PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2023

DEPARTAMENTO DE PERSONAL SUBSISTEMA DE PERSONAL

EJÉRCITO NACIONAL
PATRIA HONOR LEALTAD
Carrera 54 N°. 26-24. CAN Edificio Fortaleza 1 piso
cede1@buzonejercito.mil.co

icontec ISO 9001 SC6310-1
CERTIFIED IQNet

Contenido

1. Introducción 3
2. Marco Normativo 5
3. Antecedentes Institucionales 8
4. Marco Conceptual 9
5. Objetivos 10
5.1. Objetivo General 10
5.2. Objetivos Específicos 10
6. Alcance o Finalidad del Plan 10
7. Metodología 11
8. Ejecución 13
8.1 Debilidades 13
8.2 Fortalezas 14
8.3 Oportunidades 15
8.4 Amenazas 15
9. Evaluación y Seguimiento 16
10. Bibliografía 16
11. Anexos 16

CEDE1

1. Introducción

El Ejército Nacional se ha catalogado como una de las Fuerzas que se encuentra en desarrollo constante en temas de organización, por lo tanto, se han venido realizando grandes cambios al interior de la Institución, en especial se han asumido modelos de gestión de calidad, procesos, talento humano, entre otros.

El talento humano es el capital más valioso de las entidades, en el caso del Ejército Nacional, el talento humano lleva a la Fuerza a alcanzar el éxito, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados. Es importante recalcar que este potencial debe ir acompañado de programas, políticas y estímulos, que fortalezcan el desempeño y compromiso del personal militar y civil de planta.

En la actualidad, el Departamento de Personal (CEDE1) planifica la gestión estratégica del personal de acuerdo con la Directiva Estructural de Personal No. 01032 de 2016. En ella, se establecen las políticas de mando orientadas a optimizar e innovar la gestión del talento humano de la Fuerza trabajando en conjunto con el Comando de Personal (COPER), Comando de Reclutamiento y Control de Reservas (COREC) y las Escuelas de Formación (ESMIC, EMSUB, ESPRO), en el desarrollo de los procesos, para dar cumplimiento a la misión institucional desde el enfoque holístico.

El Plan Estratégico de Talento Humano (PETH), tiene como propósito articular los lineamientos en materia de talento humano dentro de las estrategias del Ejército Nacional, las cuales se evidencian en el Plan Estratégico Institucional (PEI), el informe Plan de Acción Anual, la Directiva Estructural de Personal y las políticas institucionales, directrices y lineamientos emitidos por el Departamento de Personal, para la efectiva gestión del personal de la Fuerza. A su vez, la Política Estratégica de Talento Humano busca ofrecer las herramientas para gestionar adecuadamente el talento humano a

través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas del Ejército Nacional.

El Ejército Nacional tiene como prioridad al personal militar y civil; el talento humano es el eje principal que permite alcanzar la misión Institucional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fuerza. Por tal motivo, el Plan Estratégico del Talento Humano será aplicado a todos los funcionarios y todos los procesos que pertenecen al Ejército Nacional desde la planeación, que incluye emisión, difusión, implementación, ejecución, seguimiento hasta la verificación del cumplimiento de las políticas institucionales, directrices y lineamientos. Por consiguiente, se fijaron objetivos a corto, mediano y largo plazo, definidos en los siguientes documentos institucionales:

Plan Seguridad y Salud en el trabajo
Plan de Previsión de Recursos
Plan Institucional de capacitación
Plan de Vacantes
Plan de Bienestar y Estímulos
Plan Clima Organizacional
Plan de Inducción y Reinducción al cargo
Plan de preparación para el retiro (PPR)

2. Marco Normativo

1. Constitución Política de Colombia de 1991.
2. Ley 100 de 1993, "Por la cual se crea el Sistema (SIC) de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones".
3. Ley 65 de 1993, "Por la cual se expide el Código Penitenciario y Carcelario".
4. Ley 1010 de 2006, "Por la cual se adoptan medidas para prevenir,

CEDE1

corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo".

5. Ley 1090 de 2006, "Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones".

6. 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 descentralizas, adscritas y vinculadas al sector defensa".

