

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Universidad Nacional de Colombia
2026**

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. MARCO LEGAL.....	3
2. MARCO ESTRATÉGICO	4
2.1. Estructura Orgánica	4
2.2. Líneas de Políticas del Plan Global de Desarrollo 2025-2027.....	6
3. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2025	8
4. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	9
4.1. Objetivo general	9
4.2. Objetivos específicos:.....	9
5. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	9
5.1. Caracterización del personal académico y administrativo.....	10
5.2. Resultados FURAG.....	13
5.3. Resultados medición de clima laboral	13
6. MODELO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
6.1. Modelo de gestión del talento humano.....	16
6.2. Estrategia de gestión del talento humano	17
7. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO	19
7.1. Estrategia de vinculación por mérito	20
7.2. Estrategia para la adopción del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ..	20
7.3. Estrategia de estímulos por méritos excepcionales.....	21
7.4. Estrategia Consolidación de la política de nuevas formas de trabajo	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	23
8.1. Manual de Funciones.....	24
8.2. Indicadores	24
8.3. Riesgos.....	24

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 2025

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 las etapas de selección, vinculación, trayectoria y desvinculación, 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
Acuerdo 07 de 2010 - CSU	Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia

NORMATIVIDAD INTERNA	TEMA
Acuerdo 72 de 2013 - Consejo Académico	Por el cual se reglamentan los Concursos Profesorales, para la provisión de cargos de la Carrera Profesional 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 reintegración 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 reintegración 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

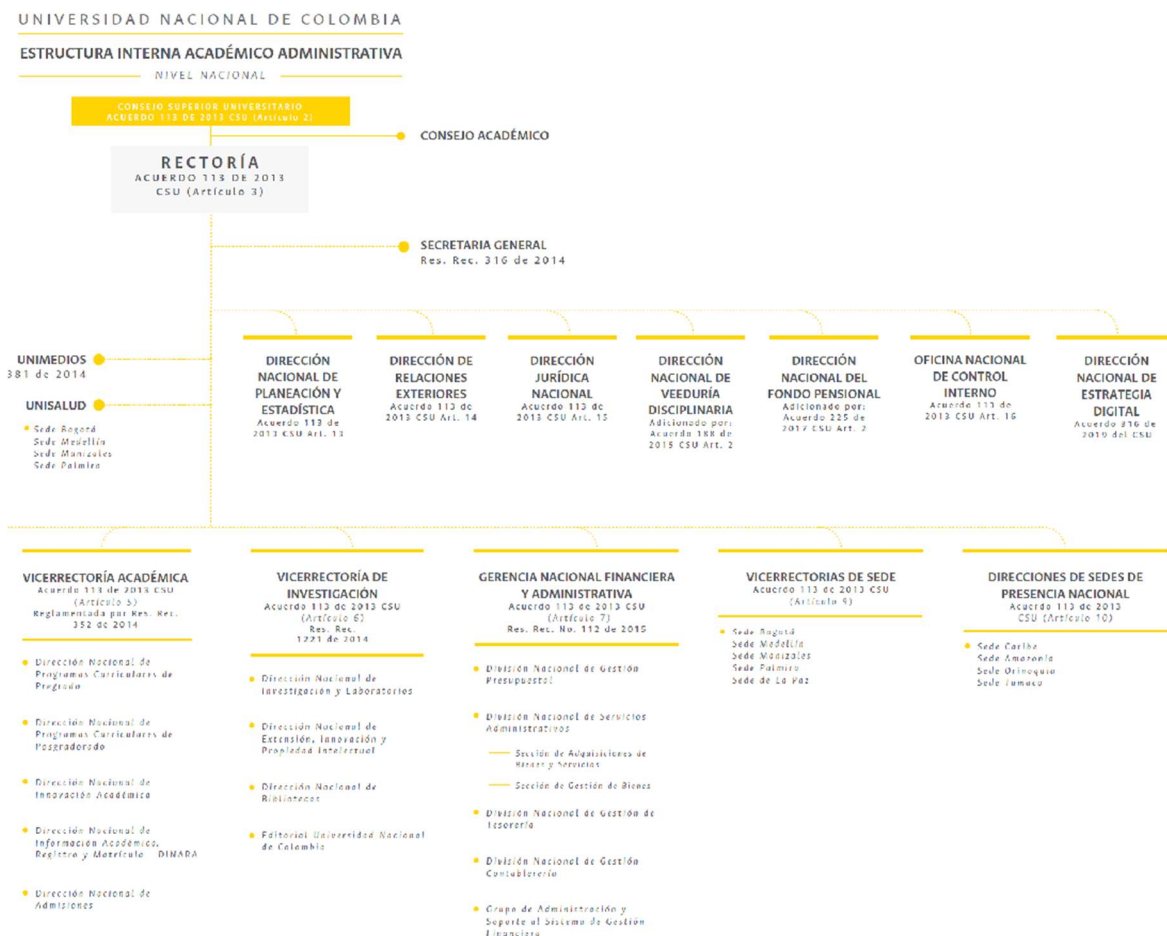
El normograma del proceso de Gestión del Talento Humano en la Universidad puede ser consultado en: https://softexpert.unal.edu.co/se/generic/gn_linkshare/linkshare.php?key=18FU9x1MEBgZ&cdisosystem=73

