



PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Universidad Nacional de Colombia
2023

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO LEGAL	4
2. MARCO ESTRATÉGICO	6
2.1. Estructura Orgánica	6
2.2. Líneas de Políticas del Plan Global de Desarrollo 2022-2024	7
3. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2023	7
4. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	7
4.1. Objetivo general	7
4.2. Objetivos específicos:	8
5. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
5.1. Caracterización del personal académico y administrativo	8
5.2. Informe de Autoevaluación Institucional	13
5.3. Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional EDI 2019- DANE	13
5.4. Resultados FURAG	14
5.5. Resultados medición de clima laboral	15
6. MODELO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	16
6.1. Modelo de gestión del talento humano	16
6.2. Estrategia de gestión del talento humano	18
7. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	19
7.1. Estrategia de vinculación por mérito	19
7.2. Estrategia de bienestar del personal académico y administrativo	20
7.3. Estrategia para la adopción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	20
7.4. Estrategia de estímulos por méritos excepcionales	21
7.5. Estrategia Plan Institucional de Capacitación	22
7.6. Estrategia evaluación docente y valoración del mérito del personal administrativo	22
7.7. Estrategia de gestión de la información - SARA	23
8. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	24
8.1. Manual de Funciones	24
8.2. Indicadores	24
8.3. Riesgos	25

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 2023

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que debe seguirse en el desarrollo de los planes, programas y proyectos, en el mediano y largo plazo. De este ejercicio se establece la estrategia, la secuencia de acciones y las determinaciones de tiempo y recursos necesarios para su ejecución.

El presente plan estratégico está integrado por los siguientes elementos: misión, visión, objetivos estratégicos y valores institucionales de la Universidad Nacional de Colombia, diagnóstico del talento humano, componentes, planes de acción e indicadores, factores que influyen en el logro del propósito misional y el cumplimiento de los objetivos del Plan Global de Desarrollo.

La Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo (DNPA), a través de este plan, define las líneas de acción que orientarán los proyectos y prácticas de la gestión administrativa del talento humano desde el fortalecimiento de los procesos de ingreso, permanencia y retiro con el fin de armonizar el personal con el cumplimiento de los objetivos misionales de la Universidad y sus objetivos estratégicos.

1. MARCO LEGAL

NORMATIVIDAD EXTERNA	TEMA
Constitución Política de Colombia, Artículo 69	Autonomía Universitaria
Ley 30 de 1992	Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior
Decreto 1210 de 1993	Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia.
Decreto 1567 de 1998	Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.
Decreto 1279 de 2002	Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales.
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Ley 1221 de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

Fuente: Elaboración propia DNPA

NORMATIVIDAD INTERNA	TEMA
Acuerdo 11 de 2005 - CSU	Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia.
Acuerdo 123 de 2013 - CSU	Por el cual se adopta el Estatuto de Personal Académico de la Universidad Nacional de Colombia
Acuerdo 67 de 1996 - CSU	Estatuto del Personal Administrativo

NORMATIVIDAD INTERNA	TEMA
Acuerdo 07 de 2010 - CSU	Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia
Acuerdo 72 de 2013 - Consejo Académico	Por el cual se reglamentan los Concursos Profesorales, para la provisión de cargos de la Carrera Profesor Universitaria
Acuerdo 73 de 2013 - Consejo Académico	Por el cual se reglamenta el período de prueba y su evaluación
Acuerdo 74 de 2013 - Consejo Académico	Por el cual se establecen los puntajes por productos académicos para el personal académico de la Universidad Nacional de Colombia, para efectos de promoción
Acuerdo 132 de 2013 - CSU	Por el cual se reglamentan las Comisiones que se pueden otorgar a los docentes de la Universidad Nacional de Colombia
Acuerdo 133 de 2013 - CSU	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de distinciones en la Universidad Nacional de Colombia
Acuerdo 134 de 2013 - CSU	Por el cual se autoriza el reconocimiento de bonificaciones por desempeño de cargos académico-administrativos de nivel directivo a docentes de carrera de la Universidad Nacional de Colombia que desempeñen tales cargos dentro de la estructura de la Universidad
Resolución 11 de 2008 - Rectoría	Por la cual se adopta el Compromiso Ético de la Universidad Nacional de Colombia y se establecen directrices para su implementación y seguimiento
Resolución 661 de 2007 - Rectoría	Por la cual expiden los lineamientos para la implementación del Plan de Capacitación previsto en el Acuerdo 67 de 1996 - Estatuto de Personal Administrativo
Resolución RG 028 de 2012 - Rectoría	Por la cual se establecen los lineamientos de inducción y reintroducción para los estudiantes de pre y posgrado y servidores públicos docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Colombia.
Resolución 428 de 2014 - Rectoría	Apoyos económicos para estudios de educación formal de pregrado y posgrado. Estos apoyos están dirigidos a personal de carrera administrativa y de Libre Nombramiento y Remoción.
Resolución 1113 de 2015	Por la cual se reglamentan algunos aspectos de la evaluación integral y las promociones docentes
Resolución 235 de 2016 - Rectoría	Por la cual se reglamentan los mecanismos de prevención y corrección de las conductas que constituyen acoso laboral en la Universidad Nacional de Colombia
Resolución 689 de 2016 - Rectoría	Por la cual se modifica la Resolución de Rectoría RG 028 del 25 de abril de 2012 que establece los lineamientos de inducción y reintroducción para los estudiantes de pre y posgrado y servidores públicos docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Colombia
Resolución 076 de 2018 - Rectoría	Por la cual se reglamenta el concurso abierto de mérito consagrado en el Acuerdo 067 de 1996 del Consejo Superior Universitario -Estatuto de Personal Administrativo-