7. Ley 1616 de 2013, "Por la cual se expide la Ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones".

8. Ley 1709 de 2014, "Por la cual se reforman algunos artículos de la Ley 65 de 1993, de la Ley 599 de 2000, de la Ley 55 de 1985 y se dictan otras disposiciones".

9. Ley 1712 del 24 de junio de 2014, "Por la cual se crea la Ley de transparencia y del Derecho de Acceso a la información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones".

10. Decreto 094 de 1989, "Por la cual se reforma el estatuto de la capacidad psicofísica, incapacidades, invalideces e indemnizaciones del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, Soldados, Grumetes, Agentes, Alumnos de las Escuelas de Formación y personal civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional'.

11. Decreto 1567 de 1998, "Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado".

12. Decreto 1792 de 2000, "Por el cual se modifica el Estatuto que regula el Régimen de Administración del Personal Civil del Ministerio de Defensa, se establece la Carrera Administrativa Especial ".

13. Decreto 1793 de 2000, "Por la cual se expide el régimen de carrera del personal de Soldados Profesionales".

14. Decreto 1796 de 2000, "Por el cual se regula la evaluación de la capacidad psicofísica 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".

15. Decreto 4433 de 2004, "Por medio del cual se expide el régimen pensional de asignación de retiro de los miembros de la Fuerza Pública".

16. Decreto Ley 91 de 2007, "Por el cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal".

17. Decreto 1072 de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo".

18. Decreto 1070 de 2015, "Por la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa"

19. Decreto 465 de 2017, "Por la cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares".

20. Decreto 1499 de 2017, "Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015".

21. Resolución 5261 de 1994, Expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social "Por la cual se establece el manual de actividades, intervenciones y procedimientos".

22. Resolución 2181 de 2008, Expedida por el Ministerio de la Protección Social "Por la cual se expide la guía aplicativa del sistema obligatorio de garantía de calidad en la atención de salud, para las instituciones prestadores de servicios de salud de carácter público".

23. Resolución 1111 de 2017, Expedida por el Ministerio de la Protección Social "Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleados y contratantes".

24. Resolución 864 de 2021, Expedido por el Ministerio de Defensa Nacional "Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se integra el Modelo Estándar de Control Interno en el Sector Defensa, se crea el comité de gestión y desempeño para el sector Defensa, el comité de coordinación del Sistema de control Interno, el Comité Sectorial de Auditoria Interna, se establecen otros lineamientos y se derogan unas Resoluciones".

25. Disposición 016 del 2018, Expedida por el Comando General de las Fuerzas Militares "Por la cual se deroga la disposición N°. 015 del 24 de mayo de 2018, 039 del 28 de julio de 2003 y se establecen los parámetros para el diligenciamiento y tramite de los documentos del proceso de evaluación y clasificación del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares".

26. Directiva Presidencial 04 de 2012 "Eficiencia Administrativa y Lineamientos de la Política Cero Papel en la Administración Pública".

27. Manual Fundamental Ejército MFRE 1.0. "Nuestra Profesión".

28. Manual Fundamental Ejército 6-22 "Liderazgo".

29. Manual Fundamental Ejército 1-01 "Doctrina".

30. Norma Técnica de Calidad NTC-ISO 9001:2008

31. Plan Estratégico Institucional del Ejército Nacional 2023.

3. Antecedentes Institucionales

El Plan de Transformación Ejército de Futuro (PETEF), permite que la Institución se proyecte a futuro, anticipando los retos del mañana y preparándose desde hoy, para seguir cumpliendo con la misión constitucional.

Las políticas del Comandante del Ejército Nacional, identifican la gestión humana como punto focal, en honor militar, ética y respeto (superiores, subordinados y población). Razón por la cual, el bienestar los miembros de la Fuerza y sus familias son una prioridad, por tal motivo se debe construir una cultura de alto desempeño

que reconozca al capital humano como el activo intangible de mayor valor, destacando que los soldados de Colombia y nuestra población seguirán siendo prenda de garantía para construir la paz.

Igualmente, la innovación en la gestión de personal se convirtió en una competencia clave para mejorar la gestión institucional, por lo cual, implica una continua revisión y seguimiento de los factores del contexto externo, e interno que promueven e incentivan el buen ejercicio de alcanzar los objetivos de la Fuerza en cuanto a la gestión humana se trata.

