



## PLAN DE PREVISION DE TALENTO HUMANO 2022

República de Colombia  
Ministerio de Educación Nacional



La información aquí contenida es propiedad del INSTITUTO NACIONAL PARA SORDOS INSOR, por lo tanto, no debe reproducirse, exponerse o discutirse más allá del grupo a quien va dirigida. Al recibir este documento, el destinatario acuerda no reproducir o hacer esta información disponible en ninguna forma a personas que no estén directamente relacionadas y sean responsables de la evaluación de su contenido.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I – GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1. OBJETIVO GENERAL. ....	3
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3. MARCO GENERAL. ....	3
4. ASPECTOS NORMATIVOS. ....	5
5. DEFINICIONES .....	6
<b>CAPÍTULO II – LINEAMIENTOS.....</b>	<b>8</b>
1. LINEAMIENTO: ARTICULACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO A PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL. ....	9
2. LINEAMIENTO: GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO.....	16
3. LINEAMIENTO RACIONALIZACIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO....	17
<b>CAPÍTULO III – RESPONSABLES.....</b>	<b>18</b>
1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	18
2. UNIDADES DE PERSONAL.....	19
<b>CAPITULO IV – IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>19</b>
1. METODOLOGÍA.....	19
2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	23
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>25</b>



## CAPÍTULO I - GENERALIDADES

### 1. OBJETIVO GENERAL.

Garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia y ascenso en el servicio público de los servidores del Instituto Nacional para Sordos – INSOR, mediante la aplicación de los principios de igualdad, mérito, equidad, eficiencia, celeridad, economía, eficacia, transparencia y la administración de personal para el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Aplicar los lineamientos legales, estrategias y orientaciones necesarios para la planeación del recurso humano.
- Establecer los componentes de la estrategia de diseño e implementación del plan de previsión de recursos humanos para la vigencia 2022.
- Aplicar la metodología diseñada para el análisis de necesidades de personal del Instituto Nacional para Sordos –INSOR en términos de cantidad y calidad, para llevar a cabo los planes, programas y proyectos a su cargo.

### 3. MARCO GENERAL.

La gestión eficaz de las entidades públicas se fundamenta en el proceso de planeación organizacional como elemento articulador de los procesos y acciones dirigidas a cumplir con sus finalidades institucionales.

Actualmente, se exige que entre estos procesos se contemplen los relacionados con la gestión de los recursos humanos, pues son éstos los que generan las condiciones laborales necesarias que promueven la obtención de tales finalidades.

Dentro de los procesos de la gestión de recursos humanos, se destaca el de la *planeación de los recursos humanos PRH*, el cual se orienta al



mejoramiento del desempeño organizacional mediante la identificación, aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los servidores y la proyección en el tiempo de las necesidades de personal en función de los objetivos organizacionales.

Para adelantar este proceso es requisito que cada entidad cuente con sistemas de información que permitan conocer las características de la población que trabaja para la misma y el comportamiento de las variables que inciden en los procesos de gestión de su recurso humano.

En el ámbito público colombiano la planeación de los recursos humanos es un tema que ha recibido un tratamiento coyuntural, tradicionalmente ligado a los estudios técnicos para definir las plantas de empleos. Por ello, se requiere definir

y ejecutar acciones de planeación, dirigidas a racionalizar el manejo de la capacidad humana con que cuentan las entidades y, al tiempo, promover el desarrollo de sus expectativas e intereses.

Por esta razón, al ser la planeación de los recursos humanos un proceso que liga de forma coherente y armónica **los recursos humanos existentes** en las entidades con los planes y programas definidos para el cumplimiento de sus finalidades sociales, no puede tomarse como un proceso aislado, sino que, por el contrario, la determinación de las necesidades de personal y los procesos de gestión del recurso humano deben articularse con la razón de ser y planes generales de la entidad.

Adicionalmente, la reflexión y propuestas en materia de Planeación de Recursos público colombiano debe considera, entre otros, los siguientes aspectos:

- *La variable empleo* es dinámica, está ligada al nivel de desarrollo de las sociedades, es afectada por los avances tecnológicos y la necesidad de mejorar los niveles de eficiencia y productividad. En el entorno público, está condicionada por las políticas del gasto público y por las normas de administración de personal.
- *La flexibilidad* organizacional, entendida como la posibilidad de ajustar y reajustar los diseños organizacionales y definir los requerimientos de personal, sugiere una *mayor autonomía* de las instancias decisorias para el manejo del recurso humano dentro de las entidades públicas.



La tendencia *general* es a reducir las plantas de cargos, por ello la planeación de los RH debe ir acompañada de acciones dirigidas a aprovechar el recurso humano disponible en la organización y a desarrollar programas de readaptación laboral de la fuerza de trabajo que quede cesante.