Fuente: Elaboración propia DNPA

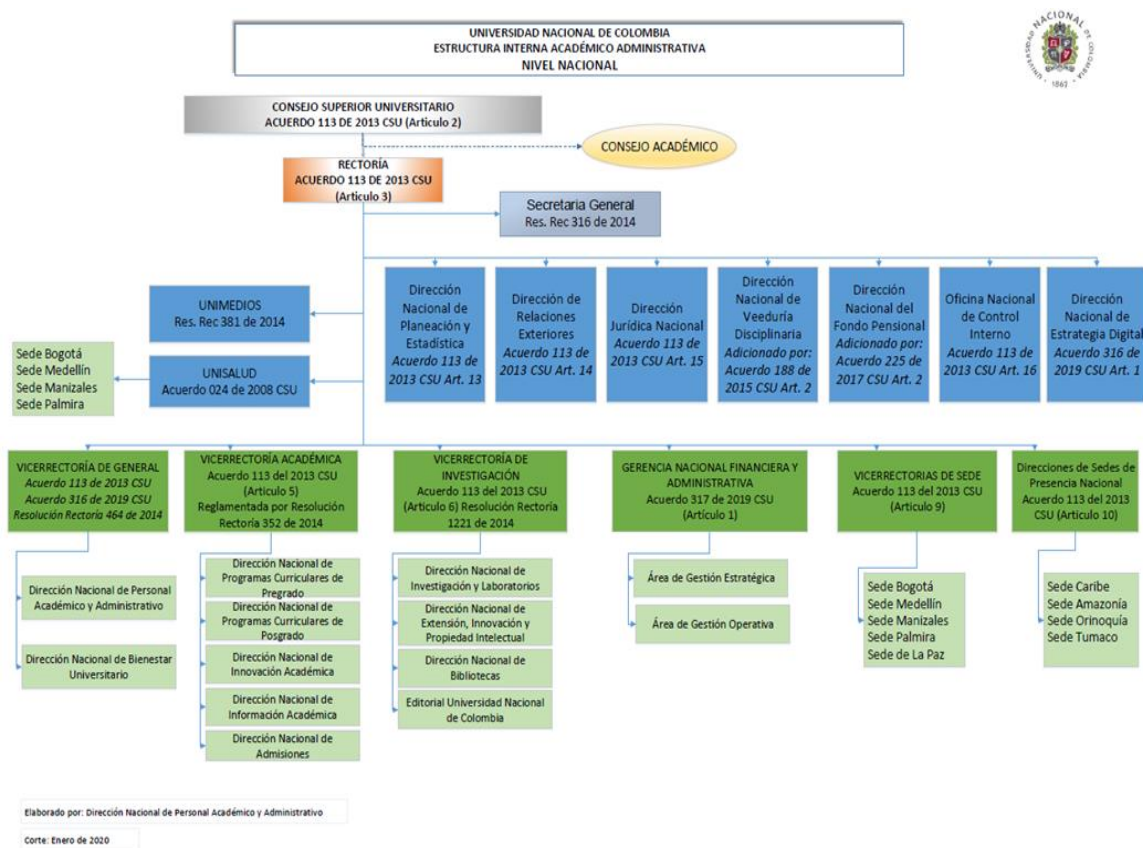
El normograma del proceso de Gestión del Talento Humano en la Universidad puede ser consultado en:
https://softexpert.unal.edu.co/se/generic/gn_linkshare/linkshare.php?key=18FU9x1MEBgZ&cdsisystem=73

2. MARCO ESTRATÉGICO

2.1. Estructura Orgánica

El Acuerdo del Consejo Superior Universitario No. 113 de 2013 determina la estructura interna académico - administrativa del Nivel Nacional de la Universidad Nacional de Colombia de la Universidad Nacional de Colombia, tal como se muestra en el siguiente organigrama:

Ilustración 1. Organigrama del Nivel Nacional de la Universidad Nacional de Colombia



La Universidad Nacional de Colombia cuenta con cinco (5) Sedes Andinas ubicadas en Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira y la Paz, y cuatro (4) Sedes de Presencia Nacional Caribe, Amazonia, Orinoquia y Tumaco.

La Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo cuenta con cuatro (4) divisiones nacionales adscritas: División de Personal Académico, División Nacional de Personal Administrativo, División Nacional Salarial y Prestacional y División Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Adicionalmente, también está adscrito el Grupo de Gestión de la Información de Talento Humano.

Las funciones inherentes a la gestión del talento humano son ejercidas por las Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo con sus divisiones adscritas, las Direcciones o Divisiones de

Personal de Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, La Paz y las Unidades de Gestión Integral de Sedes de Presencia Nacional, así como los Docentes que ocupan cargos académico – administrativos en las respectivas facultades de la Universidad.

2.2. Líneas de Políticas del Plan Global de Desarrollo 2022-2024

El Plan Global de Desarrollo 2022-2024, aprobado mediante Acuerdo 365 del 14 de diciembre de 2021 del Consejo Superior Universitario, definió líneas de política como afirmaciones que reflejan una orientación conceptual que ayuda a tomar decisiones; es decir, pueden servir de criterio ante disyuntivas institucionales. El Plan contiene diez (10) programas, de los cuales dos (2) generan mayor impacto en la gestión del talento humano.

- Programa 8. Sistema de planeación y sostenibilidad financiera UNAL
- Programa 9. Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano

La DNPAА aportará al desarrollo de estos programas y a los siguientes objetivos estratégicos del PGD:

- Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
- Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

La estrategia de la DNPAА para el trienio 2022-2024 se enfoca en: la creación de centros de servicios compartidos, fortalecimiento de la cultura, el clima y cambio organizacional, y la promoción de una Universidad inclusiva, saludable y segura, centrada en el desarrollo integral del talento humano.

3. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2023

El plan estratégico de talento humano de la Universidad Nacional de Colombia busca integrar y articular la gestión del talento humano con la normativa vigente y los recursos disponibles, iniciando con la detección de necesidades relacionadas con cada uno de los componentes de este y finalizando con las actividades de seguimiento y control relacionadas con su ejecución, procurando la cobertura a la población académica y administrativa de la Universidad Nacional.

4. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

4.1. Objetivo general

Planear, desarrollar y evaluar la gestión del talento humano con el fin de contribuir al mejoramiento de sus competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida de los servidores públicos docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Colombia.

4.2. Objetivos específicos:

- 1) Contribuir al desarrollo de un modelo integral de gestión por competencias para el personal académico y administrativo de planta de la Universidad Nacional de Colombia.
- 2) Administrar la vinculación, permanencia y retiro de los servidores de la Entidad, así como los requerimientos de los ex servidores de la Universidad Nacional de Colombia.
- 3) Fortalecer las capacidades, conocimientos, habilidades y comportamientos de los servidores en el puesto de trabajo, a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación, acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos efectuados.
- 4) Proveer de manera oportuna las vacantes de cargos docentes y administrativos mediante proceso meritocrático, para atender las funciones misionales de la Universidad.
- 5) Apoyar la implementación del Plan de Bienestar para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos de la Universidad.
- 6) Mejorar los niveles de eficiencia y satisfacción de los servidores en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales a través de espacios de reconocimiento y estímulos.
- 7) Implementar programas de gestión y acciones de promoción y prevención en los riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo evaluados como prioritarios.
- 8) Coordinar la evaluación del desempeño laboral y calificación de servicios de los servidores públicos de la Universidad.
- 9) Administrar la nómina y seguridad social de los servidores de la entidad.
- 10) Promover la toma de decisiones para la gestión estratégica del talento humano a través de información oportuna y consolidada en sistemas de información seguros e integrados.
- 11) Transformar la cultura organizacional para apoyar la estrategia y fortalecer las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación.
- 12) Promover el liderazgo del talento humano fundamentado en el control, el seguimiento, la evaluación y el cumplimiento de los resultados institucionales.

5. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.1. Caracterización del personal académico y administrativo

La Universidad Nacional de Colombia, para el desarrollo de sus procesos, tanto misionales como de apoyo, tiene estipulado diversos tipos de cargos y de vinculación de servidores públicos de acuerdo con las dinámicas y retos de la Universidad. A continuación, se presenta la información correspondiente a la vigencia 2021 con corte al 31 de diciembre de la vigencia correspondiente.

5.1.1. Caracterización del personal:

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Distribución de cargos por Sede

Sede	Número de Cargos
Amazonía	15
Bogotá	1541
Caribe	9
La Paz	37
Manizales	211
Medellín	600
Nivel Nacional	401
Orinoquía	13
Palmira	205
Tumaco	6
TOTAL	3038

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2022

De los 3.038 cargos, se encuentran ocupados 2962.

Caracterización de cargos ocupados

NIVEL	CANTIDAD
Nivel Directivo	86
Nivel Ejecutivo	169
Nivel Asesor	111
Nivel Profesional	507
Nivel Educador Enseñanza Básica y Media	62
Nivel Técnico	552
Nivel Asistencial	1.400
Nivel Operativo	75
TOTAL	2.962

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2022

NIVEL / SEDE	AMAZONÍA	BOGOTÁ	CARIBE	LA PAZ	MANIZALES	MEDELLÍN	NIVEL NACIONAL	ORINOQUÍA	PALMIRA	TUMACO	Total general
Nivel Asesor		28		6		4	71	1		1	111

Nivel Asistencial	3	814	1	1	92	310	87	3	89		1400
Nivel Directivo	2	22	2	7	6	11	26	2	5	3	86
Nivel Educador Enseñanza Básica Y Media		55				6			1		62
Nivel Ejecutivo	1	60	2	1	19	37	31	2	16		169
Nivel Operativo		55			2	16			2		75
Nivel Profesional	5	208	3	19	39	70	127	3	31	2	507
Nivel Técnico	4	263	1	1	48	131	44	2	58		552
Total general	15	1505	9	35	206	585	386	13	202	6	2962

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2022

RANGO DE EDAD	CANTIDAD
20.1 a 30 años	85
30.1 a 40 años	521
40.1 a 50 años	786
50.1 a 60 años	1.072
60.1 a 70 años	493
Más de 70.1 años	5
TOTAL	2962

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2022

NIVEL DE FORMACIÓN	CANTIDAD
DOCTORADO	55
MAESTRÍA	239
ESPECIALIZACIONES CLINICAS EN MEDICINA HUMANA Y ODONTOLOGÍA	7
ESPECIALIZACIÓN	461
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	652
CURSO O ENTRENAMIENTO	1
TECNOLÓGICA	231
TÉCNICA PROFESIONAL	239
BÁSICA PRIMARIA Y SECUNDARIA	858
NO REPORTA NIVEL ACADÉMICO	219
TOTAL	2.962

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2022

De la información estadística arrojada por el Sistema SARA, se evidencia que la mayoría de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Colombia se encuentra en el rango de edad de 50 a 60 años (1.072), así mismo se tiene un alto porcentaje de servidores (852) con nivel educativo de básica

primaria y secundaria, información que permite enfocar los esfuerzos que se deben realizar por parte de las dependencias de talento humano en lo relativo a temas de capacitación.

PERSONAL ACADÉMICO

CANTIDAD DE DOCENTES POR CATEGORÍA Y SEDE (PERSONAS)

CATEGORÍA	SEDE								TOTAL
	AMAZONÍA	BOGOTÁ	CARIBE	LA PAZ	MANIZALES	MEDELLÍN	ORINOQUÍA	PALMIRA	
EXPERTO III		2							2
PROFESOR ASISTENTE	5	318	3	29	30	53	5	10	453
PROFESOR ASOCIADO	4	1.148	5	10	175	335	3	76	1.756
PROFESOR AUXILIAR	1	175		5	15	29		4	229
PROFESOR TITULAR	3	377	3		42	136		22	583
TOTAL	13	2.020	11	44	262	553	8	112	3.023

Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada

Corte: diciembre 31 de 2022

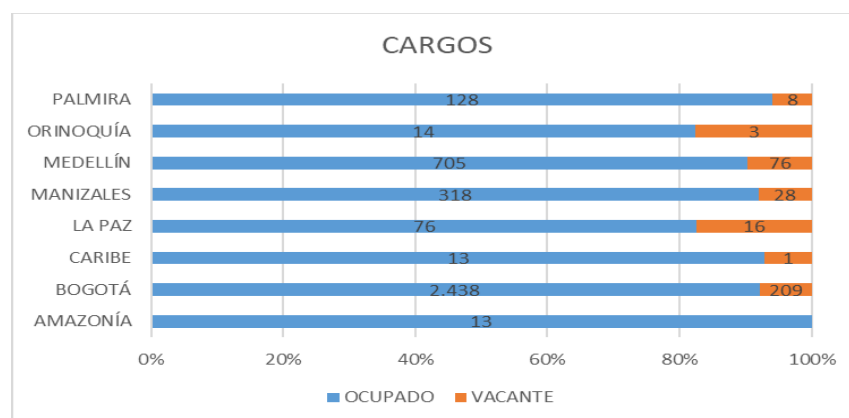
CANTIDAD DE DOCENTES POR CATEGORÍA Y SEDE (ETC)

CATEGORÍA	SEDE								TOTAL
	AMAZONÍA	BOGOTÁ	CARIBE	LA PAZ	MANIZALES	MEDELLÍN	ORINOQUÍA	PALMIRA	
EXPERTO III		1,4							1,4
ASISTENTE	5,4	244,9	3	34,6	22,4	46,5	5	9,8	371,6
ASOCIADO	4,2	1167,4	6	12	164,6	366,6	3,6	86,5	1811
AUXILIAR	1	98,9		6	7,6	16,1		3,9	133,5
PROFESOR TITULAR	3	409,7	3,6		45	159,4		25,9	646,6
TOTAL	13,6	1922,3	12,6	52,6	239,6	588,6	8,6	126,1	2964

Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada

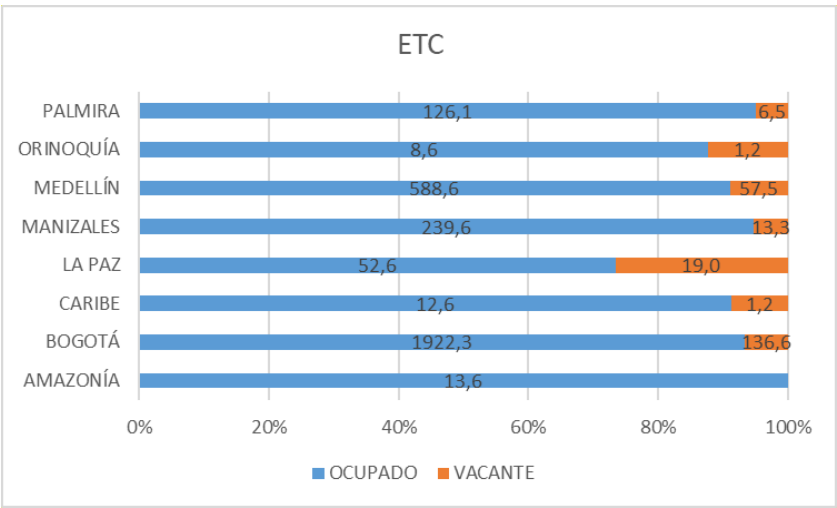
Corte: diciembre 31 de 2022

OCUPACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE (PERSONAS Y ETC)



Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada

Corte: diciembre 31 de 2022



Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2022

DOCENTES POR RANGO DE EDAD

RANGO EDAD	AMAZONÍA	BOGOTÁ	CARIBE	LA PAZ	MANIZALES	MEDELLÍN	ORINOQUÍA	PALMIRA	TOTAL
30.1 a 40 años		134	1	15	17	28	3	7	205
40.1 a 50 años	3	528	4	27	71	173	1	20	827
50.1 a 60 años	5	641	2	1	97	202	3	46	997
60.1 a 70 años	5	565	4	1	61	114	1	28	779
Mas de 70.1 años		152			16	36		11	215
TOTAL	13	2.020	11	44	262	553	8	112	3.023

Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2022

DOCENTES POR NIVEL DE FORMACIÓN

MÁXIMO NIVEL DE FORMACIÓN	AMAZONÍA	BOGOTÁ	CARIBE	LA PAZ	MANIZALES	MEDELLÍN	ORINOQUÍA	PALMIRA	TOTAL
DOCTORADO	9	1.085	11	44	162	381	7	85	1.784
MAESTRÍA	4	626			78	141		21	870
ESPE. CLINICAS EN MEDICINA HUMANA Y ODONTOLOGIA		199							199
ESPECIALIZACIÓN		47			15	11	1	5	79
PROFESIONAL UNIVERSITARIO		63			7	20		1	91
TOTAL	13	2.020	11	44	262	553	8	112	3.023

Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2022

De acuerdo con la información existente, se evidencia que el personal académico tiene un alto nivel de formación académica (59% con Doctorado y 35,4% con Maestría o Especialidad Médica), lo que se espera redunde en los procesos misionales de formación, investigación y extensión. Se confirma que la mayor cantidad de docentes se encuentran en la sede Bogotá, la cual es el 68,8%. En lo referente a grupos etarios se observa un cambio, referido a una mayor participación de docentes con edades entre los 30 y 50 años, lo que corresponde a un 34,1% frente al año anterior.

5.2. Informe de Autoevaluación Institucional

El informe de evaluación externa con fines de renovación de la Acreditación Institucional Multicampus¹, del Consejo Nacional de Acreditación, presenta el análisis de doce factores, revelando un alto grado de cumplimiento. En lo que hace referencia a las opciones de mejora evidenciadas para el área de talento humano relacionadas con el citado informe, se relacionaron las siguientes:

- Fortalecer la divulgación del Estatuto de Personal Académico.
- Trabajar en la articulación de los componentes que hacen parte de la evaluación docente.
- Aunar esfuerzos para la obtención de los recursos necesarios para la contratación de personal docente de planta y consecuentemente disminuir la vinculación de docentes ocasionales.
- Propiciar acciones de capacitación al cuerpo docente en temas pedagógicos.
- Simplificar y articular la gestión y el uso de los sistemas de información que soportan las actividades académicas y administrativas.
- Trabajar en una normativa específica para la cualificación docente.
- Revisar el sistema de estímulos atendiendo la calidad y pertinencia.
- Emplear los resultados de la medición de clima para la toma de decisiones.
- Establecer indicadores o mecanismos de medición del impacto de los planes de capacitación de los empleados en el desarrollo de procesos de apoyo y de gestión académica y administrativa.

Considerando la pertinencia de los hallazgos del citado informe, en la vigencia 2023 se continuarán adelantando las acciones que conduzcan a lograr las acciones que fortalezcan el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad.

5.3. Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional EDI 2019- DANE

La Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional (EDI) es una encuesta dirigida a los servidores públicos de entidades del orden nacional. Indaga sobre su percepción en aspectos relacionados con el ambiente y el desempeño en las entidades en las cuales prestan sus servicios, como una aproximación para la medición del desarrollo institucional en el país².

¹ Disponible en:
http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/Informe_Evaluacion_Externa_Institucional_CNA_UNAL_2020.pdf
² <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi>

Para la vigencia 2019, la Universidad Nacional de Colombia obtuvo las puntuaciones que a continuación se relacionan, teniendo en cuenta que en la escala de calificación el máximo puntaje a obtener es de 100:

Tabla. Percepción comparada de los servidores públicos para cada uno de los indicadores compuestos - EDI 2019

INDICADORES	TOTAL ORDEN NACIONAL Acumulado de favorabilidad (Favorable + Totalmente favorable)	Promedio Orden Nacional	TOTAL UNAL 2019 Acumulado de favorabilidad (Favorable + Totalmente favorable)	Promedio UNAL 2019
	%	Prom	%	Prom
Ambiente Institucional	82,5	3,9	81,6	3,9
Credibilidad en las Reglas	81,7	4,0	84,1	4,1
Credibilidad en las Políticas	83,3	4,0	80,0	3,8
Suficiencia de Recursos y Previsibilidad	81,2	3,9	76,2	3,7
Desempeño Institucional	78,3	3,8	75,0	3,7
Gestión de Resultados	81,7	3,9	76,1	3,7
Rendición de Cuentas	84,3	4,0	80,3	3,8
Bienestar Laboral	67,5	3,5	69,4	3,6
Prevención de Prácticas Irregulares	80,9	3,8	72,9	3,6

Fuente: Datos DANE, EDI 2019. Elaboración propia DNPA

Los indicadores con mayor impacto en la gestión del talento humano son:

- Ambiente institucional, que incluye aspectos como medición y acciones de clima laboral, en el cual se obtuvo una calificación de 81,6%, esto es 0,9% por debajo de la calificación promedio en el Orden Nacional. Sin embargo, es preciso señalar que, con respecto a los resultados de 2018, este indicador mejoró.
- Credibilidad de las reglas, a través de este indicador se evalúan aspectos como manual de funciones, procesos y procedimientos y evaluación del desempeño, evidenciándose una calificación de 84,1%, lo cual ubica a la Universidad Nacional dos coma cuatro (2,4) puntos por encima de la calificación promedio del Orden Nacional.
- Bienestar Laboral, se mide la elaboración de planes y programas que impactan el bienestar de los servidores, en este indicador se refleja una calificación de 69,4%, quedando por encima de la calificación promedio en el Orden Nacional que fue de 67,5%.

