Marco legal

A continuación, mediante el marco legal se relaciona la normativa que hace parte del Grupo de Desarrollo Humana la cual, proporciona las bases sobre las que implementan los procedimientos y actividades establecidas:

| Tipo de normatividad                                     | Tema   |
|--|--|
| Constitución Política de Colombia 1991                   | Servicio al ciudadano, derechos y deberes de los ciudadanos, atención a peticiones, quejas y reclamos, acceso a la información, cualificación de servidores públicos.  |
| Código Sustantivo del Trabajo<br>Decretos reglamentarios | La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.   |
| Ley 80 de 1993   | “Por la cual se establece el Estatuto General de contratación de la Administración Pública   |
| Ley 100 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios            | Por cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones   |
| Ley 190 de 1995  | Por la cual se establece el Estatuto Anticorrupción  |
| Ley 1567 de 1998<br>Modificado por la Ley 1960 de 2019   | Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.   |
| Ley 734 de 2002  | Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Ley derogada, a partir del 1 de julio de 2021, por el artículo 265 de la Ley 1952 de 2019.  |
| Ley 755 de 2002  | Por la cual se modifica el parágrafo del artículo 236 del Código Sustantivo del Trabajo - Ley María  |
| Ley 776 de 2002  | Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales   |
| Ley 789 de 2002  | Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social  |
| Ley 790 de 2002  | Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la Administración Pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la Republica  |
| Ley 872 de 2003  | Por el cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad   |
| Ley 909 de 2004<br>Modificado por la Ley 1960 de 2019.   | Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.  |
| Ley 1010 de 2006   | Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.  |
| 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 1500 de la constitución política. |



## PLAN

### PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Tipo de normatividad   | Tema  |
|--|---|
| Ley 1064 de 2006   | Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación |
| Ley 1071 de 2006   | Reglamentó el reconocimiento de cesantías definitivas o parciales a los trabajadores y servidores del Estado, así como su oportuna cancelación.   |
| Ley 1104 de 2006   | Por medio de la cual se modifican artículos del Decreto 1790 de 2000, en la carrera de los integrantes de las Fuerzas Militares.  |
| Ley 1221 de 2008   | Establece normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.  |
| Ley 1280 de 2009   | Por la cual se adiciona el numeral 10 del artículo 57 del código sustantivo del trabajo y se establece la licencia por luto.  |
| Ley 1474 de 2011<br>Adicionado Artículo 4<br>DECRETO 2711 de<br>2013 y Reglamentado<br>parcialmente<br>DECRETO 4632 de<br>2011 | Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.   |
| Ley 1527 de 2012<br>Reglamentado Decreto<br>1348 de 2016   | Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones.  |
| Ley 1562 de 2012   | Por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.  |
| Ley 1581 de 2012<br>Reglamentado Decreto<br>886 de 2014 y<br>Reglamentado<br>parcialmente Decreto<br>1377 de 2013              | Protección de Datos personales  |
| 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.   |
| Ley 1780 de 2016   | Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.       |
| Ley 1801 de 2016<br>Modificado artículo 6<br>Ley 2000 de 2019.   | Código Nacional de Policía y Convivencia  |
| Ley 1811 de 2016   | Otorga incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional.   |
| Ley 1857 de 2017   | Modifica la Ley 1361 de 2009 (Por medio de la cual se crea la ley de Protección Integral a la Familia), para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia.          |
| Ley 1918 de 2018   | Régimen de inhabilidades por delitos sexuales contra niños, niñas y adolescentes.   |



## PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Tipo de normatividad | Tema  |
|----------------------|---|
| Ley 1952 de 2019     | Por medio del cual se expide el código General Disciplinario se deroga la Ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la Ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario. La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 1 de julio de 2021 por el artículo 140 de la Ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.   |
| Ley 1955 de 2019     | Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “pacto por Colombia, pacto por la equidad”.  |
| Ley 1960 de 2019     | Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.   |
| Ley 2088 de 2021     | Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones  |
| Ley 2094 de 2021     | Por medio de la cual se reforma la Ley 1952 de 2019 y se dictan otras disposiciones   |
| Decreto 614 de 1984  | Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país   |
| Decreto 1211 de 1990 | Por el cual se reforma el estatuto del personal de oficiales y suboficiales de las fuerzas militares  |
| Decreto 1214 de 1990 | Por el cual se reforma el estatuto y el régimen prestacional civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional  |
| Decreto 2909 de 1991 | Por el cual se reglamenta algunas disposiciones del decreto 1214 de 1990, estatuto y régimen prestacional del personal civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional.   |
| Decreto 989 de 1992  | Por el cual se reglamentan algunas disposiciones del decreto 1211 de 1990, estatuto del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares   |
| Decreto 1295 de 1994 | Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales  |
| Decreto 1567 de 1998 | Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.   |
| Decreto 1406 de 1999 | Por el cual se adoptan unas disposiciones reglamentarias de la Ley 100 de 1993, se reglamenta parcialmente el artículo 91 de la Ley 488 de diciembre 24 de 1998, se dictan disposiciones para la puesta en operación del Registro Único de Aportantes al Sistema de Seguridad Social Integral, se establece el régimen de recaudación de aportes que financian dicho Sistema y se dictan otras disposiciones. |
| Decreto 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.  |
| 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.   |
| Decreto 1795 de 2000 | Por el cual se estructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.  |



## PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Tipo de normatividad   | Tema   |
|--|--|
| <b>Decreto 1796 de 2000</b>  | 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. |
| <b>Decreto 3150 de 2005</b>  | Por el cual se dictan disposiciones en materia prestacional.   |
| <b>Decreto 091 de 2007</b>   | Por el cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal.   |
| <b>Decreto 92 de 2007</b>  | Por el cual se modifica y determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos de las entidades que integran el Sector Defensa.   |
| <b>Decreto 5057 de 2007</b>  | Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional – Dirección General Marítima y se dictan otras disposiciones.  |
| <b>Decreto 5057 de 2009</b>  | Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional — Dirección General Marítima y se dictan otras disposiciones.  |
| <b>Decreto 5058 de 2009</b><br>Modificado en lo pertinente Artículo 5<br>DECRETO 4050 de<br>2011 | Por el cual se aprueba el ajuste y la modificación a la planta de personal de empleados públicos del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General Marítima y se dictan otras disposiciones.  |
| <b>Decreto 4444 de 2010</b><br>Compilado DECRETO<br>1070 de 2015                                 | Por el cual se dictan normas sobre Condecoraciones Militares.  |
| <b>Decreto 4023 de 2011</b>  | Por el cual se aprueba la modificación de la planta de personal de Empleados Públicos del Ministerio de Defensa Nacional -Dirección General Marítima.  |
| <b>Decreto 19 de 2012</b>  | Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.  |
| <b>Decreto 472 de 2015</b>   | Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones.  |
| <b>Decreto 1070 de 2015</b>  | Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa.   |
| <b>Decreto 1072 de 2015</b>  | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.  |



## PLAN

### PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Tipo de normatividad  | Tema   |
|---|--|
| Decreto 1083 de 2015  | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública.  |
| Decreto 124 de 2016   | Por el cual se sustituye el Título IV de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”.  |
| Decreto 648 de 2017   | Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.  |
| Decreto 1499 de 2017  | Por medio del cual se modifica el Decreto número 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.  |
| Resolución del Ministerio de Defensa Nacional No. 015 de 2002 | Por la cual se delegan unas funciones relacionadas con la administración del Personal.   |
| Resolución del Ministerio de Defensa No. 358 de 2007          | Por la cual se delegan unas funciones.   |
| Resolución No. 3441 de 2007                                   | Por la cual se delegan facultades relacionadas con la administración de personal y se dictan otras disposiciones.  |
| Resolución No. 2646 de 2008                                   | Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.  |
| Resolución No. 3092 de 2009                                   | Por la cual se fija la cuantía para la liquidación de haberes, primas y viáticos para comisiones al exterior y se dictan otras disposiciones.  |
| Resolución No. 4158 de 2010                                   | Por la cual se delegan unas funciones y se dictan otras disposiciones.   |
| Resolución No. 648 de 2011                                    | Por la cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y Requisitos para los empleos públicos civiles y no uniformados del Ministerio de Defensa Nacional – Dirección General Marítima.   |
| Resolución No. 3543 de 2011                                   | Por la cual se crea el Comité Técnico de Competencias Laborales del Sector Defensa.  |
| Resolución No. 597 de 2019                                    | Por la cual se señala y fija el monto de la partida diaria de alimentación para el personal de soldados, alféreces, guardiamarinas, pilotines, cadetes y alumnos de las escuelas de formación de Suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, se fija el monto de la prima especial de alimentación de los empleados públicos del Ministerio de Defensa y de la Policía Nacional y se dictan otras disposiciones complementarias. |
| Resolución No. 328 de 2012                                    | Por la cual se establecen los requisitos específicos para la afiliación del personal de usuarios al subsistema de salud de las fuerzas militares y se definen fechas de vencimiento para los carnets de servicios médicos.   |



## PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Tipo de normatividad                                     | Tema   |
|--|--|
| Resolución No. 1409 de 2012                              | Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo.  |
| Resolución No. 3579 de 2013                              | Por la cual se adopta el formato de la tabla de registro de competencias laborales de los empleados públicos civiles y no uniformados del sector defensa.  |
| Resolución No. 312 de 2019                               | Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.   |
| Directiva permanente No. 16 del 11 de julio de 2006      | Política de seguridad para el uso de las tecnologías de la información y comunicación.   |
| Directiva Permanente No. 110091 del 19 de julio de 2007  | Trata sobre el Programa de Salud Ocupacional en las Fuerzas Militares.   |
| Directiva Permanente No. 12 del 17 de abril de 2012      | Fija políticas para el reconocimiento y pago de prestaciones sociales.   |
| Directiva Permanente No. 10 del 26 de junio de 2012      | Directrices para la solicitud de autorizaciones de las comisiones al exterior.   |
| Directiva Permanente No. 140415 del 26 de junio de 2012  | Aportes al subsistema de Salud de las Fuerzas Militares.   |
| Directiva transitoria No. 37 del 10 de julio de 2012     | Plan de Bienestar de la Armada Nacional de Colombia.   |
| Directiva Permanente Prestacional No. 25 de 2018         | Sobre el reconocimiento y pago de Prestaciones Sociales, del Ministerio de Defensa.  |
| Directiva Permanente 7 de enero de 2021 No. DP-20210001  | Capacitación.  |
| Directiva Permanente 18 de marzo de 2021 No. DP-20210005 | Prácticas, Pasantías y/o Judicaturas.  |
| Circular No. 004 de 2003                                 | Organización de las Historias Laborales.   |
| Circular No. 453 de 2009                                 | Políticas Planeación de Personal.  |
| Circular 21 de junio de 2021 No. CR-20210109             | Lineamientos Trabajo en Casa - Ley 2088 del 12 de mayo de 2021   |
| Acuerdo No. 25 de febrero de 2003                        | Por el cual se define la política y se señalan los lineamientos generales para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional en el Ministerio de Defensa Nacional, Fuerzas Militares y Policía Nacional. |



| Tipo de normatividad                                 | Tema   |
|--|--|
| Valores del Servidor Público-Función Pública         |  |
| Código de Ética e Integridad Dimar 2da. Edición 2019 | Guía práctica acerca de los comportamientos idóneos que deben adoptar los integrantes de la Autoridad Marítima Colombiana. |
| Fuente: Elaboración propia                           |  |

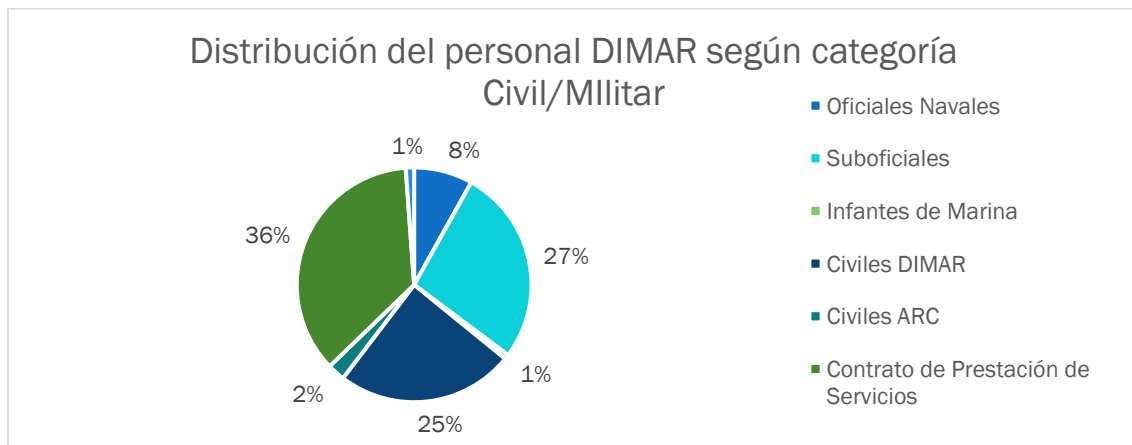
*Tabla 1 Marco legal del Grupo de Desarrollo Humano*