#### 4. ASPECTOS NORMATIVOS.

Es competencia del Departamento Administrativo de La Función Pública DAFP. Elaborar el Plan Nacional de Vacantes, de acuerdo con la Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública contiene disposiciones específicas, entre ellas se destacan:

##### *Formulación de la Política.*

La Ley 909 de 2004 en su artículo 14 estableció la responsabilidad de formular políticas de recursos humanos al Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad que entrega a las entidades los lineamientos para introducir de forma gradual y sistemática la planeación de los recursos humanos, de forma que las entidades puedan identificar sus necesidades de personal y estructurar la gestión del talento humano como una verdadera estrategia organizacional, dentro de contextos dinámicos y en permanente cambio.

##### *Planes de Previsión de Recursos Humanos.*

La misma Ley en el artículo 17, que trata de los planes y plantas de empleos, determina que las Unidades de Personal o quienes hagan sus veces deberán elaborar y actualizar anualmente *Planes de previsión de recursos humanos* que tengan el siguiente alcance:

- a). *Cálculo de los empleados necesarios para atender las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias.*
- b). *Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación.*
- c). *Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.*



### ***Sistema General de Información Administrativa.***

Las disposiciones del artículo 18 de la Ley, numerales 1 y 7, señalan que el Sistema General de Información Administrativa es instrumento para la planeación, el desarrollo y la gestión de la función pública, y posibilitará que el Estado cuente con información sobre las particularidades de su fuerza laboral y formular las políticas respectivas.

Se proyecta contar con datos que permitan caracterizar la población de servidores públicos, desde variables tales como:

Distribución por órdenes de gobierno (nacional y territorial), por sectores administrativos, por niveles jerárquicos en que se clasifican los empleos, por niveles de formación académica y formación profesional; antigüedad; composición por género y rangos de edad, entre otras variables.

## **5. DEFINICIONES**

**Concurso:** Proceso de selección para el ingreso o ascenso en el servicio público en el cual primará el mérito con base en la trayectoria académica y laboral de los participantes, así como los resultados de desempeño en sus actividades como servidor público. El concurso de méritos inicia con la apertura de la convocatoria y finaliza con el nombramiento en período de prueba. (Título 6 Decreto 1083 de 2015).

**Convocatoria:** Es la norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la administración como a los participantes, de la cual no podrán cambiarse sus bases una vez iniciada la inscripción de los aspirantes, salvo las causales señaladas en la ley. La convocatoria debe ser divulgada por medios masivos de comunicación, de acuerdo con los parámetros establecidos en las normas que regulan la carrera administrativa. (Artículo 2.2.6.3 Decreto 1083 de 2015)

**Encargo:** Situación administrativa que recae en un funcionario de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción para asumir, total o parcialmente, las funciones de otro empleo vacante por falta temporal o definitiva de su titular, por el término que establece la ley para cada caso. (Artículo 2.2.5.4.7 Decreto 648 de 2017)



**Evaluación del Desempeño:** Es un proceso de gestión, a través del cual se lleva a cabo la calificación Página 5 de 27 objetiva, cualitativa, cuantitativa, que realiza el jefe inmediato al funcionario en los formatos existentes para tal fin, de acuerdo con objetivos y compromisos previamente concertados, el propósito del empleo, las contribuciones individuales y las competencias laborales, para determinar el aporte del evaluado al mejoramiento y desarrollo del servicio público, acorde con el cumplimiento de las metas institucionales. (Artículo 2.2.8.1.1 Decreto 1083 de 2015).

**Lista de Elegibles:** Es la relación o listado que se conforma con base en los resultados obtenidos en el concurso o proceso de selección, cuya vigencia es de dos años y en la cual se incluye a los aspirantes que han aprobado el proceso en estricto orden de mérito. (Artículo 2.2.6.20 Decreto 1083 de 2015).

**Nombramiento en Período de Prueba:** Es la designación que recae en la persona que ha ocupado el primer puesto en la lista de elegibles, por el término de seis (6) meses. (Artículo 2.2.6.25 Decreto 1083 de 2015).

**Nombramiento Ordinario:** Es la designación que recae en una persona para proveer un empleo de libre nombramiento y remoción. La autoridad nominadora, en todo caso, tendrá en cuenta para proveerlos que la persona en quien recaiga el nombramiento reúna las cualidades exigidas para el ejercicio del cargo y el mérito como principio rector. Se cumplirá con los procedimientos señalados por el gobierno nacional para tal fin y las normas que modifiquen o adicionen la materia (Artículo 23 de la Ley 909 de 2004).

**Nombramiento Provisional:** Aquella vinculación que se hace a una persona, mientras se surte el proceso de selección convocado, para proveer de manera transitoria, por el término de seis (6) meses, un empleo de carrera con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito. (Artículo 24 de la Ley 909 de 2004).

