



# **CORPORACIÓN DE LA INDUSTRIA AERONÁUTICA COLOMBIANA. CIAC S.A.**

## **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

Código: PLN-6-00-007

Versión: 8

Fecha de edición: 30 Enero de 2026

AV. Calle 26 No. 103-08 Entrada 1, Interior 2  
Bogotá D.C – Colombia

## CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	REVISÓ
Nombre ZORAYA LOZANO HIGUERA	Nombre: LUISA CAROLINA SABAS ECHAVARRÍA.	Nombre: RAFAEL ALBERTO VELÁSQUEZ GARAVITO.
Cargo: COORDINADORA TALENTO HUMANO	Cargo: VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVA	Cargo: JEFE PLANEACIÓN

## CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORÓ	FECHA
7	SE ACTUALIZA DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA VIGENCIA 2025.	ANGÉLICA BOSSA SÁNCHEZ	29/01/2025
8	SE REALIZA ACTUALIZACIÓN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026, AUTOEVALUACIÓN DE MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO. SE PRESENTARON CAMBIOS EN EL DESARROLLO DEL PLAN QUE NO SE RELACIONAN LAS RUTAS, POLÍTICA INTERNA DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO, PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS, INSTRUCTIVO VACANTES Y PREVISIÓN, PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO Y PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN Y SE INCLUYE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE TALENTO HUMANO Y EMPLEOS y RESULTADOS DE EVALUACION DESEMPEÑO-	SANDRA ALVAREZ BAUTISTA	30/01/2026

## TABLA DE CONTENIDO

CONTROL DE EMISIÓN .....	2
CONTROL DE CAMBIOS .....	2
TABLA DE CONTENIDO .....	3
1 INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	4
1.1.1 Estructura documental SIGCA: .....	4
1.1.2 Otros documentos de referencia: .....	4
1.2 ALCANCE .....	4
1.3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	4
2. DESARROLLO.....	5
2.1. DIAGNÓSTICO .....	5
2.1.1 CARACTERIZACIÓN DE TALENTO HUMANO Y EMPLEOS.....	6
2.1.2 EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL .....	7
2.1.4 RESULTADOS FURAG – MIPG .....	10
2.2. OBJETIVO .....	11
2.4. EVALUACIÓN Y/O MONITOREO .....	13

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

#### 1.1.1 Estructura documental SIGCA:

- [Manual Del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Aeronáutica.](#)
- [Plan Estratégico Institucional CIAC, 2023-2026](#)
- [Plan Anual Institucional CIAC](#)
- [Código de conducta, ética e integridad](#)

#### 1.1.2 Otros documentos de referencia:

- Decreto 1499 del 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” (Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG))*
- Decreto 612 de 2018 *“Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”.*
- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Función Pública.
- Guía de gestión estratégica del talento humano – GETH en el sector público, Función Pública.
- Guía Identificación y declaración de conflicto de intereses, Función Pública.

### 1.2 ALCANCE

El Plan Estratégico de Talento Humano aplica para todos los colaboradores de la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana.

### 1.3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Inducción:** Método que se utiliza para dar a conocer a los nuevos colaboradores la información básica de la organización y del cargo o actividad a desempeñar.

**Reinducción:** Método que se utiliza para reforzar y dar a conocer a los antiguos servidores públicos, los cambios en la información básica de la organización y del cargo desempeñado.

**Vacante:** Cargo que no se encuentra ocupado.

**Bienestar:** Plan o programa que implementa una empresa para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, generalmente se involucra el desarrollo profesional, personal y familiar.

**SIGEP:** Sistema de Información y Gestión del Empleo Público.

**Desempeño:** La calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.

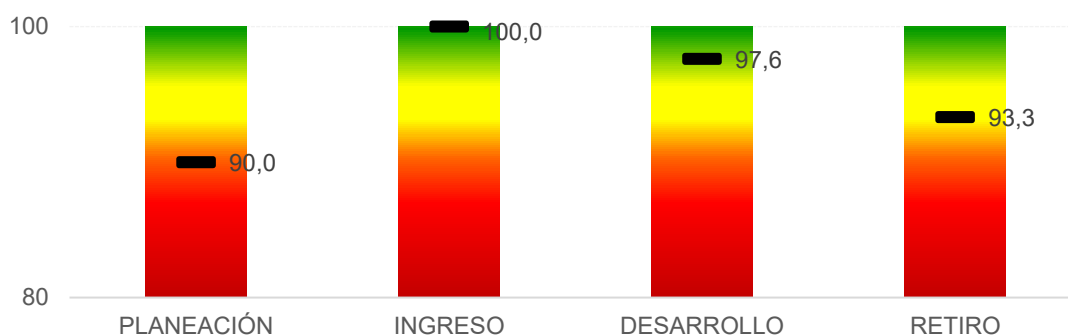
**Clima organizacional:** Se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