### 7.2. Caracterización de los funcionarios

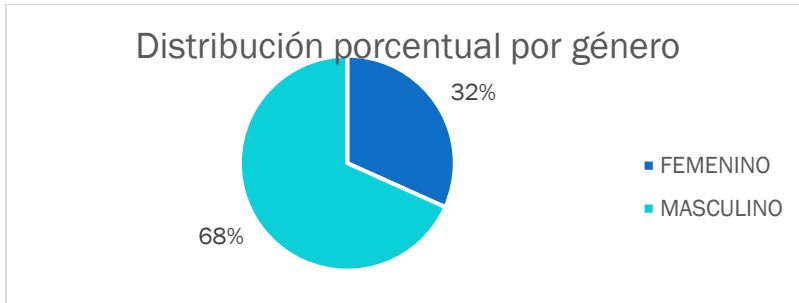
A continuación, se presenta una caracterización general del talento humano en DIMAR según diversas categorías (ver Tabla 2). Para comenzar, el 64% de los colaboradores de DIMAR son civiles, mientras que los militares representan un 36%. El Gráfico 2, muestra una clasificación detallada del personal de la Entidad según categoría civil o militar. Del Gráfico 1, se tiene que el 68% de los colaboradores de DIMAR son hombres, mientras que solo el 32% son mujeres. El porcentaje de hombres es alto debido a que la gran mayoría del personal militar es masculino.

| Tipo de personal        | Categoría                           | # de colaboradores |
|-------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| <b>Personal Militar</b> | Oficiales Navales                   | 126                |
|                         | Suboficiales                        | 561                |
|                         | Infantes de Marina                  | 10                 |
| <b>Personal Civil</b>   | Civiles DIMAR                       | 383                |
|                         | Civiles ARC                         | 38                 |
|                         | Contrato de Prestación de Servicios | 1.004              |
|                         | Pasante                             | 18                 |
| <b>Total</b>            |                                     | <b>1.565</b>       |

*Tabla 2 Resumen de caracterización de los funcionarios*

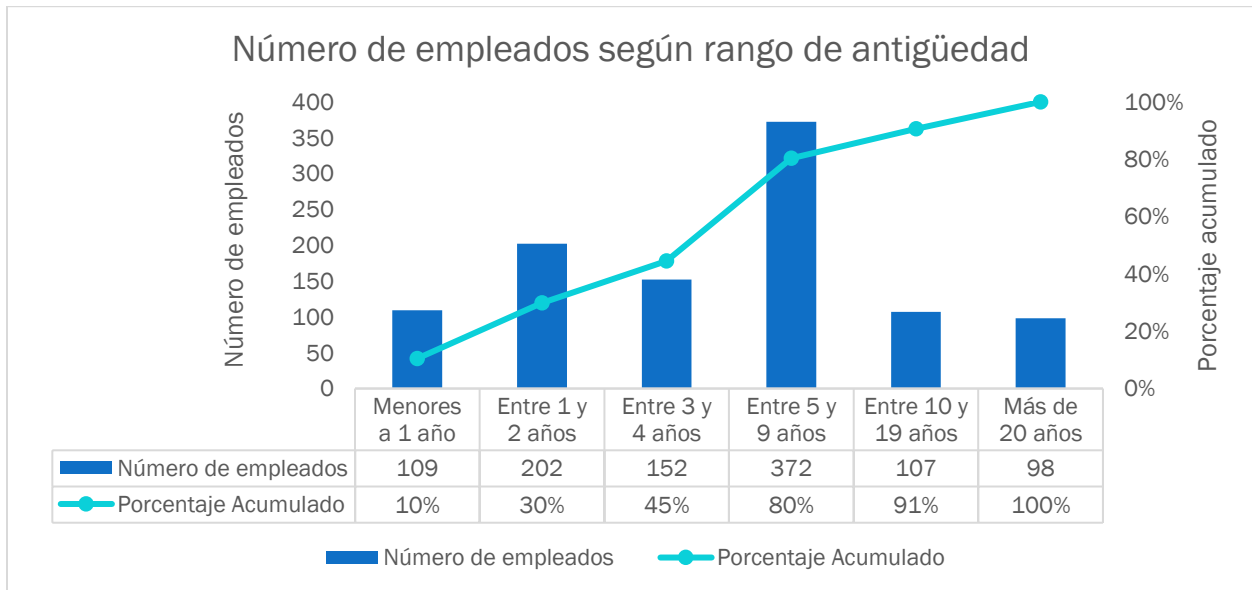


*Gráfico 1 Distribución del personal DIMAR según categoría Civil/Militar*



**Gráfico 2** Distribución porcentual por género

Un aspecto muy relevante de análisis es la antigüedad de los funcionarios en la organización. Para realizarlo se tuvo en cuenta el personal relacionado en la Tabla 2, excepto el personal con contrato por prestación de servicios y los pasantes. Del Gráfico 3 se pueden destacar que sólo el 10% del personal lleva menos de 1 año en la Entidad. Además, el 50% de los funcionarios tiene una antigüedad de entre 3 y 9 años y aproximadamente el 20% lleva más de 10 años. Esto quiere decir que la estabilidad del personal de Dimar es elevada, a pesar de contar con un 36% de personal militar (el cual tiene una alta rotación interna y externa). A pesar de esto, el 30% restante es personal con menos de 3 años de antigüedad el cual suele tener una rotación importante en la Entidad. De esta manera, desde el Plan Estratégico de Talento Humano debemos promover el aprovechamiento de la experiencia del personal antiguo en los temas misionales y el dinamismo y la innovación que puede traer el personal nuevo. Así mismo, es necesario que Dimar centre sus esfuerzos en realizar y promover una buena gestión del conocimiento para evitar la fuga de conocimiento del personal que rota.



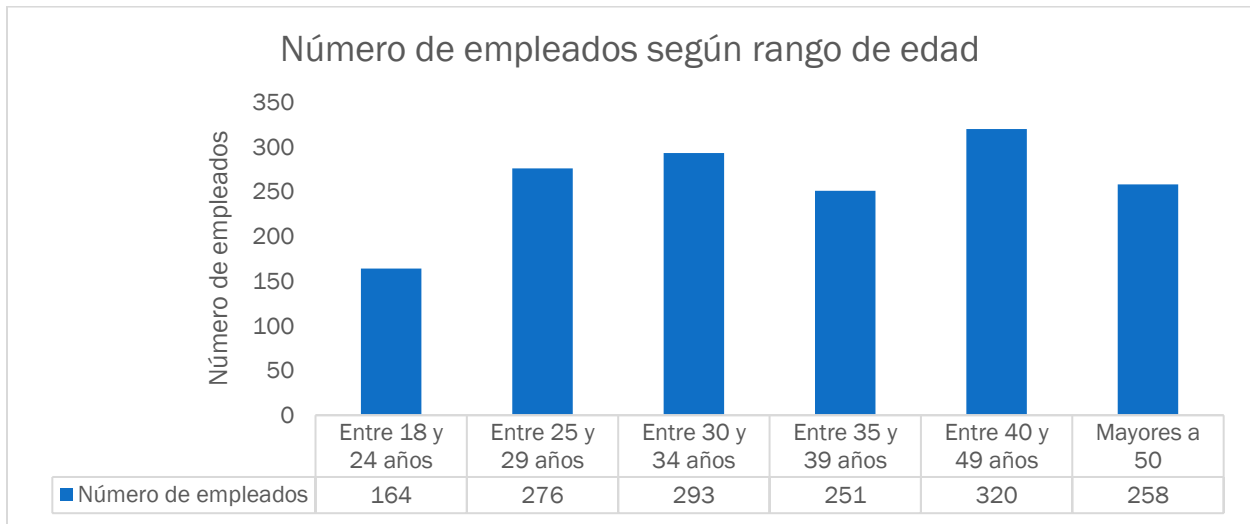
**Gráfico 3** Número de funcionarios según rango de antigüedad<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Se excluye el personal en Contrato de Prestación de Servicios y Pasantes





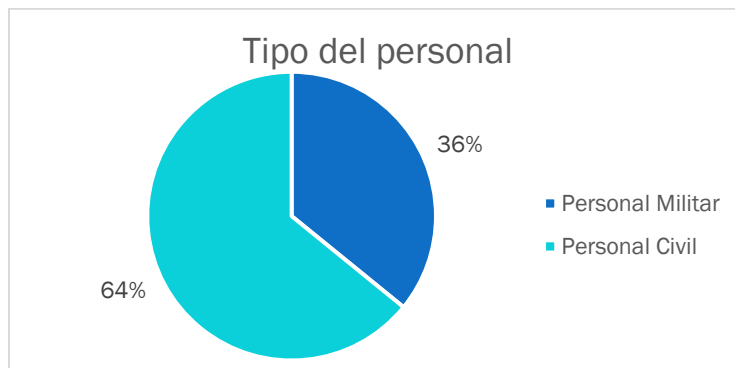
Por su parte, de acuerdo con el Gráfico 4, DIMAR tiene una distribución de edad relativamente uniforme según los rangos de edad presentados. Al realizar un análisis generacional encontramos que las personas en un rango de 18-35 años representan aproximadamente 47% de los colaboradores de DIMAR; de la misma manera, las personas en un rango de 35-50 años conforman el 37% del personal; finalmente, los mayores de 50 años constituyen el 15% de los trabajadores de la Entidad. Estos resultados indican que DIMAR es una Entidad con una gran dinámica generacional. Por consiguiente, la Entidad puede derivar y gestionar importantes beneficios al balancear y potencializar las habilidades y características de los diferentes grupos generacionales que la conforman.



*Gráfico 4 Número de funcionarios según rango de edad*

### 7.3. Caracterización de los empleos

La distribución de los funcionarios y, por consiguiente, de los empleos de la Dirección General Marítima se distribuye entre el personal civil y el personal militar de la Armada Nacional (ver Gráfico 5). De igual forma, entre el personal civil y militar existen diferentes clasificaciones: el personal civil consta del personal de planta Dimar, los contratistas por prestación de servicios, los civiles de Armada Nacional en comisión Dimar y los pasantes; de igual manera, para el personal militar están los oficiales de la ARC, los suboficiales de la ARC y los infantes de marina (ver Gráfico 1).