**OPEC:** Oferta Pública de Empleos de Carrera Administrativa.

**Período de Prueba:** Es el tiempo durante el cual el empleado demostrará su capacidad de adaptación progresiva al cargo para el cual fue nombrado, su eficiencia en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. (Decreto 648 de 2017 Artículo 2.2.5.5.49).



**Pruebas:** Son los instrumentos de selección que se aplican para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades de un cargo. (Artículo 31 Ley 909 de 2004).

**Reclutamiento:** Esta es la fase o etapa que tiene como objetivo atraer e inscribir el mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos para el desempeño del empleo objeto del concurso (Artículo 31 Ley 909 de 2004).

**Registro Público de Carrera Administrativa Específica:** Es el conjunto de datos de los funcionarios que han superado el período de prueba y han accedido a los derechos de carrera administrativa, y se encuentra conformado por todos los empleados inscritos. (Artículo 34 Ley 909 de 2004).

**Traslado:** Se produce traslado cuando se provee, con un empleado en servicio activo, un cargo vacante definitivamente, con funciones afines al que desempeña, de la misma categoría y para el cual se exijan requisitos mínimos similares. También hay traslado cuando la administración hace permutas entre empleados que desempeñen cargos de funciones afines o complementarias, que tengan la misma categoría y para los cuales se exijan requisitos mínimos similares para su desempeño. Los traslados o permutas podrán hacerse dentro de la misma entidad o de un organismo a otro, con el lleno de los requisitos previstos en el presente Decreto. Cuando se trate de traslados o permutas entre organismos, la providencia deberá ser autorizada por los jefes de las entidades en donde se produce. (Artículo 2.2.5.4.2 Decreto 648 de 2017).

## CAPÍTULO II – LINEAMIENTOS.

### LINEAMIENTOS DE POLÍTICA, ESTRATEGIAS Y ORIENTACIONES.

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha formulado tres lineamientos de política a través de los cuales se brinda la orientación conceptual y metodológica para que los organismos y entidades de la Administración Pública Colombiana desarrollen el proceso de planeación de recursos humanos:

1. Articulación de la planeación del recurso humano a la planeación organizacional.
2. Gestión integral del talento humano.





### 3. Racionalización de la oferta de empleo público.

A través de estos lineamientos se busca que el proceso de planeación de los recursos humanos se constituya en una práctica permanente en las entidades y organismos públicos, que inicia con la previsión de las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal en función de los cometidos organizacionales, con la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo de acciones orientadas a cubrir las necesidades identificadas.

9

Complementariamente, se deben programar las actividades de gestión del talento humano en estrecha correspondencia con los planes y programas organizacionales, de manera que contemplen la vinculación de nuevos servidores públicos, así como la capacitación, la calidad de vida laboral, la evaluación del desempeño y, en general, todas aquellas actividades tendientes a elevar la productividad del personal actualmente vinculado. El ciclo culmina con un adecuado desarrollo de los procesos de desvinculación del personal, que, por distintas razones, ya no pueda seguir laborando en la entidad.

Finalmente, se promueve la organización y actualización sobre los cargos vacantes a fin de que el gobierno nacional cuente con información sobre la oferta real de empleo público, se racionalicen los procesos de selección y se presupuesten oportunamente los recursos que estos implican.

Es importante resaltar que el proceso de planeación de recursos humanos debe estar soportado en el diseño y mantenimiento de sistemas de información de personal y estar ligado a los planes operativos o de gestión institucional (de largo, mediano y corto plazo). Por tanto, hablar de la planeación de recursos humanos supone que las entidades desarrollen procesos serios de planeación organizacional en los cuales se identifiquen claramente los objetivos estratégicos y las metas correspondientes.

Los lineamientos de la política que se presentan a continuación con sus respectivas estrategias y orientaciones para su implementación, constituyen el marco operativo para que los organismos y entidades de la Administración Pública Colombiana emprendan y desarrollen el proceso de planeación de sus recursos humanos.

## 1. LINEAMIENTO: ARTICULACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO A PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL.



El proceso de planeación organizacional, que generalmente se dirige a definir los objetivos y metas para un determinado periodo de tiempo, debe complementarse con la identificación de los requerimientos cuantitativos y cualitativos de personal necesarios para su cumplimiento.

Esta línea tiene como finalidad fundamental asegurar que las entidades públicas seleccionen y mantengan la cantidad y calidad de recurso humano que requieren para cumplir con su cometido institucional y lograr una mejor coordinación entre los procesos de planeación, presupuestario y gestión de las entidades.

10

***ESTRATEGIA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.***

***ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN Y MANEJO DE LOS PLANES DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.***

El Plan de Previsión de Recursos Humanos se desarrolla a través de tres etapas:

- Análisis de las necesidades de personal.
- Análisis de la disponibilidad de personal.
- Programación de medidas de cobertura para atender dichas necesidades.

