



GOBIERNO DE COLOMBIA

IGAC  
INSTITUTO GEOGRÁFICO  
AGUSTÍN CODAZZI



---

# **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

**VIGENCIA 2023**

**VERSIÓN 2**

**SECRETARÍA GENERAL**

**SUBDIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**



<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de aprobación</b>
Milena Patricia Rojas Moreno Profesional Especializado Subdirección de Talento Humano (E)	Gloria Marlen Bravo Guaqueta Subdirectora Talento humano	Comité Institucional de Gestión y Desempeño	30/03/2023

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
<b>Versión</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Cambios</b>
1	30/01/2023	Versión inicial
2	30/03/2023	<p>Se actualizó la información relacionada a la plataforma estratégica teniendo en cuenta el Plan Estratégico Institucional aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño el 30 de enero de 2023.</p> <p>Se relaciona el objetivo estratégico 3 de este plan en las estrategias que conllevan a su cumplimiento.</p> <p>Se realizan ajustes atendiendo las recomendaciones de la Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Se incluyen objetivo general y específicos para ajustar la estructura a la estructura de los demás planes de la Subdirección de Talento Humano.</p> <p>Se incluye control de cambios y capítulo de recursos.</p>



## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. OBJETIVOS .....	6
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
3. ALCANCE .....	6
4. MARCO NORMATIVO .....	7
5. MARCO ESTRATÉGICO .....	8
5.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	8
5.2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO .....	8
5.3. PLAN SECTORIAL .....	9
5.4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	10
5.5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	14
5.6. PILARES DEL EMPLEO PÚBLICO .....	16
5.7. RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR .....	16
5.8. ENCUESTA DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL .....	17
5.8.1. Experiencia personal de trabajo .....	18
5.8.2. Gestión del Talento Humano .....	19
6. DIAGNÓSTICOS .....	22
6.1. DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO DEL IGAC .....	22
6.1.1. Caracterización de la planta de personal provista .....	22
6.1.2. Prepensionados, pensionados y servidores en retiro forzoso .....	23
6.1.3. Histórico de vacantes .....	24
6.1.4. Resultados del clima y cultura organizacional .....	25
6.1.5. Siniestralidad .....	28
6.1.6. Histórico de retiros .....	28
6.1.7. Resultado de evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión .....	29
6.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	30



6.2.1.	Resultados de la medición de desempeño institucional .....	30
6.2.2.	Resultados de la matriz estratégica de talento humano .....	32
6.3.	AUTODIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE INTEGRIDAD .....	38
6.4.	RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	39
7.	ESTRUCTURA DEL PLAN .....	40
7.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO .....	41
7.2.	ESTRATEGIAS Y PLANES .....	41
8.	INDICADORES .....	46



## 1. INTRODUCCIÓN

Enmarcado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en el 2022 el Instituto Geográfico Agustín Codazzi actualizó la Política de Gestión del Talento Humano PL-GTH-01, aprobada por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, cuyo objetivo es *"Gestionar el desarrollo integral del talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), promoviendo la generación de bienestar, entornos seguros y saludables para lograr una cultura organizacional basada en el cumplimiento de valores institucionales y el trabajo en equipo para contribuir a las metas de la entidad"*.

Partiendo de esta directriz, se proyecta este Plan Estratégico de Talento Humano, en el que se establecen los objetivos estratégicos y la manera como se contempla conseguirlos (estrategias) durante la vigencia 2023 a lo largo del ciclo de vida del servidor público (ingreso, permanencia y retiro) y alineados a las rutas de creación de valor que propone MIPG, entre las cuales se encuentran la ruta de la felicidad, la ruta del crecimiento, la ruta del servicio, la ruta de la calidad y la ruta de análisis de datos.

Para llegar a estos objetivos, fue necesario realizar una identificación de la principal normatividad y lineamientos aplicables a este plan, revisión del marco estratégico de la entidad, sectorial y nacional; también se consideró como insumo la información relacionada a la caracterización de la planta provista y diagnóstico de la gestión del talento humano.

Este Plan Estratégico de Talento Humano proporciona los lineamientos para los otros planes de la Subdirección de Talento Humano: Plan Anual de Vacantes y Previsión, Plan de Bienestar e Incentivos, Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo y Plan Institucional de Capacitación y busca contemplar estrategias para fortalecer las competencias técnicas y blandas de los servidores públicos del IGAC, así como su motivación, sentido de pertenencia, compromiso y crecimiento personal y laboral, con lo cual se prevé contribuir a mejorar la calidad y oportunidad de los productos y servicios que ofrece este Instituto.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer las estrategias que contribuyan al desarrollo integral de los servidores del Instituto Geográfico Agustín Codazzi con el propósito de incrementar su sentido de pertenencia, bienestar y motivación laboral.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar la información sobre los empleos vacantes para identificar las necesidades de la planta de personal y definir estrategias para la provisión del talento humano del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, a través de nombramientos ordinarios, en periodo de prueba, provisionales o encargos teniendo en cuenta el estimado de vacantes, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la prestación del servicio de la Entidad
- Generar lineamientos que favorezcan la calidad de vida de los servidores y sus familias, incentivando un satisfactorio clima y cultura organizacional, mediante espacios de esparcimiento, recreación, deporte, cultura, formación e incentivos entre otros, que fomenten el desarrollo integral de los servidores, afianzando el sentido de pertenencia y orgullo de hacer parte de la Familia IGAC, que redunde en un servicio de calidad para los ciudadanos de nuestro país.
- Implementar medidas de prevención e intervención en Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante la ejecución de las actividades planteadas para cada vigencia.
- Fortalecer las habilidades y competencias de los servidores públicos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, a través de programas de aprendizaje y espacios que faciliten la construcción y transferencia de conocimientos, incrementando el desempeño institucional y el alcance de los objetivos institucionales.