*Gráfico 5 Distribución según el tipo de personal*



**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

Así mismo, el personal de planta civil Dimar se encuentra distribuido en los niveles Asesor, Profesional, Técnico y Auxiliar (ver Gráfico 6), y se clasifican según el grado del empleo presentado en la Tabla 3

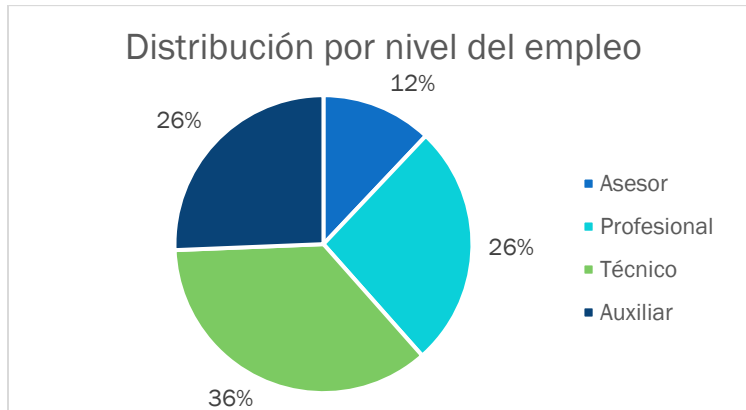


Gráfico 6 Distribución Planta civil Dimar por grado

| Nombre Empleo   | # de Empleos |
|---|--------------|
| Director del Sector Defensa 18 – Despacho del Director    | 1            |
| Subdirector del Sector Defensa 03 – Despacho del Director | 3            |
| Asesor del Sector Defensa 20 – Despacho del Director      | 1            |
| Asesor del Sector Defensa 18 – Despacho del Director      | 2            |
| Asesor del Sector Defensa 14 – Despacho del Director      | 2            |
| Asesor del Sector Defensa 12 – Despacho del Director      | 13           |
| Asesor del Sector Defensa 08 – Despacho del Director      | 6            |
| Asesor del Sector Defensa 04 – Despacho del Director      | 1            |
| Profesional de Defensa 17 – Despacho del Director         | 3            |
| Profesional de Defensa 16 – Despacho del Director         | 2            |
| Profesional de Defensa 15 – Despacho del Director         | 2            |
| Profesional de Defensa 12 – Despacho del Director         | 8            |
| Profesional de Defensa 10 – Despacho del Director         | 22           |
| Profesional de Defensa 08 – Despacho del Director         | 32           |
| Profesional de Defensa 06 – Despacho del Director         | 6            |
| Profesional de Defensa 05 – Despacho del Director         | 3            |
| Profesional de Defensa 03 – Despacho del Director         | 1            |
| Asesor del Sector Defensa 12 – Donde se ubique el empleo  | 5            |
| Asesor del sector Defensa 08 – Donde se ubique el empleo  | 2            |
| Asesor del Sector Defensa 06 – Donde se ubique el empleo  | 1            |
| Asesor del Sector Defensa 04 – Donde se ubique el empleo  | 6            |



| Nombre Empleo  | # de Empleos |
|--|--------------|
| Asesor del Sector Defensa 02 – Donde se ubique el empleo | 8            |
| Profesional de Defensa 12 – Donde se ubique el empleo    | 1            |
| Profesional de Defensa 08 – Donde se ubique el empleo    | 17           |
| Profesional de Defensa 06 – Donde se ubique el empleo    | 5            |
| Profesional de Defensa 03 – Donde se ubique el empleo    | 1            |
| Técnico de Servicios 27 – Donde se ubique el empleo      | 8            |
| Técnico de Servicios 25 – Donde se ubique el empleo      | 26           |
| Técnico de Servicios 23 – Donde se ubique el empleo      | 53           |
| Técnico de Servicios 20 – Donde se ubique el empleo      | 53           |
| Auxiliar de Servicios 15 – Donde se ubique el empleo     | 16           |
| Auxiliar de Servicios 13 – Donde se ubique el empleo     | 24           |
| Auxiliar de Servicios 08 – Donde se ubique el empleo     | 60           |

*Tabla 3 Distribución Planta civil Dimar por nivel y grado*

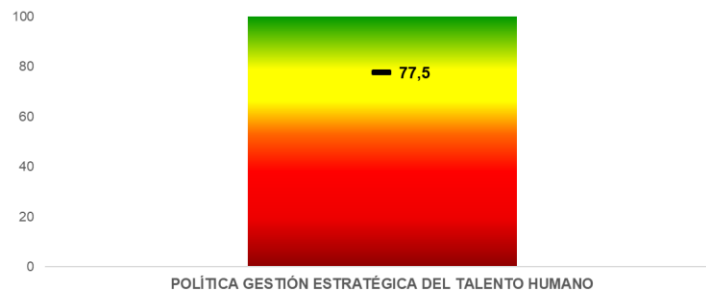
## 8. Política Gestión Estratégica del Talento Humano

El primer paso para fortalecer la dimensión de Talento Humano en la Dirección General Marítima es realizar un diagnóstico de su estado actual en la Entidad. De esta manera, se analizarán los resultados del diagnóstico de la matriz GETH y los resultados de la encuesta de Clima Organizacional para el año 2021.

Con esta información será posible diseñar el Plan de Acción que mejore la aplicación de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano.

### 8.1. Resultado diagnóstico según la matriz GETH

Finalizada la elaboración de la Matriz GETH que busca fortalecer el liderazgo y el talento humano, se obtiene un resultado de 77 sobre 100 (ver Gráfico 7), evidenciando un aumento de 15 puntos respecto al resultado obtenido en 2019. Esta calificación ubica a la Entidad en el límite del nivel de **Transformación**. A continuación, se pueden visualizar los resultados obtenidos en la Matriz GETH:



*Gráfico 7 Calificación Total Matriz GETH 2021*



# PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

Proceso/Subproceso: ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Código: A4-01-PLA-001

Versión: 1

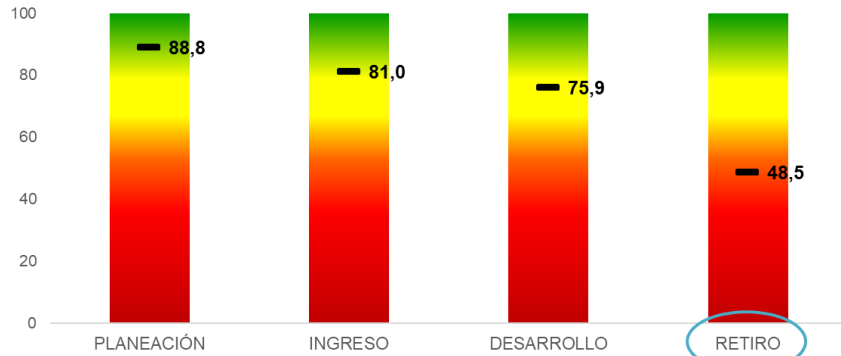


Gráfico 8 Calificación por componentes

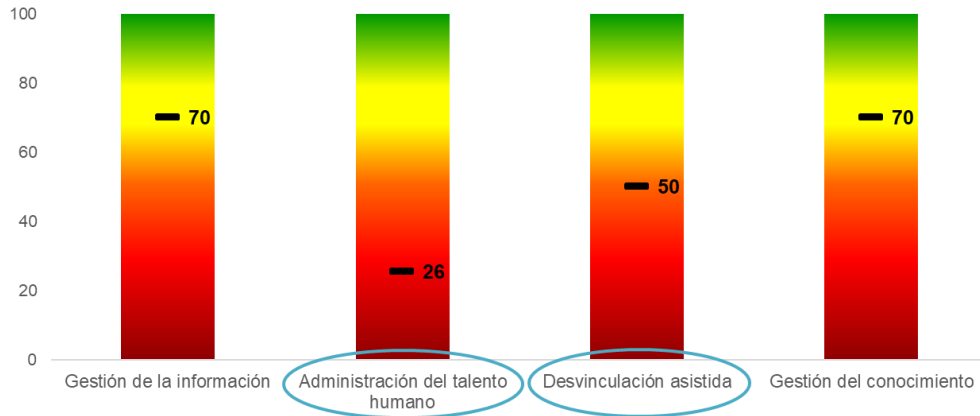


Gráfico 9 Calificación para el componente de Retiro

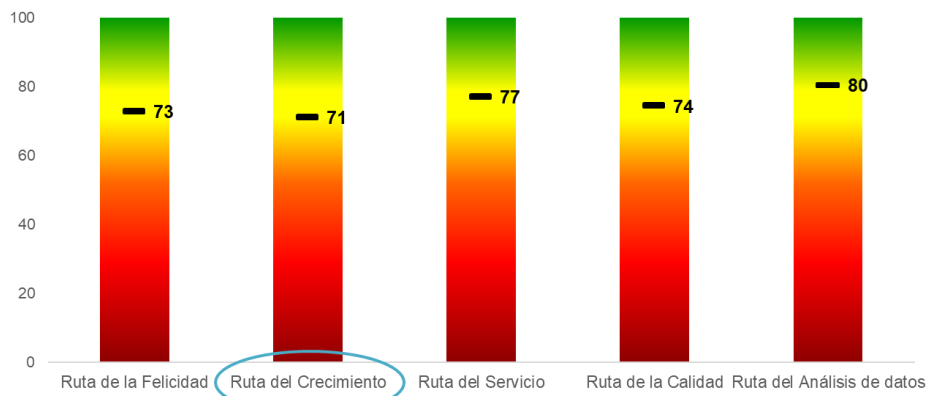
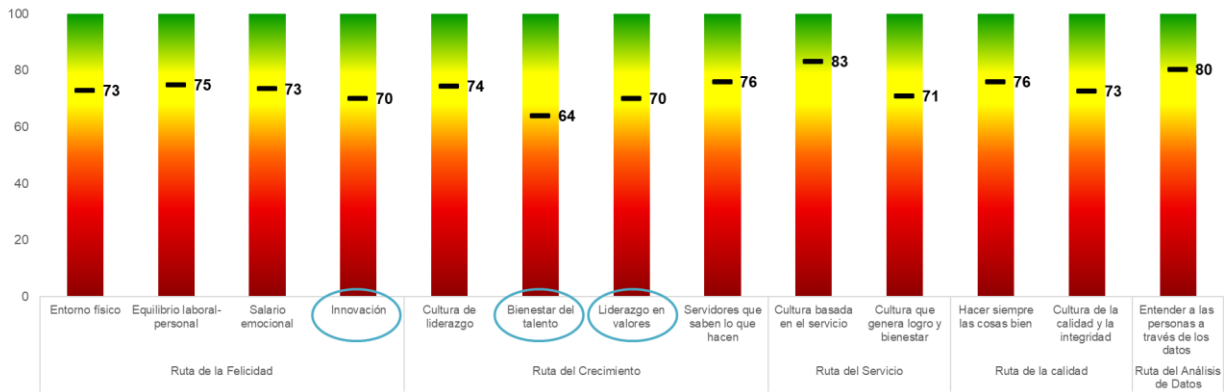


Gráfico 10 Calificación por Rutas de Creación de Valor



*Gráfico 11 Calificación por Subrutas de Creación de Valor*

De esta manera, la Dirección General Marítima buscará fortalecer la **Ruta del Crecimiento** a través de dos de sus subrutas:

- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro
- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores

Adicionalmente, se realizarán acciones para fortalecer la subruta de innovación “Ruta para generar innovación con pasión”

Con estas tres subrutas se busca incrementar el liderazgo y la innovación en los funcionarios. Paralelamente, se buscará implementar acciones de mejora para seguir fortaleciendo el componente de **Retiro**. Cabe resaltar el incremento que tuvo este componente (con 48 puntos en el 2021) respecto a la calificación de 2019 (la cual fue de 33 puntos). De esta manera, se continuarán implementando acciones, específicamente en la Administración del Talento Humano que se retira y la Desvinculación asistida, que permitirá mejorar el ciclo de vida del servidor público.

## 8.2. Resultados encuesta de Clima, Cultura Organizacional y Diagnóstico de Bienestar

La encuesta de Clima Organizacional aplicada en 2021 a los colaboradores de la Dirección General Marítima tuvo como finalidad medir y conocer la satisfacción y estado de los colaboradores, siguiendo la escala de medición de la Ilustración 2, con respecto a los siguientes componentes:



## PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

### Clima Organizacional

- Orientación organizacional
- Gestión estratégica del talento humano
- Estilo de dirección
- Comunicación e integración
- Trabajo en equipo
- Capacidad profesional
- Medio ambiente físico

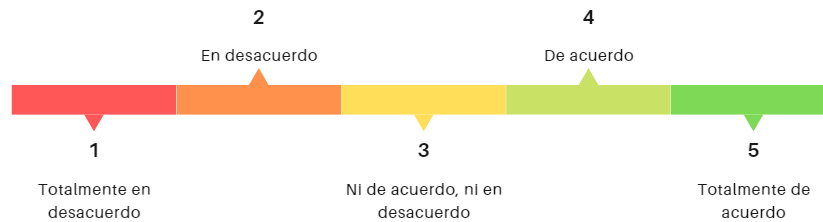
### Cambio Organizacional

- Preparación para el cambio
- Asimilación del cambio
- Aceptación del cambio
- Compromiso con el cambio