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 DNPA cuenta con cuatro (4) divisiones nacionales adscritas: División Nacional de Personal Académico (DNPAC), División Nacional de Personal Administrativo (DNPAD), División Nacional Salarial y Prestacional (DNSSP) y División Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (DNSST). Adicionalmente, también está adscrito el Grupo de Gestión de la Información de Talento Humano que administra el sistema SARA.

Las funciones inherentes a la gestión del talento humano son ejercidas por la DNPA 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 2025-2027

El Plan Global de Desarrollo 2025-2027, al 31 de enero de 2025 aún en consolidación, se ha denominado “Por una Universidad pública y nacional que garantice el acceso al bien común y el derecho fundamental a la educación superior” definió los siguientes ejes de desarrollo:

- Eje 1 Liderazgo en la educación superior colombiana
- Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria
- Eje 3: Trayectorias académicas diversas
- Eje 4 Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional
- Eje 5: Administración al servicio de la vida académica
- Eje 6: Unidiversidad
- Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos
- Eje 8: Bienestar para la vida universitaria

No obstante, la gestión del talento humano participa en el desarrollo del eje 5.

Eje 5: Administración al servicio de la vida académica

Objetivo: Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado para acompañar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la Universidad.

Estrategia desde la gestión de talento humano: Formalizar y reestructurar la planta docente y administrativa de acuerdo al modelo docente de la UNAL para gestionar ante el gobierno nacional la apropiación de recursos para su financiamiento.

En el marco de lo anterior, la estrategia de la DNPA para el trienio 2025-2027 contemplará los siguientes aspectos, en el marco del proyecto de inversión titulado “Fomento a las trayectorias de excelencia del Talento Humano en el servicio público”, el cual tiene valor de \$8.861.433.309:

Indicador	Hito
Estudio técnico de las plantas docente y administrativa	Análisis técnico que incluya el resultado de la medición de cargas de trabajo del personal administrativo desarrollado
	Análisis técnico que incluya la actualización de manuales de funciones del personal administrativo desarrollado
	Análisis técnico que incluya la consolidación y análisis de necesidades de planta docente desarrollado
	Análisis técnico que incluya necesidades de la planta docente y de la planta administrativa con perfiles de cargos y otros aspectos inherentes a la gestión integral del talento humano elaborado
Programa para la transformación y circulación del conocimiento	Análisis que contiene las trayectorias de capacitación, la priorización de necesidades identificadas y las estrategias de intervención por fases para el fortalecimiento de competencias funcionales y comportamentales desarrollado

	Análisis que incluya las necesidades y priorización de incorporación por fases de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de los procedimientos de Gestión del Talento Humano-GTH y aporte a un mejor servicio desarrollado
	Análisis que contenga el diseño y propuesta de implementación por fases de nuevas estrategias encaminadas a la transformación de la cultura organizacional, con un enfoque del cuidado de la salud física, mental y social, la apropiación de los valores institucionales y la conciencia del valor público desarrollado
	Análisis que incluya el diseño e implementación de espacios seguros y saludables por fases para la gestión del conocimiento realizado
	Análisis que contenga la consolidación del programa para la transformación y circulación del conocimiento desde la gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia desarrollado
Implementación de la fase I del programa para la transformación y circulación del conocimiento	Primera fase de las acciones de fortalecimiento de competencias funcionales y comportamentales implementada
	Primera fase de la incorporación de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de los procedimientos de Gestión del Talento Humano-GTH y aporte a un mejor servicio implementada
	Primera fase de las estrategias definidas para la transformación de la cultura organizacional, con un enfoque del cuidado de la salud física, mental y social, la apropiación de los valores institucionales y la conciencia del valor público implementada
	Primera fase de las intervenciones propuestas para el mejoramiento de los espacios saludables y seguros por fases para la gestión del conocimiento implementada
	Primera fase del programa para la transformación y circulación del conocimiento desde la gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia implementada
Actualización y mejora Programa de Trabajo Académico	Consolidación de la información relevante para el análisis del Programa de Trabajo Académico realizada
	Consolidación de los resultados de las mesas de trabajo realizadas para el análisis de los instrumentos y criterios actuales aplicables al Programa de Trabajo Académico desarrollado
	Propuesta de actualización del Programa de Trabajo Académico elaborada
	Propuesta de actualización y mejora del Programa de Trabajo Académico socializada