Considerando que los resultados de la encuesta tienen más de un año de haber sido presentados, es pertinente que los mismos sean considerados como una alternativa para abordar aspectos relacionados con la gestión del talento humano de la Universidad, y no como un referente de intervención misma.

5.4.Resultados FURAG

El Decreto 1083 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en el Capítulo 3, establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión pública. En este se estipula la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación.

El Modelo cuenta con una herramienta en línea, el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, FURAG, a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte.³

Para la vigencia 2021, la Universidad Nacional obtuvo los siguientes resultados:

DIMENSIÓN		PUNTAJE ENTIDAD 2019	PUNTAJE ENTIDAD 2020	PUNTAJE MÁXIMO*
D1	Talento Humano	74,5	63,4	97,6
D2	Direccionamiento Estratégico y Planeación	74,5	62,9	90,4
D3	Gestión para Resultados con Valores	78,9	72,0	95,1
D4	Evaluación de Resultados	71,7	67,1	96,4
D5	Información y Comunicación	78,7	67,7	97,2
D6	Gestión del Conocimiento	89,2	80,1	99,0
D7	Control Interno	74,7	68,6	92,3

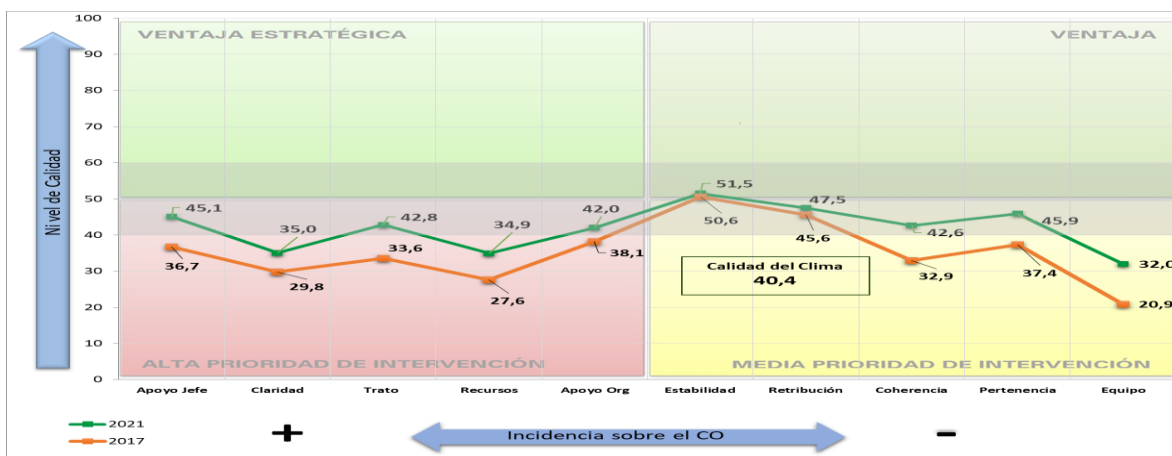
* Puntaje máximo de referencia entre las universidades

Fuente: Informe de Gestión y Desempeño Institucional Universidad Nacional de Colombia 2020 – Departamento Administrativo de la Función Pública

5.5.Resultados medición de clima laboral

En la vigencia 2021, se llevó a cabo la medición de clima laboral en la Universidad, la cual fue atendida por 3.282 servidores públicos y docentes (incluidos docentes ocasionales). Como resultado de esto se determinó la necesidad de enfocar esfuerzos en dos factores con bajas percepciones (claridad organizacional que presenta alta prioridad de intervención y trabajo en equipo con una prioridad de intervención media).

Con respecto a ello, se continuará trabajando en el fortalecimiento de una cultura de trabajo en equipo que procure la consecución de metas y mejores resultados, así como en acciones orientadas al fortalecimiento de habilidades blandas.



³ <https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes>

Fuente: Informe Clima Laboral 2021

6. MODELO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.1. Modelo de gestión del talento humano

Modelo de Gestión del Talento Humano Académico y Administrativo: 7 componentes



El modelo cuenta con siete (7) componentes, a saber:

1. Planeación:

Consiste en implementar herramientas y procesos que permitan estimar y conformar las plantas de personal que se requieran para el cumplimiento del propósito superior de la Universidad. Así mismo, se enfoca en fortalecer el diseño de los cargos docentes y administrativos (diseño de puestos de trabajo, perfiles y manual de funciones) a partir de la identificación de competencias y saberes

2. Gestión del Empleo:

Consiste en encontrar, atraer, vincular los mejores talentos. Para cumplir este propósito es necesario diseñar y adelantar procesos que faciliten la vinculación permanente (concursos) o temporal (encargo o provisional) de forma ágil, oportuna, objetiva, incluyente, equitativa y costo-eficiente de las personas calificadas a los equipos de trabajo, de acuerdo con una valoración integral de sus competencias y potencialidades.

3. Desarrollo y Reconocimiento:

Consiste en garantizar la permanencia y el desarrollo de las personas y equipos a través de su labor, incluyéndolas en procesos permanentes de formación y capacitación, estímulos, y reconocimiento (bienestar social e incentivos), en ambientes de trabajo seguros y saludables, de manera que el servidor público tenga la convicción de que está trabajando en el mejor lugar y se facilite el avance de las personas y las organizaciones a través de su propio trabajo.

4. Clima Organizacional:

Consiste en propiciar climas organizacionales positivos que redunden en altos niveles de motivación y satisfacción y que faciliten el alto desempeño individual y organizacional y grupal. Se constituye a partir de acciones orientadas a mejorar el ambiente de trabajo de los servidores públicos docentes y administrativos, su bienestar y valoración como servidor público y su reconocimiento individual y grupal en su entorno de trabajo.

5. Valoración al Desempeño:

Consiste en definir el marco de evaluación individual y organizacional orientada al cumplimiento de resultados y al alto desempeño. Deben generarse los marcos de reglas más apropiados para generar altos desempeños que empoderen a la Universidad, sus directivos y equipos de trabajo para que alcancen objetivos y fortalezcan procesos internos de mejoramiento y aprendizaje organizacional.

6. Compensación:

Integra los procesos de reconocimiento de los elementos salariales y prestacionales como primordiales para atraer y retener el talento humano. Lleva a cabo oportunamente la afiliación al Sistema de Seguridad Social y el pago de los correspondientes aportes que permitan la protección de los derechos laborales de los servidores públicos y el cubrimiento de las prestaciones económicas a cargo de las entidades de salud, pensiones y riesgos laborales.