**ETAPAS.**

***ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.***

Consiste en el ejercicio que deben hacer las entidades para definir la cantidad y calidad de las personas que requiere para desarrollar sus planes, programas y proyectos. Este análisis de necesidades pretende establecer las razones por las cuales se requiere este personal, ya sea porque se presentan deficiencias en la capacitación de los funcionarios vinculados, se requiera mayor experiencia y/o competencias para realizar determinado trabajo, o simplemente porque las cargas laborales así lo demandan.

Para realizar este ejercicio las entidades pueden utilizar métodos cualitativos o cuantitativos. Los métodos cualitativos se basan fundamentalmente en la

habilidad, experiencia o intuición de las personas que tienen a cargo la responsabilidad de determinar las necesidades de personal. Por su parte, los métodos cuantitativos se basan en operaciones matemáticas o estadísticas.



- ***Diagnósticos de necesidades de personal:***

Herramienta que combina tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, y que puede ser utilizada o adaptada por las entidades públicas de acuerdo con sus condiciones particulares.

11

Definición de responsables: el jefe de recursos humanos será el responsable de coordinar la elaboración del diagnóstico; sin embargo, debe contar con el apoyo de la alta dirección y con la participación de todos los jefes de área y especialmente, del jefe de la oficina de planeación. Es muy importante tomar como marco de referencia los siguientes aspectos:

- Las políticas institucionales.
- Los planes, programas y proyectos de la entidad y cada dependencia.
- Las funciones y responsabilidades de cada área.
- La planta de personal de la entidad.

- ***Identificación de las necesidades de personal por dependencia:***

Cada jefe de área, de manera individual o con su grupo de trabajo, debe realizar el análisis de las necesidades de personal, en términos de cantidad y calidad, para llevar a cabo los planes, programas y proyectos a su cargo. Este ejercicio también se puede desarrollar en el seno de los comités directivos de cada entidad, previa revisión de los planes, programas y proyectos de las dependencias y de los pesos asignados a cada uno dentro del plan anual de gestión.

Es importante tener en cuenta que el diagnóstico de necesidades de personal debe ir de la mano de la revisión y análisis del nivel de desarrollo tecnológico de la entidad (dotación de computadores, software disponible, acceso a internet, Intranet o correo electrónico, etc.) con el fin de minimizar el costo de la realización de las tareas y lograr los resultados previstos con la calidad esperada y en el tiempo oportuno.

- ***Proyección de futuras vacantes:***

El jefe de personal debe proyectar las futuras vacantes que puedan presentarse, ya sea porque son empleos ocupados por personas próximas a pensionarse,



porque son empleos con vacancia temporal susceptibles de convertirse en definitiva por cuanto su titular se encuentra en periodo de prueba o por cualquier otro motivo que pueda generar una vacante.

- ***Determinación de las necesidades de personal de la entidad:***

Una vez se cuente con esta información, el jefe de personal en coordinación con la Oficina de Planeación la consolidará con el fin de determinar las necesidades

globales de la entidad. En un diseño acorde con las particularidades de cada entidad.

Como resultado del cálculo del número de empleos necesarios para atender las funciones y responsabilidades de una entidad se pueden identificar requerimientos superiores a los empleos aprobados oficialmente en sus plantas de personal; para ello es importante tener en cuenta que cualquier modificación que se desee hacer a la misma, debe estar respaldada por los estudios técnicos correspondientes aprobados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y contar con la viabilidad presupuestal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La consolidación de la información podrá ser discutida en una plenaria del comité directivo de la entidad con el propósito de hacer un análisis general y llegar a un consenso sobre las necesidades reales y que sean viables de cubrir.

### ***ANÁLISIS DE LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL.***

En esta etapa se debe realizar un estudio sobre la disponibilidad interna de personal, para lo cual es fundamental que las entidades tengan consolidada, organizada y, en lo posible sistematizada, la respectiva información, de manera que cuenten con un panorama claro sobre la oferta interna de recursos humanos y del aprovechamiento que la organización está haciendo de los mismos.

De manera indicativa, se presentan a continuación unas categorías de información con sus correspondientes variables para caracterizar a su personal, determinar el estado actual de los recursos humanos y definir las diferentes alternativas para satisfacer necesidades cuantitativas y cualitativas; sin embargo, cada entidad podrá contemplar otras categorías que considere le permitirán tener un panorama más claro en el tema.



- ***Datos por servidor:***
  - Nivel alcanzado de educación formal.
  - Resumen de capacitaciones de carácter informal y no formal (relacionada con el tipo de actividades propias de la organización).
  - Tiempo de servicio en la entidad y en otras entidades.
  - Conocimientos.
  - Habilidades.
  - Edad.
  - Género.
  
- ***Perfil de cada empleo – requisitos:***
  - Funciones.
  - Conocimientos, habilidades y demás competencias requeridas para su desempeño.
  
