

Instrumentos de planeación estratégica aplicables a la gestión del talento humano
administrativo en universidades públicas colombianas, caso Universidad Nacional de Colombia

Carlos Andrés Salamanca Guerrero.

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá DC

2019

Dedicatoria

A mi Madre y mi Esposa

Las mujeres de mi Vida

Con todo mi Amor

Agradecimientos

A Dios, con el todo se puede.

A la Universidad Nacional de Colombia, que nuevamente me abrió sus puertas y me permitió disfrutar de una experiencia académica invaluable.

A los profesores Alexandra Montoya e Iván Montoya, por su dedicación, compromiso y valiosos aportes; su confianza y palabras de ánimo en los momentos de debilidad. Mis respetos, admiración y amistad por siempre.

A la Doctora Alba Esther Villamil Ocampo, Directora Nacional de Personal Académico y Administrativo, su equipo de trabajo y a las líderes de talento humano en todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia, por todo el apoyo durante la realización de la maestría.

A mi Esposa, Sandra Milena Forigua y a mi madre, Bárbara Guerrero, gracias por su paciencia, comprensión, amor y apoyo constante.

A la Familia y Amigos.

Resumen

El proceso de transformación de la administración pública de una gestión operativa a una gestión estratégica conlleva un cambio profundo en el pensamiento organizacional, que se debe reflejar en el cambio en los procesos de planeación, movilizandolos esfuerzos a la generación de una planeación estratégica de largo plazo, que trascienda a las inmediatistas que se derivan de las políticas de gobierno. Este trabajo se enfoca en explorar diferentes herramientas que pueden aportar al proceso de planeación estratégica, teniendo como caso de estudio a la gestión del talento humano en la Universidad Nacional de Colombia.

Tomando como eje el modelo de congruencia organizacional propuesto por Nadler y Tushman, se propone un modelo metodológico para la planeación estratégica en talento humano, que en el caso de estudio tiene alcance al personal administrativo de la Universidad.

Posteriormente, se explora mediante consulta a líderes de talento humano si el modelo metodológico propuesto es viable para ser aplicado en otras universidades públicas del país.

La utilización de instrumentos metodológicos apropiados al pensamiento sistémico y de visión de largo plazo, pueden permitir a las universidades públicas colombianas mejorar la gestión de su talento humano, fortaleciendo sus capacidades profesionales y organizacionales, lo que impacta favorablemente los procesos de formación, investigación y extensión, como objetivos misionales de las mismas.

Abstract

Public administration transformation process, from operational management to strategic management, entails a profound change in organizational thinking which should be reflected in the change of planning processes, mobilizing efforts to generate long-term strategic planning that transcends immediate solutions derived from government policies. This work explores different

tools that can contribute to the strategic planning process, and takes as a case study the human talent management at the National University of Colombia.

Taking as an axis of organizational congruence the model proposed by Nadler and Tushman, a methodological model for strategic planning in human talent is proposed, and the scope of the case study is set to the administrative staff of the National University of Colombia.

Subsequently, the viability of the proposed methodological model is consulted to human talent leaders, exploring the possibility of applying it to other public universities in Colombia.

The use of appropriate methodological instruments to systems thinking and long-term vision, can allow Colombian public universities to improve the management of their human talent, strengthening their professional and organizational skills, and favorably impacting the training, research and extension processes , as missionary objectives.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Pregunta de investigación	3
Objetivo General	3
Objetivos específicos	3
Justificación del objeto de estudio	5
Importancia	5
Necesidad	5
Aporte	5
Marco conceptual	7
Teoría General de Sistemas	8
Organizaciones y sistemas	9
Estrategia.....	12
Planeación estratégica.....	17
Instrumentos de planeación estratégica	20
Análisis PESTEL	21
Método cartesiano	22
Lluvia de ideas	22
Campo de fuerzas positivas y negativas – Kurt Lewin.....	23
Frecuencia estadística	23
Ley de Pareto	23
Gráfica Gantt.....	23

PERT.....	24
Diagrama de causa efecto, espina de pescado o Ishikawa	24
Cuadro de mando integral.....	24
Prospectiva.....	25
Instrumentos utilizados en la prospectiva	27
Taller de prospectiva.....	28
Diagnóstico	29
Arboles de competencia.....	29
Diagnóstico estratégico.....	29
Análisis y priorización	29
Análisis estructural y MICMAC.....	30
Importancia y gobernabilidad	30
MACTOR	31
Descripción de escenarios.....	32
Análisis morfológico -MORPHOL.....	37
DELPHI	37
Las opciones estratégicas	38
Árboles de pertinencia	38
Análisis multicriterio - MULTIPOL.....	39
Planeación de talento humano	39
Modelos de comportamiento organizacional	39
Gestión del talento humano	41
Antecedentes planeación del talento humano sector público	43

Marco legal	48
Universidad Nacional de Colombia	48
Sistema Universitario Estatal- SUE	50
Talento humano en el estado colombiano.....	51
Metodología	56
Planeación estratégica en talento humano Universidad Nacional de Colombia.....	60
Plan estratégico institucional – Universidad Nacional de Colombia.....	60
El talento humano en la Universidad Nacional de Colombia.....	61
Construcción del modelo de planeación estratégica de talento humano.....	65
Modelo de congruencia para el diagnóstico del comportamiento organizacional	67
Modelo de planeación estratégica de talento humano	70
Entradas.....	71
Identificación de variables y socialización	72
Priorización.....	73
Diseño de escenarios.....	76
Exploración de aplicación de la planeación estratégica en talento humano a universidades públicas en Colombia.....	80
Conclusiones y recomendaciones.	86
Lista de referencias	90
Anexos	96
Anexo 1. Revisión sistemática de literatura.....	96
Anexo 2. Instrumentos de recolección de información de expertos	98
Instrumento individual	98

Instrumento mesa de trabajo	98
Anexo 3. Instrumentos de calificación de Importancia y Gobernabilidad.....	99
Anexo 4. Imágenes taller de prospectiva y creación de escenarios	104
Anexo 5. Formulario de preguntas líderes talento humano	105

Lista de tablas

Tabla 1. Propuesta de abordaje del trabajo	4
Tabla 2. Elementos de la teoría general de sistemas aplicados a la gestión.	10
Tabla 3. Evolución de la estrategia	12
Tabla 4. Nociones de estrategia	14
Tabla 5. Modelos de planeación estratégica	18
Tabla 6. Métodos e instrumentos para la generación de escenarios	34
Tabla 7. Evolución de teorías sobre comportamiento organizacional	40
Tabla 8. Modelos de gestión estratégica de recursos humanos.....	42
Tabla 9. Comparación modelos de gestión de talento humano.....	53
Tabla 10. Proceso metodológico.....	59
Tabla 11. Criterios de selección de instrumentos	66
Tabla 12. Variables y priorización IGO.....	73
Tabla 13. Escenarios futuros.....	78
Tabla 14. Revisión sistemática de literatura	96

Lista de figuras

Figura 1. Mapeo conceptual.....	7
Figura 2. Sistema Cerrado.	8
Figura 3. Sistema Abierto.	8
Figura 4. Etapas de la planificación estratégica.....	17
Figura 5. Instrumentos de planeación estratégica.....	20
Figura 6. Enfoque integrado de prospectiva y estrategia.....	27
Figura 7. Instrumentos de planeación estratégica.....	28
Figura 8. Procedimiento general de la construcción de escenarios	34
Figura 9. Evolución de la concepción del empleado en las organizaciones	41
Figura 10. Cambio de temáticas en gestión de talento humano.....	45
Figura 11. Modelo Integrado de Planeación y Gestión	54
Figura 12. Estudio de caso.....	56
Figura 13. Estructura gestión de talento humano Universidad Nacional de Colombia.....	63
Figura 14. Mapa de procesos Universidad Nacional de Colombia.....	64
Figura 15. Caracterización del macroproceso de talento humano	64
Figura 16. Cantidad de servidores público docentes y administrativos 2013 – 2018.....	65
Figura 17. Modelo de congruencia	69
Figura 18. Pasos para solucionar los problemas organizacionales bajo el modelo de congruencia	70
Figura 20. Priorización de variables IGO	76
Figura 21. Proceso de revisión sistemática de literatura.....	96

Introducción

Las Universidades Públicas, en desarrollo de la Ley 30 (1992), han establecido su propia reglamentación, definiendo en sus estatutos los periodos de gobierno interno de sus representantes (rector) que, dada la revisión realizada, se encuentran entre 3 y 5 años (Universidad Nacional de Colombia, Acuerdo CSU 11 de 2005; Universidad del Valle, Acuerdo CS 004 de 1996; Universidad de Antioquia, Acuerdo CS 001 de 1994, etc.). Derivado de esta situación, los planes de desarrollo que orientan la gestión de cada una de estas administraciones está marcada en este mismo periodo de tiempo, lo cual limita la ejecución de iniciativas a mediano y corto plazo, sin atender a lo que podría ser una política de estado, definida como

“aquellas que desarrollan los acuerdos colectivos y fundamentales de los miembros de un Estado, relacionados con sus formas de vida y de organización como nación, siendo por tanto inmunes al cambio de los gobiernos. Similar tipo de políticas pueden presentarse en sistemas políticos sub nacionales, como las ciudades, y dentro de los temas de su competencia” (Velásquez Gavilanes, 2009, p. 147 - 189).

La elección de rectores se soporta en las propuestas que cada uno de ellos realiza para el proceso de selección, los cuales, posteriormente, son eje central de los planes de desarrollo de la Universidad correspondiente, siendo estos el documento orientador de la gestión para periodos semejantes a los de su periodo de gobierno, es decir entre los 3 y 5 años.

En consecuencia, se realizan ejercicios de planeación institucional de corto plazo, en los cuales no se logran articular todas las dimensiones propias de la gestión administrativa de la sector público y para el caso que nos ocupa, para la gestión del personal administrativo en la Universidad Nacional de Colombia (Mojica y Ibarra, 2011). Lo anterior, es una señal que denota una debilidad en la organización, teniendo en cuenta que la planificación del capital humano es un factor que

permite determinar de una mejor manera los talentos necesarios, la cantidad de personas, las deficiencias en formación y la forma de afrontarlas, para el cumplimiento de la estrategia organizacional (Khasawneh, 2011).

Las personas, su conocimiento y la gestión que se haga de las mismas puede considerarse como una ventaja competitiva en las organizaciones y generar capacidades organizativas, no obstante, el cambio de la función administrativa a una función estratégica de las áreas encargadas de estos temas, en especial para el caso colombiano ha sido lento (Calderón, Naranjo, y Álvarez, 2007).

El hecho de que los trabajadores o recursos humanos del sector público constituyan el principal input en la prestación de servicios, otorga una significativa importancia a la gestión de los mismos, constituyendo el factor de mayor valor estratégico con el que cuentan las administraciones para operar y adaptarse al cambio (García Sánchez, 2007a).

En esta misma línea, se ha realizado una revisión de los instrumentos que ha emitido el gobierno nacional en torno al tema, encontrando el desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual se enfoca básicamente en el desarrollo de una gestión eficiente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad, basándose en tres etapas diferenciadas: ingreso, permanencia y retiro, siendo esta una visión más funcional que estratégica (Calderón et al., 2007; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005).

Teniendo como marco de referencia este contexto, se ha tomado a la Universidad Nacional de Colombia como objeto de estudio, teniendo en cuenta que la misma juega un rol protagónico en el contexto del Sistema de Universidades del Estado, el cual fue establecido en desarrollo de la Ley 30 de 1992 y que actualmente está compuesto por treinta y dos (32) Universidades que cuentan con una población estudiantil que se acerca a los 600.000 estudiantes,

siendo la Universidad Nacional de Colombia la segunda institución con mayor número de estudiantes, teniendo un 8.6% de la población total (Sistema Universitario Estatal, 2015).

A través de este recorrido, se presume la existencia de falencias en el proceso de planeación estratégica del sector público dificultando el establecimiento de objetivos de largo plazo que orienten la acción de las áreas de talento humano en el Sistema Universitario Estatal, específicamente para los servidores públicos administrativos.

Como alternativa para abordar esta situación, a través de este trabajo se propone la utilización de algunos instrumentos provenientes de la prospectiva que pueden apoyar el proceso de la planeación estratégica y de esta manera lograr consensos que permitan articular esfuerzos en los diferentes niveles de la organización que aporten a la construcción de ese escenario deseado para la gestión del talento humano administrativo en la Universidad Nacional de Colombia.

Pregunta de investigación

¿Cuáles instrumentos provenientes de la prospectiva pueden complementar el modelo de planeación estratégica del talento humano administrativo en la Universidad Nacional de Colombia, como referente del sistema universitario estatal?

Objetivo General

Diseñar una propuesta de aplicación de instrumentos que complementen la planeación estratégica del talento humano administrativo de la Universidad Nacional de Colombia.

Objetivos específicos

- Identificar referentes nacionales e internacionales de planeación estratégica en Talento Humano en Universidades Públicas.
- Determinar los instrumentos de la prospectiva aplicables a la planeación estratégica del talento humano administrativo de la Universidad Nacional de Colombia

- Analizar la posibilidad de incorporación de los instrumentos propuestos a la planeación estratégica en universidades del sistema universitario estatal.

Los objetivos se abordarán de acuerdo a los descrito en la tabla No. 1.

Tabla 1. Propuesta de abordaje del trabajo

Objetivo	Abordaje
Identificar referentes nacionales e internacionales de planeación estratégica en Talento Humano en Universidades Públicas.	Para este fin se realizará una revisión sistemática de literatura en bases de datos mediante una ecuación de búsqueda que relaciones los conceptos clave del trabajo.
Determinar los instrumentos de la prospectiva aplicables a la planeación estratégica del talento humano administrativo de la Universidad Nacional de Colombia	De acuerdo con el marco teórico que se desarrolle y la descripción de los beneficios y limitaciones que puedan tener los instrumentos analizados, se aplicarán estos instrumentos que se determinen de mayor aplicación al proceso de planeación estratégica de talento humano en la Universidad Nacional de Colombia, como caso de estudio.
Analizar la posibilidad de incorporación de los instrumentos propuestos a la planeación estratégica en universidades del sistema universitario estatal.	Mediante consulta a líderes en talento humano de universidades públicas se explora la posibilidad de incorporación del modelo a los procesos de planeación estratégica en esta área.

Fuente: elaboración propia

El trabajo se abordará a través de un ejercicio de investigación con enfoque cualitativo mediante el estudio de caso, el cual permitirá obtener una propuesta alternativa para los procesos de planeación estratégica en talento humano en el sector público, específicamente en la Universidades públicas, tomando como referente a la Universidad Nacional de Colombia, mediante la incorporación de instrumentos de prospectiva.

Inicialmente, se realizará una revisión de literatura que permita determinar el marco teórico y legal en el cual se desarrolla la gestión del talento humano, así como los referentes de planeación estratégica en talento humano. Posteriormente, mediante la definición de criterios de selección, se

determinarán los instrumentos que se integrarán el modelo de planeación estratégica propuesto y la aplicación del mismo a través de un panel de expertos. Finalmente, mediante cuestionarios en línea, se explorará la posibilidad de adopción del modelo propuesto a los procesos de planeación estratégica en talento humano en otras universidades públicas.

Justificación del objeto de estudio

Importancia

La adopción de nuevos instrumentos a los procesos de planeación estratégica en talento humano posibilitan el establecimiento de objetivos de largo plazo que permitan articular las acciones de los diferentes actores de la organización (Mojica y Ibarra, 2011). Incorporar estos instrumentos a la planeación estratégica del talento humano administrativo de la Universidad Nacional de Colombia, establece un punto de referencia para otras universidades públicas en Colombia, permitiendo superar algunos de los retos que generan estos ejercicios y posibilitando la articulación de la gestión del talento humano con los objetivos misionales de la Universidad, así como de la función pública.

Necesidad

Para la realización de la planeación, es necesario contar con instrumentos metodológicos estructurados que permitan a las áreas de talento humano desarrollar sus actividades y procesos de forma articulada y con un objetivo común en el largo plazo (Mojica y Ibarra, 2011).

Aporte

Una vez sean determinados los instrumentos propuestos para la planeación estratégica aplicables a la gestión del talento humano administrativo en la Universidad Nacional de Colombia,

éstas pueden ser referente para ser adoptadas y adaptadas por otras instituciones públicas de educación superior.

Marco conceptual

El marco conceptual que se desarrolla en este trabajo utiliza en método del mapeo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2010) soportado en una revisión de la literatura que tiene la siguiente estructura:

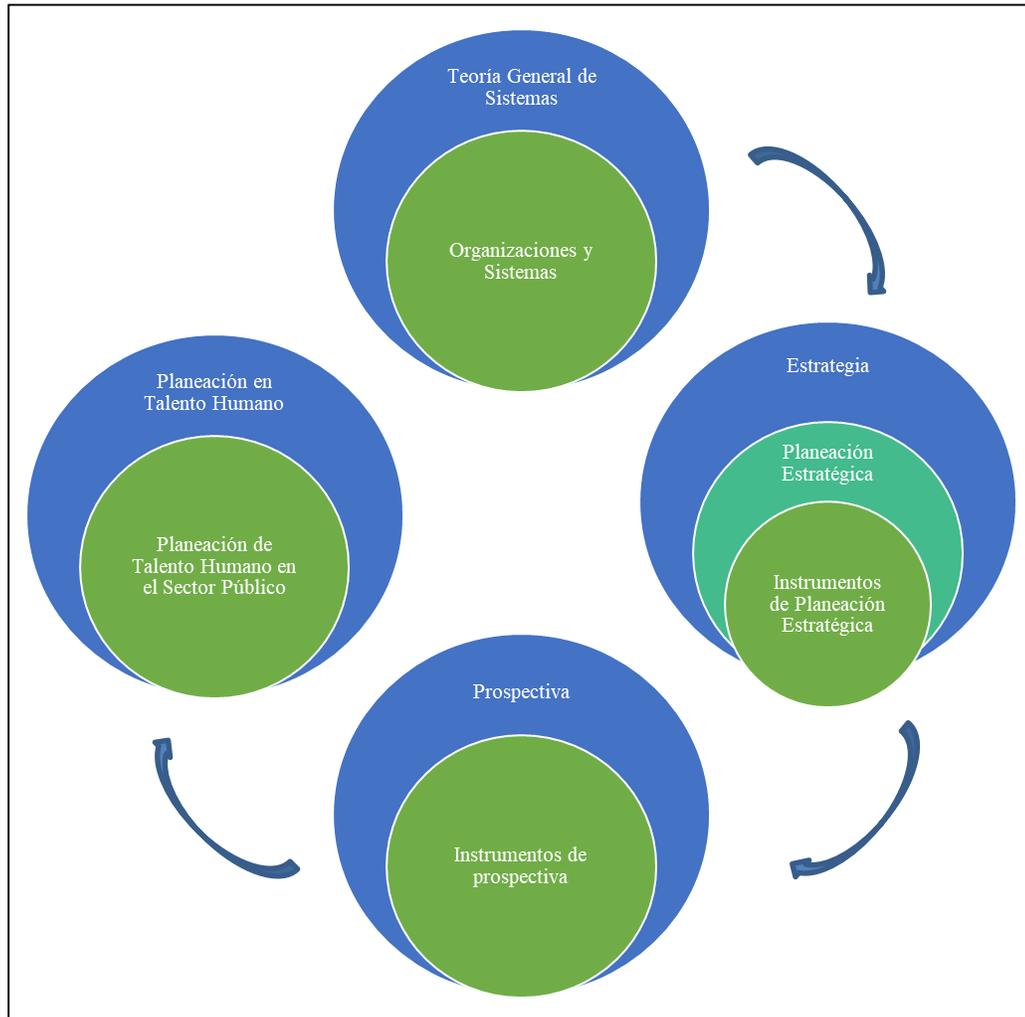


Figura 1. Mapeo conceptual. Elaboración propia a partir de (Hernández Sampieri et al., 2010)

El marco conceptual iniciara por una referencia a la teoría general de sistemas, al abordar a la organización como sistema, para posteriormente exponer conceptos sobre estrategia, planeación estratégica y los instrumentos utilizados por esta. El siguiente tema abordado corresponde a la prospectiva y los instrumentos allí utilizados. En el último aparte, se presenta un

panorama conceptual sobre planeación en talento humano, finalizando con la aplicación de la planeación en el sector público.

Teoría General de Sistemas

El enfoque de sistemas surge como respuesta a las limitaciones del modelo mecanicista, predominante en los años 30, trascendiendo de las ciencias duras a las ciencias sociales (Bertalanffy, 1976) pasando por la biología y la asunción de los organismos como sistemas. Su principal valor radica en posibilidad de generalización de aquellas propiedades a múltiples sistemas posibilitando el estudio científico de los mismos (Arnold y Osorio, 1998). El estudio inicial de los sistemas proviene de la física, la cual se ocupa de sistemas cerrados (figura 2), aplicando leyes de la termodinámica, sin embargo, cuando la teoría de los sistemas pasa al campo de los organismos (biología) y posteriormente a las organizaciones (ciencias sociales), debe dar un vuelco, ya que estos se caracterizan porque son netamente y por definición sistemas abiertos (figura 3), teniendo un permanente intercambio de entradas y salidas con el entorno (Bertalanffy, 1976).



Figura 2. Sistema Cerrado. Elaboración propia a partir de Certo, S. (Velásquez Vásquez, 2000)



Figura 3. Sistema Abierto. Elaboración propia a partir (Velásquez Vásquez, 2000)

Organizaciones y sistemas

Para el desarrollo de este trabajo la organización se dimensiona como un sistema de acuerdo con los postulados de la Teoría General de Sistemas propuesta por Bertalanffy (1976). No obstante, la visión de organización como sistema ya había tenido algunas menciones bajo la teoría del hombre social y la escuela del comportamiento con los aportes realizados por Chester Barnard (1968), quien afirma que las organizaciones eran sistemas sociales, la cuales requieren la cooperación de los seres humanos (Kast y Rosenzweig, 1993; Robbins, 2004).

Los estudios de Daniel Katz y Robert L. Kahn (1993) vinculan el concepto de sistema al estudio de las organizaciones utilizando el concepto de intercambio de energía ente el entorno y el sistema. La energía ingresa al sistema como input, siendo transformada al interior del sistema y regresada al entorno a través de output. Este proceso tiene características cíclicas ya que a través del *feedback* el sistema adquiere nuevamente energía para su funcionamiento, pero adicionalmente recibe información, la cual es utilizada para realizar ajustes y garantizar la supervivencia y crecimiento del sistema (organización) (Katz y Kahn, 1993).

Este enfoque otorga a la gestión elementos que permiten abordar a la organización con una visión más amplia y no como una entidad independiente y desvinculada del medio. Adicionalmente, incorpora las relaciones que al interior de la organización se pueden dar a través de los diferentes subsistemas que la componen, su estructura e interdependencia, incorporando a esta teoría más componentes derivados de la complejidad que representan las organizaciones sociales (Bertalanffy, 1976; Kast y Rosenzweig, 1993; Katz y Kahn, 1993)

En la tabla 2 se relacionan los aportes que la teoría general de sistemas tiene para el estudio de las organizaciones.

Tabla 2. Elementos de la teoría general de sistemas aplicados a la gestión.