## 2. DESARROLLO

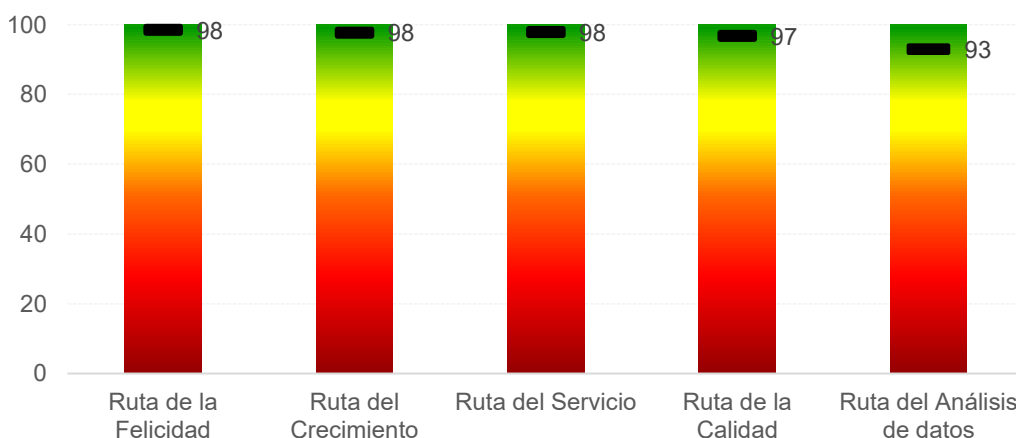
### 2.1. DIAGNÓSTICO

La política de GETH de la CIAC presenta una calificación del 96,1%, lo que indica que se encuentra en el nivel de madurez de Consolidación, asimismo, se identifican las brechas y oportunidades de mejora, mediante la matriz de gestión estratégica del talento humano - GETH, evidenciando la siguiente calificación por componentes:



En cuanto al diagnóstico por categorías es necesario reforzar el conocimiento normativo y del entorno, gestión de la información, planeación estratégica, capacitación y desvinculación asistida, considerando que se encuentran en una calificación por debajo del 90%; asimismo, mantener y fortalecer las demás categorías con el propósito de tener una gestión del talento humano adecuada.

Respecto con las rutas de creación de valor se puede evidenciar un promedio del 97%, logrando identificar las variables a fortalecer. La ruta con menor puntaje resulta ser la de análisis de datos.