- ***Estadísticas:***
  - Distribución de cargos por dependencias o planes y proyectos de la entidad.
  - Número de empleos por niveles jerárquicos y por su naturaleza.
  - Rotación de personal (relación entre ingresos y retiros).
  - Movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones.
  - y estado actual de situaciones administrativas)
  - Ausentismo (enfermedad, licencias, permisos, etc.).
  - Empleados próximos a pensionarse.
  - Vacantes temporales.
  - Composición de la planta de personal por rangos de edad y por género.
  - Distribución de cargas de trabajo por dependencia.
  
- ***Proyección sobre futuros movimientos:***
  - Funcionarios que, dado sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.



- Análisis – Comportamiento de la evaluación del desempeño.
- Impactos de los programas de selección, capacitación y bienestar.
  
- **Comparativos:**
  - Montos salariales y de horas extras frente a lo presupuestado.
  - Cantidad real de empleados frente a la presupuestada.

### **PROGRAMACIÓN DE MEDIDAS DE COBERTURA.**

Identificados los requerimientos y analizada la disponibilidad interna de personal, el jefe de personal contrasta las dos informaciones, de lo cual se pueden detectar situaciones como las siguientes:

- Que la entidad presente déficit de personal al no contar con el número adecuado de servidores.
- Que el déficit obedezca a que los servidores que conforman la planta de personal no tengan las habilidades y conocimientos requeridos.
- Que el déficit se presente porque la entidad no cuente ni con el número ni con la calidad de personal requerido.
- Que se presenten excesos de recursos humanos.

Las conclusiones del ejercicio de contraste de necesidades de personal y de disponibilidad de personal deben ser presentadas oportunamente, por cuanto a partir de ellas se definirán las alternativas para atender las situaciones detectadas. Para ello se deben adoptar medidas de cobertura, las cuales pueden ser tanto internas como externas. Sin embargo, se deben privilegiar las medidas internas frente a las externas, por cuanto lo que se pretende es potenciar al máximo el recurso humano existente lo cual redundará en mejorar la eficiencia y en mejores oportunidades de desarrollo del personal.

La Ley 909 de 2004 establece una serie de orientaciones en materia de carrera administrativa y de empleo público a las cuales se deben ceñir las entidades públicas al momento de definir tanto las medidas internas como externas, con las cuales atenderá las situaciones presentadas.

- **Medidas Internas:**

En caso de déficit de personal, la entidad podrá acudir a fuentes internas para suplir algunas de sus necesidades utilizando los recursos humanos existentes a través de procesos como:



- *Capacitación y desarrollo:* En el plan institucional de capacitación, la entidad debe prever medidas que permitan desarrollar o mejorar aquellas habilidades o Conocimientos requeridos para el buen desempeño de sus servidores y sobre los cuales, se hayan detectado deficiencias en los diagnósticos de necesidades de personal.
- *Reubicación de personal:* Analizar la posibilidad de reubicar personas que posean las habilidades y conocimientos requeridos en otras dependencias, sin que con ello se afecte el desempeño de las áreas. Al respecto, conviene que la entidad tenga políticas claramente definidas; en ausencia de éstas se pueden realizar encuestas para indagar los intereses de los servidores sobre el área donde desean trabajar de acuerdo con sus expectativas y perfiles.
- *Manejo de situaciones administrativas:*
  - *Encargos:* Medida utilizada cuando existe la posibilidad de nombrar a un funcionario de carrera en un cargo superior mientras se surte el proceso de provisión definitiva.
  - Comisiones para el desempeño de cargos de libre nombramiento y remoción.
  - Transferencia del conocimiento que poseen las personas que potencialmente abandonan la entidad (pensionados, por ejemplo).
  - Creación, dentro de la planta de personal y previo estudio técnico aprobado por el DAFP, de empleos temporales de acuerdo con las necesidades específicas determinadas en dicho estudio. Para ello las entidades deberán atender los parámetros normativos y metodológicos establecidos para el manejo adecuado de esta alternativa.
  - En caso de excesos de personal, la entidad podrá proceder al retiro de servidores de acuerdo con los procedimientos y normatividad que regula esta materia. Dados los efectos sociales que este tipo de medidas causan en quienes se ven afectadas, es importante el desarrollo de actividades de preparación para el cambio y atenuar los efectos negativos que ello pueda generar tanto en quienes se van como en los que quedan en la organización.



- **Medidas Externas:**

Para suplir las necesidades que no se puedan atender a través de medidas internas, se debe acudir a fuentes externas con el ingreso de nuevas personas

surtiendo los procesos de selección previstos en la Ley o por medio de contratación (en sus diferentes modalidades).

Frente a los procesos de selección es importante que la entidad tenga presente la importancia de tener datos actualizados sobre el número de empleos con vacancia definitiva que se deban proveer y las proyecciones sobre vacancias futuras.