En este sentido, cabe destacar que, para incorporar las nuevas iniciativas, se contó con la participación de Oficiales, Suboficiales, Soldados y Civiles en los diferentes Comités de Revisión Estratégica e Innovación en el último quinquenio. Este análisis sirvió de base para explorar y profundizar sobre el desarrollo, diseño y despliegue de políticas de personal, las cuales sustentan procedimientos que le garantizan a la Fuerza mayor compromiso por parte de los integrantes como sentido de pertenencia, motivación, bienestar, desarrollo, equidad y justicia.

4. Marco Conceptual

CAPACIDAD COMPETITIVA: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

FELICIDAD LABORAL: Es el sentimiento de pensar que la actividad que se realiza tiene un propósito definido que permite el desarrollo y el libre pensamiento.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

GLOBALIZACIÓN: Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años.

INCORPORACIÓN: Seleccionar e incorporar Hombres y Mujeres con perfiles personales y profesionales acordes a las necesidades de la Fuerza, quienes como futuros integrantes del Ejército Nacional cumplan a cabalidad la Misión Institucional.

MOTIVACIÓN LABORAL: Es el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).
Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer".

Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: la formulación de la estrategia como un proceso racional y emergente al mismo tiempo, permite comprender cómo pueden contribuir las prácticas de RH al logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, utilizándolas como herramienta de implantación de las estrategias intencionadas. Por otro, apoyando la formación de estrategias emergentes, puesto que, al influir enormemente en las normas, cultura y conductas de los individuos en la empresa, están determinando su capacidad para detectar oportunidades.

RECURSO HUMANO: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

RETENCIÓN DE PERSONAL: Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

TALENTO HUMANO: consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos[1].

5. Objetivos.

5.2 Objetivo general

Promover la mejora continua en la administración de talento humano en las etapas de vinculación, administración del personal y retiro.

5.3 Objetivos específicos

5.3.1 Analizar el contexto organizacional del Ejército Nacional basado en el Talento Humano (ciclo de vinculación, administración y retiro del personal).

5.3.2 Incrementar la satisfacción del personal militar y civil en las diferentes etapas de Talento Humano.

6. Alcance

El Plan Institucional de Talento Humano será aplicado a todo el personal militar y civil del Ejército Nacional, en todo el territorio nacional.

- ✔ Comando del Ejército Nacional (COEJC)
- ✔ Inspección General del Ejército Nacional (CEIGE)
- ✔ Comando de Transformación del Ejército del Futuro (COTEF)
- ✔ Dirección de Comunicaciones Estratégicas (DICOE)
- ✔ Dirección de Asuntos Disciplinarios y Administrativos (DADAE)
- ✔ Oficina del Sargento Mayor Ejército (OSMEJ)
- ✔ Segundo Comando del Ejército Nacional (SECEJ)
- ✔ Ayudantía General de Comando Ejército (CEAYG)

[1] PRIETO BEJARANO, Pedro. "Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal". En línea. 13 agosto de 2013. Disponible en: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf).

CEDE1
icontec ISO 9001 SC6310-1
IQNet

- ✔ Comando de Apoyo Tecnológico (COATE)
- ✔ Comando Financiero y Presupuestal (COFIP)
- ✔ Dirección Aplicación normas de Transparencia (DANTE)
- ✔ Dirección de Relaciones Internacionales del Ejercito (DIRIE)
- ✔ Oficina de Asuntos Disciplinarios y Administrativos (OADAS)
- ✔ Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas (JEMPP)
- ✔ Departamento de Personal (CEDE1)
- ✔ Departamento de Inteligencia y Contrainteligencia (CEDE2)
- ✔ Departamento de Operaciones (CEDE3)
- ✔ Departamento de Logística (CEDE4)
- ✔ Departamento de Planeación (CEDE5)
- ✔ Departamento Comunicaciones (CEDE6)
- ✔ Departamento de Educación Militar (CEDE7)
- ✔ Departamento de Gestión fiscal (CEDE8)
- ✔ Departamento de Acción Integral y Desarrollo (CEDE9)
- ✔ Departamento de Ingenieros Militares (CEDE10)
- ✔ Departamento Jurídico Integral (CEDE11)
- ✔ Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza (JEMGF)
- ✔ Comando de Personal (COPER)
- ✔ Comando de Educación y Doctrina (CEDOC)
- ✔ Comando de Ingenieros (COING)
- ✔ Comando Logístico (COLOG)
- ✔ Comando de Reclutamiento y Control Reservas (COREC)
- ✔ Jefatura de Estado Mayor de Operaciones (JEMOP)
- ✔ Escalones Tácticos a nivel División, Brigadas y Batallones.
- ✔ Fuerzas de Tarea.