7. Información:

Implica contar con información centralizada, constante y consistente del talento humano docente y administrativo que permita la toma de decisiones basada en evidencia con respecto a la estimación y conformación de una fuerza de trabajo.

8. Ambientes de trabajo saludables y seguros:

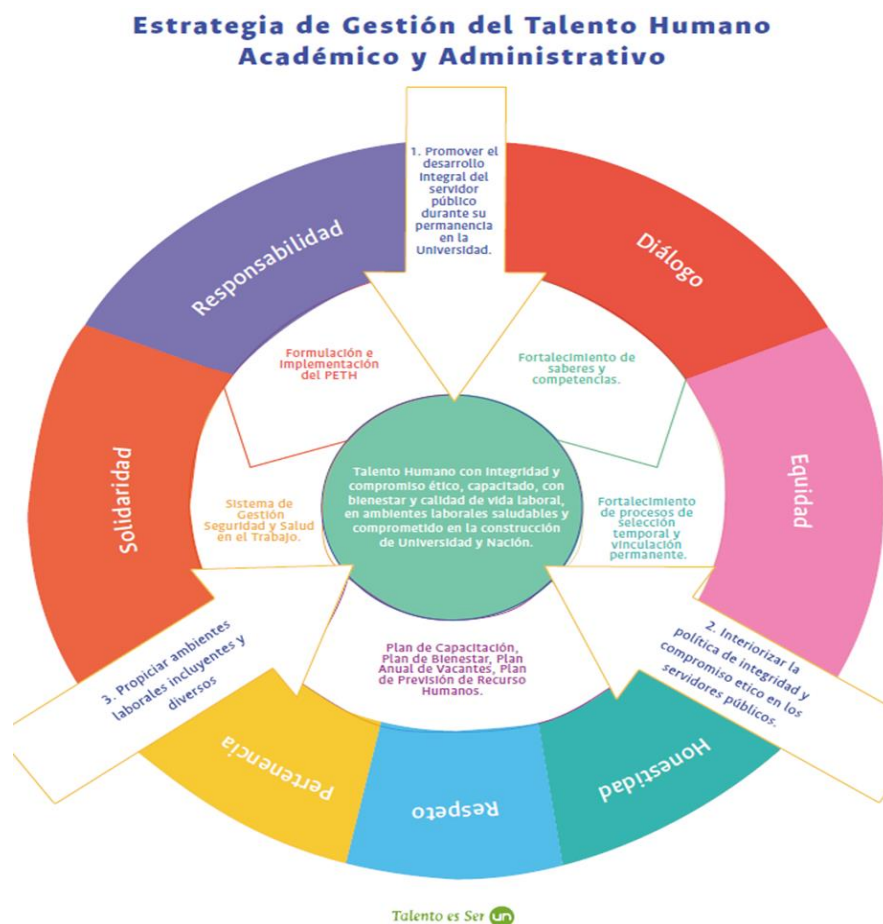
Consiste en propiciar espacios laborales con condiciones que promuevan la salud y la seguridad de las personas, se construye con la identificación de los peligros y la intervención para su mitigación y control.

9. Evaluación del Modelo:

Evaluar las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos en cada elemento del modelo, estableciendo mecanismos para verificar la medida en la que se lograron los objetivos, haciendo

seguimiento periódico. Conforme a los resultados obtenidos, emprender acciones eficaces orientadas a la creación de valor del macroproceso.

6.2.Estrategia de gestión del talento humano



La estrategia presentada tiene como objetivo principal alcanzar un talento humano con integridad y compromiso ético, capacitado, con bienestar y calidad de vida laboral, en ambientes laborales saludables y comprometido en la construcción de Universidad y Nación.

Se formulan como líneas de acción para la obtención del reseñado objetivo: el fortalecimiento de saberes y competencias, fortalecimiento de procesos de selección temporal y vinculación permanente, elaboración y ejecución de los planes de capacitación, bienestar, vacantes y previsión de recursos humanos, sistema de seguridad y salud en el trabajo y la implementación del Plan Estratégico de Talento Humano, todo esto enmarcado en los valores contenidos en el compromiso ético de la Universidad, adoptados mediante Resolución de Rectoría No. 11 de 2008.

Macroproceso de Gestión de Talento Humano



Fuente: Construido a partir de la caracterización del macroproceso gestión de talento humano. Código U.CP.08.007

El objetivo del macroproceso es planear, definir y desarrollar las políticas para la gestión del talento humano en la Universidad, mediante el establecimiento de lineamientos, ejecución de acciones y seguimiento en las etapas de selección, vinculación, trayectoria y desvinculación del personal en la Universidad; cumpliendo con los requerimientos técnicos y legales vigentes, así como realizando la autoevaluación del proceso para promover la mejora continua.

7. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO

Con el objetivo de procurar por el desarrollo integral del talento humano de la Universidad Nacional de Colombia, el Plan Estratégico de Talento Humano se articula entre sí con el plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, Plan Institucional de Capacitación; Plan de Bienestar e Incentivos y Plan Anual de Vacantes.

Aunado a lo anterior, para el planteamiento y ejecución de cada uno de los planes reseñados se plantean las siguientes estrategias:

7.1. Estrategia de vinculación por mérito

La Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo y las Direcciones de Personal de las sedes o quien haga sus veces, velarán por la vinculación del mejor talento humano, mediante herramientas de selección idóneas que permitan la identificación de los perfiles más adecuados para el desempeño de las funciones requeridas.

Dentro del marco de lo dispuesto en el Acuerdo No. 072 de 2013 del Consejo Académico "Por el cual se reglamentan los Concursos Profesorales, para la provisión de cargos de la Carrera Profesorial Universitaria", la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo orientará a las direcciones de personal o dependencias que hagan sus veces, para que asesoren a las facultades, institutos y sedes de presencia nacional respecto a las acciones a desarrollar dentro del proceso de selección de los nuevos profesores de la Universidad Nacional de Colombia, específicamente en los siguientes aspectos:

- Apoyar y asesorar a la dependencia convocante en la verificación de requisitos. Los resultados de esta verificación y las respectivas observaciones deben quedar consignados por escrito.
- Asesorar al jurado, responsable de la valoración de las hojas de vida de los aspirantes, cuando éste lo requiera.
- Informar por escrito a los ganadores del concurso sobre los trámites pertinentes relacionados con el proceso de vinculación en período de prueba.

El procedimiento de vinculación de personal deberá atender los principios de transparencia, oportunidad, legalidad e inclusión social, en el marco del compromiso ético adoptado por la Universidad.

Se plantea la necesidad de contar con una base de datos de pruebas de selección por competencias que permita evaluar competencias funcionales y comportamentales y tener confidencialidad y disminuir el tiempo de respuesta de los procesos de selección, con el fin de fortalecer el ingreso de personal calificado e idóneo a las dependencias del Nivel Nacional y las Sedes de Presencia.