## 2. LINEAMIENTO: GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO.

Esta línea tiene como propósito que las prácticas y procedimientos de personal cumplan con los presupuestos básicos de la política estatal de gestión del recurso humano, dirigida a garantizar que el Estado cuente con servidores íntegros, competentes y comprometidos y estén estrechamente ligadas y hagan una contribución importante al logro de los objetivos y planes de la organización.

En este sentido, la gestión de recursos humanos se constituye en un sistema integrado cuya esencia es la coherencia que debe existir entre el desempeño de las personas y la estrategia de una organización, con miras a generar los resultados esperados. Ya que la gestión de personal está articulada con la misión y objetivos de la entidad, no es competencia exclusiva de las unidades de personal sino de quienes ocupan cargos directivos, servidores y orientarlo a la eficacia gestora, es decir, hacia desempeños con resultados y a la identificación de las fortalezas y debilidades respecto de conocimientos, habilidades y actitudes.

Dentro de la fase de vinculación la Entidad tiene definido a través de los procedimientos propios del proceso de Gestión de Talento Humano, el cumplimiento de cada una de las actividades propias para la vinculación – PRTH02.

Dentro de la segunda fase del ciclo de vida del empleo público denominada permeancia se encuentran los siguientes escenarios:





- **Sistema de Estímulos:**

A fin de reforzar el buen desempeño, incrementar la satisfacción de los servidores y aumentar las probabilidades de ocurrencia de resultados con calidad, es necesario adelantar acciones de carácter motivacional. Para ello se ha definido que al interior de las entidades públicas se aborden los temas de:

- Reconocimiento e incentivos por desempeños sobresalientes.
- calidad de vida laboral y atención a las áreas de protección.
- Seguridad Social.

- **Desvinculación o retiro:**

El ciclo laboral de los servidores se cierra con la desvinculación o retiro, tema a veces poco tenido en cuenta en las entidades pero que cobra importancia en tiempos de modernización del Estado, por las decisiones de reducir las plantas de cargos que conllevan desajustes en la vida personal. Así mismo, es necesario atender el retiro por pensión que supone una ruptura en la vida del servidor.

- **Desvinculación Asistida:**

De acuerdo con lo establecido en la metodología Outplacement/ Desvinculación asistida / OPC (2006), la Desvinculación Programada o Asistida “es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

Outplacement/ Desvinculación asistida / OPC (2006)

### 3. LINEAMIENTO RACIONALIZACIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO PÚBLICO.

#### *IDENTIFICACION DE VACANTES DEFINITIVAS Y TEMPORALES.*

Este lineamiento se materializa en la realización del plan anual de vacantes, que servirá como instrumento orientador en la programación de la provisión de empleos con vacancia definitiva.



## CAPÍTULO III – RESPONSABLES.

### RESPONSABLES DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

18

Para una adecuada planeación del recurso humano al servicio del Estado, se requerirá la respectiva coordinación con las diferentes entidades involucradas en el proceso, como son: El Departamento Administrativo de la Función Pública, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación y la Comisión Nacional del Servicio Civil; las cuales deberán apoyar los procesos de provisión de cargos, la conformación de plantas de personal, la elaboración de los planes de vacantes, entre otros.

#### 1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

Al Departamento Administrativo de la Función Pública le corresponde formular la política, planificar y coordinar el recurso humano al servicio de la administración pública, tanto a nivel nacional como territorial.

Tiene, además, la responsabilidad de fijar políticas en materia de organización administrativa del Estado orientadas hacia la funcionalidad y modernización de las estructuras administrativas y los estatutos orgánicos de las entidades públicas del orden nacional.

Establecer las directrices para la elaboración de los planes anuales de empleos vacantes y compilar toda la información de las entidades para consolidar el plan de vacantes de toda la Administración Pública; información que se remite a la Comisión Nacional del Servicio Civil.

En coordinación con las unidades de personal de las entidades públicas y con la Comisión Nacional del Servicio Civil, deberá gestionar los sistemas de información en materia de empleo público en lo relacionado con el registro público de carrera.

De acuerdo con lo anterior, las entidades podrán apoyarse en el Departamento Administrativo de la Función Pública para que sus respectivos planes se estructuren de acuerdo con las directrices formuladas por éste.



## 2. UNIDADES DE PERSONAL.

En la Ley 909 de 2004 se establece que las entidades deben elaborar planes anuales de previsión de recursos humanos teniendo en cuenta las necesidades presentes y futuras, la identificación de formas para cubrirlas y la estimación de los costos presupuestales. De la objetividad de dichos planes, se podrá tener una base técnica y real para que instancias como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional del Servicio Civil atiendan las demandas de las respectivas entidades.

19

Las unidades de personal o quien haga sus veces, de los organismos y entidades a quienes se les aplica la mencionada Ley, serán la estructura básica para gestionar los recursos humanos en la administración pública; por tanto, serán las responsables de elaborar los planes estratégicos de recursos humanos.