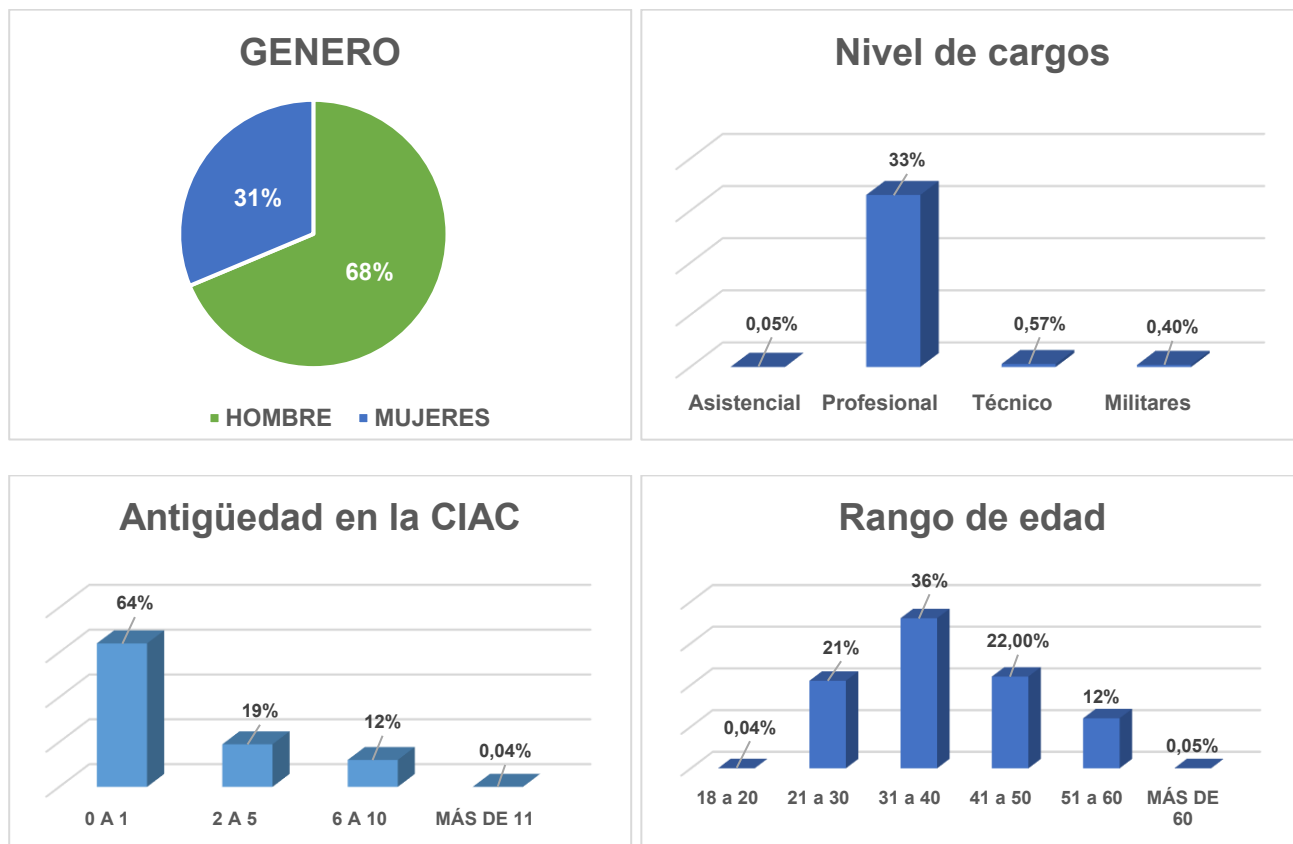
• **VARIABLES RESULTANTES POR CADA RUTA DE CREACIÓN DE VALOR**

RUTA	VARIABLE	%
<b>Ruta de la felicidad</b>	Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos	80%
	Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares	60%
<b>Ruta del crecimiento</b>	Brindar apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un Plan de Desvinculación Asistida	60%
	Evaluación de desempeño	85%
	Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad; conocer su entorno; y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área	80%
	Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad	20%
	Caracterización de las áreas de GTHAU	80%
	Se ha facilitado el proceso de acuerdos de gestión implementando la normatividad vigente y haciendo las capacitaciones correspondientes	80%
	Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares	60%
	Capacitaciones gobierno en línea	60%
<b>Ruta del servicio</b>	Capacitaciones gobierno en línea	60%
<b>Ruta de la calidad</b>	Adopción mediante acto administrativo del sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión:	80%
	Se ha facilitado el proceso de acuerdos de gestión implementando la normatividad vigente y haciendo las capacitaciones correspondientes	80%
<b>Ruta Análisis de datos</b>	Monitoreo y seguimiento del SIGEP	40%
	Gestionar la información en el SIGEP	90%
	Evaluación desempeño	85%
	Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos	80%
	Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o independiente, diferenciando	78%