### Bienestar

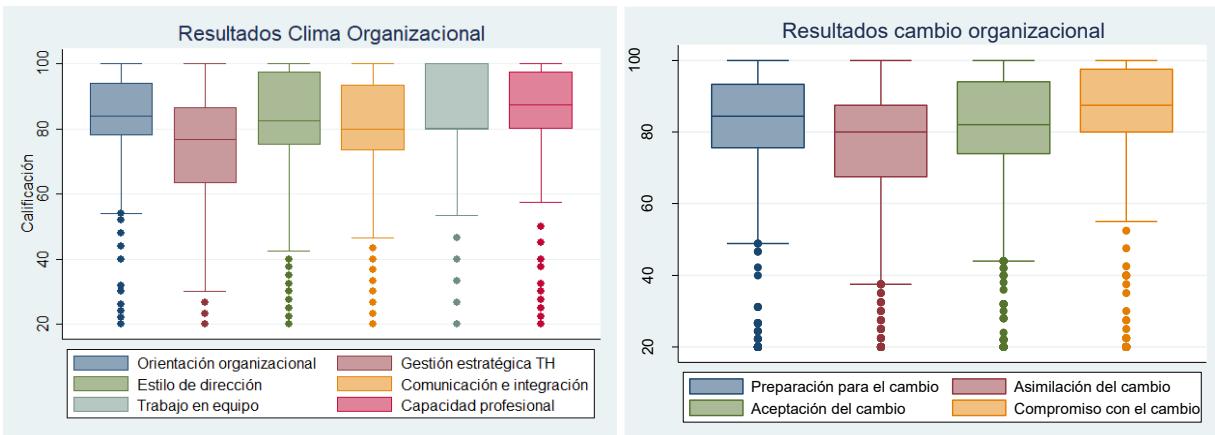
- Flexibilidad laboral
- Promoción y prevención en salud
- Actividades culturales y recreativas
- Crecimiento Profesional
- Relaciones humanas
- Sentido de pertenencia

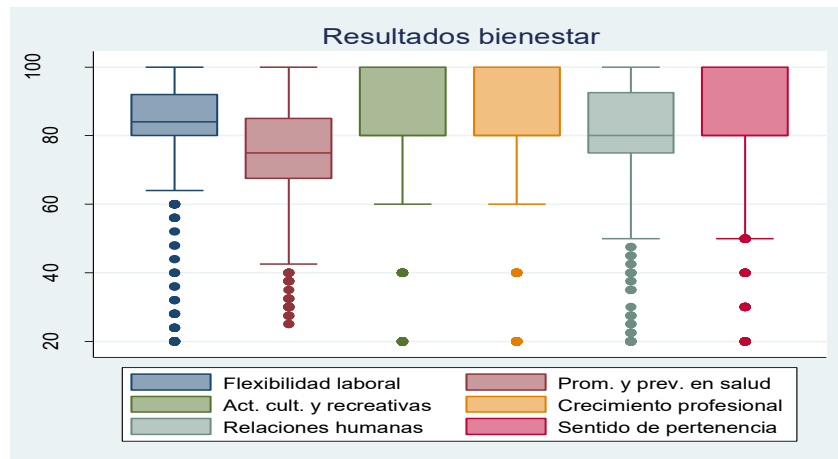
*Ilustración 1 Componentes Encuesta de Clima y Cultura Organizacional*



*Ilustración 2 Escala de medición encuesta Clima Organizacional*

De esta manera, el objetivo es diseñar y generar acciones orientadas a mejorar cada uno de los componentes, dando prioridad a aquellos que tengan mayores oportunidades de mejora. A continuación, se pueden ver los resultados globales de la encuesta de Clima Organizacional:





*Gráfico 12 Resultados Encuesta Clima Organizacional por Componente*

De esta manera, los ítems de Clima y Cambio Organizacional con fortalezas y oportunidades de mejora se detallan a continuación:

| Fortalezas Clima y Cambio Organizacional |                                  |  |              |
|--|----------------------------------|--|--------------|
| Categorías Clima Organizacional          | Categorías Cambio Organizacional | Preguntas  | Calificación |
| Orientación organizacional               | Preparación para el cambio       | Conozco la misión y la visión de DIMAR   | 86,4         |
|  |                                  | Me siento identificado con los valores institucionales (Rigor técnico y profesional, Servicio, Liderazgo y Confianza)              | 87,3         |
|  | Asimilación del cambio           | Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco  | 87,6         |
| Estilo de dirección                      | Aceptación del cambio            | El trato que recibo en mi área es respetuoso   | 87,1         |
| Capacidad profesional                    | Compromiso con el cambio         | Considero que tengo las habilidades requeridas para llevar a cabo las funciones que me fueron asignadas                            | 88,7         |
|  |                                  | En el desarrollo de mis funciones evidencio que tengo buena utilización de mis conocimientos                                       | 88,3         |
|  | No Aplica                        | Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de Dimar  | 88,1         |
|  |                                  | Conozco cómo las funciones y actividades laborales que realizo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de Dimar | 87,2         |

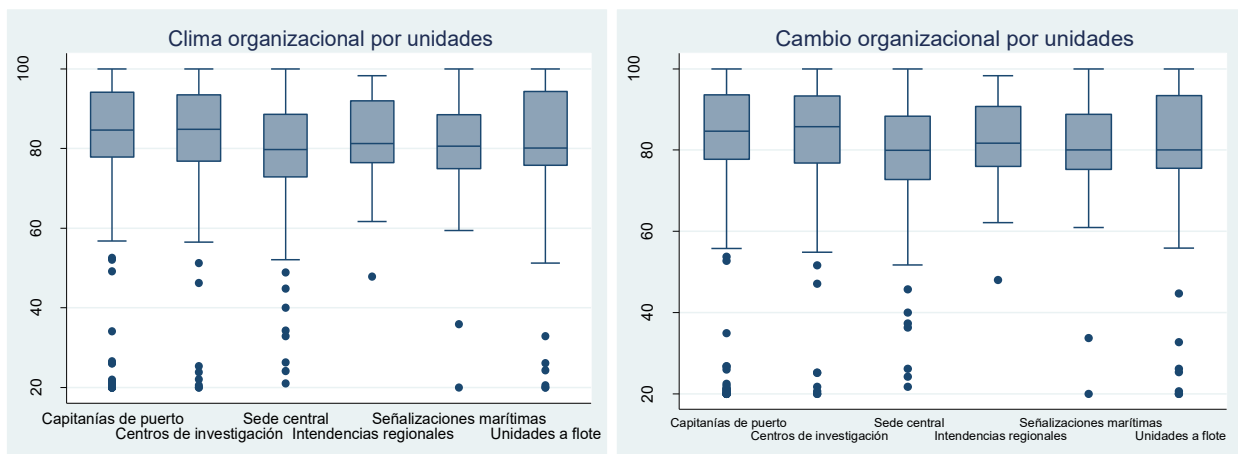
*Tabla 4 Fortalezas Clima y Cambio Organizacional*



| Oportunidades de Mejora Clima y Cambio Organizacional |                                  |   |              |
|---|----------------------------------|---|--------------|
| Categorías Clima Organizacional                       | Categorías Cambio Organizacional | Preguntas   | Calificación |
| Orientación organizacional                            | Preparación para el cambio       | Considero que en Dimar me tienen en cuenta para la planeación de actividades                                  | 72,9         |
| Gestión estratégica del talento humano                | Asimilación del cambio           | Considero que las personas que se vinculan a Dimar reciben un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo | 72,9         |
|   |                                  | Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en Dimar                                    | 66,6         |
|   |                                  | Dimar me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas   | 65,7         |
|   |                                  | Dimar concede los encargos a las personas de acuerdo con su conocimiento y experiencia                        | 72,1         |
| Comunicación e integración                            | Aceptación del cambio            | Considero que la comunicación oficial en Dimar es efectiva  | 75,4         |
|   |                                  | Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de Dimar                                  | 71,7         |
| Capacidad profesional                                 | No Aplica                        | Considero que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en Dimar                                       | 74,6         |

*Tabla 5 Oportunidades de Mejora Clima y Cambio Organizacional*

Así mismo, se realizó el análisis por Tipo de Unidad para los resultados de Clima Organizacional, Cambio Organizacional y Bienestar y así poder conocer aquellas en las cuales se requieren estrategias específicas que permitan mejorar el resultado y así la Gestión del Talento Humano. Estos resultados se podrán ver a continuación:





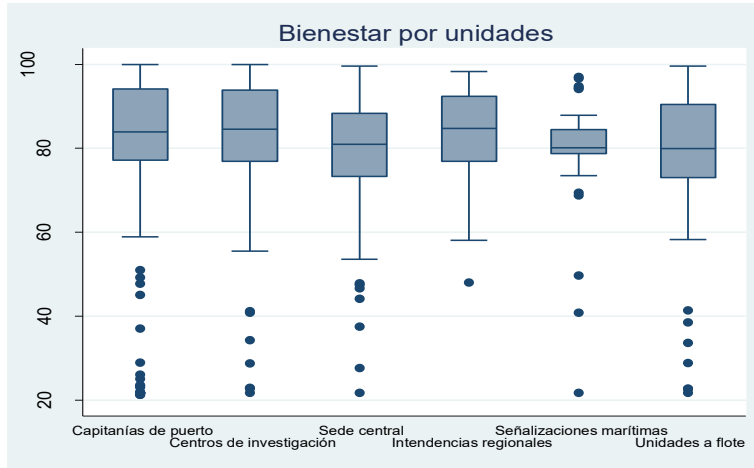


Gráfico 13 Resultados Encuesta Clima Organizacional por Componente

### 8.3. Plan de Acción Matriz GETH

De acuerdo con lo identificado en el ítem anterior, se establecieron las variables críticas que permiten fortalecer la Ruta del Crecimiento y las tres subrutas con menor puntaje. A continuación, se muestran las variables resultantes con la iniciativa asociada, ubicada en el punto “**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**”.

#### FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN - GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje</b><br><br><b>RUTA DEL SERVICIO</b><br>Al servicio de los ciudadanos | <b>Subrutas con menores puntajes</b> | Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar   |
|  |                                      | Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro |
|  |                                      | Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto                                |

| Variables resultantes  | Alternativas de mejora  | Mejoras Por Implementar (Incluir plazo de la implementación)                  | Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas |
|--|---|---|---|
| Movilidad: Contar con información confiable sobre los Servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar | Ubicada en el "7.3 Plan de Acción Talento Humano" Iniciativa del Objetivo 4.3 | Ubicada en el "7.3 Plan de Acción Talento Humano" Iniciativa del Objetivo 4.3 | Autoevaluación Matriz GETH semestralmente               |



**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.  |  |   |   |
| Implementación de la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas   | Ubicada en el "7.3 Plan de Acción Talento Humano" Iniciativa del Objetivo 6.2  | Ubicada en el "7.3 Plan de Acción Talento Humano" Iniciativa del Objetivo 6.2               | Autoevaluación Matriz GETH semestralmente |
| Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad  | Ubicada en el "7.3 Plan de Acción Talento Humano" Iniciativa del Objetivo 4.2  | Ubicada en el "7.3 Plan de Acción Talento Humano" Iniciativa del Objetivo 4.2               | Autoevaluación Matriz GETH semestralmente |
| Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. | En 2021-2 se realizará la evaluación a través de la aplicación de la batería para riesgo psicosocial y en el 2022 se realizará la intervención y el monitoreo a los factores de riesgo psicosocial | Aplicar la Evaluación de riesgo psicosocial en el 2021-2 y realizar intervención en el 2022 | Autoevaluación Matriz GETH semestralmente |

*Tabla 6 Plan de Acción por la Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano*

## 9. Seguimiento y control del Plan

A partir del estudio y análisis de los ítems expuestos en el literal anterior, entre otros que se tuvieron en cuenta, se identificaron las fortalezas y oportunidades de mejora para la Gestión Estratégica de Talento Humano de la Dirección General Marítima.

A continuación, se relaciona Árbol de problemas y Árbol de objetivos para la gestión del Talento Humano y el Plan de Acción proyectado a corto (2022 a 2023-1), mediano (2023-2 a 2024) y largo plazo (2025 a 2026) distribuido en:

- **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:** en este se incluye el Plan de Bienestar Social e Incentivos, Plan Institucional de Capacitación y Plan del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- 9.4 Provisión de empleos vacantes
- 9.5 Estrategia de Promoción de la Inclusión y la Diversidad
- 9.6 Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- 9.7 Estrategia de Evaluación por Competencias
- 9.8 Estrategia de Desvinculación Asistida

### 9.1. Visión de Talento Humano al 2030

Desde el Grupo de Desarrollo Humano visionamos que para el 2030 tendremos un Talento Humano que le permitirá a Dimar cumplir con sus objetivos estratégicos y ser así referente y líder en la región mediante:



- ✓ La promoción y gestión de un talento humano enfocado al servicio, con cultura de atención y orientación al ciudadano y con la capacidad de resolver las inquietudes que requieran.
- ✓ El fortalecimiento de los procesos de inducción, formación técnica, entrenamiento y capacitación interna y externa en habilidades blandas y temas marítimos.
- ✓ La identificación de las necesidades de capacitación de cada proceso proyectadas a largo plazo y la gestión del Plan Institucional de Capacitación que contemple estas necesidades.
- ✓ El diseño de estrategias que permitan conocer la cultura organizacional de Dimar e intervenir en ella con el fin de apropiar los principios, valores y pilares institucionales.
- ✓ La realización de estrategias que permitan contar con personal de gente de mar para el ejercicio de las actividades marítimas.
- ✓ La ejecución de un Plan de Talento Humano que incentive la continuidad del personal y fortalezca el capital humano de la Entidad.
- ✓ El fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la promoción de la transferencia del conocimiento de tal manera en que se conviertan en insumos estratégicos para la excelencia en la ejecución de la Misión.