Sistema	Unidad completa y organizada, compuesta por dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineada por límites identificables de suprasistema ambiental.
Subsistemas componentes	o Por definición un sistema está compuesto por partes o elementos interrelacionados. Todo sistema tiene al menos dos elementos, y estos elementos están interconectados. Los subsistemas tienden a aumentar cuando hay un crecimiento cualitativo o cuantitativo en el sistema, generando relaciones más complejas en su interior.
Holismo, sinergismo, organicismo y Gestalt	La unidad no es sólo suma de las partes, el sistema sólo se puede explicar a sí mismo como totalidad.
Sistema abierto	Sistema que intercambia información, energía o materiales con su entorno. Los sistemas en general son relativamente abiertos o relativamente cerrados
Entrada-Transformación-Salida	El sistema, en su relación dinámica con su entorno recibe importa insumos (energía) de exterior, los transforma de alguna manera, creando nuevos productos, servicio o formas y genera salidas, exportándolas al entorno.
Ciclo de hechos	El intercambio de energía, productos o servicios tiene un carácter cíclico, lo que hace que el sistema siga en funcionamiento, garantizando su supervivencia y crecimiento dinámico.
Límites de sistema	El sistema posee límites que lo separan de su entorno. El sistema relativamente cerrado posee límites rígidos e impenetrables. El

	sistema abierto posee límites permeables entre él mismo y su suprasistema
Entropía	Grado de desorden. El sistema abierto tiene la capacidad de disminuir esta entropía “entropía negativa” y equilibrarse, gracias a su interrelación con el entorno, del cual importa energía para garantizar su supervivencia.
Homeostasis dinámica	El sistema abierto se mantiene en equilibrio dinámico con respecto a entradas y salidas de materiales, energía e información. Esta dinámica con el entorno genera ajustes permanentes en el sistema, el cual va cambiando y siendo idéntico al sistema existente en el primer ciclo.
Retroalimentación	Es la información de entrada acerca de las propias salidas de la organización y le sirve para corregir desviaciones o ajustarse a un nuevo estado. Para este fin se incorpora una codificación que le permite al sistema interpretar las señales del entorno y realizar ajustes.
Jerarquía	Jerarquización de los componentes de un sistema
Elaboración interna	El sistema abierto se mueve hacia una gran elaboración y hacia altos niveles de organización. Este fenómeno lleva a la diferenciación en sus subsistemas a través de la especialización.
Búsqueda de múltiples metas	El sistema, como una organización social, está compuesto de individuos y subunidades con diferentes valores y objetivos.

Equifinidad	Alcanzar el mismo fin con diversas entradas y variando sus actividades
Evolución del sistema	La capacidad de evolución de un sistema depende de la habilidad de moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración, mayor variedad en el sistema de facilitar una habilidad para tratar con las contrariedades y oportunidades que caracterizan el entorno.

Fuente: elaboración propia a partir de (Katz y Kahn, 1993; Velásquez Vásquez, 2000)

Estrategia

La estrategia es definida como *arte de dirigir las operaciones militares o arte, traza para dirigir un asunto*, la cual proviene del latín **strategia** 'provincia bajo el mando de un general', y este del griego **στρατηγία strategía** 'oficio del general', derivado de **στρατηγός stratēgós** 'general' (Diccionario de la lengua Española, 2018).

La estrategia tiene sus raíces en el oficio militar y con el paso del tiempo ha venido migrando a otras disciplinas.

De acuerdo con lo propuesto por Zapata Villegas (2007) se pueden establecer las siguientes etapas, soportadas en los paradigmas que las fundamentan – tabla 3:

Tabla 3. Evolución de la estrategia

Paradigma	Descripción
Estrategia en su origen militar	Se caracteriza por lo planteado por Sun Tsu a través de “El arte de la guerra”, que data del año 500 antes de Cristo. En este escrito se presentan 13 máximas en las cuales se condensa lo que se debe saber para la guerra. El otro autor

Paradigma	Descripción
	relacionado con este paradigma es Kart Von Clausewitz (1780-1831) con su obra “De la guerra” donde introduce la relación estrategia – táctica. Estas obras no solo se enfocan en el arte militar, sino que hacen relaciones con el estado, el gobierno y la política.
Planeación estratégica convencional	El Boston Consulting Group en los años 60 es el promotor de este paradigma, en el cual se encuentran los textos de Alfred Chandler (1962) “Strategy and Structure”, Igor Ansoff con “Corporate Strategy” de 1965. Traslada lo postulado para el arte militar a las organizaciones, buscando construir conductas que debían adoptar los líderes empresariales para enfrentar la guerra del mercado.
Teoría de la competitividad	Su referente Michael Porter (1985) con su trabajo “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”. Dentro de sus principales aportes está el análisis de las fuerzas de la competencia para el análisis del entorno, el concepto de cadena de valor, ventaja competitiva y el diamante competitivo.
Visión crítica de la estrategia	Su principal autor Henry Mintzberg (1994;1999) que en obras como “The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning” y Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico” realiza una crítica

Paradigma	Descripción
	a la planeación estratégica en el sentido reduccionista de la misma, ya que no solo pueden existir estrategias deliberadas, sino que hay estrategias emergentes ante cambios en las condiciones internas y externas.
Estrategia y prospectiva	Desde la escuela francesa (1990) se propone como paradigma que la estrategia debe ir articulada con la prospectiva, con el fin de ir más allá de un corto o mediano plazo, pensando en las posibilidades futuras y la generación de escenarios deseados para la organización. Dentro de sus autores más destacados se tiene a Michael Godet (1993;2007), Gaston Berger (2003) y Peter Schwartz (1995).

Fuente: elaboración propia a partir de (Montoya y Montoya Restrepo, 2005; Rodríguez Romero, 2015; Zapata Villegas, 2007)

Dependiendo del paradigma, el momento del tiempo y su orientación disciplinar, las definiciones o entendimiento de la estrategia ha venido modificándose (tabla 4). A continuación, se presentan una serie de nociones sobre estrategia de algunos autores representativos en este objeto de estudio.

Tabla 4. *Nociones de estrategia*

Autor	Noción
Chandler (1962)	La Estrategia es la determinación de objetivos a largo plazo de la empresa y la elección de las acciones junto a la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos

Autor	Noción
Druker (1964)	La estrategia es el análisis de la situación actual y de su cambio si este fuese necesario. Esto incluye el inventario de los recursos disponibles y cómo estos debería ser
Uyterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1973)	La estrategia otorga a la vez dirección y cohesión a la empresa y está compuesta de múltiples etapas: establecimiento de su beneficio, su previsión, su auditoria de recursos, su explotación de alternativas, su test de coherencia, y finalmente su selección
Porter (1979)	La estrategia es lo que hará distinta a una organización en particular, brindándole una ventaja competitiva
Barney (1986)	La estrategia es un modelo de asignación de recursos que permite a las firmas mantener o mejorar sus rendimientos. Una buena estrategia es aquella que neutraliza las amenazas y explota las oportunidades, al capitalizar las fuerzas y evitar cristalizar las debilidades. La gestión estratégica es el proceso a través del cual las estrategias son identificadas y luego implementadas
Mintzberg y Quinn (1993)	El marco o el plan integra las principales metas de la organización, las políticas y las secuencias de acciones colectivas en un conjunto coherente. Una buena formulación estratégica ayuda a agrupar y a repartir los recursos de la organización según un solo proceso: suficientemente viable, construido a partir de las competencias y de las carencias internas, anticipativa de los cambios del entorno, y

Autor	Noción
	flexible según los movimientos contingentes debidos a adversarios inteligentes
Grant (1995)	La estrategia es un tipo de vínculo entre la firma (sus metas y sus valores, sus recursos, y capacidades, su estructura y su sistema de acción) y su entorno (los competidores, los clientes, los proveedores)
Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998)	La estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable, fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes
Barabel y Meier (2006).	La estrategia de empresa corresponde al conjunto de decisiones y acciones que orientan de manera determinante y sobre el largo plazo, la misión, los oficios y las actividades de la empresa, así como su modo de organización y de funcionamiento. Permite trazar el campo de acciones de una empresa en el tiempo y espacio, a partir de unos recursos existentes

Fuente: elaboración propia a partir de (Rodríguez Romero, 2015)

Planeación estratégica

La planeación estratégica combina dos conceptos. Según la Real Academia de la Lengua Española la *planeación* corresponde a la acción de planear, la cual se define como *hacer planes o proyectos*. Por otra parte, la estrategia es definida como *arte de dirigir las operaciones militares o arte, traza para dirigir un asunto*, la cual proviene del latín **strategia** 'provincia bajo el mando de un general', y este del griego **στρατηγία strategía** 'oficio del general', derivado de **στρατηγός stratēgós** 'general' (Diccionario de la lengua Española, 2018). No obstante, en el apartado anterior se han realizado varias referencias al concepto de estrategia en diferentes momentos del tiempo.

Llevándolo al terreno de las organizaciones la planeación estratégica se vincula bajo los planteamientos de Igor Ansoff en el año 1965, con la publicación “Corporate Strategy” (estrategia corporativa) pilar de la escuela de la planificación. (Godet y Durance, 2007; Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph y Ahlstrand, 1998; Mintzberg et al., 1999).

Esta escuela promueve la formalización del proceso de definición de la estrategia, presentando como la misma debe realizarse por fases o etapas que permiten desarrollar un ejercicio estratégico ordenado y acorde con las necesidades organizacionales. En la obra el “Safari a la Estrategia” (Mintzberg et al., 1999) se exponen las etapas de la planificación estratégica la cuales se presentan en la figura 4.

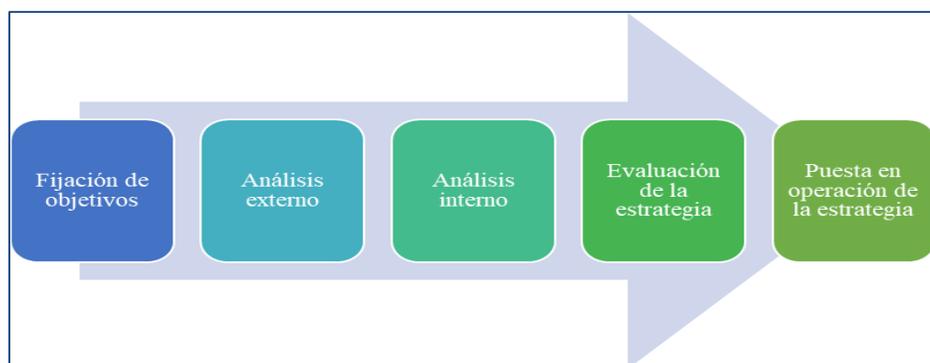


Figura 4. Etapas de la planificación estratégica. Elaboración propia a partir de (Mintzberg et al., 1999)

Diferentes autores han realizado propuestas de modelos de planificación estratégica y en la tabla 5 podemos ver algunos de ellos:

Tabla 5. Modelos de planeación estratégica

Ansoff (1986)	Hofer y Schendel (1985) Dos modelos para usarse en conjunto		Sallenave (1985)	Ogliastri (1992)
1. Objetivos 2. Evaluación interna 3. Evaluación externa 4. Elección de los componentes de la estrategia: a. Producto – mercado b. Vector de crecimiento c. Ventaja competitiva d. Sinergia e. Diversificación o expansión 5. Estrategia administrativa 6. Estrategia financiera 7. Presupuesto	Planeación estratégica directiva: 1. Organización para la planeación estratégica 2. Identificación de UEN (Unidad Estratégica de Negocio) 3. Análisis estratégico: a. Análisis de cartera de negocios b. Análisis estratégico de brecha c. Identificación y evaluación de opciones para cerrar brechas 4. Decisión estratégica 5. Plan de contingencia	Planeación estratégica operativa: 1. Organización para la planeación estratégica 2. Importancia de las competencias distintivas 3. Restricciones de la estrategia directiva 4. Análisis estratégico operativo: a. Análisis de posición estratégica b. Identificación de oportunidades y amenazas c. Análisis de recursos d. Análisis del ambiente general 5. Decisión estratégica: a. Evaluación del proceso de análisis estratégico b. Evaluación de la conveniencia económica de las distintas opciones c. Evaluación de la conveniencia social y política de las opciones d. Doble verificación del contenido de la estrategia preferida 6. Plan de contingencia	1. Misión 2. Análisis externo 3. Análisis interno 4. Objetivos 5. Análisis estratégico: portafolio de sectores 6. Análisis competitivo (competencia, portafolio de la competencia) 7. Decisión estratégica 8. Acción empresarial	1. Filosofía de la empresa: definición del negocio, misión, productos, mercados y definición de UEN (Unidad Estratégica de Negocio) 2. Formulación de la estrategia e. Análisis externo f. Análisis interno g. Posición estratégica h. Objetivos corporativos 3. Misión, portafolio actual y futuro de las UEN (Unidad Estratégica de Negocio) 4. Formulación de la estrategia 5. Consolidación y compromiso de áreas funcionales 6. Mismo proceso, pero hacia arriba 7. Consolidación final de las estrategias funcionales de cada negocio 8. Programas estratégicos 9. Presupuesto estratégico

Fuente: elaboración propia a partir de (Serna Correa y Miranda Miranda, 2003)

Al realizar la revisión de los modelos expuestos, en todos se realiza un proceso de análisis externo, en el cual se evidencia una preocupación sobre el futuro, tema también desarrollado ampliamente por Godet (Baena Paz, 2004; Bettencourt, 2010; Godet y Durance, 2007, 2011; Mojica, 2008), lo cual puede indicar que utilizar instrumentos de la prospectiva pueden aportar al proceso de la planeación estratégica.

Se ha evidenciado que el desarrollo de procesos formales de planeación estratégica tiene un impacto positivo en la implementación de la estrategia, tema discutido y validado en el sector privado, pero con pocas referencias en el sector público (Johnsen, 2015). Estas prácticas de gestión que aportan a la mejora del desempeño de las organizaciones del sector público, esgrimidos sobre los postulados de la nueva gestión pública, girando la gestión en torno a una efectiva y eficiente prestación de los servicios (Walker y Andrews, 2015), por lo cual los ejercicios de planeación estratégica que se desarrollen deben enfocarse a alcanzar estos objetivos y fortalecer la gestión alrededor de los mismos.

Johnsen (2015, 2016) logró evidenciar que un enfoque planificado o formal de la estrategia mejora su implementación en las organizaciones públicas burocráticas tradicionales (como es el caso de las entidades públicas en Colombia), que generalmente operan dentro de las limitaciones que plantean las decisiones de políticas públicas anteriores y la orientación política a corto plazo.

Instrumentos de planeación estratégica

Para tener un contexto general sobre los instrumentos que son utilizados en los procesos de planeación estratégica (figura 5), a continuación, se realiza una breve descripción de los mismos a partir de la consolidación realizada por Luis Carlos Palacios (2010).

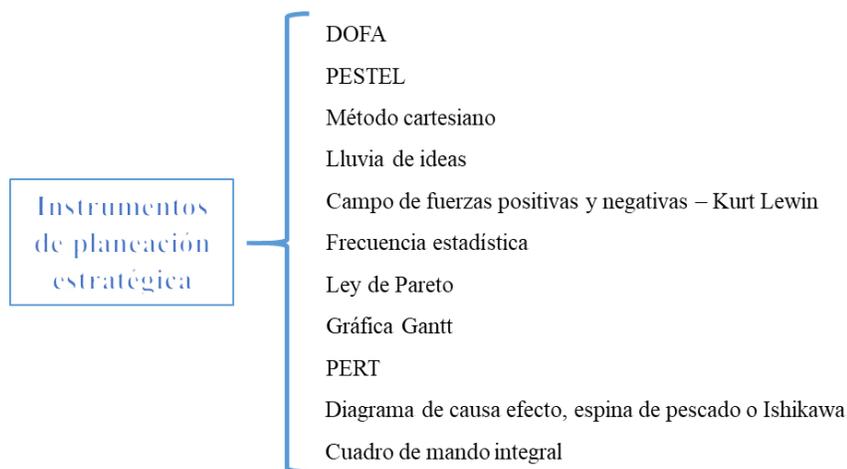


Figura 5. *Instrumentos de planeación estratégica. Elaboración propia a partir de (Palacios Acero, 2010)*

Matriz DOFA

Se atribuye su creación al ingeniero químico Albert S. Humphrey, en la década de los 70, en el marco de su trabajo en el Instituto de Investigación de Stanford (Jiménez, 2011). Para Hill (1997) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Mariño, Cortés, y Garzón, 2008). Esta herramienta identifica cuatro factores de análisis: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La matriz incluye un análisis interno (debilidades y fortalezas) en el cual “la empresa debe analizar de manera realista los recursos y posibilidades en los que puede apoyarse, que son sus (fortalezas). Pero, también, los recursos o factores internos que pueden limitar su desempeño y resultados, que serían sus (debilidades)” (Jiménez, 2011). En el análisis externo (oportunidades y

amenazas) o del entorno, se analiza el micro y macro entorno, el primero relacionado con la competencia y el segundo más enfocado a los efectos de la industria en la cual se ubica la organización (Jiménez, 2011).

Este instrumento ha sido utilizado ampliamente en los procesos de planeación estratégica, sin embargo, tiene algunas limitaciones: a) el trabajo desarrollado puede no tener la claridad necesaria y se puede tender a confundir oportunidades con fortalezas y amenazas con debilidades, b) limitación en el alcance del estudio del entorno, al no tener una guía para abarcar sistemáticamente todos los factores (PESTEL) o subestimar a los mismos, c) caso contrario al estimar las fortalezas, la cuales pueden ser sobrevaloradas al no tener puntos de referencia, d) atención y esfuerzo en factores que no son relevantes o tienen el alto impacto en el desarrollo de la estrategia y la consecución de los objetivos del área u organizacionales y, e) determinar un mismo horizonte temporal a los factores internos y externos. No utilizar el instrumento en su totalidad, limitándose al listado de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (Jiménez, 2011).

Por otra parte, este tipo de análisis presenta características de identificación de los factores que la constituyen en inmediatos o de corto plazo, lo que hace que sus resultados no presenten la relevancia necesaria para un proceso de planeación estratégica, el cual se caracteriza por una visión de largo plazo (Godet y Durance, 2007).

Análisis PESTEL

El concepto proviene de la tesis doctoral de Francis J. Aguilar, refiriéndose a los factores económico, tecnológico, político y social, para posteriormente acuñar los factores de legal y ecológico (M. Pérez, Guevara, Quint, y Granda, 2014) tras los aportes de varios autores que sobre esta misma época desarrollaron estudios sobre las organizaciones. El análisis PESTEL permite

examinar de forma articulada factores externos a la organización que generan incertidumbre. A pesar de ser un instrumento que permite a la organización el análisis externo, tiene ciertos requerimientos que limitan su acción.

Entre sus condicionantes se puede resaltar el costo y tiempo (dedicación) que se debe tener para recopilar la información, ya que es necesario que sea veraz y actualizada, de tal forma que sea relevante; la gran cantidad de información y su velocidad de cambio, la experticia en la evaluación y criticidad de la información tenida en cuenta (M. Pérez et al., 2014). Adicionalmente, se puede concluir que el análisis PESTEL tiene un enfoque de aplicación más organizacional que, a unidades internas de las organizaciones por las características de sus factores, si anotar el desconocimiento que hace a los factores internos de la organización, por lo cual es una herramienta complementaria.

Método cartesiano

Método introducido por René Descartes (2007) a través del “Discurso del Método” en el año 1637. Esta disertación se basa en la duda metódica a través de someter el problema a las preguntas ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Para qué? Este proceso descompone en tantas partes como sea necesario para encontrar la fuente de la verdad.

Lluvia de ideas

Se atribuye su creación a Alex F. Osborne en la década de los 40. Es un instrumento que facilita el trabajo en equipo y la creatividad a través del surgimiento de numerosas ideas sobre el problema estudiado en un lapso corto de tiempo. El éxito de la utilización de este instrumento radica en la generación de un ambiente distensionado, libre de censura y crítica.

Campo de fuerzas positivas y negativas – Kurt Lewin

Este instrumento se desarrolla al establecer un mapa de fuerzas positivas que hay que aprovechar y reforzarlas, y fuerzas negativas que se deben convertir, disminuir o eliminar. Para este fin se debe generar una visión compartida de la organización en el futuro con sus características, para luego establecer las fuerzas que llevarán a la organización a cumplir con esa visión y las fuerzas que limitarán o restringirán alcanzar esta visión.

Frecuencia estadística

Instrumento estadístico que centra su desarrollo en el número de veces que se repite un determinado valor (o fenómeno) el cual permite establecer comportamientos y tendencias de un hecho.

Ley de Pareto

Recibe su nombre de Vilfredo Pareto y también ha sido llamado “los pocos vitales y los muchos útiles” tras su aparición en Estados Unidos por parte del Dr. Joseph Juran en los años 30. Este instrumento se basa en la concepción que la existencia de hechos vitales y hechos triviales, donde el resultado del fenómeno es producto de la acción de un 20% de los hechos (vitales), por lo cual cualquier tipo de intervención debe realizarse sobre estos para lograr cambios.

Gráfica Gantt

Instrumento ideal para la programación de operaciones de producción. Su nombre se debe a Henry Gantt quien presentó esta idea en Occidente. Consiste en una matriz gráfica que relaciona actividad con tiempo, permitiendo obtener un mapa general de la producción. Es un instrumento útil en el momento de realizar seguimiento, pero no permite tener un mayor número de interrelaciones entre las actividades.

PERT

Es conocido así por sus siglas en inglés (Program Evaluation and Review Technique). Es un instrumento que permite a través de un gráfico y ecuaciones matemática establecer relación de actividades de un proyecto, estableciendo precedencia en cada una de las actividades y los tiempos máximos y mínimos de cada una de ellas para lograr el objetivo propuesto en el proyecto que los utilice. Este instrumento permite visualizar una ruta crítica de la cual depende el éxito del proyecto.

Diagrama de causa efecto, espina de pescado o Ishikawa

Este instrumento permite abordar un problema mediante el estudio de sus causas y sub causas, de tal manera que se logre identificar la causa raíz y así intervenirla. Propone la categorización de cada causa, de tal forma que las sub causas se relacionen con esa categoría mayor, formando una gráfica de relación con el problema (espina de pescado). Este instrumento es muy utilizado en los sistemas de gestión para el análisis de riesgos y la definición de acciones.

Cuadro de mando integral

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral surge a partir de las investigaciones de Robert Kaplan y David Norton y se da a conocer a través de su publicación en 1992 en el Harvard Business Review (Kaplan, 2010; L. Pérez, Guillén, y Bañon-Gomis, 2017; Porporato y García, n.d.). Este modelo surge de la necesidad de contar con herramientas de medición que respondan a las dinámicas del entorno, observando que las existentes presentan limitaciones (Porporato y García, n.d.) y que su alcance es típicamente financiero.

Uno de los principales beneficios de este modelo es la mixtura de mediciones financieras y no financieras, novedoso para su momento y que permite ampliar la visión del desempeño de la organización, generando información útil para el seguimiento de los objetivos organizacionales, vinculando diferentes perspectivas de la gestión empresarial. El talento humano se considera como

una ventaja competitiva que agrega valor a la organización (Calderón et al., 2007), sin embargo, tal y como lo expresa Ayuso (2003) “el valor real de una empresa no coincide con lo que dicen sus balances y registros contables. Esto sucede porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos y a otros los desconoce en forma absoluta” (Ordóñez Sarmiento, 2012).

A pesar de los beneficios que presenta en cuadro de mando integral para la gestión del talento humano, este modelo es más adecuado para el seguimiento y medición de la implementación de la estrategia organizacional (Ordóñez Sarmiento, 2012), brindando información para la toma de decisiones y el ajuste a las mismas o la implementación de estrategias emergentes (Mintzberg y Quinn, 1993; Montoya y Montoya Restrepo, 2005)

Las herramientas que se utilicen deben también considerar el modelo organizacional sobre el cual se enmarca el proceso de planeación estratégica, de acuerdo con los factores o dimensiones que el mismo contemple (Castellanos Domínguez, 2007). Es así como en unas ocasiones es preferible un análisis DOFA a un PESTEL y viceversa.

Prospectiva

“La actitud prospectiva no solo nos orienta al futuro; hay que agregar que nos hacer ver también a lo lejos, a una época en la que las causas producen sus efectos a una velocidad creciente” (Berger, 2003).

En palabras de Godet y Durance (2007) “La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva o proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados” (p. 6). “La prospectiva es una disciplina que nació para probarnos que no es necesario padecer el futuro, sino que podemos construirlo.” (Mojica, 2010).

Ya se han presentado los conceptos de estrategia y ahora prospectiva, pero es Godet (2007) quien los relaciona “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables” (p.6). En este mismo sentido, Ackoff (1973) lo relaciona con la planificación al afirmarla como “Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo” (Godet y Durance, 2007).

La planeación por escenarios se ha desarrollado como un proceso facilitativo para superar los sesgos de decisión individuales y grupales ante la incertidumbre a largo plazo. A diferencia del análisis de tendencias cuantitativas, que intentan reducir la incertidumbre y la estimación de los resultados futuros de un proyecto, la planeación por escenarios intenta descubrir y explotar las incertidumbres dentro del entorno estratégico como una herramienta para el aprendizaje y la sensibilización (Raford, 2015).