## 2.1.1 CARACTERIZACIÓN DE TALENTO HUMANO Y EMPLEOS

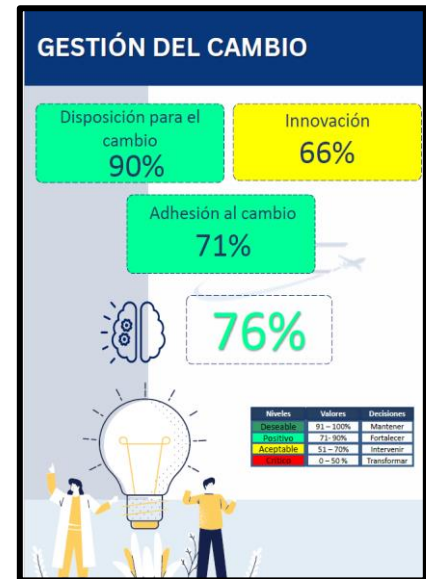
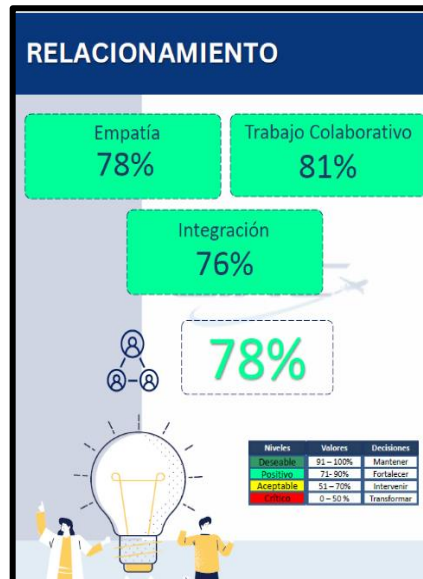
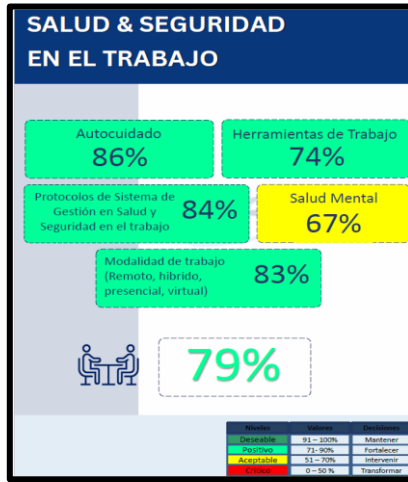
En la vigencia 2024 se logró la formalización de empleo, con una planta de 400 cargos, de los cuales 354 cargos se encontraban cubiertos a 31 de diciembre de 2025, 9 de estos empleos de Libre nombramiento y remoción, 325 Trabajadores Oficiales, 15 militares y 5 aprendices.

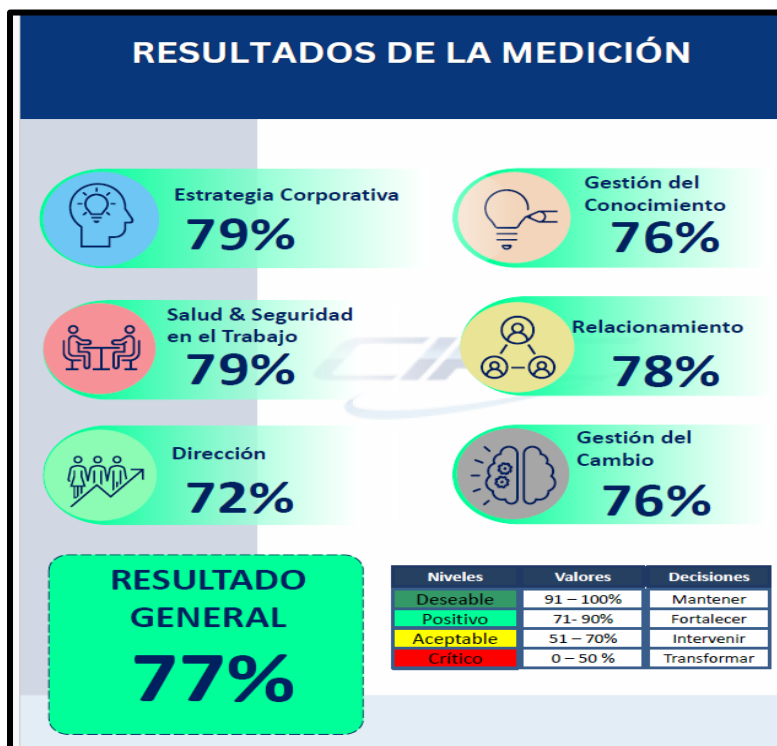
Dentro de la caracterización se encuentra la siguiente información, que permite identificar la población para trazar las estrategias



## 2.1.2 EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

Se realizó la medición del clima organizacional a 324 colaboradores, evidenciando los siguientes resultados:





### 2.1.3 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Este instrumento busca conocer el desarrollo de los colaboradores dentro de sus actividades, de acuerdo con el informe generado. De acuerdo con el informe N° No. CI2026000102/3801 GTAHU/CIAC se estableció algunos El propósito fue analizar el desempeño del personal vinculado, e identificar oportunidades de mejora y generar insumos para el fortalecimiento de la mejora continua dentro de los procesos organizacionales, en concordancia con los objetivos estratégicos de la Entidad.