COPIA

7. Metodología

Para la metodología y construcción del presente Plan Estratégico de Talento Humano, se han tenido en cuenta los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en lo dispuesto para este fin. Esta metodología cuenta con un esquema de planeación articulado, que facilita la implementación de las políticas e iniciativas, que estén orientadas a fortalecer el desempeño Institucional, en procura del cumplimiento de las metas institucionales.

La metodología utilizada en la construcción del plan, inició con la elaboración de un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema de Talento Humano del Ejército Nacional.

La planeación del Talento Humano dentro de la Fuerza es el eje principal para alcanzar la misión institucional y dar cumplimiento al plan institucional, en el cual se fijaron objetivos a corto, mediano y largo plazo, dentro del actual periodo presidencial.

El Departamento de Personal comprende las necesidades de los individuos de la Institución desde sus competencias, empleando diversas técnicas jurídicas, psicológicas, sociológicas, educativas, entre otras, para lograr hacer efectiva la administración del Talento Humano. Es importante resaltar que la administración en la gestión del Talento Humano se describe en el ciclo de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), para luego profundizar en la planeación del proceso y en el ciclo de vida del servidor o empleado público de la Fuerza. En el proceso de implementación de la estrategia Institucional se definen las iniciativas estratégicas y componentes como:

- ✔ Plan anual de vacantes
- ✔ Plan de previsión del Talento Humano
- ✔ Plan Institucional de Capacitación
- ✔ Plan Institucional de Bienestar y Estímulos

- ✔ Plan Institucional de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✔ Plan de Inducción al puesto de trabajo
- ✔ Clima Organizacional

Adicionalmente, con el fin de hacer seguimiento y control, se tiene establecido un conjunto de indicadores de gestión, enfocados en evaluar la evolución de las iniciativas y el cumplimento de las acciones definidas. Este ejercicio de planeación debe proporcionar un sistema de monitoreo basado en indicadores, que facilite el cumplimiento de las estrategias trazadas en el Sistema de Gestión del Talento Humano del Ejército Nacional, el cual busca contribuir al logro de las metas y objetivos de la entidad.

8. Ejecución:

El Ejército Nacional, a través del Departamento de Personal, diseñará y mejorará continuamente las políticas, directrices y lineamientos orientados al fortalecimiento del Talento Humano. La planeación estratégica es la herramienta a través de la cual se identifica y planea la ejecución de actividades, para cubrir las necesidades de los funcionarios del Ejército Nacional en materia de personal.

El análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema de Talento Humano del Ejercito Nacional, se establece de la siguiente manera:

8.1 Debilidades:

- ✔ Falta de identificación de necesidades por parte de las unidades, para la actualización de la Directiva Estructural.
- ✔ La estructura organizacional no se ajusta a la jerarquía del CEDE1-COPER-COREC.

CEDE1

- ✔ Insuficiencia de capital humano calificado para la gestión en los proyectos, procesos y cargos relacionados a la gestión de Talento Humano.
- ✔ Falta de autonomía y acceso a la información estadística de Talento Humano.
- ✔ No hay interoperabilidad entre las plataformas para la administración de sistema.
- ✔ Debilidad en la calidad de los datos necesarios para la emisión de políticas, directrices y toma de decisiones del Departamento.
- ✔ Baja cobertura de las herramientas tecnológicas en algunas unidades, lo que impide la oportuna difusión de las políticas, lineamientos y directrices que se emiten.
- ✔ Resistencia al cambio de los nuevos roles y responsabilidades creados dentro del sistema organizacional de la Fuerza.
- ✔ No existe retorno a la inversión frente a los estudios técnicos y profesionales que otorga la Fuerza a sus integrantes.