La prospectiva establece una serie de pasos o etapas, que permite desarrollar un proceso de planeación estratégica ordenado y estructurado, además de facilitar su aplicación (Baena Paz, 2004; Castellanos Domínguez, 2007; Herrera, Montoya, y Montoya, 2013; Mojica, 2008), el cual se puede ver en la figura No.6.

Estas etapas cuentan con instrumentos o herramientas estandarizados que permiten el desarrollo metodológico establecido (Baena Paz, 2004; Mojica, 2008). A continuación, se realiza una breve descripción de las etapas y sus instrumentos, con los cuales se permite ver a la organización desde una óptica sistémica y holística.

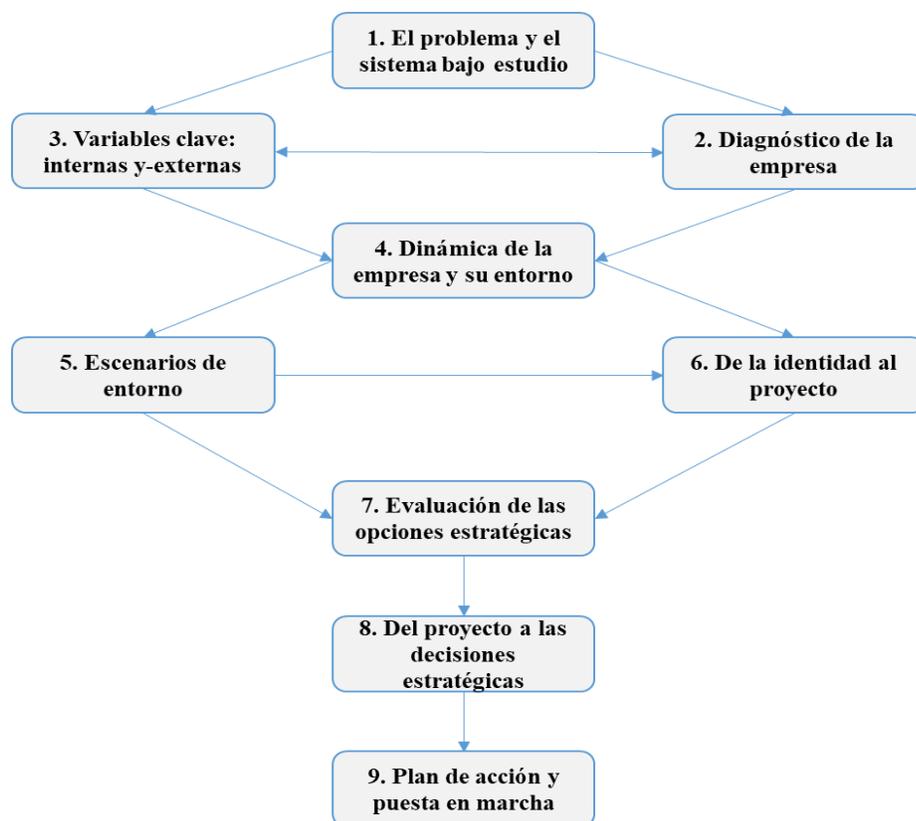


Figura 6. Enfoque integrado de prospectiva y estrategia (Godet y Durance, 2007)

Instrumentos utilizados en la prospectiva

Como se hizo en el apartado de los instrumentos de planeación estratégica, a continuación, se realiza una descripción de los instrumentos utilizados por la prospectiva, a fin de contar con un marco general de los instrumentos que pueden ser integrados a la propuesta de modelo para la planeación estratégica en talento humano.

Para iniciar el análisis de una organización es necesario establecer relación con el entorno y su funcionamiento interno (Chiavenato, 2007; Robbins, 2004; Velásquez Vásquez, 2000). Para esto es necesario definir el proceso metodológico más adecuado de acuerdo con el objeto de estudio, ya que no es lo mismo realizar el análisis sobre una organización en su totalidad o una unidad de negocio inmersa en la misma.

Por lo anterior, “la selección de las etapas del proceso, su diseño, así como los instrumentos metodológicos deben depender principalmente de la especificidad del sistema analizado y de los recursos disponibles” (Castellanos Domínguez, 2007, p. 201).

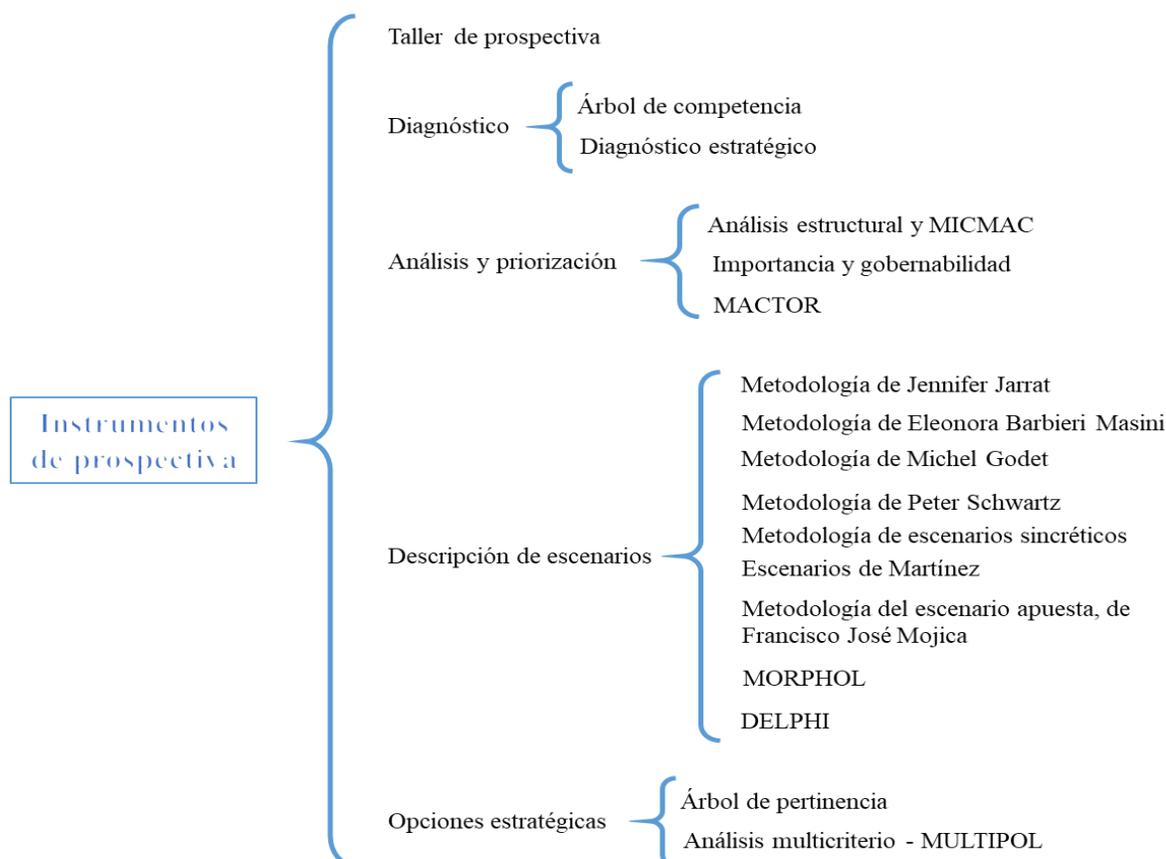


Figura 7. Instrumentos de planeación estratégica. Elaboración propia a partir de (Godet y Durance, 2007; Palacios Acero, 2010)

A continuación, caracterizaremos algunos de ellos.

Taller de prospectiva

Este instrumento permite iniciar el proceso prospectivo en forma conjunta con los involucrados, mediante una socialización del método y los alcances y limitaciones de la misma. Se genera un ambiente participativo a través de mesas de trabajo en las cuales cada uno de los integrantes presenta sus inquietudes y expectativas, determinando puntos de convergencia que se conviertan en variables a priorizar por el grupo en su totalidad. El principal objetivo es lograr

visiones compartidas de largo plazo e iniciar la exploración de los posibles caminos a seguir para alcanzar esos objetivos (Godet y Durance, 2007).

Diagnóstico

Arboles de competencia

Utiliza una analogía del árbol, a fin de hacer una representación de la organización. Sus raíces corresponden a las competencias técnicas, el tronco la capacidad de producción y las ramas el mercado y sus productos y servicios. Para desarrollar este instrumento es necesario recaudar un gran número de datos de la organización para tener una visión completa. Esta herramienta, aunque interesante, no tiene en cuenta las relaciones que existen desde las ramas hacia las raíces, las cuales son feedback para la organización (Godet y Durance, 2007).

Diagnóstico estratégico

Es complemento del árbol de competencia y busca caracterizar los recursos fundamentales de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades de cara al entorno, considerando la competencia, proveedores, financiación etc. Se consideran los recursos fundamentales el financiero, el operativo, el funcional, el tecnológico y el de calidad. Todo el análisis debe realizar teniendo presente los dominios de actividad estratégica, ya que es sobre estos que la organización deberá actuar de cara a su situación actual y futura. Es un instrumento adecuado para el análisis de una organización en su conjunto, no es aplicable para una unidad interna (Godet y Durance, 2007).

Análisis y priorización

Una vez establecido el contexto, caracterizada la organización o la unidad organizacional y definidas las variables, se inicia la etapa de análisis de estas variables, sus relaciones, el gobierno que se tiene sobre las mismas, su relevancia en el desarrollo normal del negocio y en el proceso de

planeación estratégico. Adicionalmente, hay diferentes intereses alrededor de la organización liderados por diferentes actores, por lo que puede llegar a ser relevante conocer su nivel de injerencia en el desarrollo de la misión y visión organizacional, así como en el desarrollo de la estrategia organizacional.

Análisis estructural y MICMAC

Esta herramienta ha sido diseñada para identificar las variables presentes en el problema o sistema estudiado (internas y externas) y describir la relación que tienen entre ellas (Ballesteros Riveros y Ballesteros Silva, 2008; Godet y Durance, 2007). Este instrumento permite desarrollar un ejercicio colectivo en el cual expertos en el tema, determinan las variables y las describen de tal manera que haya un entendimiento homogéneo entre todos los participantes, para luego establecer la relación de dependencia que tienen unas con otras, de esta manera se pueden identificar cuáles son las variables claves para continuar con el estudio. Para este fin, es construida una matriz de relación entre variables en donde se califica el nivel de incidencia y dependencia de cada una de ellas (Godet y Durance, 2007; Herrera et al., 2013).

No obstante, es posible determinar con mayor grado de confianza las relaciones existentes y para este fin se utiliza el MICMAC, o matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada para una calificación. Este instrumento se desarrolla a partir de la matriz elaborada en el análisis estructural, elevando sus calificaciones a la potencia, lo que permite “confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal” (Godet y Durance, 2007).

Importancia y gobernabilidad

Instrumento propuesto por Francisco Mojica, en el cual se analizan variables ya definidas mediante dos escalas; la primera, correspondiente a la importancia que tiene la variable para el

objeto de estudio en términos del impacto que una intervención sobre la misma pueda generar. La segunda escala corresponde al nivel de control o dominio que tiene la organización o “dueño” del objeto de estudio y la variable específica analizada (Mojica, 2008; Montoya Restrepo, Montoya Restrepo, y Herrera Sanchez, 2016).

La calificación se realiza en cada una de estas dimensiones, las cuales pueden después graficarse y generar un plano cartesiano en el cual se pueden establecer cuatro (4) cuadrantes. Estratégico o urgente, en el cual se encuentran las variables con mayor calificación en ambas dimensiones. El cuadrante de resto o necesario, en el cual se ubican variables valoradas como importantes y sobre las cuales no se tiene un alto nivel de control. Un tercer cuadrante es el correspondiente a las variables de salida o menos urgentes, sobre las que hay un gran gobierno, pero que resultan de bajo impacto en el objeto de estudio. Finalmente, el cuadrante de las variables de segunda prioridad o innecesarias, las cuales son de baja importancia y poco dominio (Herrera et al., 2013; Mojica, 2008, 2010; Montoya Restrepo et al., 2016).

La aplicación de esta herramienta requiere la participación de varios expertos en el tema y de la organización.

MACTOR

Este instrumento busca identificar los actores involucrados o relacionados con el objeto de estudio, valorar su incidencia o fuerza y las posibles convergencias o divergencias entre los mismos. Inicialmente hay que realizar una descripción lo más detallada posibles de cada uno de los actores involucrados, lo cual permitirá identificar objetivos, proyectos, motivaciones, medios, etc. Al finalizar esta fase, se podrán evidenciar posiciones similares o disímiles.

Posteriormente se califica la posición de cada actor en contraste con las variables estratégicas definidas previamente, de tal forma que se pueda identificar su grado de alineación

con las mismas o, por el contrario, su desacuerdo. En este momento será posible describir convergencias o divergencias entre ellos. Es necesario también, jerarquizar los objetivos de cada uno de los actores, ya que, a pesar de tener elementos comunes o convergentes, puede que unos sean más relevantes para un actor que para otro. Paso seguido se deberá evaluar la posición de cada uno frente al otro, permitiendo construir una matriz de actores dominantes, enlace, dominados y autónomos. Finalmente, teniendo presente toda esta información y nuevamente las convergencias o divergencias presentes, se podrán formular recomendaciones sobre alianzas o conflictos que se podrán presentar en el desarrollo de la estrategia definida por la organización (Baena Paz, 2004; Godet y Durance, 2007).

Este instrumento exige gran dedicación, lo cual puede representar un alto costo. Adicionalmente, generalmente los actores no expresan totalmente sus preferencias, objetivos y proyectos, por lo que este instrumento en ocasiones resulta de difícil aplicación (Godet y Durance, 2007).

Descripción de escenarios

Las etapas anteriores, brindan los elementos necesarios para iniciar la construcción de los escenarios futuros en los cuales se deberá enmarcar la estrategia. De acuerdo con Baena (2004), Herman Kahn es quien introduce este método en los años cincuenta y sesenta.

“El método de escenarios empezó a ser utilizado dentro de los estudios estratégicos y militares desarrollados por la Rand Corporation, en la que trabajaba el propio Kahn, para el gobierno de Estados Unidos, y más concretamente para la planificación estratégica de la U.S. Air Force” (Baena Paz, 2004, p. 91)

Este concepto abrió la puerta a una corriente de pensamiento sobre el futuro de tal forma que se asuma como una opción multiforme, abierta, en donde las acciones que se realicen hoy, tendrán gran relevancia (Baena Paz, 2004).

Los escenarios son una alternativa que permite estructurar una realidad futura, por lo que “la prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles” (Godet, 1993)

“Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva para un mejor dominio de la historia; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia” (Godet y Durance, 2007, p.31).

Viendo la importancia de conocer los posibles escenarios futuros, así como la posibilidad (escenarios posibles), la probabilidad (escenarios probables) y conveniencia de los mismos (escenarios deseables) (Godet y Durance, 2007).

La construcción de escenario permite ampliar la gama de parámetros que se tienen en cuenta, lo que ayuda a los participantes del proyecto a comprender mejor sus suposiciones sobre el futuro y las compara con una serie de posibles resultados (Raford, 2015).

La construcción de estos escenarios está antecedida de la adopción de supuestos, según Enric Bas (2003) “Un escenario es una *mise en scène* (puesta en escena) hipotética desarrollada a partir de unos supuestos previos, una visión conceptual del futuro construida a partir el desarrollo de un conjunto de premisas disponibles en el presente”(Baena Paz, 2004, p.98). Lo anterior se sintetiza en la figura No. 8.

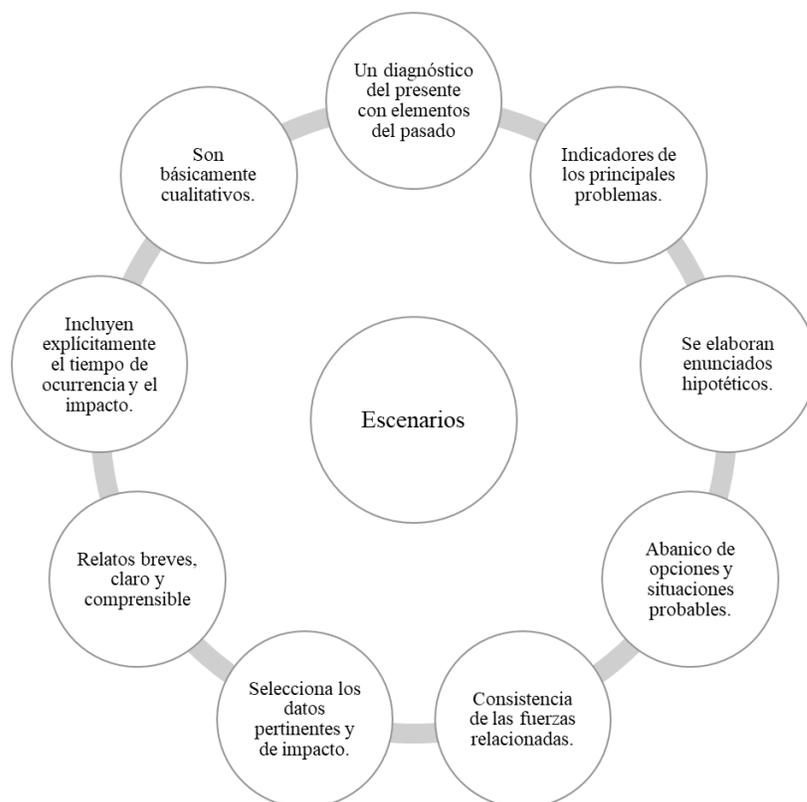


Figura 8. Procedimiento general de la construcción de escenarios, elaborado a partir de (Baena Paz, 2004)

En la tabla 6. se describen algunos métodos e instrumentos de acuerdo con la síntesis realizada por Guillermina Baena en su libro *Prospectiva política*.

Tabla 6. Métodos e instrumentos para la generación de escenarios

Metodología	Características
Metodología de Jennifer Jarrat (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto de estudio (variables y relaciones). • Decidir el espacio temporal para los escenarios. • Cantidad de escenarios requeridos (3/4 es lo idóneo). • Determinar las variables principales y discutir sus asunciones. • Definir el valor que van a tomar las variables en cada escenario. • Establecer eventos específicos que pueden ocurrir. • Crear un título de trabajo para cada escenario. • Esbozar los escenarios. • Revisar y evaluar el borrador con base en los siguientes seis criterios: credibilidad, comprensibilidad, consistencia interna, interés, ajuste a los objetivos prefijados, exhaustividad.

Metodología	Características
Metodología de Eleonora Barbieri Masini (Masini y Vasquez, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una plataforma base, a partir de: <ul style="list-style-type: none"> ○ La descripción del sistema y de su contexto ○ La identificación de variables internas y externas. ○ La determinación de variables clave. • Identificación de actores en el presente y en el pasado, así como sus oportunidades estratégicas. • Formulación de cuestiones clave; desarrollo de hipótesis. • Construcción de escenarios y definición del horizonte temporal. • Identificación de los escenarios alternativos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escenario tendencial: el más probable, posible, plausible. ○ Escenario de contraste: el opuesto al tendencial. ○ Escenario normativo: el deseable. ○ Escenario utópico: el más deseable.
Metodología de Michel Godet (Godet y Durance, 2007)	<p>Se realiza en cuatro fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general. • Determinación de las variables esenciales. • Retrospectiva y estrategia de los actores. • Elaboración de escenarios. Cada escenario refleja un conjunto de hipótesis y se le asigna una probabilidad de ocurrencia.
Metodología de Peter Schwartz (Schwartz y Medina Vásquez, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del asunto central o punto de decisión • Identificación de las fuerzas clave existentes en el entorno inmediato • Identificación de las “tendencias conductoras” globales • Ordenación de tendencias (macro) y fuerzas (micro) con base en dos criterios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grado de importancia para la consecución del asunto o decisión. ○ Grado de incertidumbre que rodea esos factores y tendencias. <p>Se trata, pues, de identificar los dos o tres factores o tendencias que son más importantes y más inciertos. Ésta es la tarea más importante, dado que marcará los “ejes” en función de los cuales diferirán los escenarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la lógica de escenarios. • Rellenar los escenarios, dando valores a las tendencias y fuerzas. • Analizar las implicaciones sobre el asunto central o decisión de cada escenario. Determinar la robustez de esa decisión; Si una decisión parece óptima para un solo escenario implica un elevado riesgo. • Selección de los principales indicadores.
Metodología de escenarios sincréticos (T. Miklos, 2002; Tomas Miklos y Tello, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar diagnóstico. • Determinar tiempo de ocurrencia. • Determinar ambiente. • Diseñar escenarios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tendencial ○ Catastrófico ○ Utópico ○ Factible (de seguir una estrategia cómo se llega a un futuro probable... al romper la inercia, evitar la catástrofe, cambiar la utopía).

Metodología	Características
Escenarios de Martínez (trabajan sobre estructuras sistémicas complejas)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la estructura actual del sistema. • Se definen los elementos que pueden ser decisivos o incorporados al sistema en el futuro y se traducen en variables estructuradoras del pensamiento. Mientras mayor sea el número de variables que se elijan mayor será la complejidad para construir los escenarios. • Se enlistan los factores que imprimirán el dinamismo y que influirán en el sistema, tanto internos como externos. Es conveniente separar los estructurales de los factores coyunturales. • Se identifican los actores y sus intenciones. Conflictos y alianzas. • Se identifican las restricciones. • Se identifican los factores que influyen sobre el sistema. • Se identifican los mecanismos y funciones de transformación. • Se construyen los escenarios, uno por cada grupo de eventos portadores de futuro que se piensa pudieran ocurrir. • A cada escenario se le pone un nombre que describa sus características.
Metodología del escenario apuesta, Francisco José Mojica (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión del tema de estudio • Identificación de las “variables clave”. • Constatación del grado de poder y de los conflictos entre “actores sociales” involucrados. • Diseño del escenario probable o tendencial. • Diseño de otras opciones a escenarios alternos. • Elección del escenario “apuesta”. • Selección de las estrategias para alcanzar el escenario “apuesta”.

Fuente: elaboración propia a partir de (Baena Paz, 2004)

La definición y prospección de escenarios utiliza algunas herramientas que facilitan el proceso, haciendo más riguroso. “Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos” (Godet y Durance, 2007, p. 6). Es por esto que a continuación se mencionarán algunas de las herramientas propuestas por Godet para este proceso, algunas de ellas ya mencionadas superficialmente en la tabla anterior.

Análisis morfológico -MORPHOL

Esta técnica fue propuesta por el investigador americano F. Zwicky en el transcurso de la segunda guerra mundial (Godet y Durance, 2007). El análisis morfológico está diseñado para explorar de manera sistemática las posibles combinaciones que pueden darse al descomponer el sistema en subsistemas, dando como resultado una serie de posibles escenarios futuros, unos más favorables y sobre los cuales se debe concentrar la acción para hacerlos realidad (Godet y Durance, 2011).

El proceso consta de dos fases; la primera, corresponde a la fragmentación del problema en subsistemas, lo más completos y relevantes posibles, sin que sean demasiados, ya que complejizarían demasiado el ejercicio. Una vez se determinan los subsistemas, se generan hipótesis de evolución para cada uno de ellos, conformando así un espacio morfológico. La combinación de cada una de estas variables de evolución junto con las de los otros subsistemas da una variedad amplia de escenarios (Godet y Durance, 2007, 2011). La segunda fase corresponde a la reducción de espacio morfológico, teniendo presente que algunas combinaciones son irrealizables o incompatibles, por diferentes razones (políticas, tecnológicas etc.) (Godet y Durance, 2007, 2011).

DELPHI

Instrumento diseñado por Olaf Helmer, Théodor Gordon y Norman C. Dalkey, con el cual se puede determinar la ocurrencia de un evento en el futuro a través de la convergencia de opiniones generando consensos a través de la aplicación de encuestas sucesivas. Presenta beneficios cuando se emplea para la generación de escenarios de carácter tecnológico (Godet y Durance, 2007, 2011; Mojica, 2010).