- Datos generales del proceso**

A continuación, se presentan los principales datos asociados al desarrollo de la evaluación:

Planta de personal activa (diciembre de 2025): 325 colaboradores

Personal sujeto a evaluación: 308 colaboradores

Personal evaluado según cronograma: 76 colaboradores

Plataforma utilizada: Success Factors

Promedio de calificación de los colaboradores evaluados:

Aporte significativo al cumplimiento de los objetivos organizacionales

- Contexto organizacional**

Para la vigencia 2025, el Grupo de Talento Humano estableció diversas estrategias orientadas a fortalecer el rol de los vicepresidentes, Gerentes y jefes de Oficina en el proceso de evaluación del personal asignado a sus respectivas dependencias.

- **Desarrollo de la evaluación de desempeño**

El proceso de Evaluación de Desempeño correspondiente al año 2025 se estructuró y ejecutó a través de seis (6) etapas, descritas a continuación:

- 1. Acuerdo de objetivos**

Se realiza al inicio de cada vigencia, siguiendo las instrucciones impartidas por la Presidencia, el Plan Estratégico y las directrices institucionales vigentes.

- 2. Seguimiento y apoyo**

Corresponde al acompañamiento continuo que debe ejercer el jefe inmediato durante el año, con el fin de apoyar al colaborador en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- 3. Autoevaluación**

Se desarrolla en el mes de diciembre de cada vigencia, permitiendo al colaborador valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos e identificar posibles novedades presentadas durante su ejecución.

- 4. Evaluación del jefe inmediato**

Etapla a cargo del superior jerárquico, quien evalúa el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las competencias requeridas para el ejercicio de las funciones asignadas.

- 5. Validación por Talento Humano**

En esta fase, el Grupo de Talento Humano verifica que el proceso de evaluación se haya realizado de manera adecuada, haciendo énfasis en la coherencia de la calificación de competencias y en los comentarios registrados.

- 6. Firma del colaborador y del superior**

Con esta etapa la evaluación queda en firme, garantizando que todas las partes involucradas conozcan el resultado final del proceso correspondiente a la vigencia evaluada.

- **Conclusiones generales**

Si bien el Grupo de Talento Humano ha evidenciado un avance significativo en la adopción del sistema de evaluación de desempeño, se considera necesario continuar fortaleciendo este proceso para consolidarlo como un elemento fundamental de la cultura organizacional de la CIAC.

En este sentido, resulta clave promover una reflexión permanente sobre la forma en que los colaboradores desarrollan sus actividades diarias, con el fin de identificar oportunidades de mejora y orientar de manera estratégica los procesos de capacitación, bienestar y desarrollo del personal, contribuyendo así al fortalecimiento del desempeño institucional.

## **2.1.4 RESULTADOS FURAG – MIPG**

En la última evaluación de FURAG la Dimensión de Talento Humano logro un puntaje de 88,5% y la política de Integridad una calificación de 84,2%, evidenciando que parte de las estrategias a reforzar se encuentra en las buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre integridad y la gestión y manejo de conflictos de interés.

Índice consultado	Puntaje consultado	Promedio grupo par
☐ INTEGRIDAD		
Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	83,3	86,1
Coherencia entre los elementos que materializan la Integridad en el servicio público y la gestión del riesgo y control	88,5	83,4
Gestión adecuada de acciones preventivas en conflicto de interés	90,9	83,8

## 2.2. OBJETIVO

Establecer y consolidar las estrategias para la gestión del Talento Humano, orientadas al fortalecimiento de las competencias y habilidades del personal, así como a la mejora de su calidad de vida y bienestar, impulsando la competitividad, la innovación y la sostenibilidad de la entidad.