De esta manera, en el Árbol de Objetivos se definieron los siguientes objetivos a largo plazo:

- ✓ Tener trazabilidad de la gestión de los funcionarios
- ✓ Cumplir los objetivos estratégicos
- ✓ Equilibrar la distribución de las responsabilidades
- ✓ Conocer la contribución de los procesos a la misión
- ✓ Conocer la cultura organizacional por parte del personal de la Entidad y fortalecer la apropiación del personal a la cultura organizacional
- ✓ Tener una efectividad en los estímulos y reconocimientos al personal y motivar al personal en buscar la mejora continua y la innovación

### 9.2. Indicadores del Plan

Para la realización del Árbol de Problemas se realizaron mesas de trabajo con el personal que interviene en el proceso de Talento Humano y se analizaron los siguientes diagnósticos:

- Matriz de Autodiagnóstico de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de 2019
- Revisión por parte del Grupo de Planeación al proceso de Talento Humano realizada en 2020
- Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) del proceso de Talento Humano realizada en 2020
- Árbol de Problemas del 2014 del proceso de Talento Humano

De esta manera, se pudo identificar el Problema Central, las causas, los efectos y diseñar el Árbol de Problemas del proceso de Talento Humano de la Dirección General Marítima (ver *Ilustración 3 Árbol de Problemas*).

Al contar con esta información, se diseñó el Árbol de Objetivos al 2026 para el proceso de Talento Humano. En él se identificó el Objetivo Central y los Objetivos a corto y largo plazo (ver *Ilustración 4 Árbol de Objetivos*).



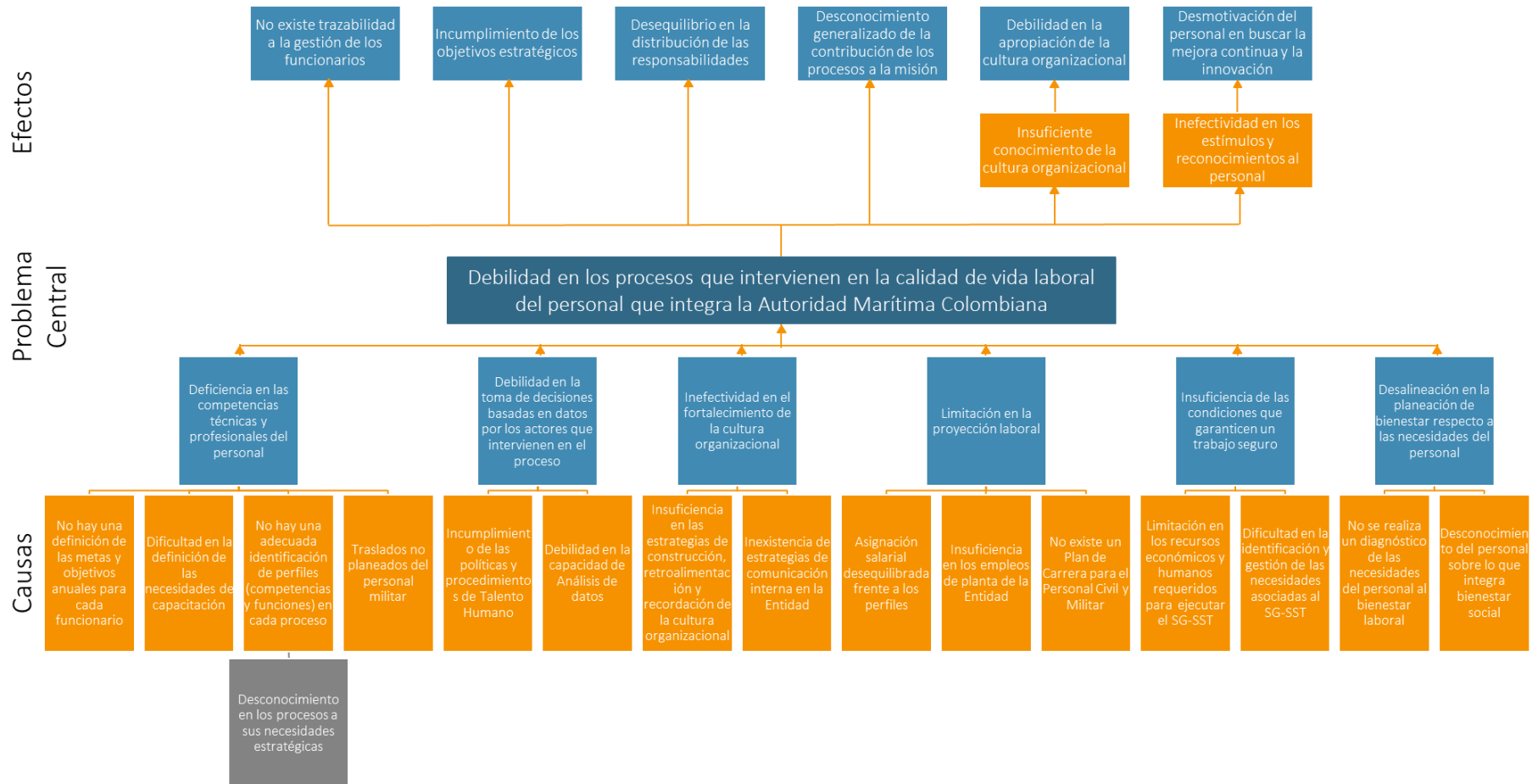
**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

**Árbol de Problemas**



*Ilustración 3 Árbol de Problemas*



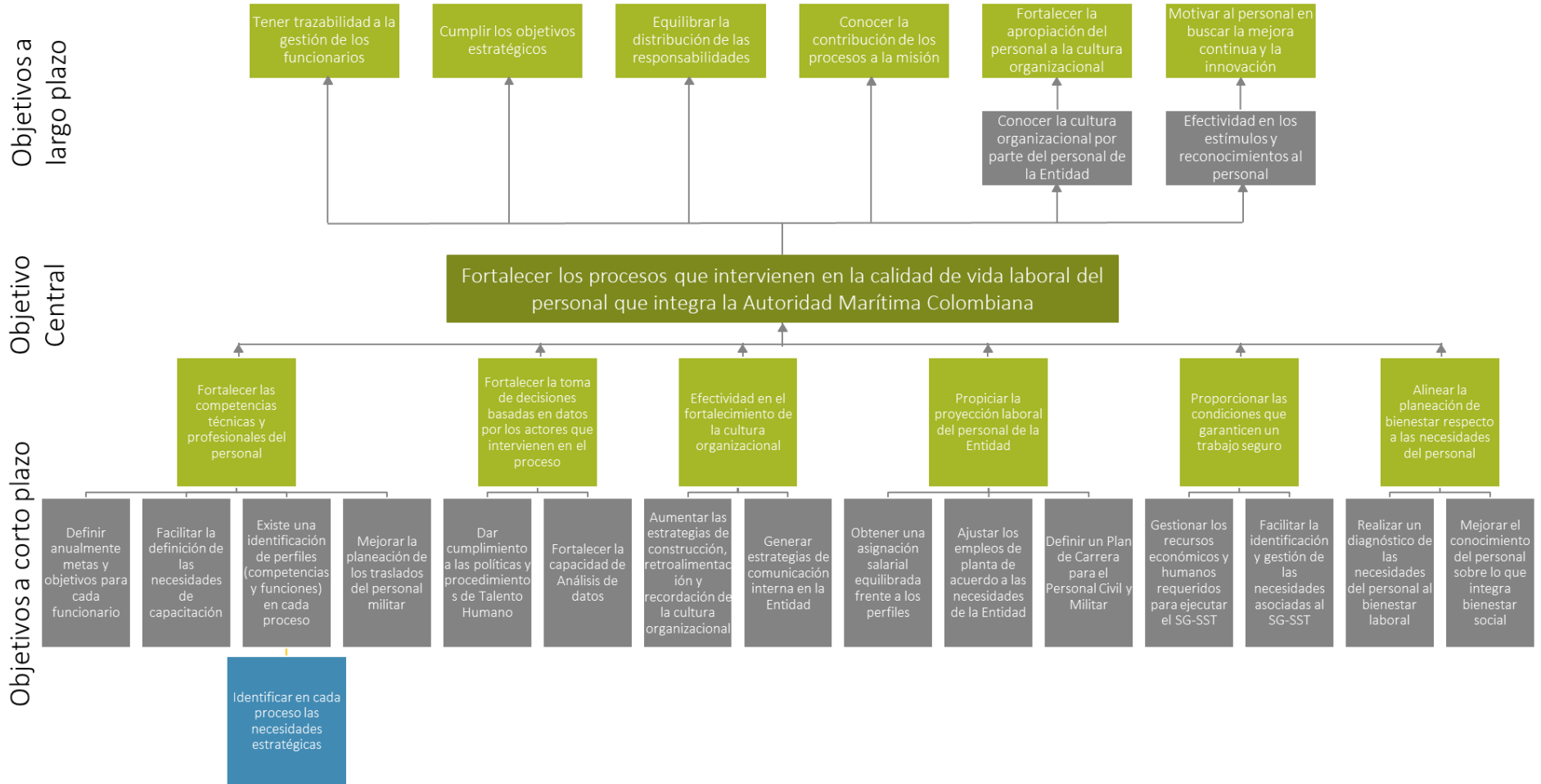
# PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

## Árbol de Objetivos



*Ilustración 4 Árbol de Objetivos*

### 9.3. Cronograma de ejecución del Plan

A continuación, se detalla el Plan de acción realizado por el Grupo de Desarrollo Humano con objetivos a corto plazo, las iniciativas y las acciones puntuales a corto, mediano y largo plazo.

| Objetivo a corto plazo   | Objetivos Específicos |  | Iniciativas  | Plan Asociado | Actividades puntuales   |   |   |
|--|-----------------------|--|--|---------------|---|---|---|
|  |                       |  |  |               | Corto Plazo (2022 a 2023-1)   | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)   |
| 1<br>Fortalecer las competencias técnicas y profesionales del personal | 1.                    |  | Establecer mediciones y realizar las mejoras correspondientes al Plan de Mejoramiento Individual |               | Incentivar el uso del Plan por parte de los jefes de las dependencias<br>Establecer mediciones semestrales del avance y efectividad en los Planes | Realizar revisión y reajustes del Plan en base a los resultados de efectividad encontrados  |   |
|  | 1.1                   | Definir anualmente metas y objetivos para cada funcionario | Definir, evaluar y socializar los acuerdos de gestión de los subdirectores                       |               | Definir los acuerdos de gestión según la ley 909 de 2004 y revisar ejemplos de otras Entidades que ya los tengan implementados                    | Evaluar el avance de los acuerdos de gestión a partir de resultados medibles e incluir la identificación de los indicadores y medios de verificación de su cumplimiento | Socializar el avance de los acuerdos de gestión de la mano de los indicadores y los resultados cuantificables |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos | Iniciativas   | Plan Asociado                      | Actividades puntuales  |   |   |
|------------------------|-----------------------|---|------------------------------------|--|---|---|
|                        |                       |   |                                    | Corto Plazo (2022 a 2023-1)  | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)   |
|                        | 1.2                   | Diseñar, socializar, implementar y evaluar los objetivos individuales para los funcionarios de Planta Dimar         |                                    | Diseñar la estrategia para la definición y evaluación anual de los objetivos individuales  | Socializar e implementar su definición y evaluación anual   | Evaluar y analizar el impacto de los mismos sobre el proceso y la Entidad   |
|                        |                       | Crear e implementar el curso de atención al ciudadano   | Plan Institucional de Capacitación | Realizar la evaluación y revisión de encuestas ejecutadas por ASEPEC para identificar las falencias que tienen los servidores públicos | Crear el Curso de Atención al ciudadano a partir de las falencias encontradas e incluir que el funcionario debe dar respuesta a cualquier ciudadano | Implementar el Curso como requisito de Inducción y Reinducción en la plataforma Dimi Plus                                     |
|                        |                       | Programa de fortalecimiento dominio del idioma inglés a los funcionarios de control de tráfico marítimo y los OSERP |                                    | Realizar alianzas con empresas o Entidades que ofrezcan cursos certificados de idiomas   |   | Evaluar el impacto del fortalecimiento del idioma a través de encuestas de percepción y plantear las mejoras correspondientes |
|                        |                       | Diseñar indicadores que evalúen el impacto del PIC en la Entidad  |                                    | Diseñar indicadores que realicen seguimiento a la información sobre las capacitaciones   | Establecer mecanismos de evaluación del aprendizaje para las capacitaciones   | Evaluar el impacto de los indicadores de gestión y planear las mejoras correspondientes                                       |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos   | Iniciativas  | Plan Asociado                            | Actividades puntuales  |  |  |
|------------------------|---|--|--|--|--|--|
|                        |   |  |  | Corto Plazo (2022 a 2023-1)  | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)  | Largo Plazo (2025 a 2026)  |
|                        |   |  |  | realizadas y proyectadas anualmente  | Definir indicadores de gestión, en acompañamiento con GPLAD, que midan el impacto de las capacitaciones en la mejora de los procesos                         |  |
|                        |   | Diseñar el PIC a partir de la definición de las competencias requeridas por proceso al 2042              |  | Realizar la planeación para la recopilación por etapas de las competencias requeridas por niveles de cargos a 2042                                 | Promover, coordinar y realizar seguimiento a los procesos en la definición de las competencias requeridas por el personal acorde al Plan Estratégico de 2042 | Diseñar el PIC acuerdo a las necesidades identificadas por los procesos  |
|                        | 1.3<br>Existe una identificación de perfiles (competencias y funciones) en cada proceso | Establecer mecanismos para evaluar y mejorar las competencias y habilidades de los líderes en cada nivel |  | Determinar las competencias y habilidades que deben tener los subdirectores, coordinadores de grupo y responsables de área con personal a su cargo | Gestionar los cursos y capacitaciones correspondientes a través de externos de acuerdo al nivel de responsabilidad de los jefes y líderes de la Entidad      | Evaluar el impacto de los cursos y capacitaciones en los líderes y los procesos, implementar mejoras y diseñar un plan de formación por nivel de liderazgo |
|                        |   |  | Diseñar una herramienta para evaluar las | Incluir en la evaluación a los jefes a personal externo (ciudadanos,   |  |  |