Hasta este momento se han caracterizado herramientas o instrumentos usados habitualmente para los estudios de prospectiva, teniendo como especial eje referencial la escuela francesa a través de las obras de Michael Godet.

Las opciones estratégicas

Una vez se han aplicado los instrumentos anteriormente descritos, es momento de definir la estrategia. En términos de Chandler (1962) “la estrategia es la determinación de objetivos a largo plazo de la empresa y la elección de las acciones junto a la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos” (Rodríguez Romero, 2015,p. 145), en este mismo sentido Gastón Berger (1959) afirma que para realizar este proceso es necesario “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” (Godet y Durance, 2007).

Con los elementos resultantes de la aplicación de los instrumentos y técnicas, se plantea esta nueva etapa, apoyado también en otras herramientas que permitirán que este camino se realice de forma sistemática y ordenada.

Árboles de pertinencia

Esta herramienta permite articular los objetivos organizacionales con la acción, para que la misma sea coherente con las metas establecidas. En la cúspide de árbol se encuentran los objetivos generales, más adelante los objetivos específicos, los medios y las acciones. Mediante este método se puede realizar un análisis ascendente, partiendo de las acciones y a través de sus efectos generar los objetivos. Por otra parte, se puede realizar un análisis descendente, partiendo desde los objetivos organizacionales hasta las acciones que los harán posibles (Godet y Durance, 2007, 2011). A pesar de las restricciones que pudiere tener la rigidez del árbol de pertinencia, es una herramienta útil en equipos que inician con el proceso prospectivo.

Análisis multicriterio - MULTIPOL

Se fijan criterios sobre los cuales se realiza la evaluación de las alternativas propuestas para el escenario deseable, la cual se realiza mediante una media ponderada. Este instrumento presenta las siguientes fases: inventario de las acciones posibles, el análisis de las consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de acciones, la definición de políticas y la clasificación de las acciones. En la práctica, los especialistas otorgan a cada política un peso determinado sobre el conjunto de los criterios (Godet y Durance, 2007, 2011).

Planeación de talento humano

Históricamente el talento humano ha ido ganando terreno en la estructura y estrategia organizacional siendo clave para el logro de los objetivos establecidos.

“Desde el punto de vista estratégico, este tipo de gestión se enmarca abiertamente dentro de la propuesta de Porter (1980, 1985) dado que las acciones de integración de la diversidad de los recursos humanos conforman una estrategia de ajuste con las características del mercado como medio de obtener una ventaja competitiva” (González y De Elena, 2004).

No obstante, no siempre las personas que conforman una organización fueron reconocidas como elemento estratégico dentro de las organizaciones.

Modelos de comportamiento organizacional

Para abordar el tema de la gestión de talento humano, es conveniente enmarcarlos en las teorías sobre el comportamiento organizacional que exponen los cambios que a través del tiempo se han dado entre la organización y los individuos. En la tabla 7 se realiza un recorrido histórico de los planteamientos relacionados con la gestión del talento humano desde el punto de vista del comportamiento organizacional.

Tabla 7. Evolución de teorías sobre comportamiento organizacional

Etapas	Autores	Planteamientos
Primeros ejercicios	Adam Smith Charles Babbage Robert Owen	División del trabajo Especialización en el trabajo Gasto en trabajadores mejora la productividad
Era clásica	Frederick Taylor Henri Fayol Max Weber	Única mejor manera de hacer el trabajo Elegir científicamente y luego capacitar División del trabajo Autoridad Disciplina Unidad de mando Remuneración justa por trabajo Estabilidad del trabajo Iniciativa Selección formal
	Mary Parker Follett Chester Barnard	Perspectiva del comportamiento de individuos y grupos Ética Sistemas Sociales de Cooperación
Era conductual	Hugo Münsterberg Dale Carnegie Abraham Maslow Douglas McGregor	Psicología Industrial Normas y criterios sociales del grupo son factores determinantes de la conducta laboral de las personas Cooperación con los demás Jerarquía de las necesidades Teoría X, Y (opiniones positivas y negativas de las personas)
	B.F. Skinner David McClelland Fred Fiedler Frederick Herzberg Hackman y Oldham	Comportamiento depende de las consecuencias Intensidad de la motivación Liderazgo y contingencia Interés de los trabajadores, calidad laboral Dimensiones laborales fundamentales

Fuente: elaboración propia a partir de (Cabuya Montaña, 1999; Robbins, 2004)

De igual forma González y De Elena (2004) proponen una evolución desde la concepción del empleado que podemos ver en la figura 9.

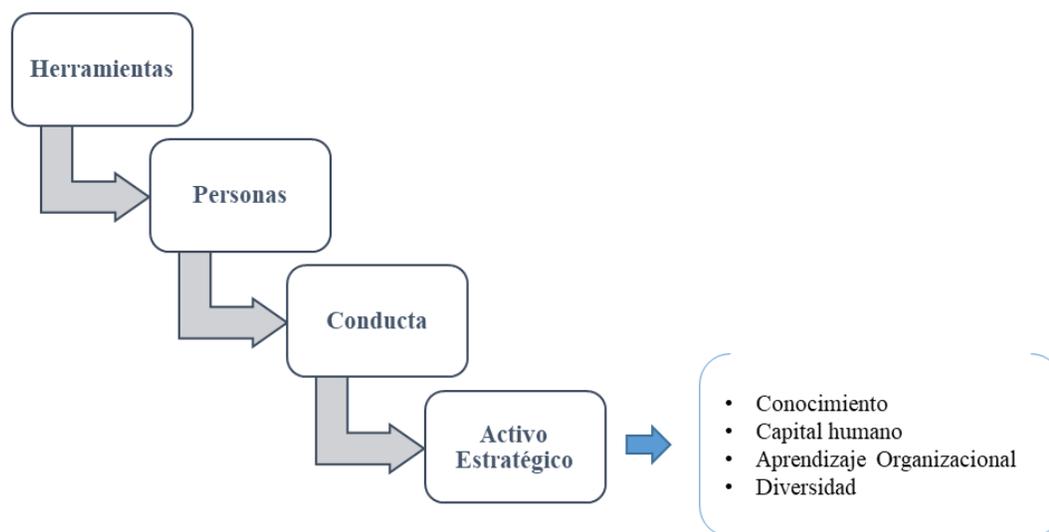


Figura 9. Evolución de la concepción del empleado en las organizaciones (González y De Elena, 2004)

Gestión del talento humano

Liquidiano (2006) propone las fases de la gestión del talento humano desde el punto de vista del administrador: administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, por competencias, del conocimiento. En esta clasificación se puede observar el terreno que ha ido ganando el talento humano, siendo un elemento de representa ventaja competitiva para la organización, tal y como se expresó párrafos atrás.

La gestión de recursos humanos, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones. Son los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión

cada vez más avanzados en general (Aduna Mondragón, P, García Mata, y Chávez Gutiérrez, 2017)

Es por esto que es pertinente hacer una breve mención a los modelos de gestión de recursos humanos, los cuales se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Modelos de gestión estratégica de recursos humanos

Modelo	Planteamientos
Besseyre Des Horts (1990)	Asegurar la gestión de las competencias de la empresa a través de la adquisición, estimulación y desarrollo. Saber, saber hacer y saber estar (individuo)
Modelo de Beer y colaboradores (1990)	Los empleados ejercen una influencia en los sistemas de trabajo, los sistemas recompensas y el flujo de los recursos humanos
Modelo de Werther y Davis (1991)	Interdependencia entre actividades clave: <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos y desafíos • Planeación y selección • Desarrollo y evaluación • Compensaciones • Servicios al personal • Relaciones con el sindicato • Perspectiva general de la administración de personal
Modelo de Quintanilla (1991)	Plantea una política de personal basada en: <ul style="list-style-type: none"> • Integración y socialización • Mantenimiento y desarrollo • Dirección y control • Estrategia psicosocial
Modelo de Hax (1992)	Modelo evolutivo centrado en la planeación y desarrollo con los siguientes factores facilitadores de: <ul style="list-style-type: none"> • Planeación general en la organización • Proceso adecuado de designaciones • Planeación para el crecimiento y desarrollo, bajo control • La disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección • Aseguramiento de selección de personas con las destrezas requeridas
Modelo de Harper y Lynch (1992)	Optimización de los Recursos Humano, ya que la organización los requiere en la cantidad y calidad justa

Modelo	Planteamientos
Modelo del CIDECS (San Sebastián, 1994)	El plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa son la base para las políticas y objetivos en recursos humanos, teniendo como eje central la comunicación
Modelo de Bustillo (1994)	Enfoque en el puesto de trabajo bajo una mirada sistémica. Pone énfasis en el desempeño, reconocimiento, progreso profesional y motivación. Promulga que la organización requiere unos puestos de trabajo específicos para cumplir con los objetivos.
Modelo de Zayas (1996)	Enfoque sistémico. Basado en los puestos de trabajo requeridos por la organización y las características de los empleados que los deben ocupar. Es un modelo socio- técnico dividido en dos aspectos: técnico-organizativos y socio-psicológicos; de esta manera se llega a la eficiencia, la eficacia y la satisfacción laboral.
Modelo de Chiavenato (2000)	Enfoque sistémico basado en subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de alimentación • Subsistema de aplicación • Subsistema de mantenimiento • Subsistema de desarrollo • Subsistema de control
Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2005)	Enfoque sistémico basado en subsistemas. <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de recursos humanos • Educación y desarrollo • Sistemas de trabajo • Compensación laboral: • Auditoria de gestión de recursos humanos – enfoque calidad

Fuente: elaboración propia a partir de (Aduna Mondragón et al., 2017; Cuesta Santos, 2005)

Antecedentes planeación del talento humano sector público

Para tener un referente sobre las exploraciones que se han realizado en temas relacionados con la planeación estratégica del talento humano en el sector público y específicamente en las universidades públicas, se realizó una revisión de literatura de acuerdo con los criterios de búsqueda que más adelante son presentados, en la parte de metodología.

En primer lugar, se identifican menciones reiteradas sobre la necesidad de implementar nuevos métodos para la gestión del talento humano frente a la rigidez de los sistemas de gestión tradicionales, los cuales presentan dificultades para el reclutamiento y fidelización de servidores públicos ce cara a los fines misionales de las entidades, esto en directa relación con las nuevas tendencias en administración pública “New Public Management” enfocadas en el mejoramiento del desempeño y la satisfacción de las necesidades del ciudadano (French y Goodman, 2012; Gruening, 2001; Hood, 1991), lo cual se debe en gran parte a los cambios tecnológicos, cambios en procesos y la implementación de buenas prácticas de gestión, muchas veces traídas del sector privado (García Sánchez, 2007b).

Para atender estos cambios y retos, las entidades públicas y específicamente, las áreas de gestión del talento humano, deben generar las capacidades y competencias requeridas para tener la combinación correcta de servidores públicos para garantizar el cumplimiento de los fines de la entidad pública (French y Goodman, 2012).

Estos cambios van a generar que los líderes en la gestión del talento humano en las entidades públicas transformen sus métodos de trabajo y el pensamiento que los guía, volcándose de una gestión operativa a una gestión estratégica más prospectiva (French y Goodman, 2012), lo que obligatoriamente generará un cambio en el marco legal que impactará todas las etapas del ciclo de vida del servidor público. Es un cambio profundo en cómo se ha venido pensando el talento humano en las entidades públicas.

Este cambio de visión, lleva consigo una transformación en el perfil de los líderes en gestión de talento humano, debiendo desarrollar competencias que le permitan enrollar esfuerzos en nuevos campos de esta gestión (Llorens y Battaglio, 2010). Esta transformación lleva a pasar de una gestión en temas tradicionales a encarar nuevas temáticas que lleven a encarar las nuevas

dinámicas del mercado laboral. La figura No. 10 hace una relación de las temáticas clásicas y nuevos tópicos a integrar.

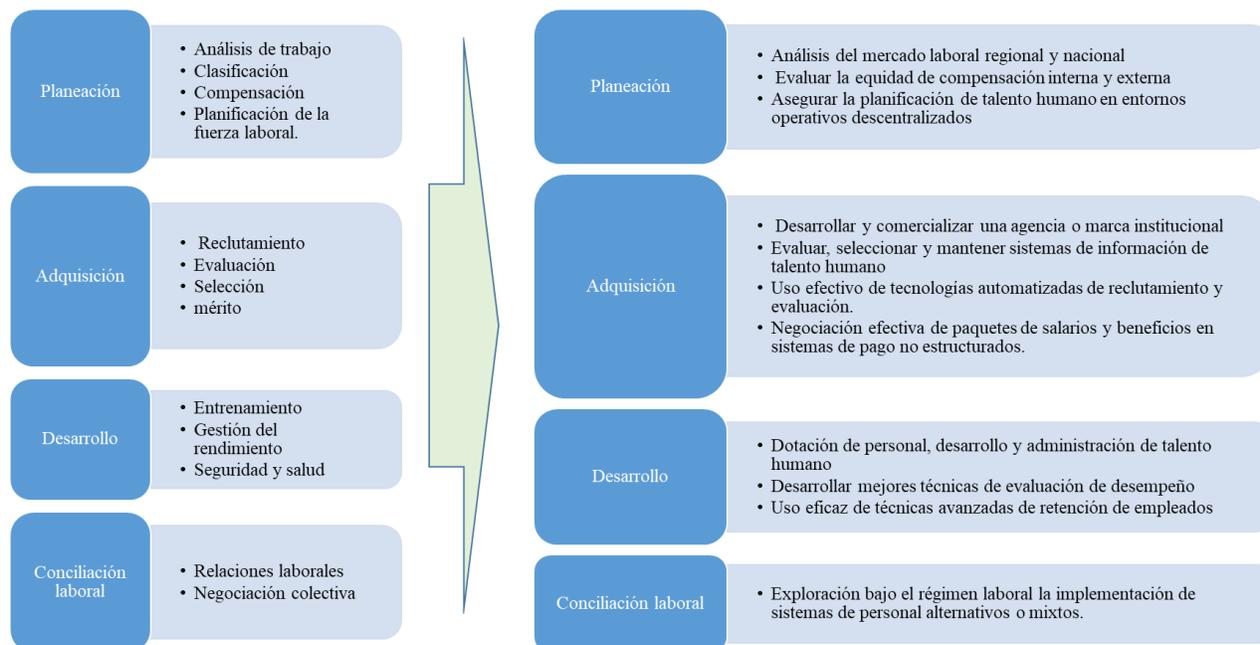


Figura 10. Cambio de temáticas en gestión de talento humano, elaboración propia a partir de (Llorens y Battaglio, 2010)

Por otra parte, en la literatura consultada sobre gestión universitaria, se encuentran referencias relacionadas sobre cómo, a partir de los objetivos misionales de las instituciones (formación, investigación o extensión), se puede realizar el seguimiento y control del desempeño, en unos casos teniendo presente que las Universidad tienen un carácter de organizaciones sin ánimo de lucro, lo cual hace que los modelos desarrollados tengan que ajustarse, como es el caso del Balanced Score Card o cuadro de mando integral (Rahimnia y Kargozar, 2016). En otros, como el correspondiente a extensión, vista desde el punto de la consultoría, les permite identificar las perspectivas que más influencia tienen en el éxito del proceso (Wu, Lin, y Chang, 2011).

Uno de los artículos que tiene una relación más cercana al objeto del estudio, corresponde al desarrollado en Malasia, en donde Muslim Amin, y sus colaboradores, incursionan en la gestión del talento humano en las universidades públicas, analizando el impacto de la gestión de talento humano sobre el rendimiento de la Universidad, incluyendo en su estudio al personal administrativo, lo que se considera como un aporte al no tenerse evidencia de ser incluido en otras investigaciones (Amin, Khairuzzaman Wan Ismail, Zaleha Abdul Rasid, y Daverson Andrew Selemani, 2014).

En este estudio se analiza como con la implementación de buenas prácticas en gestión de talento humano se puede mejorar el rendimiento de la universidad pública, no obstante, deja claro que según argumenta Invitado (2002), el impacto de la implementación de estas prácticas en el desempeño organizacional depende en gran manera de la respuesta de los trabajadores (Amin et al., 2014).

Es estudio propone adelantar buenas prácticas en las etapas de reclutamiento, entrenamiento, evaluación del desempeño, plan de carrera, definición del trabajo, participación de los empleados y la compensación, realizando proposiciones hipotéticas sobre cada una de estas, destacando su importancia e impacto en el desempeño de la organización, en este caso de la universidad.

El estudio reveló que tener buenas prácticas en cada una de las etapas definidas tiene un impacto significativo en el desempeño de la organización (Amin et al., 2014), lo que lleva a pensar que el desarrollo de un proceso de planeación estratégica para la gestión del talento humano, puede ser un factor que aporta valor a la gestión del talento humano.

Pero no es solo la planeación estratégica en talento humano la que trae buenos resultados,
el desarrollo de estos ejercicios

Marco legal

Teniendo en cuenta que la Universidad Nacional de Colombia es una institución de carácter público, y su gestión se encuentra enmarcada en el ordenamiento legal colombiano, a continuación, se realiza una descripción del marco normativo que la orienta, como institución, como gestora del talento humano vinculado a la misma y como integrante del sistema universitario estatal.

Universidad Nacional de Colombia

La Universidad Nacional de Colombia tiene sus orígenes con el general Francisco de Paula Santander, como vicepresidente de la Gran Colombia, quien organizó la Universidad Central de la República (con sedes en Bogotá, Caracas y Quito). No obstante, esta iniciativa desaparece y es en el año 1867 que el Congreso de la República creó la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia. En 1935, mediante la Ley 68, se convirtió en un organismo autónomo con personería jurídica e independencia. En este mismo año el arquitecto Leopoldo Rother diseñó, el campus fuera de ciudad de ese entonces, con amplias zonas verdes y de esparcimiento, enlazadas por senderos peatonales y dos vías perimetrales. En 1936, con la incorporación de la Escuela Nacional de Minas en Antioquia y dos años más tarde la Escuela de Agricultura Tropical de Medellín se conformó la sede Medellín de la Universidad. De forma parecida, en 1946 la sede Manizales. En 1964, con la incorporación a la Universidad Nacional de la Escuela Superior de Agricultura Tropical nace la sede Palmira. Posteriormente, en 1997 son creadas las Sedes de Presencia Nacional y al día de hoy con la creación de la sede La Paz en el departamento del Cesar, se consolida como la Universidad Pública más relevante en el país. Hoy día, después de 150 años, la UN tiene más de 50.000 estudiantes y ha sido abanderada de la educación de los colombianos, de la inclusión, de los estudios de género y de la multiplicidad de investigaciones al servicio de la

sociedad. Ese es nuestro patrimonio (“La UN en la vida del país: Más colombiana que nunca,” 2017).

La Universidad Nacional de Colombia, de conformidad con la Constitución y la Ley, se autorregula con un régimen orgánico especial consagrado en el Decreto - Ley 1210 de 1993, para lo cual emitió el Acuerdo No. 11 de 2005 del Consejo Superior Universitario, “por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia”. Esta norma establece los parámetros generales sobre los cuales la Universidad desarrolla sus fines misionales de formación, investigación y extensión. Está organizada por niveles, el nacional, sede y facultad, desde el punto de vista administrativo y financiero. En lo que corresponde al terreno académico, cada Facultad está compuesta unidades académicas básicas denominadas escuelas, departamentos, centros o institutos (Consejo Superior Univeristario, 2005).

Esta misma norma establece los tipos de personal que tendrá la Universidad, el personal docente y el personal administrativo, tipificando sus características y la forma en que se regulará su relación laboral, para lo cual se han emitido los estatutos de personal académico y de personal administrativo, en uso de la autonomía universitaria (Consejo Superior Univeristario, 2005).

El Acuerdo No. 67 de 1996 del Consejo Superior Universitario corresponde al Estatuto de Personal Administrativo, en el cual se encuentran las normas marco en las cuales se soporta la gestión de este estamento en la Universidad. En esta norma se hace alusión a procesos típicos de este tipo de gestión, asociadas al ingreso, trayectoria (capacitación, formación, evaluación) y desvinculación, lo cual se articula con la caracterización del proceso definida en el marco del sistema de gestión de calidad (Universidad Nacional de Colombia, 1996; Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental).

Sistema Universitario Estatal- SUE

El sistema Universitario Estatal surge a partir de lo establecido en el artículo 81 de la Ley 30 de 1992 que versa lo siguiente:

“**ARTÍCULO 81.** Créase el Sistema de Universidades del Estado, integrado por todas las universidades estatales u oficiales el cual tendrá los siguientes objetivos:

- a) Racionalizar y optimizar los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.
- b) Implementar la transferencia de estudiantes, el intercambio de docentes, la creación o fusión de programas académicos y de investigación, la creación de programas académicos conjuntos, y c) Crear condiciones para la realización de evaluación en las instituciones pertenecientes al sistema” (Ley 30, 1992).

Actualmente el SUE está compuesto por 32 universidades estatales y se reglamenta por la Resolución del Ministerio de Educación Nacional 3666 de 2016. Esta norma establece temas relacionados con la conformación y representación del sistema, su funcionamiento y su organización (capítulos) (Sistema Universitario Estatal, 2018). Dentro de su estructura interna se puede resaltar el Consejo Nacional del SUE, integrado por los rectores de las Universidades estatales u oficiales, el viceministro de educación superior o su delegado y un secretario general. El comité ejecutivo se conformará por el presidente de cada capítulo regional o distrital; el Rector de la Universidad Nacional de Colombia, el Viceministro (a) de Educación Superior y un Coordinador (a) del Comité Asesor del SUE (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

De la norma citada, se puede resaltar la relevancia que tiene la Universidad Nacional de Colombia en el Sistema Universitario Estatal, al ser el Rector de esta universidad miembro permanente del comité ejecutivo.

Las universidades integrantes de este sistema, en cumplimiento del mandato constitucional y en especial de lo establecido en la Ley 30 de 1992 adoptará sus propios estatutos, bajo el amparo de la autonomía universitaria, estableciendo tres (3) instancias de gobierno obligatorias: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Rector.

En cuanto a este último, tal y como se presentó en la parte introductoria de este trabajo, son de designación por periodos fijos, luego de un proceso de selección particular en cada una de las universidades y soportados en las propuestas rectorales que posteriormente se convierten en los planes estratégicos institucionales o planes de desarrollo.

Talento humano en el estado colombiano

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) es la entidad que actualmente tiene como misión:

“Fortalecer la gestión de las Entidades Públicas Nacionales y Territoriales, mejorar el desempeño de los servidores públicos al servicio del Estado, contribuir al cumplimiento de los compromisos del gobierno con el ciudadano y aumentar la confianza en la administración pública y en sus servidores” (Departamento administrativo de la Función Pública).

En el marco de esta misión y específicamente en lo correspondiente a las directrices sobre gestión de talento humano, el DAFP ha venido trabajando en el tema, proponiendo instrumentos para su aplicación en las entidades públicas. Es así como en el año 2005 publica el libro *planeación de los recursos humanos*, como elemento orientador para los encargados de la gestión del talento humano en las entidades del estado.

Esta publicación define la planeación de los recursos humanos como.

“el proceso mediante el cual las entidades, en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal y definen los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005).

La propuesta del documento tiene en cuenta variables como las dinámicas del empleo, la flexibilización organizacional y la tendencia a reducir las plantas de cargos, todo esto orientado a ligar de forma armónica la gestión de los recursos humanos con los planes y programas fijados por las entidades para el cumplimiento de sus fines misionales. Se centra en el desarrollo de tres procesos: 1) articulación de la planeación del recurso humano a la planeación organizacional, 2) gestión integral del talento humano y 3) racionalización de la oferta de empleo público.

Realizando un análisis de lo propuesto en esta publicación, su eje central gira en torno al *hacer* de la gestión del talento humano, desde una óptica de recurso y no de elemento diferenciador y de ventaja competitiva sustentable (Aduna Mondragón et al., 2017; Calderón et al., 2007), lo cual lleva a pensarlo más desde un punto de vista estratégico para las entidades del estado.

En el año 2018 el DAFP emitió la guía de gestión estratégica de talento humano (GETH) en el sector público colombiano, el cual se soporta en los análisis y estudios adelantados por la Escuela de Alto Gobierno de la Universidad de los Andes.