### Objetivos estratégicos

- ✓ Alinear la gestión del talento con el direccionamiento estratégico de CIAC.
- ✓ Fortalecer las competencias técnicas, digitales y de liderazgo.
- ✓ Promover una cultura organizacional de clase mundial.
- ✓ Garantizar ambientes laborales seguros, saludables e inclusivos.
- ✓ Implementar sistemas de evaluación y monitoreo del desempeño.
- ✓ Fomentar la innovación y la gestión del conocimiento.

### Principios Rectores

- ✓ Continuidad Operativa: Mitigar riesgos por rotación y pérdida de conocimiento crítico.
- ✓ Bienestar Integral: Promover condiciones laborales que favorezcan la salud física, mental y emocional de los trabajadores.
- ✓ Equidad y Transparencia: Garantizar procesos claros y objetivos en la identificación, desarrollo y reconocimiento del talento humano.
- ✓ Aprendizaje Continuo: Cultura que fomente formación, mejora y transferencia de conocimiento.
- ✓ Valor Estratégico de la Información: Datos y sistemas como activos esenciales para la decisión y la innovación.
- ✓ Corresponsabilidad: Alta Dirección, dependencias y equipos comparten responsabilidades en la gestión del talento y el conocimiento.
- ✓ Reconocimiento y Estímulo: Valorar el desempeño y la contribución de los trabajadores mediante incentivos y oportunidades de crecimiento.

## 2.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO - GETH

La Corporación implementa de manera transversal los siguientes planes e instrumentos para la GETH, los cuales contribuyen al alcance de las metas establecidas:

- Plan de gestión del conocimiento
- Plan institucional de capacitación

- Plan de fortalecimiento institucional
- Plan de bienestar e incentivos
- Plan de seguridad y salud en el trabajo
- Programa de transparencia y ética empresarial
- Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- Evaluación de desempeño
- Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
- Manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.
- Procedimientos asociados a la gestión

Con base en la matriz de gestión estratégica de TH y los resultados del FURAG, se identificó el siguiente plan de acción:

ALTERNATIVAS DE MEJORA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
• Fortalecer la gestión de la información que se debe actualizar por parte de los colaboradores en el SIGEP y en Success Factors; evaluar la manera de sistematizar la información y poder generar reportes	02/01/2026	31/12/2026
• Diseñar e implementar un plan integral de retención del talento humano, que contemple estrategias de motivación, desarrollo profesional y reconocimiento.	02/01/2026	31/12/2026
• Hacer seguimiento a la ejecución del Plan de capacitación	30/06/2026	31/12/2026
• Actualizar el procedimiento de inducción y reinducción, contemplando mejoras en la inducción del puesto de trabajo	30/03/2026	30/06/2026
• Implementar mejoras en las competencias de los gerentes públicos como resultado de los acuerdos de gestión	30/03/2026	30/06/2026
• Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad	02/01/2026	31/12/2026
• Evaluar el desarrollo del programa de Estado Joven en la entidad	02/01/2026	31/12/2026
• Fortalecer el proceso de la evaluación de desempeño y generar análisis y/o diagnóstico para la respectiva toma de decisiones y actividades de capacitación	02/01/2026	31/12/2026
• Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual de la evaluación de desempeño	02/01/2026	31/12/2026
• Facilitar el proceso de acuerdos de gestión atados al procedimiento de Evaluación de desempeño	02/01/2026	31/12/2026
• Realizar un análisis de la reestructuración, con el fin de analizar posibles modificaciones en la formalización de empleo	02/01/2026	31/12/2026
• Fortalecer el proceso de contratación de personal bajo la modalidad de contrato de obra o labor, mediante la recepción, análisis, justificación y priorización de las necesidades presentadas por las áreas solicitantes ante la dependencia de Talento Humano.	02/01/2026	31/12/2026

## **2.4. EVALUACIÓN Y/O MONITOREO**

A través de los siguientes mecanismos se verificará el cumplimiento y eficacia de la gestión estratégica de talento humano.

- Actualización de la matriz de gestión estratégica del talento humano, anualmente o cuando se considere.
- Evaluación por medio del FURAG, anualmente.
- Seguimiento a los Indicadores de cumplimiento, mensualmente.
- Comité Institucional de Gestión y Desempeño, trimestralmente.

## **3. ANEXOS**

NA