También tendrán a su cargo la elaboración de los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, universidades públicas o privadas, o de firmas especializadas o profesionales en administración pública.

## CAPITULO IV – IMPLEMENTACIÓN.

### IMPLEMENTACION DEL PLAN DE PREVISIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL INSTITUTO NACIONAL PARA SORDOS – INSOR.

#### 1. METODOLOGÍA.

Tomando como referencia la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública, ya descrita en el presente documento y consientes de materializar y consolidar las necesidades del recurso humano en el INSOR, se consolidarán las necesidades de personal, tomando como base la caracterización realizada con las personas naturales vinculadas a través de prestación de servicios a la Entidad y que apoyan directamente la gestión. Para la ejecución del **Plan Operativo** para evidenciar la Previsión de Talento Humano se logrará a partir de este insumo donde se diligenciarán los siguientes formatos:



FORMATO 1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE PERSONAL								
AREA O DEPENDENCIA:						FECHA:		
Plan, programa y/o proyecto	Tiempo de ejecución del plan, programa y/o proyecto.	Empleados requeridos			Perfil del cargo	A	M	B
		Cantidad	Identificación	Carácter				

**Orientaciones para el diligenciamiento del formato**

**Área o dependencia:** Nombre del área donde se realiza el diagnóstico

**Plan, programa y/o proyecto:** Nombre del plan, programa y/o proyecto que debe desarrollar cada área de trabajo o dependencia en el marco del plan de gestión institucional.

**Tiempo del plan programa y/o proyecto (meses):** Tiempo dispuesto para que el cargo requerido desarrolle su labor en el plan, programa y/o proyecto

**EMPLEOS REQUERIDOS**

**Cantidad:** Numero de cargos requeridos para el buen desarrollo del plan, programa y/o proyecto. Para esta identificación se recomienda utilizar diferentes métodos de análisis de cargas de trabajo, instrumento que permite la determinación de las necesidades de personal de cada dependencia y la identificación de déficit o excedentes de cargos, a través de un conjunto de técnicas de medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, de acuerdo con las funciones asignadas a las unidades o dependencias.  
El número de cargos requeridos debe ir ligado al tiempo dispuesto del plan, programa y/o proyecto. Para determinar este número de cargos se recomienda utilizar algunas de las técnicas para medir cargas de trabajo.

**Carácter:** Duración de los empleos dependiendo de si son permanentes o temporales y definición de la jornada de cada uno (tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial)

**Perfil del cargo:** Habilidades y conocimientos específicos requeridos para el desarrollo de los planes, programas y proyectos.

**Prioridad:** Se prioriza cada una de las necesidades identificadas con la importancia que represente su satisfacción siendo (A) una prioridad alta, (M) una prioridad media y (B)



una prioridad baja. La prioridad debe estar sujeta a identificación del empleo y del tiempo dispuesto para la labor, ya que pueden existir cargos requeridos con tiempos dispuestos iguales, pero donde su prioridad no es la misma.

*Tabla No 1. Planeación de los Recursos Humanos, Función Pública. Bogotá, Abril de 2005.*

FORMATO No. 2 DIAGNOSTICO NECESIDADES DE PERSONAL								
ENTIDAD:					FECHA:			
AREA O DEPENDENCIA	Empleos requeridos			Perfil del cargo	PRIORIDAD			FUTURAS VACANTES
	Cantidad	Identificación	Carácter		A	M	B	

**ORIENTACIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO**

**Entidad:** Nombre de la entidad donde se realizó el diagnostico

**Área o dependencia:** Identificación de las áreas donde se requiere el personal.

**Empleos requeridos:**

- **Cantidad:** Consolidado del total de cargos requeridos por la entidad de acuerdo a los planes programas y/o proyectos.
- **Identificación:** Denominación de los empleos que se requieren de acuerdo con el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente.
- **Carácter:** Duración de los empleos dependiendo de si son permanentes o temporales y definición de la jornada laboral de cada uno. (Tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial).

**Perfil del cargo:** Habilidades y conocimientos específicos requeridos para el desarrollo de los planes, programas y proyectos.

**Prioridad:** Grado de prioridad identificado por cada dependencia.



**Futuras vacantes:** Empleos que se prevé quedarían vacantes durante la vigencia, como consecuencia del retiro de su titular por pensión, por ser una vacante temporal cuyo titular se encuentra en periodo de prueba en otro empleo o por cualquier otra razón que pueda definirse con anticipación.