En el documento de trabajo No. 18 *Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?* los autores realizan una sustentación sobre el rol que juega el talento humano en las entidades del estado, desde un punto de vista en que se encuentra la gestión pública en el país, la cual transita de los elementos de las organizaciones burocráticas a la práctica de la nueva administración pública.

“Llegar a ser un empleador atractivo y llamativo para las nuevas generaciones, puede implicar pasar de un modelo de servicio público orientado en procesos y reglas, hacia uno orientado al servicio de la sociedad y a resultados. Se requiere modernizar y diversificar las actividades de la gestión humana de forma que sirva tanto a las organizaciones y a los individuos, pero ante todo que se traduzca en resultados positivos para la sociedad” (Sanabria, Telch, Rodas, Astudillo, y Estrada, 2014).

Sanabira *et al* (2014) introducen la necesidad de hacer de la gestión del talento humano un componente estratégico para las entidades del estado, proponiendo la gestión estratégica de talento humano- GETH, bajo lo expuesto por Mesch, Perry y Wise (1995), quienes definen esta visión como el “proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño”.

Para que las entidades del estado hagan tránsito a este nuevo enfoque, es necesario moverse del modelo netamente burocrático a un modelo estratégico de la gestión del talento humano, lo cual expone Sanabira *et al* (2014) en el siguiente cuadro (tabla 9) comparativo:

Tabla 9. Comparación modelos de gestión de talento humano

Modelo Burocrático / Tradicional	Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano
Centralizado	Descentralización y delegación
Basado en reglas y su cumplimiento.	Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.
Autoridad (e implementación) en una sola agencia.	Flexibilidad en la toma de decisiones.
Especialización	Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados.
Sólo los jefes de talento humano se encargan de la gestión de los “recursos” humanos.	Entrenamiento generalista a servidores de la UDP.
Gobierno como empleador único y monolítico.	Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.
Reglas y monitoreo como herramientas para asegurar consistencia.	Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.
Restringe acceso de directivos para disminuir influencia política.	Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano.

Fuente: Basado y adaptado por Sanabira *et al* (2014) a partir de Mesch, Perry y Wise (1995)

Con este enfoque, el estado colombiano, a través del DAFP, busca introducir una nueva visión sobre los servidores públicos, reflejado en la nueva versión del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG, figura No. 10, el cual gira en torno del talento humano, como principal factor para el desarrollo institucional y el cumplimiento de la misión institucional de las entidades del estado (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

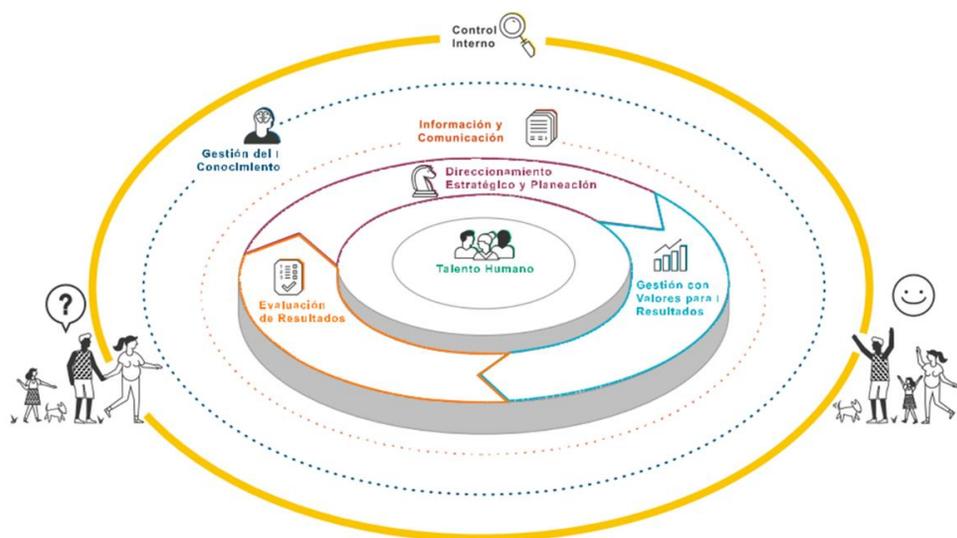


Figura 11. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

No obstante, esta es una empresa de largo aliento. Las personas, su conocimiento y la gestión que se haga de las mismas puede considerarse como una ventaja competitiva en las organizaciones y generar capacidades organizativas, no obstante, el cambio de la función administrativa a una función estratégica de las áreas encargadas de estos temas, en especial para el caso colombiano ha sido lento (Calderón, Naranjo, y Álvarez, 2007).

Este modelo de gestión se incorpora en el ciclo de vida del servidor público, el cual se estructura en las etapas de ingreso, desarrollo y retiro. Todo esto bajo un proceso de planeación

que deben realizar las áreas de talento humano de las entidades (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005; Sanabria et al., 2014; Sanabria Pulido, 2015)

Metodología

El objeto del estudio y la pregunta de investigación se abordará a través de una investigación de tipo descriptivo, el cual “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri et al., 2010; Tamayo y Tamayo, 2002)

El estudio de caso será el método utilizado. Para este fin se siguen las siguientes etapas (Yin, 1994) figura No. 12:



Figura 12. Estudio de caso. Elaboración propia a partir de (Martínez, 2006; Yin, 1994)

El desarrollo de estas etapas permitirá obtener una descripción y propuesta través de la inducción (Hernández Sampieri et al., 2010) de un modelo alternativo para los procesos de planeación estratégica en talento humano para las universidades públicas colombianas, principalmente en lo que refiere a los servidores públicos administrativos.

La utilización del estudio de caso, como método para abordar este tema, se considera adecuado:

“Las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.” (Martínez, 2006).

En este mismo sentido, el estudio de caso permite hacer una inducción teórica bajo los supuestos en organizaciones de las mismas características (Hernández Sampieri et al., 2010; Yin, 1994).

La Universidad Nacional de Colombia, como se mencionó anteriormente, es la institución referente del sistema universitario estatal por su historia, dimensión y complejidad, lo que le ha permitido liderar procesos en este contexto de la educación pública superior. Estas características la llevan a ser escogida como el caso típico para los procesos de planeación estratégica en talento humano (Tamayo y Tamayo, 2002).

Inicialmente se identifica como problemática las limitaciones en el modelo de planeación estratégica del sector público que permita el establecimiento de objetivos de largo plazo que orienten la acción del área de Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia, específicamente para los servidores públicos administrativos, como referente para el sistema universitario estatal.

Seguidamente se realiza una revisión sobre los referentes nacionales e internacionales en planeación estratégica en talento humano, con especial énfasis en entidades públicas y universidades, buscando identificar instrumentos aplicables a la Universidad Nacional de Colombia como referente para el sistema universitario estatal.

De igual forma, se realiza una revisión sistemática de literatura sobre los modelos de planeación estratégica y los instrumentos utilizados, así como de la prospectiva y sus herramientas identificando la de planeación estratégica.

Con el listado de instrumentos utilizados en la planeación estratégica y la prospectiva, se realiza una selección de los estos a través de su conveniencia y aplicabilidad al contexto de la organización, específicamente en la gestión del talento humano, teniendo en cuenta sus conocimientos, experticia en el tema.

Con las herramientas seleccionadas, como las que más se ajustan a la planeación estratégica de talento humano en la Universidad Nacional de Colombia, se realiza un ejercicio de planeación estratégica con información de fuentes primarias, a través de talleres con expertos (Godet y Durance, 2007, 2011; Herrera et al., 2013; Mojica, 2010), con la participación de las direcciones de personal de todas las sedes andinas y los encargados de la gestión del talento humano en las sedes de presencia nacional, jefes o encargados del personal académico, jefes o encargados del personal administrativo, jefes o encargados de temas salariales y Jefes o responsables del área de seguridad y salud en el trabajo. Además de ellos, fueron convocados otros colaboradores que, por su experiencia en la gestión del talento humano en la Universidad, algunos de ellos con más de 20 años en estas áreas, aportaron elementos relevantes para el debate adelantado. Es preciso anotar que este ejercicio se enfocó principalmente en la gestión de los servidores públicos administrativos, no obstante, en algunos componentes comunes se abarca al personal académico de la Universidad.

Como resultado de esta etapa se identificaron múltiples variables sobre las cuales se deben realizar intervenciones a fin de lograr los objetivos del largo plazo.

Para la fase de priorización mediante el método de importancia y gobernabilidad (Mojica, 2008) se aplicaron encuestas vía electrónica dirigidas a los líderes de talento humano de la universidad, como máximo nivel decisorio en esta gestión.

Finalmente, a través de un cuestionario de preguntas abiertas enviados por internet, se explora sobre la posibilidad de aplicar estos instrumentos en otras instituciones que conforman el sistema universitario estatal. Esta encuesta fue remitida a los líderes de talento humano de diferentes universidades públicas, teniendo en cuenta su experiencia y trayectoria. Esta etapa se soporta en lo expresado por Yin, sobre la *generalización analítica*, la cual se basa en utilizar el estudio de caso para ilustrar, representar o generalizar a una teoría, pudiendo generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares (Martínez, 2006; Yin, 1994)

En la siguiente tabla (tabla 10) se esquematiza el proceso de investigación, sus etapas, las técnicas de recolección de la información, las técnicas de análisis y los productos a lograr.

Tabla 10. Proceso metodológico

Etapa	Técnica de recolección de información	Técnica de análisis de la información	Productos esperados
Identificar referentes en planeación estratégica	Revisión de literatura	Análisis de contenido	Modelos e instrumentos de planeación estratégica.
Identificar referentes en planeación estratégica en talento humano en general y en el sector público	Revisión de literatura	Análisis de contenido	Modelos de instrumentos de planeación estratégica.
Seleccionar y aplicar los instrumentos del modelo propuesto para planeación estratégica para el talento humano	Taller con expertos	Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos incorporados al modelo de planeación estratégica. • Variables estratégicas definidas • Escenarios de futuro identificados.
Explorar aplicación del modelos a otras universidades públicas	Cuestionario a través de internet	Análisis de contenido	Posibilidad de aplicación del modelo

Fuente: Elaboración propia

Planeación estratégica en talento humano Universidad Nacional de Colombia

Para el desarrollo del trabajo se realizará una revisión del proceso de planeación institucional de la Universidad Nacional de Colombia, la caracterización de la gestión del talento humano en la Universidad y la propuesta y aplicación del modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano administrativo de la Universidad Nacional de Colombia como caso de estudio.

Plan estratégico institucional – Universidad Nacional de Colombia

La Universidad mediante Acuerdo 238 de 2017 el Consejo Superior Universitario se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia, el cual busca fortalecer los procesos de planeación en la Universidad con una mirada de mediano y largo plazo, definiendo el Plan Estratégico Institucional en su Artículo 17 así:

“ARTÍCULO 17. Definición. Es el instrumento, que establece la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo.

Es el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad” (Consejo Superior Univeristario, 2017).

Este nuevo marco de gestión de la Universidad establece una vigencia mínima para el Plan Estratégico Institucional de cuatro (4) periodos rectorales (Consejo Superior Univeristario, 2017) lo que imprime un cambio en el pensamiento organizacional, transformando la universidad hacia gestión enfocada en el largo plazo, rompiendo con la inercia que se había venido teniendo de una

planeación atada a los periodos rectorales únicamente. Este cambio trae la idea de política de estado, entendida como:

“aquellas que desarrollan los acuerdos colectivos y fundamentales de los miembros de un Estado, relacionados con sus formas de vida y de organización como nación, siendo por tanto inmunes al cambio de los gobiernos. Similar tipo de políticas pueden presentarse en sistemas políticos sub nacionales, como las ciudades, y dentro de los temas de su competencia” (Velásquez Gavilanes, 2009, p. 147 - 189).

Para materializar este mismo objetivo, el mencionado Acuerdo establece como en su Artículo 23 que el Plan Global de Desarrollo “es el instrumento de concreción del Plan Estratégico Institucional en cada uno de los periodos de gestión rectoral, formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del Rector designado” (Consejo Superior Univeristario, 2017).

La creación e implementación del Plan Estratégico Institucional era una necesidad identificada y requerida por la Universidad, teniendo en cuenta que la Universidad venía realizando ejercicios de planeación y ejecución de corto plazo, en los cuales no se logran articular todas las dimensiones propias de la gestión administrativa de la gestión pública (Mojica y Ibarra, 2011)

El talento humano en la Universidad Nacional de Colombia

Antes de iniciar la definición de las herramientas o instrumentos a utilizar en el proceso de planeación estratégica de talento humano de la Universidad Nacional de Colombia, con especial énfasis en el personal administrativo de planta, se realizará una caracterización del talento humano de planta de la Universidad Nacional de Colombia.

La Universidad, para su funcionamiento cuenta con estamentos diferenciados en los procesos de gestión: el personal académico y el personal administrativo. Adicional a estos y no

menos importante, hay un gran número de colaboradores por prestación de servicios que en el año 2018 asciende a 2.669¹, enfocadas específicamente en apoyo a la gestión.

El presente estudio se enfocará en los procesos de planeación estratégica para el personal de planta de la Universidad, con especial énfasis en el personal administrativo, esto por sus características, ya que los procesos de planeación del personal académico (perteneciente y no perteneciente a la carrera profesoral) son liderados por la Vicerrectoría Académica en el nivel nacional y en las sedes por las Direcciones Académicas, de forma articulada con las Decanaturas de Facultad y las Direcciones de Unidad Académica básica. Las áreas de personal en cada sede son las encargadas de la gestión del personal académico desde el punto de vista de su relación laboral, sin embargo, las mismas no tienen mayor injerencia en otros procesos de este estamento.

La gestión del personal administrativo, compuestos por sus diferentes tipos de vinculación, está en cabeza de la Vicerrectoría General (Consejo Superior Univeristario, 2013), quien lo ha delegado en la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo (Rectoría Universidad Nacional de Colombia, 2017). A su vez, teniendo en cuenta el modelo multisedes con el cual opera la Universidad, para el desarrollo de la gestión ha establecido una organización en tres (3) niveles: nacional, sede y facultad.

En la sede andinas se cuenta con una Dirección de Personal, quien realiza la gestión correspondiente a su competencia, sobre los estamentos docentes y administrativo. En este mismo sentido, las sedes de presencia nacional tienen distribuida esta gestión entre la Unidad de Gestión Integral y la Secretaría de Sede.

¹ Información suministrada por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa. Universidad Nacional de Colombia.

La figura No. 13 presenta la competencia y gestión de personal de planta en cada uno de sus niveles.

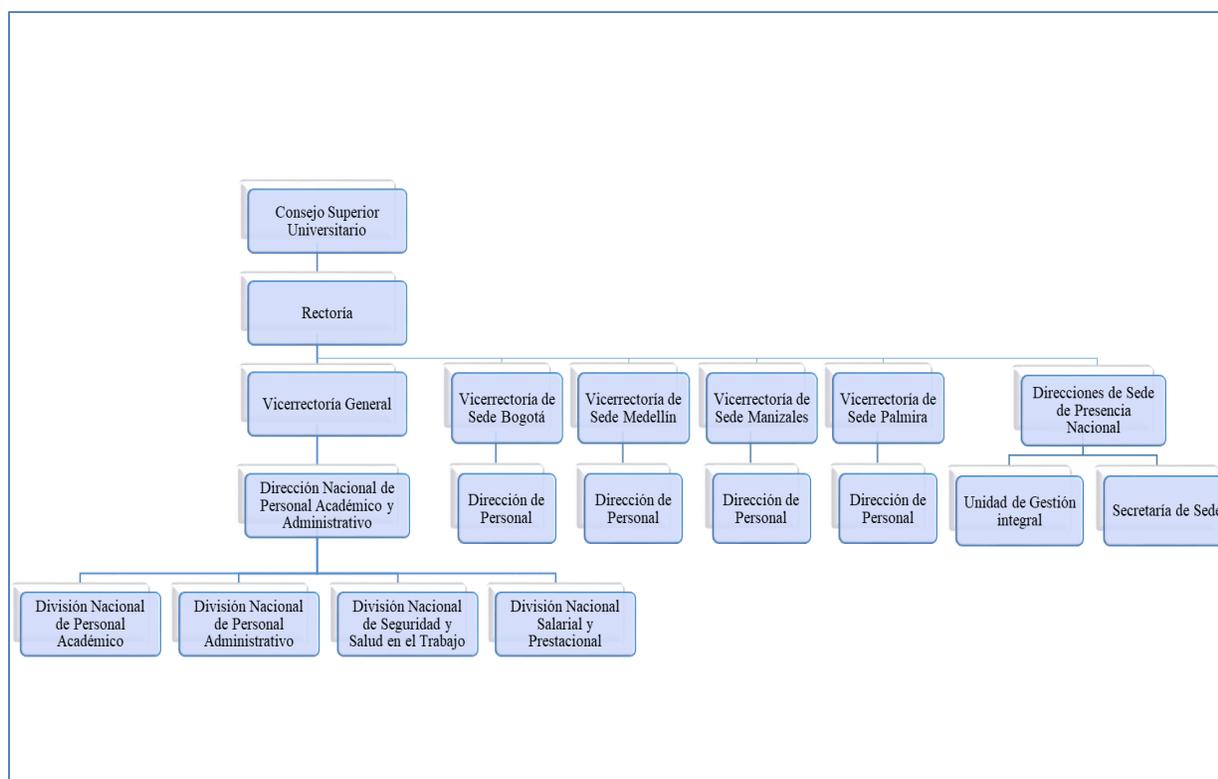


Figura 13. Estructura gestión de talento humano Universidad Nacional de Colombia –

Elaboración propia

A nivel de procesos, la gestión del talento humano se sitúa en el mapa de procesos de la Universidad a través del macroproceso que lleva el mismo nombre, tal y como se observa en la figura No. 11.

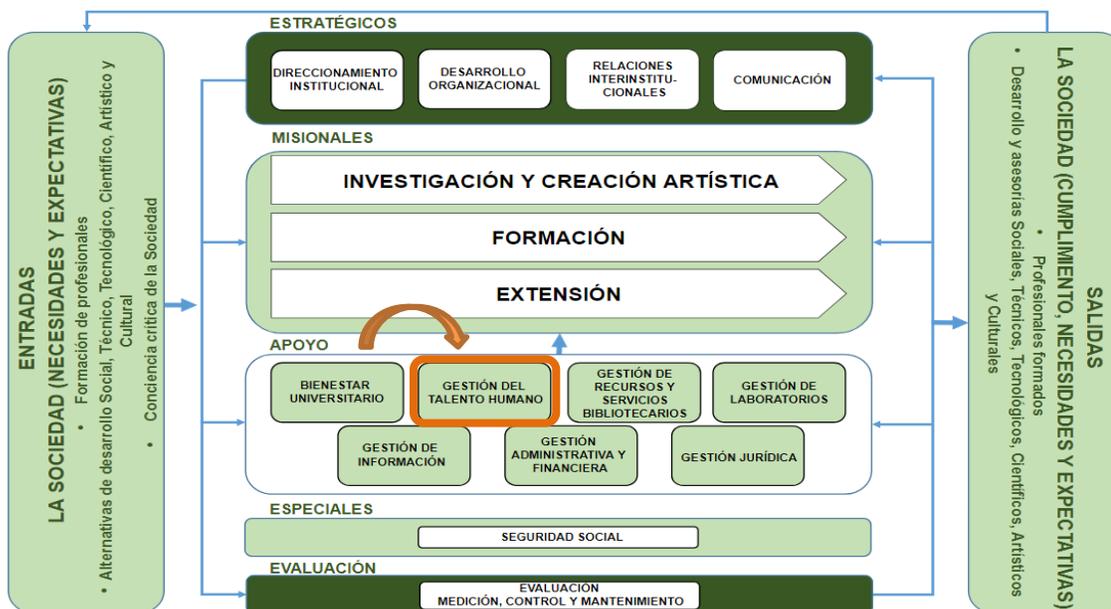


Figura 14. Mapa de procesos Universidad Nacional de Colombia. Tomado de <http://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/gestion-por-procesos1>

El macroproceso de Talento Humano, se caracteriza de acuerdo con las siguientes etapas inmersas en el ciclo PHVA:

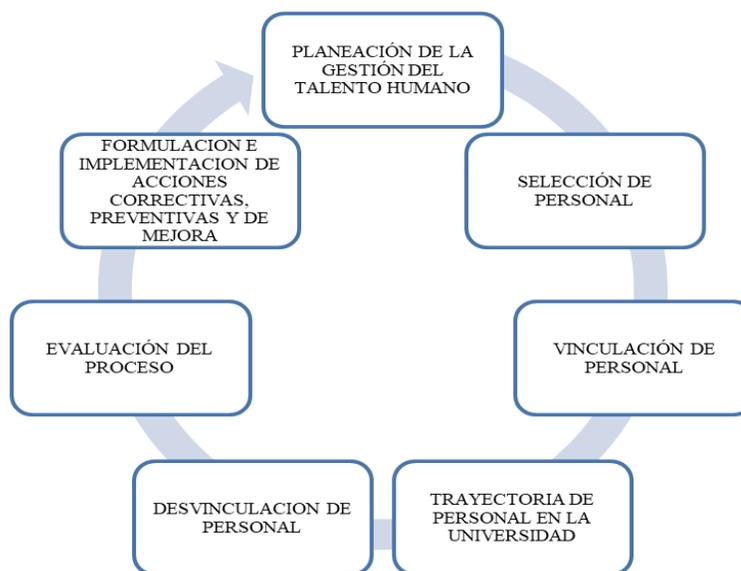


Figura 15. Caracterización del macroproceso de talento humano – Elaboración propia a partir de la Caracterización de proceso Gestión del Talento Humano Versión 0.0

En cuanto a la cantidad de servidores públicos docentes y administrativos de planta, docentes y administrativos se tiene el siguiente comportamiento:

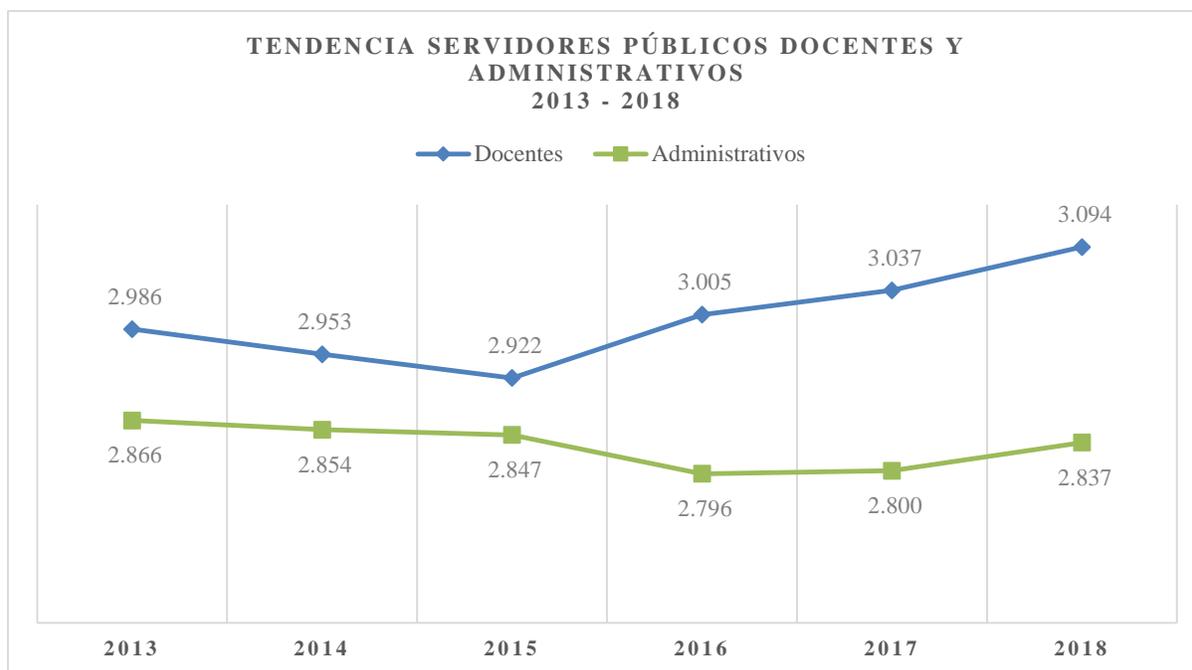


Figura 16. Cantidad de servidores público docentes y administrativos 2013 – 2018 – Elaboración propia a partir de la información aportada por la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo

Construcción del modelo de planeación estratégica de talento humano.