**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos  | Iniciativas   | Plan Asociado  | Actividades puntuales   |  |  |   |
|------------------------|--|---|--|---|--|--|---|
|                        |  |   |  | Corto Plazo (2022 a 2023-1)   | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)  | Largo Plazo (2025 a 2026)  |   |
|                        |  |   |  | habilidades, competencias y gestión de los jefes de las unidades o dependencias por parte del personal a su cargo |  | funcionarios de entidades externas, etc.) y analizar los resultados  |   |
|                        | 1.4  | Identificar en cada proceso las necesidades estratégicas    |  |   |  |  |   |
|                        | 1.5  | Mejorar la planeación de los traslados del personal militar | Realizar el levantamiento de información y diseñar una estrategia para prever los recursos de armada |   | Realizar el levantamiento de información de la formación y el traslado que ha tenido el personal militar | Diseñar una estrategia en conjunto con la Armada para que el personal capacitado permanezca en la Entidad y los traslados sean internos entre unidades | Realizar una estrategia con las Escuelas de Formación para prever las necesidades institucionales y formar al personal acuerdo a la especialidad requerida anualmente |
| 2                      | <b>Fortalecer la toma de decisiones basadas en datos por los</b> | 2.1   | Dar cumplimiento a las políticas y procedimientos de   | Realizar el árbol de documentos y elaborar una guía visual de los trámites de GRUDHU                              |  | Identificar los documentos y realizar el árbol de documentos para los procesos A4-01 y A4-02   | Elaborar una guía visual de los trámites de GRUDHU basado en el árbol de documentos y realizar su socialización   |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo                       | Objetivos Específicos                            | Iniciativas  | Plan Asociado | Actividades puntuales   |   |   |
|--|--|--|---------------|---|---|---|
|  |  |  |               | Corto Plazo<br>(2022 a 2023-1)  | Mediano Plazo<br>(2023-2 a 2024)  | Largo Plazo<br>(2025 a 2026)  |
| <b>actores que intervienen en el proceso</b> | Talento Humano                                   |  |               |   |   |   |
|  | 2.2 Fortalecer la capacidad de Análisis de datos | Fortalecer la recopilación y análisis de los datos haciendo uso de herramientas como el SIGEP, SIATH |               | Identificar las fuentes de información que impactan el proceso de talento humano y de qué manera intervienen cada uno                     |   |   |
|  |  | Establecer, socializar y evaluar la metodología para la actualización constante del SIGEP            |               | Implementar un mecanismo para contar en tiempo real con la caracterización y hojas de vida de los funcionarios en los diferentes sistemas |   |   |
|  |  | Identificar y evaluar acciones que mitiguen el porcentaje de personal que se                         |               | Establecer y socializar una metodología para que su actualización se realice cuando exista cambio de cargo, capacitación, entre otros     | Evaluar el impacto de efectividad y apropiación de la metodología y realizar las mejoras correspondientes | Reevaluar el impacto de efectividad y apropiación de la metodología y realizar las mejoras correspondientes |
|  |  |  |               | Identificar y evidenciar las principales causas y proponer acciones de intervención   | Implementar las acciones preventivas y correctivas identificadas  | Evaluar el impacto de las estrategias implementadas sobre el retiro voluntario del personal                 |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos  | Iniciativas   | Plan Asociado                         | Actividades puntuales  |  |   |
|------------------------|--|---|---------------------------------------|--|--|---|
|                        |  |   |                                       | Corto Plazo (2022 a 2023-1)  | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)  | Largo Plazo (2025 a 2026)   |
|                        |  | retira voluntariamente  |                                       |  |  |   |
| 3                      | Efectividad en el fortalecimiento de la cultura organizacional | 3.1<br>Aumentar las estrategias de construcción, retroalimentación y recordación de la cultura organizacional         | Plan de Bienestar Social e Incentivos | Realizar la revisión y cambios al Código para implementar los lineamientos que rigen para el 2022  | Generar mecanismos de recordación y avanzar en su divulgación e interiorización por parte de los todos los servidores  | Revisar y ajustar la estrategia de interiorización, promover y recopilar la información sobre la aplicabilidad de los funcionarios al ejercer las funciones |
|                        |  |   |                                       | Realizar la socialización de la Guía para la apropiación del Código y plantear estrategias de interiorización  |  |   |
|                        |  | Generar mecanismos y estrategias para recopilar información confidencial sobre faltas al Código de Ética e Integridad |                                       | Incluir en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional y la Evaluación por Competencias un apartado confidencial para que el funcionario comparta faltas o sucesos irregulares que se presenten con su jefe u otros funcionarios | Generar y socializar un mecanismo para la recopilación de información confidencial de algún acto de falta de ética por parte de un funcionario y diseñar un procedimiento validar la información |   |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos                        | Iniciativas   | Plan Asociado   | Actividades puntuales   |   |  |
|------------------------|--|---|---|---|---|--|
|                        |  |   |   | Corto Plazo (2022 a 2023-1)   | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)  |
|                        |  | Realizar medición del clima organizacional y diseñar estrategias para conocer, construir y recordar la cultura organizacional |   | Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional e incentivar la construcción y retroalimentación de la cultura organizacional orientada a los valores, principios y pilares de DIMAR | Realizar la medición del clima y la cultura organizacional y evaluar el impacto que han tenido las estrategias implementadas, plantear e implementar las mejoras correspondientes<br>Incluir un módulo interactivo en Dimi Plus que fortalezca el clima y la cultura organizacional DIMAR | Diseñar estrategias para la recordación de la cultura organizacional en los funcionarios de la Entidad |
|                        |  | Generar estrategias de comunicación interna en la Entidad   |   |   |   |  |
| 4                      | Propiciar la proyección laboral del personal | 4.  | Diseñar el Plan de Acción para la vinculación o contratación por prestación de servicios de | Realizar la revisión de las etapas de vinculación o contratación del PcD en acompañamiento  | Diseñar el plan de acción alineado a las recomendaciones del FURAG, realizar acciones de alistamiento y definir   | Implementar el plan de acción en Sede Central, evaluar, implementar las mejoras correspondientes y     |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos | Iniciativas  | Plan Asociado  | Actividades puntuales   |  |  |
|------------------------|-----------------------|--|--|---|--|--|
|                        |                       |  |  | Corto Plazo (2022 a 2023-1)   | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)  | Largo Plazo (2025 a 2026)  |
| <b>de la Entidad</b>   |                       | personas en condición de discapacidad (PcD)                              |  | con entidades expertas en el tema   | las capacitaciones internas de GRUDHU  | planear su aplicación en diferentes Unidades                                 |
|                        | <b>4.1</b>            | Obtener una asignación salarial equilibrada frente a los perfiles        |  |   |  |  |
|                        | <b>4.2</b>            | Ajustar los empleos de planta de acuerdo a las necesidades de la Entidad | Realizar el estudio de cargas laborales, la reestructuración de Planta y la Tabla de Organización y Equipo (TOE) proyectada a 2042 | Realizar un estudio de cargas laborales para los procesos, determinando los cargos y niveles del personal         | Realizar la reestructuración de Planta acuerdo a las necesidades institucionales y la TOE proyectadas a 2042 |  |
|                        |                       |  |  | Definir la TOE acuerdo a las necesidades y gestionar con la Armada Nacional los requerimientos para cada vigencia |  |  |
|                        |                       | Diseñar e implementar el programa de                                     |  | Diseñar el programa evaluando los recursos necesarios, beneficios y presentar                                     | Realizar el plan piloto y evaluar su implementación  | Diseñar e implementar la modalidad para los cargos que se ajusten a la misma |



**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos                                       | Iniciativas  | Plan Asociado | Actividades puntuales  |   |   |
|------------------------|---|--|---------------|--|---|---|
|                        |   |  |               | Corto Plazo (2022 a 2023-1)  | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)   |
|                        |   | teletrabajo en la Entidad  |               | la propuesta para su aprobación y desarrollo de un ejercicio piloto  |   |   |
| 4.3                    | Definir un plan de carrera para el personal civil y militar | Realizar la recopilación de información del personal en prepensión con el fin de prever la necesidad y suplir la vacante |               | Definir las necesidades de la Entidad basadas en los perfiles que se pensionan (conocimiento, formación académica y experiencia requerida) | Diseñar una estrategia para la transferencia de conocimiento del personal en prepensión o trasladado  |   |
|                        |   | Definir e implementar una estrategia de movilidad y traslados en la Entidad  |               | Realizar recopilación de información sobre las aspiraciones de movilidad que tiene el personal de la Entidad                               | Evaluar la opción de movilidad por proceso, ubicación o experiencia y diseñar campaña, en acompañamiento con ACOES, para promover traslados temporales dentro de los procesos y/o áreas | Diseñar e implementar Planes de Carrera que incluyan movilidad entre las Unidades y crecimiento profesional por diferentes líneas misionales y de apoyo |
|                        |   |  |               | Definir el procedimiento de los traslados del personal entre las unidades  | Realizar evaluación y análisis sobre los traslados temporales efectuados  |   |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos | Iniciativas   | Plan Asociado                         | Actividades puntuales   |   |   |
|------------------------|-----------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|
|                        |                       |   |                                       | Corto Plazo (2022 a 2023-1)   | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)   |
| 5                      | 5.1                   | Revisar el rol y las responsabilidades de los líderes HSEQ y sus funciones adicionales dentro de las dependencias |                                       | Analizar el rol de los líderes HSEQ y revisar las actividades que tienen de los tres componentes  | Definir un plan de formación para aumentar las competencias de los nuevos líderes de Calidad, SST y Ambiental               | Evaluar el desempeño de los líderes de Calidad, SST y Ambiental y su impacto en el sistema  |
|                        |                       | Generar el Plan de Incentivos asociado con SG-SST para los funcionarios que intervienen en la gestión             | Plan de Bienestar Social e Incentivos | Generar el Plan de Incentivos para los líderes de calidad, SST y ambiental, integrantes de los comités, actividades de emergencia, etc. | Gestionar incentivos pecuniarios y no pecuniarios para el personal que interviene y participa en las actividades del SG-SST | Evaluar el impacto del Plan de Incentivos en la participación y gestión en las actividades de SST<br>Pedir retroalimentación por parte de los líderes y los funcionarios que participan en actividades respecto al Plan de Incentivos y revisar las necesidades que se pueden generar desde los comités o brigadas de SST |
|                        |                       | Controlar el suministro, entrega, uso y disposición de los  | Plan Sistema de Gestión               | Realizar una Directiva permanente de los EPP'S  | Realizar auditoría a las unidades y los almacenes de las intendencias   |   |