*Tabla No 2. Planeación de los Recursos Humanos, Función Pública. Bogotá, Abril de 2005.*

FORMATO No. 3 DIAGNOSTICO NECESIDADES DE PERSONAL				
ENTIDAD:		FECHA:		
Diagnóstico de necesidades	Análisis de información sobre personal	Situación detectada	Medida de cobertura propuesta	Aspectos normativos y técnicos a tener en cuenta

**ORIENTACIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO**

**Diagnóstico de necesidades:** Descripción detallada de las necesidades de personal identificadas en el diagnostico plasmado en el formato No. 2, de acuerdo con las prioridades definidas por cada área, haciendo énfasis en aquellas que fueron calificadas con una Alta prioridad. Se toman en cuenta tanto las necesidades cualitativas (habilidades o conocimientos requeridos para el desarrollo de los planes, programas y proyectos de las áreas), como las necesidades cuantitativas (número de empleos requeridos, carácter y duración de los mismos). Así mismo, en esta columna se detallan las vacantes que puedan presentarse durante la vigencia (por pensión del titular del empleo, vacantes temporales susceptibles de convertirse en definitivas o cualquier otro motivo que pueda preverse).

**Análisis de información sobre personal:** Frente a cada necesidad detectada, se contrasta con la información disponible en la entidad, producto del análisis de disponibilidad interna de personal. En cuanto a las necesidades cualitativas se pueden contrastar con la información obtenida en materia de capacitación, formación y experiencia de los servidores de la entidad; en lo referente a necesidades cuantitativas es preciso tener en cuenta el número de empleos aprobados en las plantas de personal de la entidad y en los asignados a cada dependencia de acuerdo con sus cargas laborales.

**Situación detectada:** Del contraste de información pueden identificarse situaciones deficitarias, es decir, en las que se observan deficiencias entre los recursos requeridos (cualitativa o cuantitativamente) y los recursos disponibles. También se pueden detectar situaciones en las que haya excedentes del número de personal realmente requerido en una entidad.



**Medida de cobertura propuesta:** Para cada situación detectada se debe programar la respectiva medida que permita superarla. Dadas las restricciones presupuestales, se deben tomar medidas que, en lo posible, no impliquen mayores recursos. Cuando se presentan déficit en materia de las habilidades o conocimientos requeridos, se deben privilegiar medidas como la capacitación y desarrollo para el personal de la entidad, la reubicación de los servidores sin afectar con esto el desempeño de otras áreas y la transferencia del conocimiento que poseen los empleados que próximamente abandonarían la entidad. Ya como última alternativa se puede revisar la posibilidad de vincular nuevo personal.

Cuando se trata de déficit en el número de empleos requeridos se puede acudir a la creación de empleos (incluidos los temporales), de acuerdo con los procedimientos normativos, presupuestales y técnicos previstos para el efecto, solicitar la excepción para la no supresión de empleos que hacen parte de la estrategia pensional o redistribuir las cargas de trabajo de las dependencias sin afectar con ello la prestación de los servicios.

Si la situación se refiere a excesos de personal. Se puede proceder a la supresión de empleos de acuerdo con los procedimientos normativos y técnicos del caso.

**Aspectos normativos y técnicos a tener en cuenta:** Es importante señalar las normas y metodologías que se pueden tomar como referencia para la implementación de cada una de las medidas adoptadas.

*Tabla No 3. Planeación de los Recursos Humanos, Función Pública. Bogotá, abril de 2005.*

## 2. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.

El cronograma del plan de previsión de talento humano será el siguiente:

CRONOGRAMA PLAN DE PREVISIÓN DEL RECURSO HUMANO INSOR 2022												
ACTIVIDAD	1 TRIM			2 TRIM			3 TRIM			4 TRIM		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Formulación del plan												
Diligenciamiento formato No. 1 diagnostico necesidades de personal												
Análisis Formato No. 1 Diagnostico necesidades de personal												
Diligenciamiento formato No. 2 diagnostico necesidades de personal												
Análisis formato No. 2 Diagnostico necesidades de personal												



Diligenciamiento formato No. 3 diagnostico necesidades de personal																			
Análisis formato No. 3 Diagnostico necesidades de personal																			
Informe final																			

***Tabla No 4. Distribución del Plan de Previsión del Recurso Humano, INSOR.  
Enero 2018.***





## BIBLIOGRAFÍA.

Amstrong, Michael. 1991. Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis. Bogotá.

25

Castillo Aponte, José. 1994. Gestión Total de Personal. Editorial Grijalbo. Bogotá.

Longo, Francisco. 2001. Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil.

Banco Interamericano de Desarrollo –Diálogo Regional de Políticas. Barcelona. Departamento Administrativo de la Función Pública. Lineamientos para la Administración del Talento Humano. Bogotá, 2002.

(Tablas 1, 2 y 3) Planeación de los Recursos Humanos, Función Pública. Bogotá, abril de 2005.

(Tabla 4) Distribución del Plan de Previsión del Recurso Humano, INSOR. Enero 2018.

Distribución del Plan de Previsión del Recurso Humano, INSOR. Enero 2019.

Sistema de Estímulos Orientaciones Metodológicas Bogotá, 2012. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) Pág. 27.

Outplacement/ Desvinculación asistida / OPC (2006).