Como se anotó capítulos atrás, la gestión del talento humano es uno de los pilares sobre los cuales puede generarse una ventaja competitiva sustentable (Aduna Mondragón et al., 2017; Calderón et al., 2007; González y De Elena, 2004). Una efectiva gestión del talento humano contribuye al compromiso con su trabajo y con la institución lo que facilita el buen desempeño de la Universidades (Amin et al., 2014), por lo cual es necesario realizar una planeación estratégica de su gestión, en el caso de la Universidad, que se articule con lo planteado en el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario y teniendo como antecedente el estudio prospectivo realizado en la Sede Medellín, en el cual se reflexiona sobre el dinámica que traía la Universidad,

ya que venía realizando ejercicios de planeación y ejecución de corto plazo, en los cuales no se logra articular todas las dimensiones propias de la gestión administrativa de la gestión pública y para el caso que nos ocupa, para la gestión del personal administrativo en la Universidad Nacional de Colombia (Mojica y Ibarra, 2011).

Para este fin, se plantea un modelo de planeación estratégica que utiliza algunos de los instrumentos disponibles en la literatura revisada (tabla 11), e incluyendo como propuesta la utilización del modelo de congruencia para el diagnóstico del comportamiento organizacional propuesto por Nadler y Tushman (D. Nadler y Tushman, 2011), el cual es la base para la organización de la información de las mesas de trabajo realizadas.

Tabla 11. Criterios de selección de instrumentos

INSTRUMENTO	CRITERIO DE SELECCIÓN
Modelo de congruencia y análisis de brechas	La categorización de componentes del sistema para su análisis permite una revisión estructurada de los mismos y una prospección de escenario futuro deseado, estableciendo la brecha existente. Se consideró un instrumento adecuado, dado el avance que tiene el macroproceso de talento humano en el pensamiento sistémico, de proceso y cadena de valor generado por la adopción de los sistemas de gestión de calidad y, de seguridad y salud en el trabajo.
Taller de prospectiva	Es un instrumento que facilita el debate reflexivo entre los expertos, quienes a través de mesas de trabajo por áreas comparten su visión e iniciativas colectivas. Permite la

INSTRUMENTO	CRITERIO DE SELECCIÓN
	integración de experiencias particulares y favorece el trabajo colectivo.
Priorización por importancia y gobernabilidad	Es un instrumento de fácil entendimiento en su uso para personas que no tienen un amplio conocimiento en temas de planeación, lo que permite recoger las valoraciones de los expertos.
Diseño de escenarios mediante ejes de Schwartz	Teniendo en cuenta el análisis de contenido sobre las variables identificadas y priorizadas, los ejes de Schwartz son el instrumento que con mayor facilidad permite la generación de consensos compartidos sobre los posibles futuros, limitándolos a cuatro posibilidades y estableciendo un escenario apuesta, en donde todos los individuos se identifiquen.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Godet y Durance, 2007; Mojica, 2010; D. Nadler y Tushman, 2011; Schwartz y Medina Vásquez, 1995)

Los ejercicios de prospectiva se pueden estructurar de diversas maneras y usar diversas herramientas sin que ello disminuya su valor, para esto se debe centrar los esfuerzos en lo que realmente implica un proceso de construcción de escenario prospectivos y evitar la limitación del esfuerzo al usar una herramienta única (Raford, 2015).

Modelo de congruencia para el diagnóstico del comportamiento organizacional

En el libro *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, David A. Nadler y Michael L. Tushman (2011), presentan un modelo basado en el enfoque sistémico

derivado de la teoría general de sistemas (Bertalanffy, 1976; Donaldson, 2006) y de la teoría de la contingencia expuesta por Luthans (2011), Lawrence y Lorsh (1967) entre otros (Mora Lema, 2011; Velásquez Vásquez, 2000).

El modelo integra componentes de entrada, proceso y salida, haciendo una plena referencia a los sistemas abiertos. Las entradas están divididas en tres componentes: entorno, recursos e historia. El primero hace alusión a todos los factores y actores que están alrededor de la organización o de la unidad de estudio, afectándolo de tres maneras: demandas a la organización, medio ambiente limitante y medio ambiente que ofrece oportunidades. Los recursos se refieren a todos con lo que cuenta una organización para su operación, sea tangible o intangible. Finalmente, la historia, relacionada con el comportamiento organizacional, el comportamiento de sus líderes y en general el tener en cuenta todas las características que han marcado a la organización en determinados momentos (D. Nadler y Tushman, 2011)

Nadler y Tushman proponen para el componente de proceso cuatro factores que se relacionan entre sí: la organización formal, la organización informal, las personas y el trabajo. El último factor, tuvo un cambio en su concepción a partir de la propuesta de la Universidad de Michigan, direccionándolo a la tecnología utilizada para la operación más que las formas o procesos en los cuales se desarrollan las actividades diarias. La organización formal está enmarcada en las estructuras, procesos, sistemas y procedimientos expresamente establecidos para organizar el trabajo y guiar la actividad de los individuos; la organización informal se relaciona con la cultura organizacional, las creencias, valores, el clima organizacional, los cuales tiene una alta influencia en el desarrollo de las actividades de la organización. Para cerrar este componente, la gente o las personas, desde el punto de vista de sus competencias, capacidades, experiencia, comportamientos y el perfil sociodemográfico (D. Nadler y Tushman, 2011).

El tercer componente es la salida del sistema, entendida desde tres niveles de salida: para la organización, para los grupos de trabajo y finalmente, para las personas. En lo relativo a la organización, esta hace alusión a los bienes y servicios producidos, los resultados financieros, creación de empleo, efectos sobre la sociedad, etc. Las salidas en términos de los grupos de trabajo son medidas a través del desempeño de cada grupo o unidad de trabajo, y finalmente las salidas como individuos, relacionadas con el desempeño individual y el aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Mercer Delta Consulting LCC, 2003; D. Nadler y Tushman, 2011). El modelo se resume en la figura No. 17.

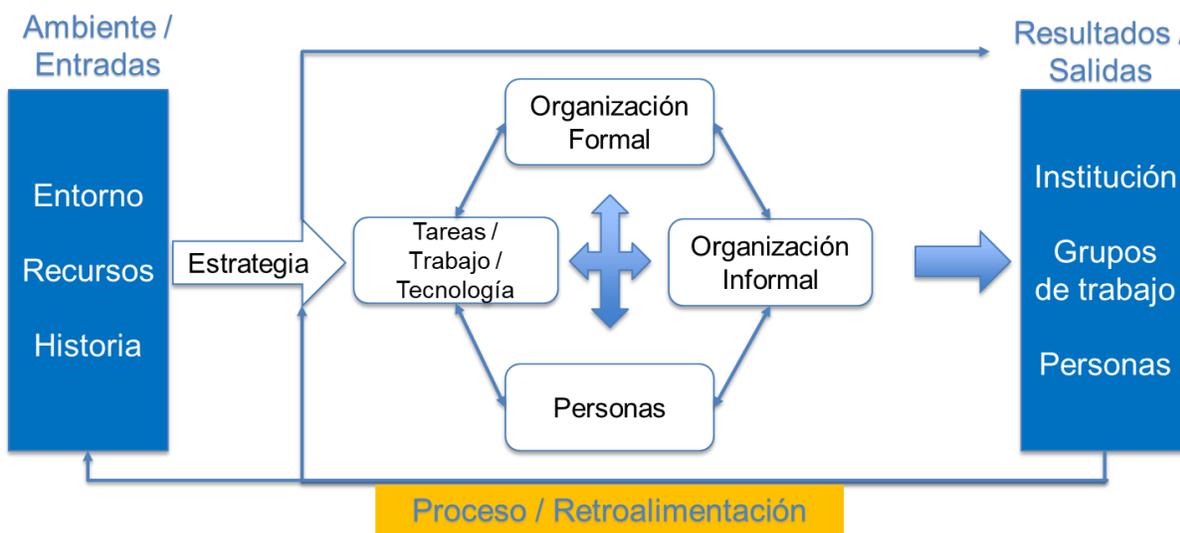


Figura 17. Modelo de congruencia – Elaboración propia a partir Modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1997)

Teniendo en cuenta que el modelo de congruencia tiene un enfoque sistémico, resaltando que cualquier posible cambio en alguno de los componentes genera cambios en otros (D. Nadler y Tushman, 2011), También se relaciona con el mundo complejo que en donde Edgar Morín anota:

“El conocimiento pertinente debe enfrentar la complejidad. *Complexus* significa lo que está tejido junto; en efecto, hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociológico, el psicológico, el

afectivo, el mitológico) y que existe un tejido interdependiente, interactivo e inter-retroactivo entre el objeto de conocimiento y su contexto, las partes y el todo, el todo y las partes, las partes entre ellas. Por esto, la complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad (Morin, 1999).

El modelo busca encarar los problemas organizacionales bajo este pensamiento con la siguiente estructura (figura No. 18):

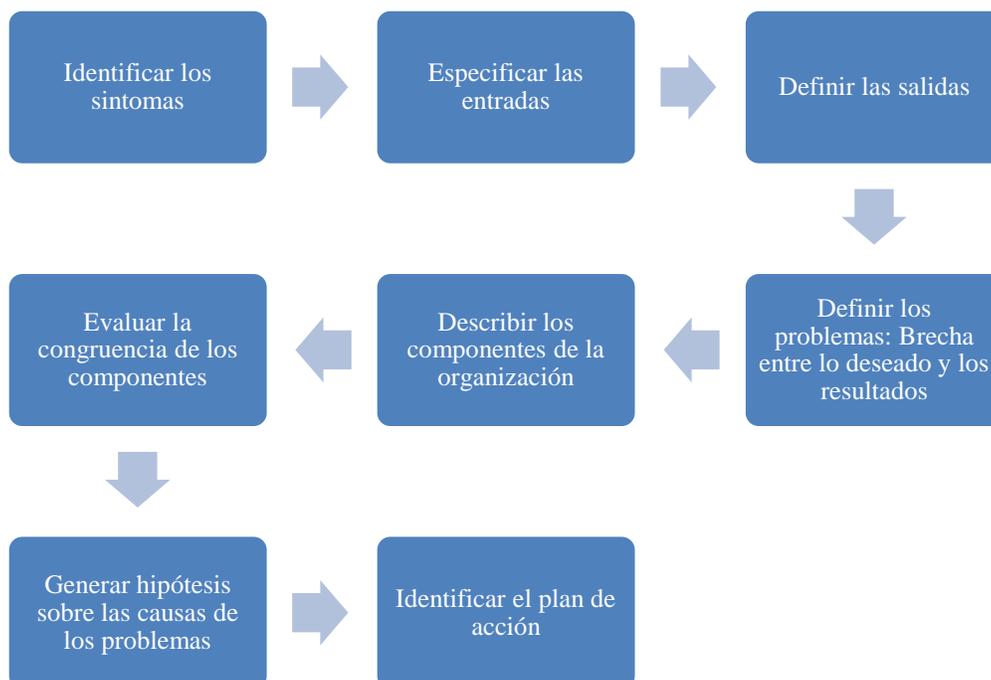


Figura 18. Pasos para solucionar los problemas organizacionales bajo el modelo de congruencia –
Elaboración propia a partir de Nadler y Tushman (2011)

El modelo busca encontrar el ajuste (fit) entre los componentes del sistema, la relación de congruencia entre unos y otros, para que de esta manera se mejore su desempeño y se solucionen los problemas identificados, mejorando las salidas en cada uno de sus niveles.

Modelo de planeación estratégica de talento humano

Tomando como punto de partida el modelo de congruencia de Nadler y Tushman, se propone el siguiente modelo para el desarrollo del proceso de planeación estratégica en la Universidad Nacional de Colombia (figura 19):

Figura 19 . Modelo metodológico de planeación estratégica para talento humano –



Elaboración propia a partir de Nadler y Tushman (2011), Francisco Mojica (2008), Peter Schwartz (Herrera et al., 2013)

El ejercicio de planeación estratégica se desarrolló mediante mesas de trabajo realizadas en los meses de octubre y noviembre de 2018, con la participación de los equipos de gestión de talento humano de la Universidad Nacional de Colombia del nivel nacional, las sedes andinas y las sedes de presencia nacional (30 personas).

Entradas

La primera actividad se relaciona con el componente de entradas del modelo de congruencia, donde cada una de las sedes expone el balance de su gestión en el último trienio y las posibles ideas preliminares sobre las acciones que se quieren desarrollar en el corto plazo; así mismo, se toma como insumo para las mesas de trabajo documentos orientadores de la estrategia

de la Universidad, tales como las ideas rectoras, desarrolladas a partir de la propuesta rectoral para el trienio 2019 – 2021 y el documento *claves para el debate público No. 68 La Universidad Nacional se piensa a 2030: visión, retos y perspectivas*, en el cual se presentan seis relatos de la visión prospectiva de la Universidad en el año 2030 realizados por diferentes personas o equipos de trabajo, los cuales exhiben una serie de elementos orientadores y comunes que son insumo para el proceso a desarrollar.

Identificación de variables y socialización

La segunda actividad (panel de expertos) se desarrolla a través de la discusión reflexiva en mesas de trabajo organizadas de acuerdo con las áreas de gestión del talento humano en la Universidad (personal académico, personal administrativo, salarial y prestacional, y seguridad y salud en el trabajo), así como una mesa de trabajo de sedes de presencia nacional y una mesa final conformada por las directoras de personal, tanto a nivel nacional como de sede. Para esta actividad se utiliza un primer instrumento de recolección de información en el cual se registran las ideas categorizadas en cada uno de los componentes de la propuesta de Nadler y Tushman (2011), organización formal, organización informal, personas y tecnología.

El tercer paso fue la socialización de los resultados de la discusión y la reflexión realizada en cada una de las mesas, presentado las variables que identificaron y seleccionaron como más relevantes, el estado actual y el estado deseado a 2030. A cada una de las intervenciones realizadas por las mesas, los participantes tuvieron un espacio de tiempo para realizar observaciones. Con el paso de las socializaciones, se evidenciaron temas comunes ente las mesas, lo cual fue permitiendo fortalecer algunas de las variables; en este mismo sentido otras variables fueron perdiendo fuerza en el proceso, pero sin significar que no fueran tenidas en cuenta en el momento de la priorización.

Priorización

La etapa cuatro corresponde al proceso de priorización, utilizando la metodología de importancia y gobernabilidad (Mojica, 2008), definiendo la importancia como la pertinencia o relación coherente que existe entre las estrategias y las acciones propuestas para la gestión de Talento Humano. Es necesario tener en cuenta que en esa dimensión se asigna a cada estrategia un puntaje entre 1 y 4, el cual permite visualizar la pertinencia de menor a mayor grado así: 1: No es importante, 2: Poco importante, 3: Importante, 4: Muy importante. Por otra parte, se realiza la valoración de gobernabilidad, entendida como el control o dominio que las áreas de talento humano pueden tener sobre cada estrategia y acción propuesta. Esta dimensión se clasifica teniendo como base unos criterios de control sobre la gestión y ejecución de las acciones para materializar las estrategias, los cuales son: 1: Nulo, 2: Débil, 3: Moderado y 4: Fuerte. En la tabla No. 7 se presentan las variables definidas y su valoración.

En la etapa de priorización únicamente se trabajó con los directores de personal o responsables de la gestión del talento humano por sede, así como los líderes del macroproceso en el nivel nacional, siendo estos los expertos (Godet, 1993) los llamados ser guía y responsables de la gestión del talento humano en la universidad. La calificación (tabla 12) fue realizada a través de un cuestionario en línea, en donde cada uno de los expertos, luego de reflexionar sobre los temas tratados en los talleres, expresó su priorización, teniendo presente el objeto general del ejercicio y las particularidades propias del día a día de su gestión en lo correspondiente a su competencia.

Tabla 12. Variables y priorización IGO

VARIABLES CALIFICADAS	DESCRIPTOR	PROMEDIO IMPORTANCIA	PROMEDIO GOBERNABILIDAD
Puesta en producción de la versión WEB del sistema de información SARA	OE1V1	3,53	2,41
Implementar un nuevo esquema de servicio de soporte para el sistema SARA	OE1V2	3,29	2,41
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo soportada en el sistema de información SARA	OE1V3	3,76	2,94

VARIABLES CALIFICADAS	DESCRIPTOR	PROMEDIO IMPORTANCIA	PROMEDIO GOBERNABILIDAD
Implementación de Valoración al mérito en el sistema de información SARA	OE1V4	3,59	3,06
Implementación de servicios en línea relacionados con la gestión del Talento Humano	OE1V5	3,65	2,76
Renovación del modelo de informes para la toma de decisiones relacionados con la gestión del talento humano.	OE1V6	3,24	2,65
Implementar la interoperabilidad entre SARA y otros sistemas de información internos y externos	OE1V7	3,35	2,12
Organización documental, digitalización e indexación del 100% de las historias laborales	OE1V8	3,53	2,94
Digitalización de contenidos de capacitación	OE1V9	3,06	2,94
Implementación de atención virtual - Chat Virtual	OE1V10	3,06	2,47
Desarrollo de aplicación para equipos móviles para el acceso a trámites y servicios en gestión de TH	OE1V11	2,76	2,12
Desarrollar un chat por áreas de gestión del Talento Humano para el análisis y consulta de casos	OE1V12	2,88	2,24
Construir un modelo de gestión por competencias del talento humano administrativo	OE2V1	3,82	3,47
Implementar el modelo de gestión del talento humano por competencias al personal administrativo a través de los procesos de valoración del mérito, selección y capacitación	OE2V2	3,76	3,24
Establecer un modelo de formación y desarrollo de competencias, enfatizando en el liderazgo de los servidores administrativos para la transformación de la Universidad.	OE2V3	3,59	3,35
Establecer un modelo integral de gestión por saberes para el personal académico de planta de la Universidad Nacional de Colombia	OE2V4	3,29	2,76
Intervenir los peligros asociados a la infraestructura física de la Universidad en coordinación con las Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico.	OE3V1	3,82	2,35
Realizar la evaluación e intervención del riesgo psicosocial en coordinación con las Direcciones de Personal y de Bienestar Universitario.	OE3V2	3,65	3,29
Intervenir los peligros asociados al uso de la voz en la población docente.	OE3V3	3,41	3,12
Implementar programas específicos dirigidos a la prevención de accidentes de trabajo que han sido evaluados como prioritarios debido al impacto que pueden generar o a la frecuencia de su ocurrencia.	OE3V4	3,65	3,29
Implementar actividades dirigidas al manejo de las emergencias naturales y antrópicas que puedan presentarse en la Universidad.	OE3V5	3,35	2,88

VARIABLES CALIFICADAS	DESCRIPTOR	PROMEDIO IMPORTANCIA	PROMEDIO GOBERNABILIDAD
Intervenir los riesgos asociados al manejo de sustancias químicas en los laboratorios en coordinación con las Direcciones de Laboratorios.	OE3V6	3,53	3,06
Equipar al talento humano con herramientas que fortalezcan sus capacidades de comunicación	OE4V1	3,76	3,12
Construir un documento que enmarque la base conceptual y las estratégicas para una comunicación interna con significado	OE4V2	3,35	2,94
Participación de las áreas de gestión del Talento Humano en centros de pensamiento para el desarrollo de políticas en la Universidad	OE4V3	3,41	2,76
Desarrollar acciones de convivencia universitaria para el personal docente y administrativo	OE4V4	3,59	3,12

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

Las variables que obtuvieron una calificación en importancia y gobernabilidad mayor a la mediana construida a partir de los promedios de las calificaciones (importancia: 3,5294 y gobernabilidad: 2,9411), están sombreadas con color azul y se podrían considerar como las variables más importantes a trabajar y en la cuales se deberían enfocar los esfuerzos en el corto plazo. Las variables sombreadas con color amarillo son identificadas como importantes, pero es necesario adelantar gestiones correspondientes a contar con una mayor capacidad de gobierno para que sean materializadas, esto podría ser a través de un adecuado relacionamiento de los actores institucionales, ya que algunas de ellas dependen de financiación y otras de la articulación de esfuerzos con otras áreas de la Universidad.

Uno de los beneficios que tiene el instrumento de priorización IGO, corresponde a la posibilidad de graficar sobre un plano cartesiano las variables, dividiéndolas por las medianas de las calificaciones de importancia y gobernabilidad, obteniendo cuatro cuadrantes, que permiten identificar las áreas de mayor relevancia y prioridad de intervención (Mojica, 2008, 2010). En la figura No. 20 se puede ver la distribución de las variables en cada uno de los cuadrantes.

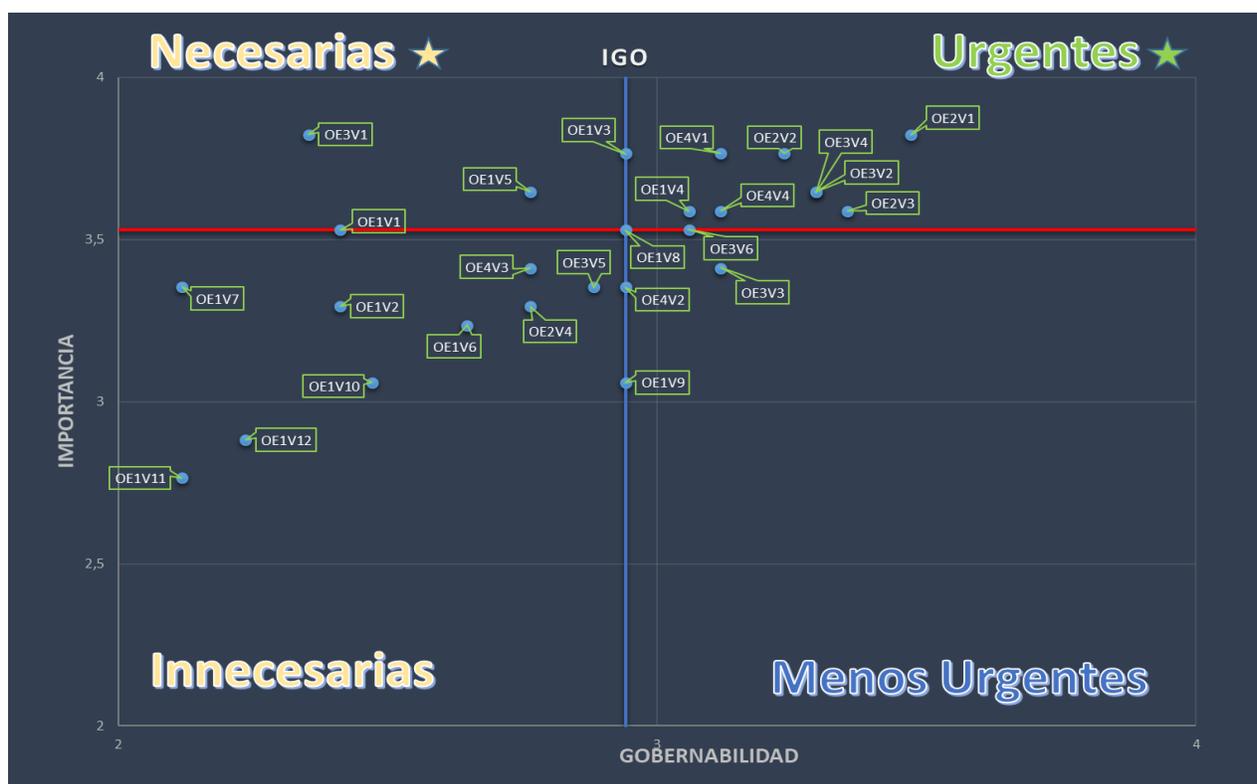


Figura 20. Priorización de variables IGO – Elaboración propia a partir de la información recolectada y basado en Francisco Mojica (2008)

Diseño de escenarios

Paso seguido, para la etapa correspondiente a la creación de escenarios, se hace uso de los ejes de Schwartz, en la cual se realiza la clasificación de las variables en dos categorías que consolidan la visión de futuro deseado (Schwartz y Medina Vásquez, 1995).