Adicionalmente, y en el marco de los anteriores aspectos, la DNPAA planteó las siguientes apuestas:

- Fortalecimiento del modelo estratégico de gestión del talento humano.
- Análisis técnico de necesidades de la planta docente y de la planta administrativa con perfiles de cargos y otros aspectos inherentes a la gestión integral del talento humano
- Medición e intervención de los factores que aporten a la transformación de la cultura, el clima y el riesgo psicosocial, como bases para el cambio organizacional en los servidores públicos de la Universidad, y el fortalecimiento de sus competencias socioemocionales.
- Mejoramiento del sistema de información de Talento Humano de acuerdo con el modelo de gestión estratégica de Talento Humano.
- Diseñar y desarrollar procesos formativos de liderazgo y entrenamiento en el ejercicio de las funciones asociadas a direccionamiento y acompañamiento de equipos de trabajo buscando el mejoramiento en la prestación del servicio y la transformación cultural.

- Promover la eficiencia de la gestión del personal administrativo de cara a la gestión académica mediante la implementación de capacitación y uso de herramientas tecnológicas que permitan acelerar y controlar los procedimientos.
- Promover el mejoramiento de las condiciones laborales del personal
- Llevar a cabo acciones concretar para la ocupación de la planta y la formalización laboral
- Incluir en el Campus Virtual OVA's enfocadas en el personal académico para fortalecer y generar capacidades en temas de pedagogía e inclusión.
- Fortalecer el portal de Gestión Humana con un enfoque al usuario, incorporando elementos de autogestión que faciliten el acceso a trámites y servicios, con una mejor orientación para su uso eficaz (Implementar nuevos servicios).
- Continuar con la implementación de la reglamentación de los concursos profesorales.
- Desarrollar propuesta base para la discusión de la actualización normativa del PTA, evaluación del periodo de prueba, procesos de evaluación anual, entre otros.
- Implementar espacios para comunidades de aprendizaje en donde se realice gestión de conocimiento entre docentes nuevos y antiguos, compartiendo saberes y experiencias.
- Definir mesas de diálogo con los líderes de proceso y sus equipos de trabajo, así como con las Sedes de Presencia Nacional - SPN, y otras partes interesadas, utilizando metodología específica que incluya características de edad, género, discapacidad, entre otras, y que permita identificar las necesidades en SST de los docentes, administrativos, contratistas y estudiantes afiliados a la ARL para definir estrategias y acciones que faciliten o aporten al desarrollo de los procesos misionales.
- Socialización de los servicios y trámites de SST a los docentes y administrativos según corresponda, de una manera fácil y rápida, teniendo en cuenta los diferentes grupos etarios, discapacidades y otras características de la población.
- Eliminación de barreras para personas en situación de discapacidad en los procesos de personal
- Establecer una herramienta tecnológica que permita llevar un flujo de trabajo (workflow) entre las diferentes dependencias y que permita dar a conocer al usuario el estado del trámite o servicio solicitado.
- Impulsar la puesta en marcha de la totalidad de tareas del módulo de SST en el sistema SARA.
- Trabajar de forma conjunta con SIGA para adelantar la arquitectura de procesos.
- Continuar con el proceso de desarrollo de capacidades en habilidades socioemocionales buscando disminuir conflictos, mejorar factores psicosociales y clima laboral y disminuir el estrés y la insatisfacción que puede genera, además, los nuevos retos por el uso de la tecnología.
- Desarrollar e implementar estrategia de formación basada en la andragogía.
- Establecer y difundir el decálogo del liderazgo, el cual contiene aquellos aspectos que traducidos en comportamientos espera la Universidad de los líderes.

3. ALCANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2026

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.

Asimismo, busca integrar sus actividades para que desde sus funciones aporten al desarrollo de una Universidad pública y nacional que garantice el acceso al bien común del conocimiento y el derecho fundamental a la educación superior.

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 2025 con corte al 31 de diciembre.

5.1.1. Caracterización del personal:

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Distribución de cargos por Sede

Sede	Número de Cargos
Nivel Nacional	384
Bogotá	1464
Medellín	566
Manizales	209
Palmira	204
La Paz	49
Amazonía	26
Orinoquía	19
Caribe	16
Tumaco	12
TOTAL	2949

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2025

De los 2949 cargos, se encuentran ocupados 2296.

Caracterización de cargos ocupados

NIVEL	CANTIDAD	%
NIVEL DIRECTIVO	87	3,0%
NIVEL EJECUTIVO	179	6,1%
NIVEL TECNICO	539	18,3%
NIVEL ASESOR	115	3,9%
NIVEL ASISTENCIAL	1346	45,6%
NIVEL PROFESIONAL	550	18,7%
EEBM	61	2,1%
TRABAJADORES OFICIALES	72	2,4%
Total	2949	100,0%

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2025

RANGO DE EDAD	CANTIDAD	%
20.1 a 30 años	108	3,7%

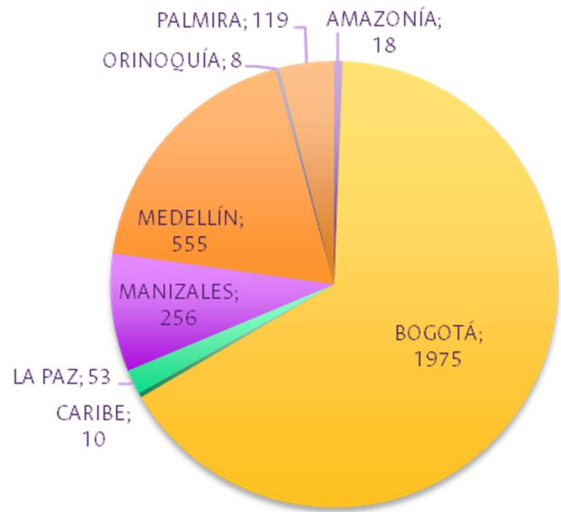
30.1 a 40 años	518	17,6%
40.1 a 50 años	843	28,6%
50.1 a 60 años	941	31,9%
60.1 a 70 años	534	18,1%
Más de 70.1 años	5	0,2%
Total general	2949	100,0%

Fuente: SARA – diciembre 31 de 2025

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 (941), información que permite enfocar los esfuerzos que se deben realizar por parte de las dependencias de talento humano en lo relativo a temas de acompañamiento para el retiro.

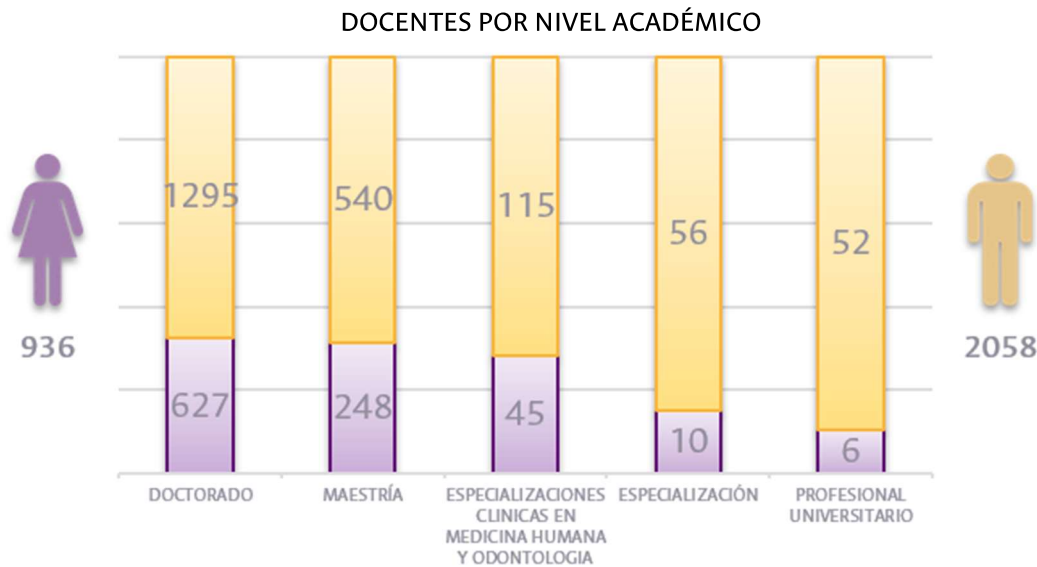
PERSONAL ACADÉMICO

El total de docentes por sede:



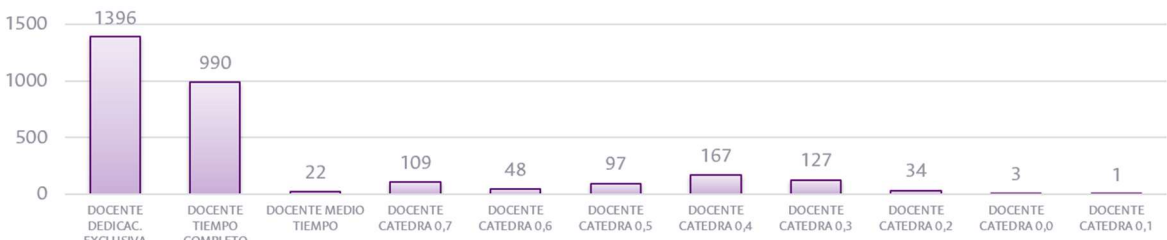
Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2025

Docentes por nivel académico:



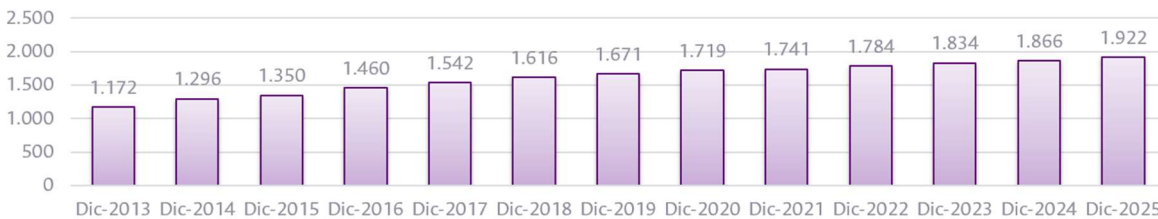
Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA – Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2025

Docentes por dedicación:



Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA - Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2025

Evolución de docentes con doctorado:



Fuente: Sistema de Información de Talento Humano SARA - Planta validada
Corte: diciembre 31 de 2025

5.2. 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.

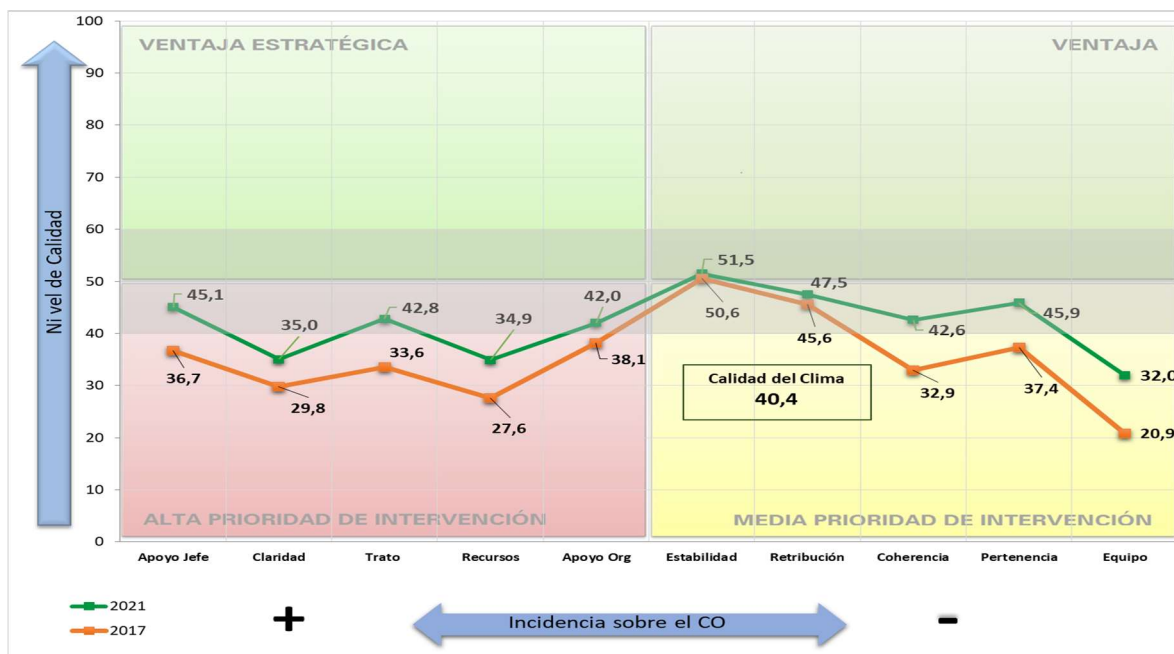
El Modelo cuenta con una herramienta en línea, el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, FURAG, a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte. Para la vigencia 2024, la Universidad Nacional obtuvo los siguientes resultados:

DIMENSIÓN		PUNTAJE ENTIDAD 2021	PUNTAJE ENTIDAD 2022	PUNTAJE ENTIDAD 2023	PUNTAJE ENTIDAD 2024
D1	Talento Humano	64.5	57.4	59.6	67.2
D2	Direccionamiento Estratégico y Planeación	63.2	68.8	90.1	90.9
D3	Gestión para Resultados con Valores	70.92	76.4	79.3	92.6
D4	Evaluación de Resultados	64.2	86.5	84.0	98
D5	Información y Comunicación	68.5	77.9	80.1	98.3
D6	Gestión del Conocimiento	75.1	67.9	70.2	99
D7	Control Interno	68.1	76	81.0	97.5

Fuente: Análisis de resultados medición del desempeño institucional -Furag 2021, 2022, 2023 y 2024 de la Universidad Nacional de Colombia

5.3. 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).



Fuente: Informe Clima Laboral 2021

Durante el trienio 2022-2024 se hizo la intervención correspondiente en todas las sedes a partir de la elaboración de un plan detallado de fortalecimiento de competencias blandas el cual se ejecutó de la siguiente manera:

Sedes	Acciones proyectadas para 2024	Acciones ejecutadas en 2024	Porcentaje de avance en 2024	Observaciones
Bogotá	143	135	94%	
Medellín	3	3	100%	
Manizales	2	2	100%	
Palmira	8	8	100%	
Amazonía	18	18	100%	
De La Paz	28	23	82%	
Caribe	9	9	100%	
Orinoquía	17	17	100%	
Tumaco	9	9	100%	
Nivel Nacional	6	6	100%	
Porcentaje global de ejecución de acciones planteadas para 2024			98%	

Fuente: Informe Proyecto de inversión de gestión de talento humano registrado en Bpun – corte a 31 de diciembre de 2024

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.

Durante el año 2025 se llevó a cabo la nueva medición de la percepción del clima organizacional y la medición del riesgo psicosocial, cuyos resultados serán socializados en los primeros meses del año 2026, y durante esa vigencia se desarrollarán acciones de intervención y mitigación, respectivamente.

6. MODELO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.1. Modelo de gestión del talento humano



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.

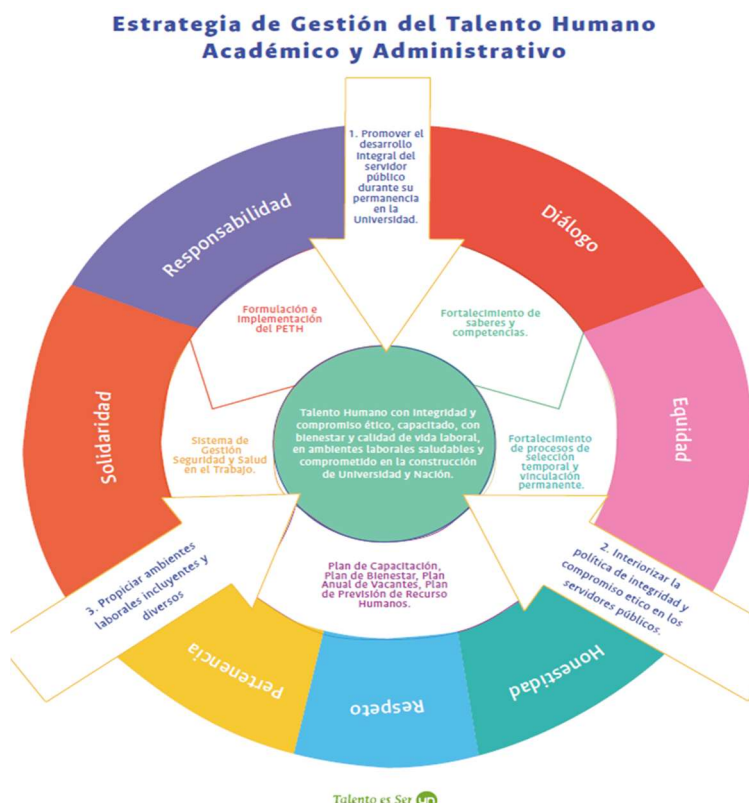
8. Ambientes de trabajo saludables y seguros:

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 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 DNPA 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 Profesor Universitaria"*, la DNPA 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.

Se desarrollará en el año 2025 el concurso mixto de ascensos y abierto para la ocupación de los cargos vacantes.

7.2. 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 (SGSST) 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 SGSST 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.

7.3. 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 exaltarán 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 exaltarán 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.

Finalmente, se hace entrega anualmente de escudos por tiempo de servicio a aquellos servidores y servidoras que cumplen 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 o más años en la institución.

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.

7.4. Estrategia Consolidación de la política de nuevas formas de trabajo

Teniendo que el año 2024 se consolidó la política de adopción de nuevas formas de trabajo, enmarcadas en el teletrabajo suplementario, trabajo en casa, horarios flexibles y desconexión laboral, se continuará con el desarrollo de estrategias que fortalezcan las capacidades y competencias para continuar con la implementación de la política con mayor eficiencia y eficacia.

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, con prioridad en el apoyo a las funciones misionales (por una administración al servicio de la vida académica).

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.

La evaluación del desempeño en la Universidad para el personal administrativo se realiza a los servidores públicos de carrera adscritos a la planta de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia y se ejecuta a través del *“Procedimiento Valoración del Mérito Personal Administrativo de Carrera y en Período de Prueba”*.

Esta valoración se viene llevando a cabo desde el año 1999, de manera continua en cumplimiento de la valoración al mérito (establecida en la Resolución 454 de 1998), que tiene lugar en períodos anuales que inician el 1 de septiembre y finalizan el 31 de agosto del siguiente año. La Resolución de Rectoría No. 454 de 1998, reglamentó lo correspondiente a la Carrera Administrativa en la Universidad Nacional, estableciendo desde el artículo 62 hasta el artículo 74 todo lo relacionado con la Valoración del Mérito.

Para la coordinación y supervisión del procedimiento de Valoración del Mérito cada una de las Direcciones de Personal de las Sedes son las encargadas de velar por el cumplimiento del procedimiento

de manera continua, a través de estrategias de comunicación que promueven el desarrollo adecuado de cada una de las fases de la Valoración del Mérito (Concertación de objetivos, seguimiento y/o reconcertación y calificación), teniendo en cuenta las implicaciones legales que conlleva no realizar la Valoración del Mérito tal como lo establece la norma, igualmente, se brindan los lineamientos, se realiza el acompañamiento necesario a las Dependencias y se recopila la información estadística.

Desde el año 2022 se está trabajando para incluir en el sistema de información de Talento Humano SARA un módulo que permita sistematizar el proceso de valoración al mérito para el personal Administrativo, ya se cuenta con el desarrollo en el ambiente de pruebas en el sistema SARA, y estará sujeto a la consideración del Comité Nacional de Carrera Administrativa para su implementación en septiembre de 2025.

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.

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 2025 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.

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, de cara a una administración al servicio de la vida académica.

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

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 dos (2) riesgos operativos, a saber:

- RO.08.007.001. Posible falta de oportunidad y cobertura en la implementación de SG-SST por la insuficiencia de recursos asignados (tecnológicos, humanos, financieros, entre otros) para ejecutar las acciones pertinentes debido a la exigencia de los requisitos técnicos y legales
- RO.08.007.002. Posible pérdida de información y documentación de las historias laborales y ocupacionales por falta de un respaldo electrónico debido a la ausencia de idoneidad y articulación entre los mecanismos institucionales (tecnológicos, legales, económicos, otros) para salvaguardar la información del proceso.