7.2.Estrategia de bienestar del personal académico y administrativo

Atendiendo la estructura y funcionamiento de la Universidad, se elaborará el Plan de Bienestar que tendrá cobertura para toda la comunidad universitaria, enfocando de manera prioritaria las acciones al incremento de la satisfacción de los servidores, a través de programas de capacitación, recreación, deporte, cultura y mejoramiento del ambiente laboral, así como estrategias integrales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de su vida laboral, de su desempeño laboral, y del fortalecimiento de la cultura organizacional que apalanca la estrategia, generando espacios de aprendizaje, experiencias, esparcimiento e integración familiar.

El Plan de Bienestar se formula desde la perspectiva integral del ser humano y se enfoca en el desarrollo de todas sus dimensiones (mente, cuerpo y emoción), con hábitos de vida saludables, de manera articulada con las demás líneas de acción que componen el plan estratégico del talento humano. De igual manera se tiene proyectado iniciar el plan piloto para la implementación del Teletrabajo en la Universidad.

Con base en lo anterior, las actividades que se plantean para la vigencia 2022, no solamente involucran a los colaboradores sino también hay actividades para compartir con sus familias. La oferta incluirá el ofrecimiento de programas culturales, institucionales, deportivos y recreativos y de capacitación.

Finalmente se continuará dando aplicación al programa de bienestar consagrado en el Acuerdo No. 058 de 2006 del CSU.

7.3.Estrategia para la adopción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Se continuará con la implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en su tercera fase, con acciones encaminadas a contribuir con el cumplimiento de la política en seguridad y

salud en el trabajo de la Universidad Nacional de Colombia, bajo un esquema de Universidad Saludable, para lo cual se trazan las siguientes líneas de acción:

1. La mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo basado en un enfoque por procesos, mediante el desarrollo de acciones, con la participación de los líderes de las dependencias, en la autogestión de las condiciones de salud y trabajo y en el autocuidado de los integrantes de la comunidad universitaria.
2. Promover espacios seguros mediante la intervención y mejoramiento de las condiciones de trabajo.
3. Continuar fortaleciendo y desarrollando acciones para promover la salud mental, a partir de la intervención de los factores de riesgo psicosocial, como parte fundamental de la adaptación de las personas a las nuevas condiciones que se presentan desde lo laboral, familiar y social, y en coordinación con las acciones para la mejora del clima organizacional.
4. Desarrollar acciones de manera articulada con Unisalud y las Áreas de Bienestar Universitario, enfocadas al mejoramiento de condiciones de salud de la comunidad universitaria, incluyendo el cuidado de la salud mental.

7.4.Estrategia de estímulos por méritos excepcionales

El Acuerdo 123 de 2013 del Consejo Superior Universitario - Estatuto de Personal Académico, en su artículo 32 estableció que la Universidad reconocerá y exaltará los méritos académicos excepcionales de sus profesores y de personalidades externas mediante el otorgamiento anual de distinciones individuales. Estas distinciones serán de nivel nacional, de sede y de facultad. Para dar cumplimiento a ello, el Consejo Superior Universitario expidió el Acuerdo No.133 de 2013 del "Por el cual se reglamenta el otorgamiento de distinciones en la Universidad Nacional de Colombia".

Tal como lo señala el artículo 27 del Acuerdo 67 de 1996- CSU, el Consejo Superior Universitario reconocerá y exaltará los méritos excepcionales y los servicios sobresalientes prestados a la Institución por los miembros del Personal Administrativo, mediante el otorgamiento anual de alguna de las siguientes distinciones:

A. Medalla Manuel Ancizar. Es la máxima distinción que se otorga anualmente al personal administrativo, los cuales se han destacado como los mejores empleados de la Institución.

Esta distinción estará acompañada de un estímulo económico de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

B. Medallas Otorgadas por las Sedes. Será la distinción adoptada por los Consejos de Sede, se otorgará al mejor servidor de cada una de las Sedes y estará acompañada de un estímulo económico de cinco (5) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

C. Menciones Honoríficas. Serán otorgadas anualmente, en proporción al número de empleados administrativos de cada Sede, a quienes hayan sobresalido por sus servicios distinguidos.

El Consejo Superior Universitario determinó en el Acuerdo 270 de 2017 los requisitos y estímulos que se otorgan al personal administrativo de la Universidad. Para la vigencia 2020 se espera otorgar siete (7) Medallas Manuel Ancizar, quince (15) Medallas de Sede y treinta (30) Menciones Honoríficas, incrementando la participación del número de postulados con base en la publicidad del proceso.

Se propone sistematizar el proceso de distinciones, aprovechando los desarrollos que se están generando en la plataforma del Sistema de Información del Talento Humano – SARA, lo cual permitiría que la gestión de dicha actividad fuera más ágil.

7.5.Estrategia Plan Institucional de Capacitación

En cumplimiento de lo dispuesto en el Estatuto de Personal Administrativo, el Plan de Capacitación incluirá cursos para el perfeccionamiento y entrenamiento adecuados para obtener el desarrollo integral de los miembros del Personal Administrativo de la Universidad, el fortalecimiento de la gestión académica y administrativa y el cumplimiento de los fines institucionales.

La Universidad Nacional de Colombia, actualmente cuenta con un Campus Virtual, cuyo propósito es aportar al fortalecimiento de competencias por medio de actividades de capacitación virtual para los servidores públicos docentes y administrativos. Con esta forma de capacitación se busca impactar a un número amplio de servidores.

Adicionalmente, el Comité Nacional para el Fomento de la Educación Formal continuará analizando el estudio de las solicitudes de los servidores administrativos que hayan adelantado estudios de educación superior, aprobando con base en las calificaciones obtenidas los apoyos económicos para el pago de semestres en instituciones de educación superior debidamente aprobadas.

7.6.Estrategia evaluación docente y valoración del mérito del personal administrativo

Respecto a la evaluación del desempeño del personal académico, el Artículo 18 del Acuerdo 123 de 2013 del CSU establece los criterios de evaluación del personal docente. La Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo velará por propiciar una cultura de la evaluación para lo cual regularmente propiciará reuniones con las instancias encargadas de hacer las evaluaciones; así mismo, velará porque los evaluadores cuenten con herramientas informáticas dentro del aplicativo de talento humano, para que los evaluadores puedan contar con la información suficiente para poder llevar a cabo dicho proceso.

En torno a este tema, se viene trabajando en el desarrollo de las siguientes acciones, relacionadas con el personal administrativo:

- Aplicación del procedimiento establecido (Concertación de Objetivos, Seguimiento y Re-Concertación, Evaluación y calificación).