La planificación de escenarios es un proceso de colaboración para visualizar entornos futuros alternativos, identificar sus implicaciones, probar la lógica de los planes, estrategias y políticas a largo plazo y, prepárese para un cambio inminente, utilizando narraciones plausibles y consistentes sobre el futuro. Al considerar múltiples escenarios posibles, se reconoce la naturaleza indeterminada y emergente del futuro, en contraste con los enfoques basados en pronósticos para

la consideración del futuro, que a menudo simplemente se extrapolan sobre la base de las tendencias actuales y pasadas (Rowe, Wright, y Derbyshire, 2017).

Para el caso, se definen las siguientes categorías: 1) El talento humano como área estratégica para la gestión universitaria y 2) Sistematización y simplificación de procesos para el cambio.

En torno a estas dos categorías se construyen cuatro escenarios, teniendo un escenario apuesta, en donde las dos categorías logran su mejor desempeño. También se identificará un escenario no deseado y dos escenarios intermedios, en donde es favorable alguna de las dos categorías construidas.

Para la definición de las categorías se tomaron los resultados de las mesas de trabajo adelantadas en los talleres de planeación estratégica, en las cuales participaron todos los equipos de gestión de talento humano de la universidad, divididos en las áreas de su competencia. En estas mesas se presentaron temáticas reiterativas en cada una de las exposiciones, asociadas al rol que debía tener la gestión del talento humano en la universidad, reconociendo a las personas, como los verdaderos agentes de transformación, lo cual debe ser tenido en cuenta en los momentos de toma de decisiones estratégicas. En este mismo sentido, la intención del equipo directivo del talento humano (jefes de personal del nivel nacional y sedes) es trascender en su gestión transformándose de una actividad operativa a un área estratégica en la Universidad, teniendo en cuenta el impacto que su acción puede tener en el cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y extensión), así como en los objetivos institucionales definidos para el corto, mediano y largo plazo.

El otro tema que fue constante en las discusiones y exposiciones fue el relacionado con tecnologías de la información, nuevas herramientas y servicios en línea (12 de 25 variables definidas corresponden a tecnologías de la información y las comunicaciones), buscando

automatizar procesos liberando capacidades y talentos para ser orientados a acciones de mayor impacto en la gestión del talento humano, ya que al día de hoy se considera que hay muchos procesos llevados a cabo de forma manual, consumiendo demasiado tiempo y esfuerzo.

En la tabla No. 13 se presenta la descripción de los escenarios utilizando los ejes de Schwartz.

Tabla 13. Escenarios futuros

Escenarios	Descripción
Escenario 1 NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Estratégico (+), Sistematización (+)	La Universidad identifica a las áreas de talento humano como instancias estratégicas en la gestión universitaria, convirtiéndose en actores importantes en los procesos estratégicos institucionales. Utilizan las tecnologías de la información y la autogestión para enfocar sus talentos y capacidades en la ejecución de acciones de impacto en las etapas de selección, vinculación, trayectoria y desvinculación dirigidos a que la universidad cuente con los mejores servidores públicos, éticas, íntegros y generadores de innovación.
Escenario 2 ESTRATEGIA OPERATIVA Estratégico (+), Sistematización (-)	La Universidad identifica a las áreas de talento humano como instancias estratégicas en la gestión universitaria, convirtiéndose en actores importantes en los procesos estratégicos institucionales. Sin embargo, continua realizando muchos trabajo operativos de forma manual, destinando gran parte de sus capacidades a solucionar el día a día, sin mayores esfuerzos en el mejoramiento de las etapas de selección, vinculación, trayectoria y desvinculación teniendo deficiencias en las calidades de los servidores públicos.
Escenario 3 MEJORAMIENTO SIN RELEVANCIA INSTITUCIONAL Estratégico (-), Sistematización (+)	La Universidad no considera a las áreas de talento humano como actores importantes en los procesos estratégicos institucionales, a pesar de haber logrado grandes avances en la sistematización de sus procesos, utilizando las tecnologías de la información y la autogestión como herramientas de mejoramiento.
Escenario 4 RELEGADO OPERACIONAL Estratégico (-), Sistematización (-)	La Universidad no considera a las áreas de talento humano como actores importantes en los procesos estratégicos institucionales. Estas áreas continúan realizando su trabajo enfocada en la operación de forma manual, destinando sus capacidades a solucionar el día a día, sin mayores esfuerzos en el mejoramiento de las etapas de selección, vinculación, trayectoria y desvinculación teniendo deficiencias en las calidades de los servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada

Finalmente, sobre estos escenarios y teniendo en cuenta las variables priorizadas, las áreas de gestión de talento humano de la Universidad Nacional de Colombia, deben iniciar el proceso de construcción de su plan estratégico de talento humano, con un horizonte a 2030 y el cual se

deberá materializar en el corto plazo, con una serie de proyectos de inversión enfocados en las variables ubicadas en el cuadrante urgente del plano cartesiano presentado en la figura 18.

Estas variables a trabajar en el corto plazo se pueden consolidar en tres grupos:

- Soportar todos los procesos de la gestión del talento humano sobre un sistema de información, ya que en la actualidad solo una parte de estos lo está, segmentando la información que este gestiona. En la actualidad las actividades relacionadas con la selección, capacitación, evaluación y las de seguridad y salud en el trabajo no se encuentran registradas en el sistema, realizándolas de forma manual. Esta situación dificulta una toma de decisiones informada y genera en muchas oportunidades reprocesos.
- Realizar la gestión del personal administrativo bajo un modelo de competencias aplicado a todo el ciclo de vida del servidor público, ya que se identifican esfuerzos aislados al respecto sin que haya una cadena de valor clara que permita el fortalecimiento del talento humano.
- Generar espacios seguros para el desarrollo de las actividades diarias de los servidores públicos, así como el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en los valores institucionales volcada al servicio y abierta al cambio.

Exploración de aplicación de la planeación estratégica en talento humano a universidades públicas en Colombia

Las 32 instituciones de educación superior que integran el Sistema Universitario Estatal (SUE), tienen como insumo para la gestión del talento humano en su entidad el modelo propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) presentados capítulos atrás. No obstante, el modelo y las herramientas propuestas en el presente trabajo, pueden ser una alternativa para el desarrollo de los ejercicios de planeación estratégica, ampliando las posibilidades de un resultado que contenga más elementos para el desarrollo de las acciones que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales, así como de la misión de la entidad.

A pesar de la opinión de algunos autores sobre las insuficientes bases que otorga el estudio de caso para la generalización de sus resultados (Martínez, 2006), otros, como Rialp (1998) argumentan que el estudio de caso, en cuanto a su propósito, el diseño de la investigación y su metodología busca comprender el proceso o Yin (1989, 1998) cuando expresa que la aplicación a otros casos debe ser abordada como una “*generalización analítica*” en condiciones teóricas similares o realizarse una “replicación teórica” entendida como una transferencia de la teoría a otros casos (Martínez, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una consulta a líderes de talento humano de universidades públicas indagando sobre los procesos de planeación que desarrollan en sus entidades y preguntando su percepción sobre el modelo y herramientas planteadas.

El cuestionario se dividió en dos partes; la primera, con siete preguntas abiertas y una de selección cerrada, referente al proceso de planeación estratégica que se ha desarrollado históricamente o que se emplea en la actualidad, específicamente en lo que corresponde al talento humano, explorando los elementos de entrada, el proceso de planeación y las salidas del mismo.

La segunda parte, indaga sobre la posible aplicación del modelo de planeación estratégica de talento humano propuesto en este trabajo, así como la conveniencia de las etapas e instrumentos utilizados. Para esto se presenta gráficamente el modelo y se realizan seis preguntas abiertas, tres de selección cerrada y un espacio para comentarios.

El cuestionario fue remitido vía electrónica a doce (12) áreas de talento humano de universidades públicas, teniendo respuesta de seis (6) de ellas. Para el análisis de la información recolectada se realiza un análisis de contenido para la preguntas abiertas y revisión de frecuencia para las de selección.

Con la información recopilada se puede establecer que los ejercicios que se han venido adelantando siguen dos metodologías para los procesos de planeación institucional y por ende para las áreas de talento humano: el marco lógico y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

En primer lugar, se realizará un análisis sobre la utilización del marco lógico para los procesos de planeación estratégica. En una segunda parte se hace referencia al modelo integrado de planeación y gestión.

“La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas” (Ortegón, Pacheco, y Prieto, 2005).

Esta metodología se centra el desarrollo de iniciativas de corto plazo, dirigidas a solucionar un problema, definiendo un objetivo general, unos objetivos específicos, los resultados y las actividades necesarias para alcanzarlos (Ortegón et al., 2005).

Estos trabajos se han desarrollado acompañados de algunas herramientas como el análisis DOFA, como uno de los más recurrentes en el sector público (Ruiz Castro et al., 2011) y los árboles de problemas, árbol de causas, árbol de objetivos y árbol de efectos.

Como se anotó anteriormente, el uso de la matriz DOFA permite realizar un análisis interno y externo de la organización, pero presenta algunas dificultades ya mencionadas. En este mismo sentido Godet y Durance (2007) apuntan que este tipo de análisis presenta características de identificación de los factores que la constituyen en inmediatos o de corto plazo, lo que hace que sus resultados no presenten la relevancia necesaria para un proceso de planeación estratégica, el cual se caracteriza por una visión de largo plazo.

En lo correspondiente a la utilización de árboles de problemas, causas, objetivos y efectos, estos facilitan el desarrollo de un análisis para posteriormente plantear la solución de problemas puntuales, históricos o actuales, repitiendo el enfoque de corto plazo, ya que el interés particular es superar una situación que se presenta en el hoy y no se logra vislumbrar el desempeño futuro.

Los procesos de planeación estratégica buscan, en términos de Gastón Berger (2003), “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” (Godet y Durance, 2007), lo cual no se refleja en los ejercicios que se han venido desarrollando.

En relación con los insumos utilizados para el proceso de planeación, adicional al análisis DOFA, se menciona la necesidad de contar con el plan estratégico institucional y la propuesta rectoral del momento. También se toman los datos estadísticos de ocupación de planta para la elaboración del plan anual de vacantes, el cual debe ser publicado como requisito normativo y el plan de capacitación, el cual se determina para la correspondiente vigencia.

En el proceso de construcción del plan se menciona también el desarrollo de lluvias de ideas de los integrantes de las áreas de talento humano, teniendo como resultado una serie de

variables que se contrastan con el plan estratégico institucional y por votación entre los participantes o por una decisión directiva, se definen los objetivos que se perseguirán en el siguiente periodo.

En relación con los resultados del ejercicio, se definen los proyectos a desarrollar en el marco de la gestión rectoral correspondiente, la cual es de entre 3 y 4 años, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestales.

En lo correspondiente al modelo integrado de planeación y gestión, el cual se establece en su segunda versión a través del Decreto 1499 de 2015, como se trató en capítulos atrás, es utilizado para la planeación institucional en el sector público, tomándolo como sistema total, pero no se presenta una metodología de aplicación específica para la planeación del talento humano. Por otra parte, el modelo al estar definido para la administración pública, busca la integración de los entes territoriales con los nacionales, pero no es claro al día de hoy su aplicación en los entes autónomos, como es el caso de las universidades públicas.

En la segunda parte del cuestionario, correspondiente al modelo de planeación estratégica para talento humano propuesto, se indica que puede ser aplicable, sin embargo, tendrá que ser orientado por profesionales idóneos para tal fin, ya que las herramientas planteadas no son de dominio general en las áreas de talento humano.

Se considera que la estructura de las entradas es apropiada e incluye los elementos suficientes para el proceso de planeación, no obstante, algunos apuntan que es necesario tener en cuenta también las limitaciones presupuestales presentes y los talentos dispuestos para este fin, ya que sin ellos no se podrán poner en práctica las iniciativas que se definan en el proceso.

En relación con el modelo propuesto para la identificación de variables lo consideran de valor y que puede aportar el proceso, sin embargo, es visto como algo complejo para ser aplicado,

reiterando que el mismo debe ser liderado por un profesional con las capacidades necesarias para llevarlo a buen fin.

En el componente de socialización de variables, es considerado de mucho valor, ya que el punto de vista de expertos les permitirá tener una mejor proyección en el largo plazo y no solo enfocarse en la inmediatez. Hasta el momento se ha utilizado la lluvia de ideas como alternativa para la identificación de variables y su socialización.

El proceso de priorización es el que más llama la atención, ya que han considerado la valoración de importancia y gobernabilidad como un instrumento de fácil implementación y que permite perfilar de una mejor manera las iniciativas que se tengan.

El proceso de diseño de escenarios impone un reto, ya que rompe con el pensamiento de inmediatez con el que se ha venido trabajando, por lo cual causa gran inquietud. Se menciona nuevamente que para su implementación se requiere la orientación de un profesional formado en procesos de planificación, ya que depende en gran medida de la habilidad y experiencia de los facilitadores del taller y los redactores de escenarios. Los diferentes consultores de futuros que trabajan con el mismo grupo pueden producir resultados muy diferentes, un hecho que hace que el proceso sea altamente idiosincrásico (Raford, 2015).

Como parte final del modelo, en lo correspondiente a las salidas, se ve con buenos ojos el contar con una perspectiva de largo, mediano y corto plazo, para enfocar los recursos. Anotan la importancia de que los resultados no sean una camisa de fuerza, sino que sean ajustables de acuerdo con las dinámicas institucionales, lo que se ajusta a la estrategias emergentes (Mintzberg y Quinn, 1993; Montoya, 2009; Montoya y Montoya Restrepo, 2005)

Finalmente, se logra abstraer del análisis de la información recolectada el desconocimiento y falta de interés sobre los procesos de planeación estratégica, centrando sus intereses más en la

solución de problemáticas actuales que afectan el desarrollo de su gestión operativa diaria, presentes en las actividades relacionadas con el ciclo de vida del servidor público, a lo cual anota

Ruiz Castro:

“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” (Ruiz Castro et al., 2011).

Conclusiones y recomendaciones.

La planeación estratégica en talento humano en el sector público y en este caso, aplicada a la gestión del talento humano en universidades, es un tema de especial interés dado el enfoque que le da el estado a su gestión a través del nuevo modelo integrado de planeación y gestión (Gobierno de Colombia, 2012; Sanabria et al., 2014), no obstante, en la revisión sistemática de literatura no se lograron obtener referentes del orden nacional, solo algunos referentes de orden internacional, siendo estos enfocados en su mayoría a recalcar la importancia de transformar la gestión del talento humano de acuerdo con las características de la Nueva Gestión Pública, convirtiéndola en una fuente de mejoramiento organizacional y satisfacción de los usuarios (French y Goodman, 2012; Gruening, 2001; Hood, 1991).

En la revisión de la literatura se encuentra una variedad de documentos relacionados con la gestión pública, la planeación y el talento humano, sin embargo, no se logra referencia en la cual se describa la aplicación de herramientas de planeación estratégica del talento humano administrativo (de apoyo) en Universidades Públicas, ya que los documentos se centraron en el talento humano misional (cuerpo profesoral) de estas organizaciones (Khasawneh, 2011). No obstante, se logra tener un marco de referencia que permite articular los elementos propuestos en este trabajo y así desarrollarlo.

En este mismo sentido, la revisión sistemática de literatura permite conformar un marco teórico en el cual se describen instrumentos propios de la planeación estratégica y los utilizados en los ejercicios de prospectiva, apreciando sus virtudes y limitaciones y, la conveniencia de aplicación para el caso trabajado.

Las herramientas planteadas por Michael Godet y sus colaboradores (Godet, 1993; Godet y Durance, 2011; Godet y Sérieyx, 1986; Godet y Vásquez Medina, 1995), así como las propuestas

de Francisco Mojica (Mojica, 2006, 2008, 2010, 2012; Mojica y Ibarra, 2011) y la compilación realizada por Guillermina Baena (Baena Paz, 2004, 2009) fueron definitivas para el desarrollo del trabajo.

Adicional a estas, se evidencia el valor del modelo de congruencia organizacional propuesto por David Nadler y Michael Tushman (2011) con el cual se puede realizar el diagnóstico organizacional y que se convierte en el instrumento metodológico para organizar el ejercicio de análisis. Este modelo, adicional al ordenamiento del ejercicio, propone pensar la relación que tienen cada uno de los elementos del modelo y así poder construir variables más robustas que tengan un mayor impacto en el momento del desarrollo de acciones.

Finalmente, al considerar el modelo para ser aplicado en otras universidades públicas en los procesos de planeación estratégica de talento humano, se encuentra acogida por parte de los líderes que lo analizaron, sin embargo, hay coincidencia en la necesidad de contar con la orientación de un profesional idóneo para su aplicación, lo cual deja sobre la mesa debilidades en la apropiación de conceptos y visión estratégica en las áreas de talento humano (Baena Paz, 2015; Sanabria Pulido, 2015).

Por otra parte, se puede observar como el proceso de planeación estratégica en talento humano se ha desarrollado de forma lenta y débil, limitándose al cumplimiento de los requisitos de ley, sin dar relevancia al ejercicio de planeación y enfocándose en el futuro inmediato, buscando solucionar los problemas del hoy y no los retos del mañana (Mojica y Ibarra, 2011).

Lo anterior significó una limitante para el desarrollo del trabajo, ya que los participantes no logran una alineación total con el proceso de planeación estratégica y ese cambio de pensamiento requerido para la construcción de escenarios futuros y la reflexión en el largo plazo, viéndose siempre atraídos por lo temas inmediatos y las problemáticas presentes en el quehacer

diario, lo que no solo debilita cualquier proceso de planeación, sino que termina afectando propósitos superiores tanto a nivel de talento humano, como a nivel organizacional.

No obstante, los gestores públicos deberán tomar conciencia que adquirir y poner en práctica el pensamiento estratégico a través de procesos de planeación, aunque no están directamente involucrados en las decisiones de políticas públicas, no son una pérdida de tiempo ni de recursos, sino que, de hecho, pueden llevar a la implementación exitosa de la estrategia. Esto es una indicación de que la planificación estratégica formal es beneficiosa para las organizaciones públicas. Por otra parte, el hecho de que los procesos de planeación estratégica se realicen de forma colaborativa tiene un impacto positivo y significativo en la mejora del compromiso y la alineación de todos los niveles en las prioridades de la organización, además de ayudar a los directivos en la adquisición de los conocimientos necesarios para la implementación de la estrategia, lo que a su vez aumenta la posibilidad de su éxito (Johnsen, 2015).

El proceso permite identificar factores que dificultan el proceso de planeación estratégica, los cuales pueden ser atribuidos a problemas de gobernanza y gobernabilidad (Sanabria Pulido, 2015), estructura burocrática (Mesch, Perry, y Wise, 1995), comunicación interna y organización informal (D. Nadler y Tushman, 2011). El modelo de administración planteado desde la estructura de la Universidad con un esquema multisedes dificulta los procesos de unificación de criterios alrededor de objetivos comunes, pasando de un trabajo mancomunado por un objetivo común a la defensa de las necesidades propias de una sede, dadas sus características y dinámicas, ejemplo de ello lo expresado por la sedes de presencia nacional (Amazonía, Caribe, Orinoquía, y Tumaco) en las mesas de trabajo.

La experiencia en el desarrollo de este trabajo y sus resultados pueden a futuro ser insumo para investigaciones posteriores relacionadas con la transformación de los líderes de talento

humano volcándose al pensamiento complejo y estratégico, en cómo desarrollar acciones transversales para el mejoramiento de las competencias de planeación en los servidores públicos o la ampliación de este tipo de modelos de planeación estratégica a otras esferas de la administración pública. Desde luego, pone en consideración la oportunidad de plantear otros modelos de planeación estratégica dependiendo del tipo de organización del estado, sean entes autónomos, organismos de control, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del estado etc.

Otro campo sobre futuras investigaciones puede girar en torno a modelos, herramientas, prácticas o estructuras que permitan superar los obstáculos identificados en el proceso de planeación estratégica, relacionados con gobernanza y gobernabilidad.

Lista de referencias

- Aduna Mondragón, A. P., P. García Mata, E., y Chávez Gutiérrez, É. J. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *TEPEXI Boletín Científico de La Escuela Superior Tepeji Del Rio*, 4(8). Recuperado en <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., y Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, 26(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2011-0062>
- Arnold, M., y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, Abril(3).
- Baena Paz, G. (2004). *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica* (Primera Ed). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baena Paz, G. (2009). Prospectiva por qué y para qué: la historia que muchos no quieren leer. *Estudios Políticos*, Novena Epo(17), 109–127.
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodología y buenas prácticas en América Latina*. (M. Velázquez Fernández, Ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ballesteros Riveros, D. P., y Ballesteros Silva, P. P. (2008). Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. *Scientia et Technica*, 14(39), 194–199.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive* (11th ed.). Harvard University Press.
- Berger, G. (2003). La actitud prospectiva. *Revista Universidad de Guadalajara*, 26, 33–36.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas. Teoría general de los sistemas*. <https://doi.org/10.1016/j.pan.2012.03.031>
- Bettencourt, R. (2010). Strategic prospective for the implementation of employment policies in the Azores. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1566–1574. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.026>
- Cabuya Montaña, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (14), 137–151. Recuperado en <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29929>
- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Castellanos Domínguez, Ó. F. (2007). *Gestión tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia* (Primera Ed). Bogotá: Facultad de Ingeniería Universidad Nacional de Colombia.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise* (Segunda). Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8th ed., Vol. 1). México: McGrawHill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Congreso de la República. (1992). Ley 30 de 1992 Ley de Educación Superior.
- Consejo Superior Univeristario. (1996). Acuerdo 67. Universidad Nacional de Colombia.
- Consejo Superior Univeristario. (2005). Acuerdo 11. Universidad Nacional de Colombia.
- Consejo Superior Univeristario. (2013). Acuerdo 113. Universidad Nacional de Colombia.
- Consejo Superior Univeristario. (2017). Acuerdo 238. Universidad Nacional de Colombia.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (2nd ed.). La Habana.

- Departamento administrativo de la Función Pública. (n.d.). Visión y Misión.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Planeación de los recursos humanos. Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación*. Bogotá. Recuperado en http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/img/productos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano*. Bogotá.
- Descartes, R. (2007). *Discurso del Método* (24th ed.). Madrid: Editorial Espasa Calpe S.A.
- Diccionario de la lengua Española. (2018). Real Academia Española. Recuperado en <http://dle.rae.es/?id=M3a7YOZ>
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In *Organizational Design: The Evolving State of the Art* (6th ed., pp. 19–40). New York: Springer Science. <https://doi.org/10.1.1.157.8486>
- French, P. E., y Goodman, D. (2012). An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 62–74. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421499>
- García Sánchez, I. M. (2007a). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37–64. Recuperado en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2341565%5Cnhttp://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
- García Sánchez, I. M. (2007b). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37–64.
- Gobierno de Colombia, P. (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 1–90.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Marcombo.
- Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR* (Segunda Ed.). Paris. Recuperado en http://centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf
- Godet, M., y Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios. *Prospektiker*, 156. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.11.042>
- Godet, M., y Sérieyx, H. (1986). Prospective et planification stratégique. *Futures*, 18(2), 346–347. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(86\)90115-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(86)90115-1)
- Godet, M., y Vásquez Medina, J. (1995). Prospectiva y estrategia: enfoques integrados. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 166–176.
- González, L., y De Elena, J. (2004). La gestión de recursos humanos ante la diversidad. In *Desigualdad Social y Relaciones de Trabajo* (pp. 265–283). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of the New Public Management (NPM). *International Public Management Journal*, 4, 1–25.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edi). México: McGrawHill. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- Herrera, B. S., Montoya, I. A., y Montoya, L. A. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*, 23(48), 43–54.
- Hood, C. C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3–19.