8.2 Fortalezas:

- ✔ Procesos y procedimientos del Talento Humano transversalizados dentro del marco de transparencia y lucha contra la corrupción.
- ✔ Personal con iniciativa y compromiso para asumir diferentes cargos y funciones en la Fuerza.
- ✔ Personal Oficial y Suboficial se encuentra fortalecido en las capacidades técnicas con la especialidad en Talento Humano.
- ✔ Existencia de un Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH).
- ✔ Enfoque normativo nacional a través de la implementación y fortalecimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) dimensión I Talento Humano.

8.3 Oportunidades:

- ✔ Acuerdos de cooperación con otros países y ejércitos en los temas de certificación, entrenamiento y capacitación.
- ✔ Apoyo de recursos por parte de Colciencias y DNP para el desarrollo de proyectos que impacten la gestión del Talento Humano.
- ✔ Oferta externa de personal civil profesional potencial a incorporar a líneas de carrera de armas y/o administrativa.
- ✔ Desarrollo de nuevas herramientas en el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), con tecnología externa.
- ✔ Cooperación interinstitucional con entes de educación superior.
- ✔ Convenios interinstitucionales suscritos entre el Ejército Nacional e Institucionales gubernamentales y no gubernamentales.

8.4 Amenazas:

- ✔ Riesgo de proyectar una mala imagen Institucional por causa del incumplimiento de las leyes y normas estipuladas.
- ✔ Cambios en las políticas económicas del país que impacten negativamente en el presupuesto asignado por parte del Ministerio de Hacienda necesario para cubrir las obligaciones laborales con el personal de la Fuerza causando recorte presupuestal.
- ✔ Afectación al presupuesto y desgaste administrativo del Ejército Nacional por demandas, investigaciones, sanciones y condenas.
- ✔ Mercado altamente competitivo que origina fuga de personal.
- ✔ La presencia de tramitadores con la intención de permear los funcionarios de la Institución con el fin de afectar la efectividad de la gestión del Talento Humano.

CEDE1

- ✔ No estar a la vanguardia en los avances tecnológicos asociados a la administración y gestión del Talento Humano.

9. Evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento se realizará bajo el cumplimiento de cada uno de los planes estratégicos; mediante un informe trimestral que elabora evaluación y seguimiento del Departamento de Personal CEDE1, se verificará el cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Dimensión del Talento Humano, los cuales serán recepcionados por el Departamento de Planeación CEDE5.

10. Bibliografía:

1. Castellanos, M. (2012). "Administración de Personal'.
2. Significados. (2017). "Cultura Organizacional'. Recuperado de. https://www.significados.com/cultura-organizacional/.
3. Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018) "Plan Estratégico de Talento Humano".
4. Lugo, J. (2018) "Mapas estratégicos, Balanced Scorecard o Cuadro de Mando".
5. Grandcraft. (2016) ¿Qué es el fortalecimiento institucional?
6. Ugarte, T. Yarlequé, Y. Fiallo, D. "La Administración del Talento Humano". - Revista Caribeña de Ciencias sociales.
7. Mildred, Santiago. (2008) "Factores determinantes en la gestión de recursos humanos".
8. Prieto Bejarano, Pedro. (2013) "Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal".

11. Anexos

- ✔ Plan de Seguridad y Salud en el trabajo.
- ✔ Plan de Previsión de Recursos.
- ✔ Plan Institucional de Capacitación
- ✔ Plan de Vacantes.
- ✔ Plan de Bienestar y Estímulos.
- ✔ Plan de inducción al puesto de trabajo.
- ✔ Plan Clima Organizacional.

Firma,

Brigadier General RUDDY ARIAS RODRÍGUEZ
Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas

Autentica,

Coronel RAÚL CAMILO VIDAL TORRES
Jefe Departamento de Personal

Elaboró: SP. Richard Manchola
Suboficial de Evaluación y Seguimiento

Revisó: MY. Camilo Morales
Oficial EVASEG CEDE1

Vo.Bo. MY. Liliana Gómez
Oficial Asesor Jurídico CEDE4

Vo.Bo. TC. Germain Bedoya
Oficial EVASEG CEDE1