- Recopilación de la información suministrada por todas las Sedes para ponderar las calificaciones y presentar informe estadístico.
- Acompañamiento a las distintas dependencias que lo requieran en cualquiera de las etapas establecidas.
- Recomendar capacitaciones y/o cursos a las diferentes Dependencias con el fin de fortalecer las debilidades que se identifiquen.

Para futuras vigencias, como marco general, se espera adoptar e implementar cambios en el sistema de valoración del mérito dirigido a los servidores de Carrera Administrativa con base en el modelo de competencias establecido en el manual específico de funciones y competencias laborales; asimismo, incluir en la plataforma SARA un módulo que permita llevar el proceso en forma sistemática, que incluya indicadores para la toma de decisiones institucionales.

En este mismo sentido, se pretende desarrollar en el Sistema de Información del Talento Humano SARA un módulo que permita llevar a cabo el control y seguimiento del proceso de evaluación del desempeño.

7.7. Estrategia de gestión de la información – SARA

La Universidad desde el año 2020 dispuso la versión web del sistema de información de Talento Humano – SARA, la cual posibilitó la implementación del portal de gestión humana, a través del cual los servidores públicos docentes y administrativos con vínculo activo tienen acceso a su información de hoja de vida, donde pueden realizar actualizaciones sobre esta, realizar de manera autónoma la generación de certificados laborales, poder descargar sus certificados de ingreso y retenciones y sus comprobantes de pago mensuales. Adicionalmente los docentes pueden realizar las solicitudes de puntos y generar automáticamente certificaciones para promoción, visualizar las evaluaciones realizadas y la elaboración y consulta de los Programas de trabajo académico e Informes Anuales aplicados. En la vigencia 2021 se realizó una actualización de la plataforma pasando a la última versión disponible en el mercado, lo cual amplía las posibilidades de servicios de autogestión y la sistematización de algunos otros.

En la vigencia 2022 la estrategia de gestión de información se basa en el fortalecimiento de las herramientas para el autoservicio por parte de nuestros docentes y administrativos, así como la automatización de actividades, aportando a la generación de un mayor valor en la gestión del Talento Humano de la Universidad. Para esto, es necesario estabilizar la actual versión del sistema, en un aprendizaje continuo y así poder aprovechar las herramientas que dispone este sistema de información.

Dentro de las actividades puntuales que se tienen programadas encontramos las siguientes:

- Mejoran sobre los procesos del Programa de Trabajo Académico (PTA) e Informe Anual de Actividades (IAA) para que los Directores y Decanos puedan realizar cambios en la fechas de los

PTA e IAA y actualizaciones sobre los PTA de ser requerido de manera autónoma, sin tener que depender de las oficinas de personal.

- Mejoras sobre la visualización y manejo de las solicitudes de puntos referentes a la sistematización de los Pares Académicos que facilitan la visualización y manejo tanto para el docente como a las funciones, realizar la notificación al docente para que se pueda conocer el estado de la solicitud de puntos realizada desde el momento de solicitud hasta la evaluación realizada.
- Incorporación de herramientas para ingresar información masiva que proviene de las facultades para facilitar el ingreso de Direcciones y Codirecciones de tesis.
- Visualización de estado de vacaciones y solicitud de periodos pendientes.
- Solicitudes de licencias y permisos.

A nivel funcional se ha proyectado las siguientes acciones:

- Mejoras sobre procesos masivos de prórrogas de encargos y prórrogas de provisionalidades realizando este proceso en un menor tiempo.
- Sobre las dependencias que utilizan SARA se facilita la generación de los reportes y su consolidación ya que por ser vía web y tener toda la información en un mismo lugar facilita dichos procesos.
- Se realizan ajustes sobre los permisos para que la visualización de cada funcional sea óptima.

Finalmente, una de las apuestas de mayor trascendencia y que han implicado un trabajo articulado con las Divisiones Nacionales de personal académico, así como de personal administrativo, corresponden a la puesta en funcionamiento de las funcionalidades que soportarán dos procesos de gran relevancia en la gestión del Talento Humano en la Universidad: Capacitación y Selección.

8. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

8.1. Manual de Funciones

La Universidad cuenta con un manual de funciones adoptado a través de la Resolución 1178 de 2018 expedida por la Rectoría. Las modificaciones al manual de funciones se pueden encontrar en el siguiente link: <http://personal.unal.edu.co/personal-administrativo/menu-dnpad/manual-de-funciones.html>

8.2. Indicadores

En el 2021 se desarrollaron doce (12) sesiones con los líderes del proceso Gestión del Talento Humano en todas las sedes de la Universidad y, atendiendo la metodología del Sistema de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental – SIGA, se definieron los siguientes indicadores:

Ocupación de planta

- Porcentaje anual de Ocupación de la planta de personal administrativo
- Promedio de Tiempo anual para la provisión transitoria de una vacante

- Porcentaje anual de Ocupación de cargos de la planta de personal académico
- Porcentaje anual de Ocupación de ETC de la planta de personal académico
- Porcentaje anual de perfiles ocupados en concurso profesoral

Capacitación

- Porcentaje de ejecución de las actividades del programa de capacitación de sede anual
- Porcentaje de ejecución anual de los recursos asignados para el desarrollo de capacitaciones

Vinculación

- Porcentaje anual de cumplimiento del curso de inducción de los docentes en periodo de prueba
- Porcentaje anual de docentes finalizan el periodo de prueba e ingresan a la carrera profesoral

Personal no perteneciente a la carrera

- Razón de docentes no pertenecientes a la carrera frente a los cargos docentes de planta en la vigencia
- Razón de ETC de docentes no pertenecientes a la carrera frente a los ETC de cargos docentes de planta en la vigencia

Evaluación de desempeño

- Porcentaje anual de docentes con PTA aprobado
- Porcentaje anual de docentes con IAA diligenciado
- Porcentaje anual de docentes con renovación automática

Seguridad social

- Porcentaje de conciliaciones realizadas en el mes
- Porcentaje de recuperación de pago de incapacidades en el semestre

8.3. Riesgos

De acuerdo con la metodología establecida por el Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental (SIGA), código U.GU.15.001.003, y luego de un trabajo consensuado con los líderes del proceso en las sedes, se gestionan actualmente seis (6) riesgos operativos, a saber:

- Historias laborales preservadas en medio físico sin respaldo electrónico.
- Talento humano dirigido por jefaturas con debilidad de competencias asociadas al liderazgo
- Usuarios y persona de apoyo de los procesos sin un soporte documental (procedimientos, guías, formatos e instructivos) con un claro enfoque a los usuarios en todos los niveles del proceso.
- Eventos de capacitación desarrollados con baja participación de los usuarios.
- Gestión institucional sin garantía de participación de un talento humano con competencias laborales de acuerdo con su declaración de misión, visión y valores.
- La gestión del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo sin un adecuado registro, trazabilidad y seguimiento.