- <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jarratt, J., y Mahaffie, J. B. (2009). Reframing the Future. *Journal of Futures Studies*, 13(4), 5–12.
- Jiménez, A. C. (2011). Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89–100.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability y Management*, 31(3), 243–268. Recuperado en <https://extranet.cranfield.ac.uk/eds/pdfviewer/DanaInfo=eds.a.ebscohost.com,SSL+pdfviewer?sid=7e869ca2-6da5-4573-8350-456f9b4b307f%40sessionmgr4010yvid=4yhid=4111>
- Johnsen, Å. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333–365. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12077>
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Harvard University Press. <https://doi.org/10.1128/AAC.03728-14>
- Kast, F., y Rosenzweig, J. (1993). Teoría General de los Sistemas: aplicaciones para la organización y gestión. In C. Ramió y X. Ballart (Eds.), *Lecturas de Teoría de la organización. VI. La evolución histórica del pensamiento organizativo, los principales paradigmas teóricos* (pp. 599–621). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1993). Organizaciones y el concepto de sistemas. In C. Ramió y X. Ballart (Eds.), *Lecturas de Teoría de la organización. VI. La evolución histórica del pensamiento organizativo, los principales paradigmas teóricos* (pp. 561–577). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534–544. <https://doi.org/10.1108/09513541111159040>
- La UN en la vida del país: Más colombiana que nunca. (2017). Recuperado en <http://especiales.semana.com/universidad-nacional/historia.html>
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Liquidiano, M. del C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), 346–357. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.603>
- Llorens, J. J., y Battaglio, R. P. (2010). Human resources management in a changing world: Reassessing public human resources management education. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 112–132. <https://doi.org/10.1177/0734371X09351828>
- Luthans, F., y Stewart, T. I. (2011). A General contingency Theory of Management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409038>
- Mariño, A., Cortés, F., y Garzón, L. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Revista de Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159–164.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165–193. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1217568>
- Masini, E. B., y Vasquez, J. (2000). Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective Scenarios: Something More Than a Tool? *Technological Forecasting and Social Change*, 65,

- 49–66. Recuperado en <http://memberfiles.freewebs.com/58/96/73119658/documents/SocialPerspective.PDF>
- Mercer Delta Consulting LCC. (2003). The Congruence Model: A Roadmap for Understanding Organizational Performance. *The Congruence Model*. <https://doi.org/10.1097/NRL.0b013e318173e830>
- Mesch, D., Perry, J. L., y Wise, L. R. (1995). Bureaucratic and Strategic Human Resource Management: An Empirical Comparison in the Federal Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (October). <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037256>
- Miklos, T. (2002). Planeación prospectiva y estratégica*. *V Encuentro de Estudios Prospectivos.*, 119–128.
- Miklos, Tomas, y Tello, M. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. (María Elena Tello, Ed.). Limusa. Recuperado en <http://scholar.google.com/scholar?hl=enybtnG=Searchyq=intitle:Planeaci?n+prospectiva:+una+estrategia+para+el+dise?o+del+futuro#1>
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Resolución 3666.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph y Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, Vol.3(Nro.4), 24–34. Recuperado en <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante1.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business School*. Recuperado en http://www.informatik.umu.se/digitalAssets/140/140905_mintzberg--1994-.pdf
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*: Granica. Recuperado en <https://books.google.com.co/books?id=TfYI8P1ybWC>
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos*.
- Mojica, F. J. (2006). Concept and Application of Prospective Strategy. *Revista Med*, 14(1), 122–131.
- Mojica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica.
- Mojica, F. J. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. J. (2012). Aplicación de un modelo prospectivo al desarrollo de la institución educativa. *Perspectives*, 87.
- Mojica, F. J., y Ibarra, M. (2011). Análisis prospectivo Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín horizonte del año 2032. Medellín.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, XVII(2), 23–44. Recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Montoya, I., y Montoya Restrepo, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revistas Escuela de Administración de Negocios*, 53(Abril).
- Montoya Restrepo, I., Montoya Restrepo, A., y Herrera Sanchez, B. (2016). Prospectiva estratégica para fortalecer un convenio docencia- servicio de enfermería. *Imagen Desarr*, 18(11), 124–2059. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ie18-1.pefc>
- Mora Lema, M. J. (2011). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de Administración*, 6(7), 21. <https://doi.org/10.25100/cdea.v6i7.330>
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Paris: UNESCO.

- <https://doi.org/10.1016/j.matchemphys.2004.09.004>
- Nadler, D., y Tushman, M. (2011). Mapping the Organizational Terrain. In M. B. Nadler (Ed.), *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (pp. 1–252). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195099171.001.0001>
- Ordóñez Sarmiento, C. (2012). *Cuadro de Mando Integral Aplicado a Recursos Humanos*. Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales* (Vol. 42). Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://doi.org/10.4321/S0210-48062003000200006>
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica* (Primera). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez, L., Guillén, M., y Bañon-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Pérez, M., Guevara, P., Quint, S., y Granda, M. E. (2014). *Entre la inercia y el dinamismo empresarial: el entorno de negocios en un barrio popular del noroccidente de Quito*. (K. Meneses y M. Pérez, Eds.) (Primera). Quito: UDLA - Universidad de las Américas.
- Porporato, M., y García, N. (n.d.). Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Creating and Sustaining Competitive Advantage: Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent* (30th ed.). New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Raford, N. (2015). Online foresight platforms: Evidence for their impact on scenario planning y strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.008>
- Rahimnia, F., y Kargozar, N. (2016). Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking*, 23(2), 371–387. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2013-0094>
- Rectoría Universidad Nacional de Colombia. (2017). Resolución 185.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10th ed.). México: Pearson Education.
- Rodríguez Romero, C. A. (2015). Una mirada a la evolución de la estrategia: de la guerra de Troya a la actualidad. In L. Chicaíza-Becerra (Ed.), *La administración en el siglo XXI: herencia e innovación en conceptos y herramientas para las ciencias de gestión* (pp. 125–148). Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rowe, E., Wright, G., y Derbyshire, J. (2017). Enhancing horizon scanning by utilizing pre-developed scenarios: Analysis of current practice and specification of a process improvement to aid the identification of important ‘weak signals.’ *Technological Forecasting and Social Change*, 125(January), 224–235. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.08.001>
- Ruiz Castro, I. R., Aguilar Bustamante, M. C., García Rubiano, M., González Herrera, Á. G., Vega Aguirre, D. C., Velandia Morales, A., y Castro, I. R. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración y Desarrollo*, 39(54), 47–66.
- Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M., y Estrada, S. (2014). *Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas*

- colombianas?* (M. M. Villa Escobar, Ed.) (18th ed.). Bogotá: Editorial Escuela de Alto Gobierno Alberto Lleras Camargo - Universidad de los Andes.
- Sanabria Pulido, P. P. (Ed.). (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá: Editorial Escuela de Alto Gobierno Alberto Lleras Camargo - Universidad de los Andes. Recuperado en http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/cuadernos_admon/pdfs/3_28.pdf
- Schwartz, P., y Medina Vásquez, J. (1995). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos de Administración*, 14(24), 199–225.
- Serna Correa, G. A., y Miranda Miranda, J. F. (2003). Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. *Estudios Gerenciales*, (89), 73–94.
- Sistema Universitario Estatal. (2015). Sistema Universitario Estatal Colombiano, características del SUE y de la educación superior en Colombia.
- Sistema Universitario Estatal. (2018). Informe de Presidencia. Junio 2016 - Julio 2018. Recuperado en <https://www.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/comunicaciones/documentos/Informe-presidencia-SUE.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Velásquez Gavilanes, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “ política pública .” *Desafíos*, (20), 149–187.
- Velásquez Vásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27–40. Recuperado en <http://bit.ly/21hiY1R>
- Walker, R. M., y Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 101–133. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut038>
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., y Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.06.001>
- Yin, R. K. (1994). Investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 1–35.
- Zapata Villegas, R. (2007). Olas Paradigmáticas De La Estrategia: Enfoque Hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(17), 83–92.

Anexos

Anexo 1. Revisión sistemática de literatura

Para la revisión de literatura se definió una ecuación de búsqueda que vincula los diferentes conceptos que caracterizan este trabajo de tal modo que estuviera acorde con los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2010). Para este fin se siguió el proceso que a continuación se presenta:

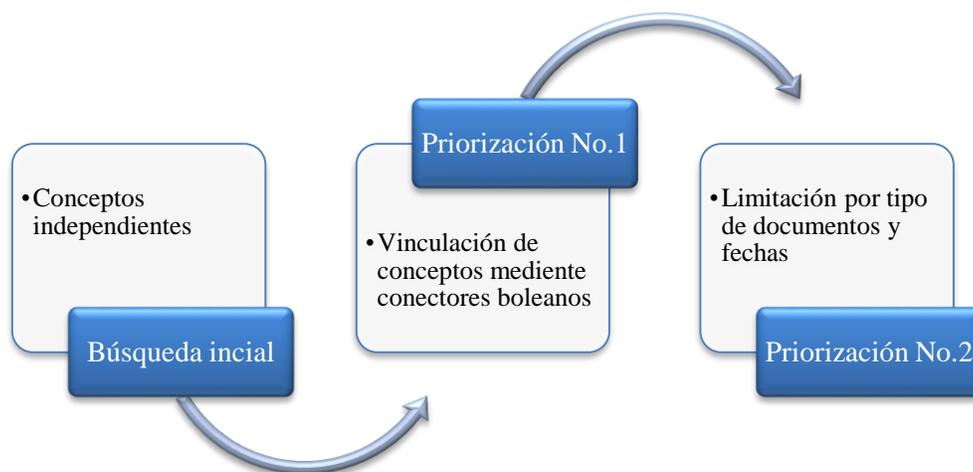


Figura 21. Proceso de revisión sistemática de literatura

La misma se realiza en bases de datos nacionales e internacionales, a través de términos normalizados de acuerdo con los tesauros de la UNESCO y EBSCO tal y como se describe en la tabla 14:

Tabla 14. Revisión sistemática de literatura

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Web of Science	title-abs-key ("strategic planning" and "human resource" and "universities")	4 resultados (4 artículos)
	title-abs-key ("Human resource" and "future studies" and "public")	5 resultados (4 artículos y 1 review)

Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Scopus	"strategic planning" and "human resource" and "universities"	93 resultados (48 artículos, 33 paper conference, 4 review, 3 libros y 3 capítulos de libro)
	("strategic planning" and "human resources" and "universities" and "public") and (limit-to (subjarea , "soci") or limit-to (subjarea , "busi") or limit-to (subjarea , "deci"))	6 resultados (5 artículos, 1 libro)
	("human resource" and "future studies" and "public" and "strategic planning" and "university") and (limit-to (subjarea , "busi") or limit-to (subjarea , "soci") or limit-to (subjarea , "deci"))	69 resultados (49 artículos, 1 paper conference, 6 review, 12 libros y 1 capítulos de libro)
Scielo	“planeación” and “talento humano”	5 resultados (5 artículos)

Fuente: Elaboración propia

No obstante, luego de la revisión de esta bibliografía, se tuvo que depurar la información y realizar una nueva búsqueda de manera individual de los conceptos para lograr identificar diferentes antecedentes que ayudaran a dar claridad y perspectiva sobre los elementos, modelos o herramientas a utilizar en el desarrollo del trabajo, en cada una de las áreas temáticas del mismo, a fin de ir articulando cada uno de los componentes necesarios para el desarrollo del estudio de caso. Emerald insight, Science Direct, Taylor y Francis y Sage, fueron las bases de datos que aportaron documentos relevantes para el tema de investigación y el objeto de estudio.

Anexo 2. Instrumentos de recolección de información de expertos

Instrumento individual

DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO EJERCICIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES - INDIVIDUAL				
NOMBRE		ROL EN TALENTO HUMANO		
VARIABLES IDENTIFICADAS				
DIMENSIÓN (Preguntas orientadoras)	HOY	2030	#	EN QUE DEBEMOS TRABAJAR PARA LLEGAR A ESTOS ESTADOS
ENTORNO: ¿La gestión del TH es un factor estratégico para la Dirección de la Universidad?			1	
RECURSOS: ¿Qué personas, procesos, tecnología, financiación, etc, tiene TH en su gestión para responder a los fines misionales de la Universidad?			2	
HISTORIA: ¿Qué proyectos o iniciativas han sido formuladas y no se han podido desarrollar?			3	
ORGANIZACIÓN FORMAL: ¿La estructura organizacional y jerárquica para la gestión de TH es la adecuada?			4	
ORGANIZACIÓN INFORMAL: ¿El estilo de dirección en TH se articula con las políticas institucionales? ¿se tienen identificados grupos de interés y como es la comunicación con ellos?			5	
PERSONAS: ¿Cómo son los conocimientos, experiencia, habilidades, valores de los colaboradores en las áreas de TH?			6	

Instrumento mesa de trabajo

DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO EJERCICIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES - GRUPOS				
GRUPO				
VARIABLES IDENTIFICADAS				
DIMENSIÓN	HOY	2030	#	EN QUE DEBEMOS TRABAJAR PARA LLEGAR A ESTOS ESTADOS
			1	
			2	
			3	
			4	

Anexo 3. Instrumentos de calificación de Importancia y Gobernabilidad

La priorización se realizó calificando a través de un formulario de Google así:

Priorización de variables - Plan Estratégico GTH

Como resultado del trabajo realizado en el encuentro nacional de líderes de Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia, desarrollado entre el 29 y el 31 de octubre de 2018, a continuación se presentan las variables definidas con los aportes de cada uno de los participantes, para que se realice la calificación correspondiente con los parámetros de importancia y gobernabilidad. Las propuestas fueron consolidadas en cuatro (4) grandes objetivos estratégicos que a su vez se desagregan en las propuestas consolidadas.

A continuación se definen los criterios de calificación y las escalas utilizadas así:

Importancia: Es la pertinencia o relación coherente que existe entre las estrategias y las acciones propuestas para la gestión de Talento Humano. Es necesario tener en cuenta que en esa dimensión se asigna a cada estrategia un puntaje entre 1 y 4, el cual permite visualizar la pertinencia de menor a mayor grado así:

- 1: No es importante
- 2: Poco importante
- 3: Importante
- 4: Muy importante

GOBERNABILIDAD: Es el control o dominio que las áreas de Talento Humano puede tener sobre cada estrategia y acción propuesta. Esta dimensión se clasifica teniendo como base unos criterios de control sobre la gestión y ejecución de las acciones para ejecutar las estrategias, los cuales son:

- 1: Nulo
- 2: Débil
- 3: Moderado
- 4: Fuerte

Tu dirección de correo electrónico (casalamancag@unal.edu.co) se registrará cuando envíes este formulario. ¿No eres **casalamancag**? [Salir](#)
*Obligatorio

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Adoptar una transformación digital que genere eficiencia y mejoramiento de los procesos con miras a mejorar la gestión interna y la prestación de servicios a los usuarios a través de los sistemas de información

1. IMPORTANCIA *

Marca solo un óvalo por fila.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Puesta en producción de la versión WEB del sistema de información SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar un nuevo esquema de servicio de soporte para el sistema SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo soportada en el sistema de información SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de Valoración al mérito en el sistema de información SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Implementación de servicios en línea relacionados con la gestión del Talento Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovación del modelo de informes para la toma de decisiones relacionados con la gestión del talento humano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar la interoperabilidad entre SARA y otros sistemas de información internos y externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización documental, digitalización e indexación del 100% de las historias laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalización de contenidos de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de atención virtual - Chat Virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de aplicación para equipos móviles para el acceso a trámites y servicios en gestión de TH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar un chat por áreas de gestión del Talento Humano para el análisis y consulta de casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. GOBERNABILIDAD *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nulo	Débil	Moderado	Fuerte
Puesta en producción de la versión WEB del sistema de información SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar un nuevo esquema de servicio de soporte para el sistema SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo soportada en el sistema de información SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de Valoración al mérito en el sistema de información SARA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de nuevos servicios en línea relacionados con la gestión del Talento Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renovación del modelo de informes para la toma de decisiones relacionados con la gestión del talento humano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar la interoperabilidad entre SARA y otros sistemas de información internos y externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización documental, digitalización e indexación del 100% de las historias laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalización de contenidos de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de atención virtual - Chat Virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de aplicación para equipos móviles para el acceso a trámites y servicios en gestión de TH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar un chat por áreas de gestión del Talento Humano para el análisis y consulta de casos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Definir e implementar un modelo de gestión por competencias y de saberes del talento humano de la Universidad Nacional de Colombia

3. IMPORTANCIA *

Marca solo un óvalo por fila.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Construir un modelo de gestión por competencias del talento humano administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar el modelo de gestión del talento humano por competencias al personal administrativo a través de los procesos de valoración del mérito, selección y capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer un modelo de formación y desarrollo de competencias, enfatizando en el liderazgo de los servidores administrativos para la transformación de la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer un modelo integral de gestión por saberes para el personal académico de planta de la Universidad Nacional de Colombia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. GOBERNABILIDAD *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nulo	Débil	Moderado	Fuerte
Construir un modelo de gestión por competencias del talento humano administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar el modelo de gestión del talento humano por competencias al personal administrativo a través de los procesos de valoración del mérito, selección y capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer un modelo de formación y desarrollo de competencias, enfatizando en el liderazgo de los servidores administrativos para la transformación de la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer un modelo integral de gestión por saberes para el personal académico de planta de la Universidad Nacional de Colombia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Dar continuidad a la adopción del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la Universidad Nacional de Colombia

5. IMPORTANCIA *

Marca solo un óvalo por fila.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Intervenir los peligros asociados a la infraestructura física de la Universidad en coordinación con las Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar la evaluación e intervención del riesgo psicosocial en coordinación con las Direcciones de Personal y de Bienestar Universitario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervenir los peligros asociados al uso de la voz en la población docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar programas específicos dirigidos a la prevención de accidentes de trabajo que han sido evaluados como prioritarios debido al impacto que pueden generar o a la frecuencia de su ocurrencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar actividades dirigidas al manejo de las emergencias naturales y antrópicas que puedan presentarse en la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervenir los riesgos asociados al manejo de sustancias químicas en los laboratorios en coordinación con las Direcciones de Laboratorios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. GOBERNABILIDAD *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nulo	Débil	Moderado	Fuerte
Intervenir los peligros asociados a la infraestructura física de la Universidad en coordinación con las Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar la evaluación e intervención del riesgo psicosocial en coordinación con las Direcciones de Personal y de Bienestar Universitario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervenir los peligros asociados al uso de la voz en la población docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar programas específicos dirigidos a la prevención de accidentes de trabajo que han sido evaluados como prioritarios debido al impacto que pueden generar o a la frecuencia de su ocurrencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Implementar actividades dirigidas al manejo de las emergencias naturales y antrópicas que puedan presentarse en la Universidad.

Intervenir los riesgos asociados al manejo de sustancias químicas en los laboratorios en coordinación con las Direcciones de Laboratorios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Desarrollar estrategias que fortalezcan la comunicación interna organizacional transversal

7. IMPORTANCIA *

Marca solo un óvalo por fila.

	No es importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Equipar al talento humano con herramientas que fortalezcan sus capacidades de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir un documento que enmarque la base conceptual y las estrategias para una comunicación interna con significado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación de las áreas de gestión del Talento Humano en centros de pensamiento para el desarrollo de políticas en la Universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar acciones de convivencia universitaria para el personal docente y administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. GOBERNABILIDAD *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nulo	Débil	Moderado	Fuerte
Equipar al talento humano con herramientas que fortalezcan sus capacidades de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir un documento que enmarque la base conceptual y las estrategias para una comunicación interna con significado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación de las áreas de gestión del Talento Humano en centros de pensamiento para el desarrollo de políticas en la Universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar acciones de convivencia universitaria para el personal docente y administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 4. Imágenes taller de prospectiva y creación de escenarios

EDUCACIÓN

Talento humano de la U.N. también construye el Plan Global de Desarrollo

Promover relaciones adecuadas entre el personal académico y administrativo, y asumir un rol más importante a la hora de tomar decisiones son algunos de los aspectos en los que los directores de Personal de las sedes de la Universidad Nacional de Colombia (U.N.) buscan aportar.

BOGOTÁ D. C., 02 de noviembre de 2018 – Agencia de Noticias UN-

EMAIL COMPARTIR IMPRIMIR



El Encuentro Nacional de Talento Humano reunió durante tres días a los directores de personal de las sedes andinas y de presencia nacional de la U.N. Fotos: Ricardo González – Unimedios




Anexo 5. Formulario de preguntas líderes talento humano

INVESTIGACIÓN SOBRE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN TALENTO HUMANO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Mi nombre es Carlos Andrés Salamanca Guerrero, soy estudiante de la Maestría de Administración de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá y estoy realizando una investigación sobre los procesos de planeación estratégica en talento humano en universidades públicas.

Dado el importante rol que usted desempeña en la Universidad, al liderar los procesos asociados a la gestión del talento humano, le agradezco participar en la siguiente encuesta, con la cual se busca identificar la posibilidad de incorporación de los instrumentos propuestos para los procesos de planeación estratégica que se desarrollan en la institución.

Su participación es de gran importancia para la investigación. Solo le tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Si desea realizar alguna pregunta sobre la encuesta o la investigación, envíenos un correo electrónico a: casalamancag@unal.edu.co

¡Agradezco su participación y comentarios!

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

2. Nombre *

3. Universidad *

4. Cree usted que en la Universidad se realizan procesos de planeación en talento humano? *

Marca solo un óvalo.

SI

No

5. ¿Conoce usted si el proceso de planeación en talento humano se realiza siguiendo alguna metodología o modelo. Si es así reconozca cuál es? *

En caso de participar en el proceso de planeación en talento humano

6. ¿Cuáles son los elementos de entrada o insumos que se utilizan? *

7. ¿Cómo identifican las variables sobre las cuales van a trabajar? *

8. ¿Se realiza alguna priorización de las variables y en caso de hacerlo como lo hacen? *

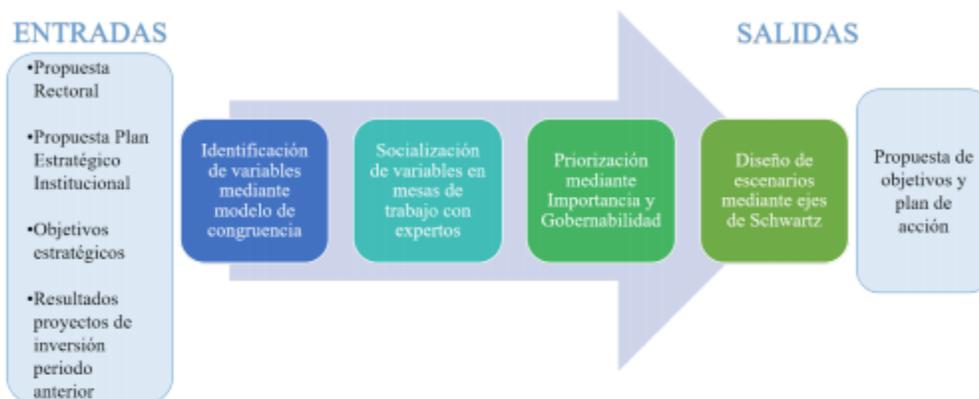
9. ¿Se realiza alguna definición de escenarios futuros? *

10. ¿Con las variables definidas se realiza una propuesta de objetivos y plan de acción? En caso de hacerlo, por favor explique la manera o metodología en que lo hacen. *

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN TALENTO HUMANO PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales se vale el investigador para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente "la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte". (Kotler y Armstrong, 2000, p. 425).

Teniendo en cuenta el párrafo anterior y el modelo propuesto a continuación, por favor responda las siguientes preguntas:



11. Con respecto a las entradas que otras podrían considerarse? *

12. El modelo de congruencia propone una análisis de cuatro factores y su interacción para la solución de problemas: organización formal, organización informal, las personas y la tecnología. ¿Considera usted que con estos factores se pueden identificar las variables para el proceso de planeación estratégica? *

13. ¿Se pueden socializar las variables mediante mesas de trabajo con expertos? *

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

14. **¿Es posible realizar una priorización mediante la valoración de importancia y gobernabilidad?**

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

15. **¿Considera apropiado seleccionar escenarios futuros mediante el instrumento de ejes de Schuartz? ***

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

16. **¿Es posible con esta información realizar una propuesta de objetivos y plan de acción? ***

17. **¿Es posible encontrar otras salidas, cuales? ***

18. **¿Considera viable implementar el modelo de planeación estratégica presentado en las Universidades públicas? ***

19. **¿Considera que existen obstáculos para la implementación del modelo? ¿Cuáles? Por favor, explique su respuesta. ***

20. Comentarios adicionales

Agradecemos su participación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SEDE BOGOTÁ