**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo | Objetivos Específicos                         | Iniciativas  | Plan Asociado  | Actividades puntuales   |   |   |  |  |
|------------------------|---|--|--|---|---|---|--|--|
|                        |   |  |  | Corto Plazo (2022 a 2023-1)   | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)   |  |  |
|                        |   | EPP en las diferentes unidades   | de Seguridad y Salud en el Trabajo   |   | verificando la correcta entrega y funcionamiento de los EPP   |   |  |  |
|                        |   |  |  | Generar mesas de trabajo con los jefes de las unidades para delegar la responsabilidad del monitoreo de los EPP | Concientizar y educar a los funcionarios y jefes sobre el sentido de pertenencia hacia la Entidad y los EPP |   |  |  |
|                        |   |  |  | Realizar la evaluación inicial e implementar ajustes del Plan y Crear un comité de Seguridad Vial               |   |   |  |  |
|                        | 5.2   | Facilitar la identificación y gestión de las necesidades asociadas al SG-SST | Diseñar e implementar el Plan Estratégico de Seguridad Vial (G3-00-PLA-001)<br>Priorizar la definición de las necesidades de SST e incluir las condiciones en Plan de Emergencia | Identificar las necesidades de los elementos que requieren en Sede Central y regionales                         | Realizar solicitud del recurso económico para realizar la dotación de los sistemas y equipos requeridos     |   |  |  |
|                        |   |  |  |   |   |   |  |  |
| 6                      | Alinear la planeación de bienestar respecto a | 6.1  | Realizar un diagnóstico de las necesidades del   | Rediseñar el Plan de Bienestar Social e Incentivos que incluya el   | Plan de Bienestar Social e Incentivos   | Socializar en las Unidades los componentes y los ejes de Bienestar en DIMAR | Incluir, en el diseño del Plan, las necesidades identificadas por Unidad y definir las estrategias que | Realizar la implementación de las estrategias de bienestar, realizar mediciones de |



**PLAN**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO  
**Código:** A4-01-PLA-001  
**Versión:** 1

| Objetivo a corto plazo              | Objetivos Específicos         | Iniciativas  | Plan Asociado  | Actividades puntuales  |   |   |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|--|--|---|---|
|                                     |                               |  |  | Corto Plazo (2022 a 2023-1)  | Mediano Plazo (2023-2 a 2024)   | Largo Plazo (2025 a 2026)   |
| <b>las necesidades del personal</b> | personal al bienestar laboral | diagnóstico de necesidades y la retroalimentación por parte de los procesos                      |  | Obtener retroalimentación de los ejes y la percepción de los funcionarios sobre lo que podría incluirse en el Plan | mejoren el bienestar institucional  | impacto, identificar las falencias y realizar mejoras   |
|                                     | 6.2                           | Realizar acciones que mejoren el conocimiento del personal sobre lo que integra bienestar social | Diseñar la propuesta para la formar las Salas de Amigas Lactantes acuerdo Ley 1823 de 2017 |  |   |   |
|                                     |                               |  |  |  | Diseñar propuesta para formar las Salas en Sede Central, revisar Entidades vecinas y jardines que tengan Sala y revisar la posibilidad de generar una alianza | Implementar el plan piloto para Sede Central y diseñar propuesta para hacer plan piloto en las Unidades con mayor personal femenino |

#### 9.4. Provisión de empleos vacantes

Dentro del Plan Anual de Vacantes estructurado para controlar, planificar y gestionar los empleos de carrera administrativa pertenecientes a la planta de personal DIMAR, se relacionará la vacancia temporal y definitiva, encargos, denominación, perfiles, funciones y competencias de los empleos, conforme a lo establecido en el Manual de Específico de Funciones. Esto, una vez se cuente con los resultados del concurso público de méritos para la provisión de los empleos de carrera administrativa, dirigido por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

#### 9.5. Estrategia de Promoción de la Inclusión y la Diversidad

En el Plan de Acción Talento Humano, objetivo 4. *Propiciar la proyección laboral del personal de la Entidad*, se definió la iniciativa “Diseñar e implementar la estrategia para la vinculación o contratación por prestación de servicios de personas en condición de discapacidad (PcD)” la cual tiene actividades asociadas en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior dando respuesta al Decreto 2011 de 2017 “Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público”. De esta manera, el objetivo del Grupo de Desarrollo Humano es vincular y/o contratar por prestación de servicio a las doce personas en condición de discapacidad a la Entidad al término del año 2023.

En ese sentido, se generó un Plan de trabajo junto con el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) y la fundación Red Empleo con Apoyo (RECA), quienes además trabajan con la Caja de compensación familiar Compensar. Estas instituciones realizan el acompañamiento a Entidades públicas y empresas privadas: desde la revisión de adecuación de los espacios físicos de la Entidad, hasta la vinculación y seguimiento de las personas en condición de discapacidad. Dado lo anterior, se establecieron 6 fases para vinculación de personas en condición de discapacidad, como se muestra a continuación.

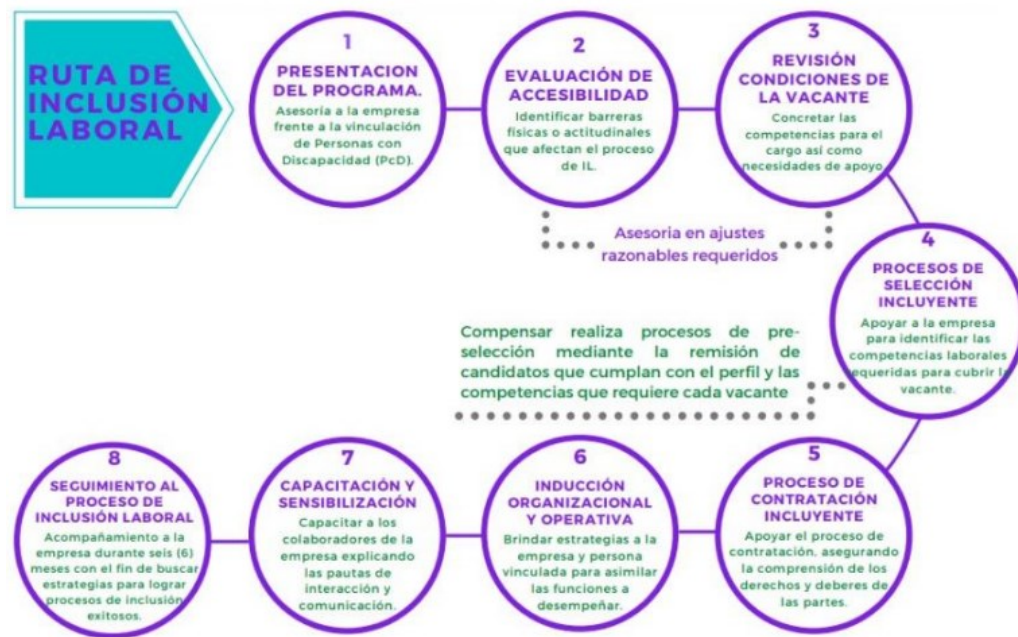


Ilustración 5 Fases para la vinculación o contratación de personas en condición de discapacidad



Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó la Fase 2 “Evaluación de accesibilidad” en conjunto con el Grupo de Informática y Comunicaciones (GRUINCO), para revisar las plataformas digitales que maneja la Entidad y determinar si éstas son compatibles con los Software que utilizan las personas en condición de discapacidad, especialmente las PcD visual, como lo es el Software “Convertic”.

Por otro lado, se realizó una visita por parte de la fundación RECA para evaluar la accesibilidad a los espacios físicos de la Entidad en la Sede Central de Bogotá D.C., debido a que es allí donde inicialmente se vincularán las personas con discapacidad, para después implementarlo a nivel nacional. Basado en el informe de la fundación, se recomendaron cambios menores a las instalaciones para proporcionar el desplazamiento y las condiciones necesarias para un trabajo seguro dentro de la misma. Así mismo, se determinaron los tipos de discapacidad aptos de acuerdo con estas condiciones.

Por último, el Plan de Alistamiento para vinculación de personas en condición de discapacidad se encuentra en la Fase 3, en donde se están revisando las vacantes idóneas para ser suplidas por estas personas, así como el análisis y evaluación del Manual de Funciones y Competencias para estas vacantes. Del mismo modo, se está evaluando la posibilidad para capacitar y sensibilizar a los colaboradores de la Entidad sobre qué es una discapacidad, cuáles son los tipos de discapacidad, qué se debe tener en cuenta para trabajar con personas con discapacidad, entre otros. Teniendo en cuenta lo anterior, el Grupo de Desarrollo Humano, específicamente las áreas de Administración de Personal, Proyección de Personal, Seguridad y Salud en el Trabajo y Formación, Capacitación y Entrenamiento han sido capacitadas en talleres virtuales ofrecidos por el INCI en temas de accesibilidad al espacio físico y documentos digitales accesibles.

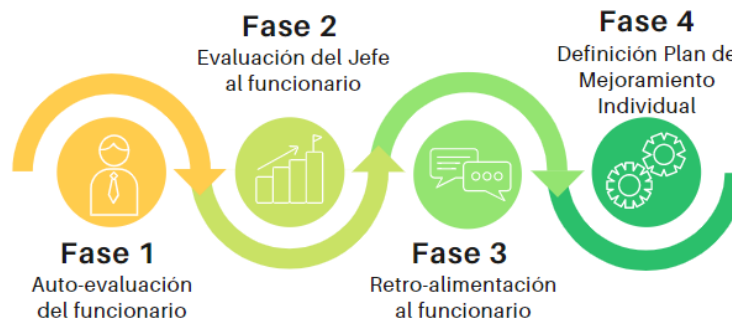
#### 9.6. Monitoreo y seguimiento del SIGEP

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, objetivo 2.2 *Fortalecer la capacidad de Análisis de datos*, se definió la iniciativa “Establecer, socializar y evaluar la metodología para la actualización constante del SIGEP” la cual tiene actividades asociadas en el corto, mediano y largo plazo. Con esto, el objetivo es establecer los aspectos relacionados con el diligenciamiento, actualización y presentación de la información requerida en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) por parte de los servidores públicos de la planta de personal de la Dirección General Marítima, en los módulos hojas de vida y declaración de bienes y rentas.

Adicionalmente, contamos con un procedimiento que inicia en el proceso de vinculación del personal en la planta Dimar y finaliza con la desvinculación del personal en las diferentes modalidades de retiro. En este, se explica el requisito del diligenciamiento en el SIGEP en cada proceso de la Entidad y su actualización en los módulos Hojas de vida y Declaración de bienes y rentas por parte del personal antiguo.

#### 9.7. Estrategia de Evaluación por Competencias

En el año 2020 y 2021 se llevó a cabo la Evaluación por Competencias para el personal de planta civil DIMAR, la cual estuvo dividida en 4 fases:



*Ilustración 6 Fases Evaluación por Competencias*

Con esta información a nivel de Entidad se podrán realizar diversos análisis, evidenciar las fortalezas y debilidades en las competencias transversales y misionales para así definir las prioridades de capacitación. Por otra parte, al contar con un proceso de retroalimentación para cada funcionario se pudieron evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora de cada uno, analizarlos con el jefe y realizar compromisos de mejoramiento o identificar oportunidades de mejora para iniciar con Planes de Mejoramiento Individual.

Adicionalmente, con el fin de fortalecer esta estrategia, en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se plantearon dos iniciativas con actividades proyectadas a corto, mediano y largo plazo. La primera está ubicada en el objetivo *1.1 Definir anualmente metas y objetivos para cada funcionario* y es la de “Diseñar, socializar, implementar y evaluar los objetivos individuales para los funcionarios de Planta Dimar”; esta, está enfocada en ampliar la Evaluación por Competencias a una evaluación por competencias y objetivos anuales para los funcionarios de planta civil Dimar. La segunda iniciativa, está asociada al objetivo *1.3 Existe una identificación de perfiles (competencias y funciones) en cada proceso* y consiste en “Establecer mecanismos para evaluar y mejorar las competencias y habilidades de los líderes en cada nivel” con la cual se busca determinar las competencias y habilidades que deben tener los líderes en cada nivel, realizarles evaluación de las mismas y capacitarlos en habilidades de liderazgo y gerenciales con el fin de mejorar la interacción con el equipo de trabajo y mejorar la toma de decisiones en la organización.

#### 9.8. Estrategia de Desvinculación Asistida

Dentro de la Política de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se encuentra el componente retiro como parte del ciclo de vida de los servidores públicos. Este componente aplica para las siguientes causales de retiro: pensión por vejez, por invalidez, edad de retiro forzoso o retiro por finalización del nombramiento en provisionalidad (una vez provistos los empleos de carrera administrativa). Su objetivo es brindar al personal condiciones y oportunidades que les permita tener una proyección personal, familiar y laboral al momento de retirarse de la Entidad.

De esta manera, partiendo de los lineamientos dados por Función Pública en la Guía de gestión estratégica del talento humano, se realizó la actualización del procedimiento de Desvinculación Personal Planta en donde se incluyeron los siguientes puntos:

- ✓ Realizar una entrevista del proceso de retiro con el fin de identificar las razones por las cuales los servidores se retiran de la Entidad.



- ✓ Realizar una encuesta de retiro a los servidores en proceso de retiro voluntario en donde se busca:
  - Conocer la percepción con respecto a la Entidad, el cargo que desempeñó, el ambiente físico del puesto de trabajo, el horario de trabajo, la asignación salarial, el plan de Bienestar, capacitación y entrenamiento, comunicación.
  - Conocer la importancia dada, al momento de tomar la decisión de retiro, a los siguientes motivos: Aspecto, Baja remuneración, Inconvenientes con el jefe, Personales y/o familiares, Horario de trabajo, Traslado ciudad, Viaje programado, Interés en estudiar, Mejor oportunidad laboral y/o profesional, Desmotivación, Cambio de actividad, Enfermedad o alteraciones de la Salud.
- ✓ Realizar un reconocimiento a la trayectoria laboral, tanto en el caso de retiro por jubilación como en el caso de retiro voluntario, con el fin de agradecer el servicio prestado a la Entidad.
- ✓ Brindar una desvinculación asistida a las personas que se desvinculan por pensión y otros casos no voluntarios, realizando el apoyo emocional requerido respectivamente.

A partir de esta información, se realizará un análisis semestral con cifras de retiro y las razones obtenidas a partir de la encuesta y la entrevista de retiro. Esto con el fin de ser tenidas en cuenta para mejorar las condiciones laborales de los funcionarios de la Dirección General Marítima.

Finalmente, dentro del proceso de Gestión de Conocimiento se ha diseñado un procedimiento para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.

## 10. Política de Integridad

---

Bajo la planeación el Grupo de Desarrollo Humano de Dimar se estableció el Código de Ética e Integridad; un sistema de reglas, cuyo propósito general es guiar los comportamientos sobre los cuales se rige la cultura institucional y orientar la conducta de los servidores públicos y contratistas que laboran en la Entidad. Dado que, mediante el desempeño de sus funciones, la prestación de sus servicios y las actuaciones diarias, aportan al fomento de la integridad pública y propenden por efectuar cambios concretos en las percepciones y actitudes de la Autoridad Marítima Colombiana.

Este documento establece las directrices de actuación y determina las prácticas que deberán evidenciarse en los comportamientos, conductas, hábitos y costumbres del recurso humano de Dimar, soportado en cuatro valores organizacionales: rigor técnico y profesional, confianza, liderazgo y vocación de servicio; permitiendo construir una guía sobre la cual se soporta y cimienta la Misión y Visión de Dimar, para ser aplicable a todos los servidores de la Entidad.

De esta manera, se creó la Guía para la apropiación del Código de Ética e Integridad, con el fin de promover la Declaración de Conflicto de intereses en los funcionarios y contratistas de la Entidad y los demás componentes que deben tenerse en cuenta para obrar en consecuencia con los principios de Dimar. En ella se establecen los lineamientos sobre qué es un Conflicto de Intereses, los tipos que existen, cuáles son los elementos para que se configure, entre otros. Esta guía busca orientar a los servidores públicos de la Entidad a identificar si se está inmerso o no en un Conflicto de Intereses y a saber qué medidas tomar al respecto. Sin embargo, no



solamente trata sobre el Conflicto de Intereses, también sobre las orientaciones institucionales, la cultura organizacional, los principios y objetivos estratégicos de Dimar, entre otros.

Además, se creó el equipo interdisciplinario para el manejo de Conflicto de Intereses y apropiación del Código de Ética e Integridad en la Entidad, teniendo en cuenta la directriz emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Esto con el objetivo de, en primera medida, evaluar el procedimiento adecuado para la Declaración de Conflicto de Intereses por parte de los funcionarios y contratistas de la Entidad y, en segunda medida, llevar un control y seguimiento adecuado a esta declaración, así como determinar las acciones necesarias en caso de que un colaborador esté inmerso en un posible Conflicto de Intereses. De igual manera, este equipo interdisciplinario, que es conformado por funcionarios de varios procesos en la Entidad, es garante de los actos de ética y transparencia relacionado con el Código de Ética e Integridad. Basado en lo anterior, junto con el equipo interdisciplinario, se realizó el Autodiagnóstico para la gestión de Conflicto de Intereses, así como el Formato de formulación estratégica, el cual es requisito pedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Así mismo, se identificaron los aspectos necesarios para los Formatos de Declaración Inicial (A4-01-FOR-130) y Situacional de Conflicto de intereses (A4-01-FOR-131) en conjunto con el equipo interdisciplinario para el manejo de Conflicto de Intereses. El primer formato será usado cuando el servidor público se vincula a la Entidad o el contratista suscriba el contrato por prestación de servicios; el segundo, en el momento en que un colaborador de la Entidad sospeche que está inmerso en un posible Conflicto de Intereses. Por otro lado, se crearon los formatos A4-01-FOR-132 Análisis situación de Conflicto o no Conflicto de Intereses y A4-01-FOR-133 Respuesta situación o no de Conflicto de Intereses, los cuales son usados en la Declaración situacional de Conflicto de Intereses, para que el funcionario o contratista brinden información sobre sospechas de un posible Conflicto de Intereses, y además para que el Grupo de Desarrollo Humano de respuesta a la situación, luego de ser validada con las áreas respectivas en la Entidad. De la misma manera, se socializó el Procedimiento de la Declaración Inicial con la Subdirección Administrativa y Financiera (SUBAFIN) y a las Intendencias regionales, con el fin de adecuar los ajustes necesarios e incluirlos como requisito en los procesos de contratación.

## 11. Evaluación del Plan

---

Con el fin de evaluar el avance que se logre con la implementación de lo propuesto en el literal ***¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*** y validar el cumplimiento de este, los mecanismos para evaluar el avance del Plan de Acción serán:

### 11.1. Matriz MIPG

Tal como se realizó en el literal ***8.1 Resultado diagnóstico según la matriz GETH***, se realizará una evaluación semestral a la Matriz "Autodiagnóstico de Gestión: Política Gestión Estratégica del Talento Humano" dada por Función Pública. Lo anterior permitirá tener el control y cumplimiento de los temas derivados del MIPG.



### 11.2. Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano

Con el fin de realizar seguimiento al proceso de Gestión del Talento Humano y tener un seguimiento del avance que logre la implementación del Plan Estratégico de Talento Humano, los indicadores que se tendrán en cuenta en el Sistema de Mejoramiento Continuo (SIMEC) de la Entidad serán:

| Proceso                           | Nombre  | Fórmula  | Meta |
|-----------------------------------|---|--|------|
| <b>Gestión del Talento Humano</b> | Autodiagnóstico de gestión estratégica del talento humano             | Valor obtenido por el Autodiagnóstico de gestión estratégica del talento humano  | N/A  |
|                                   | Índice de desarrollo de habilidades y competencias del recurso humano | Promedio del resultado de la autoevaluación y la evaluación por parte de los jefes directos de la evaluación de competencias.<br>(0.5xAutoevaluación+0.5xEvaluación jefe)  | 70%  |
|                                   | Índice de desarrollo del talento humano                               | 0.50 (%habilidades y competencias) + 0.50 (apropiación valores institucionales)  | 75%  |
|                                   | Nivel de apropiación de valores institucionales                       | (% apropiación rigor técnico + % apropiación liderazgo + % apropiación servicio + % apropiación confianza) /4  | 82%  |
| <b>Bienestar</b>                  | Participación de personas por actividad del programa de bienestar     | Personas que participaron en la actividad/<br>Personas esperadas en la actividad   | 98%  |
|                                   | Nivel de satisfacción respecto al programa de bienestar               | ((Número total de personas a las que se les solicita la retroalimentación sobre el programa de bienestar-Número de personas que no realizan la retroalimentación sobre el programa de bienestar) / Número total de personas a las que se les solicita la retroalimentación sobre el programa de bienestar) x Calificación promedio de las personas que realizan la retroalimentación | 4.5  |
| <b>Capacitación</b>               | Porcentaje de Funcionarios Capacitados                                | (Número de funcionarios capacitados hasta el trimestre actual/Total de funcionarios a capacitar programados hasta el trimestre actual) x100  | 100% |
|                                   | Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Capacitaciones de la Entidad  | (Número de capacitaciones programadas al trimestre/ Número de capacitaciones realizadas al trimestre) x100   | 100% |
|                                   | Satisfacción del usuario respecto a las actividades de formación,     | ((Número total de personas que se le solicita la retroalimentación sobre las actividades de formación, capacitación o entrenamiento- Número de personas que  | 4.5  |



**PLAN**

**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Proceso  | Nombre   | Fórmula   | Meta |
|--|--|---|------|
|  | capacitación o entrenamiento                       | no realizan la retroalimentación sobre las actividades de formación, capacitación o entrenamiento)/ Número total de personas que se le solicita la retroalimentación sobre las actividades de formación, capacitación o entrenamiento) x Calificación promedio de las personas que realizan la retroalimentación sobre las actividades de formación, capacitación o entrenamiento |      |
|  | Seguimiento al nivel de inducción del personal     | ((Cantidad de funcionarios nuevos en la institución incluidos contratistas- Cantidad de funcionarios nuevos en la institución (Incluidos contratistas) a los cuales GRUDHU les realizó Inducción) / Cantidad de funcionarios nuevos en la institución incluidos contratistas) x100  | 0%   |
| <b>Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo</b> | Reporte e investigación de incidentes y ATEL DIMAR | (Suma de los reportes de incidentes laborales/Suma de las Investigaciones de Incidentes) x100   | 100% |
|  | Ausentismo por Causa Médica                        | (Días de ausencia por incapacidad en el mes/Días de trabajo programados en el mes) x100   | 35%  |
|  | Proporción de accidentes de trabajo mortales       | (Número de Accidentes de Trabajo Mortales en el Año valor/Total de accidentes en el año) x100   | 0%   |
|  | Frecuencia de accidentalidad                       | (Número de accidentes de trabajo que se presentaron en el mes/Número de trabajadores en el mes) x100  | 15%  |
|  | Incidencia de la Enfermedad Laboral                | (Número de casos nuevos de enfermedad laboral en el año/ Promedio de trabajadores en el periodo) x100.000   | 0    |
|  | Prevalencia de la Enfermedad Laboral valor         | (Número de casos nuevos de enfermedad laboral en el año + Número de casos antiguos de enfermedad laboral en el año) / Promedio de trabajadores en el periodo  | 316  |
|  | Severidad de Accidentalidad                        | ((Número de días de incapacidad por accidente de trabajo +Número de días cargados en el mes) / Número de trabajadores en el mes) x100   | 60%  |
|  | Recursos asignados a la operación a SST            | ((Presupuesto total asignado-Presupuesto no ejecutado) / Presupuesto total asignado) x100   | 100% |





## PLAN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

**Proceso/Subproceso:** ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

**Código:** A4-01-PLA-001

**Versión:** 1

| Proceso | Nombre                                  | Fórmula   | Meta |
|---------|---|---|------|
|         | Plan de capacitación en aspectos de SST | (Número de capacitaciones realizadas al semestre/Número de capacitaciones programadas al semestre) x100 | 100% |

*Tabla 7 Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano*



## 12. Bibliografía

Escuela Superior de Administración Pública. (2008). *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos Públicos Colombianos.*

### 12.1. Aprobación

| Elaboró  |                       | Aprobó                           |   |
|--|-----------------------|----------------------------------|---|
| Lina Marcela Salazar<br>Casallas                   | Juanita Ortiz Santana | Erika Tatiana Herrera<br>Perdomo | CC Francisco Javier<br>Méndez             |
| Equipo Proyección de Personal y Apoyo a la Gestión |                       |                                  | Coordinador Grupo de<br>Desarrollo Humano |