## 3. ALCANCE

El Plan Estratégico de Talento Humano está dirigido a los servidores públicos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC, independiente de su tipo de vinculación.



#### 4. MARCO NORMATIVO

La normatividad aplicable a la Gestión del Talento Humano se encuentra relacionada en el normograma del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, ubicado en el siguiente enlace: <https://www.igac.gov.co/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/normograma>

Los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por la Presidencia de la República, el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Comisión Nacional de Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública se encuentran detallados en el Listado Maestro de Documentos Externos, el cual está publicado en el siguiente enlace <https://www.igac.gov.co/es/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion-mipg>



## 5. MARCO ESTRATÉGICO

### 5.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Debido a que Colombia hace parte de los 193 países que se comprometieron a adoptar la agenda de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS-, con la cual se busca mejorar sustancialmente los indicadores de pobreza, salud, educación, igualdad de género, trabajo, infraestructura, cambio climático y justicia, entre otros, en este plan se contemplan aquellos ODS asociados:

- Salud y bienestar: A través de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la ejecución de las actividades del Plan de Bienestar e Incentivos
- Educación de calidad: Con la realización de capacitaciones de calidad a los servidores públicos, en algunas de las cuales se mide la percepción y el impacto.
- Igualdad de género: Cumplimiento de la Ley 581 de 2000
- Trabajo decente y crecimiento económico: Condiciones laborales adecuadas y cumplimiento de la normatividad de administración de personal
- Industria, innovación e infraestructura: Programa “Dinos tu idea” que se continuará realizando en 2023. Incentivos para investigadores.
- Reducción de las desigualdades: Actividad “Promoción de la inclusión y la diversidad”, selección de las personas teniendo en cuenta únicamente el cumplimiento de los requisitos del cargo, sin contemplar otras características de la persona, como género, creencias políticas, religiosas, condiciones físicas, entre otras.
- Paz, justicia e instituciones sólidas. Aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales desde la gestión del talento humano del IGAC.

### 5.2. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

En la versión del 15 de noviembre de 2022, Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, Colombia potencial mundial de la vida, indica que este plan está compuesto por cinco transformaciones: (a) ordenamiento del territorio alrededor del agua, (b) seguridad humana y justicia social, (c) derecho humano a la alimentación, (d) internacionalización, economía productiva para la vida y acción climática, y (e) convergencia regional.

En la primera transformación, denominada ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental, donde se plantea como uno de los grupos que reúne las propuestas de los ciudadanos en los diálogos regionales vinculantes la consolidación de



la implementación del Catastro Multipropósito y el tránsito hacia el Sistema de Administración del Territorio (SAT).

Como estrategia para optimizar la formalización, adjudicación y legalización de la tenencia en el campo, primera condición para la toma de decisiones con visión de sostenibilidad y equidad, fortalecimiento de las finanzas de los municipios y consolidación del mercado de tierras.

El Gobierno impulsará el catastro multipropósito. Su actualización permite, entre otras bondades, estimular el mercado de tierras. El ordenamiento territorial contribuirá a fortalecer la agroecología y la producción campesina agroalimentaria.

Uno de los catalizadores de la transformación convergencia regional es el Fortalecimiento institucional como motor de cambio para recuperar la confianza de la ciudadanía y para el fortalecimiento del vínculo Estado-Ciudadanía, dentro del cual se contempla como línea de acción el fortalecimiento de Entidades públicas territoriales y nacionales, incluyendo “una hoja de ruta para el desarrollo de la innovación pública, un plan para la simplificación efectiva de los trámites de alto impacto para ciudadanía y empresas, la aplicación de prospectiva y estudios de futuros en planeación y la misionalidad de las entidades, el desarrollo de las competencias de servidores y colaboradores públicos en habilidades y herramientas digitales y demás habilidades afines con la industria 4.0”.

Otro reto en este catalizador es el Gobierno digital para la gente. Se diseñará e implementará una estrategia que acelere la digitalización de trámites e impulse el desarrollo de modelos de identidad digital y la masificación de servicios ciudadanos digitales. Asimismo, se adelantarán ajustes normativos e institucionales que favorezcan la compra y uso inteligente y estratégico de las TIC para proveer productos y servicios innovadores que resuelvan problemáticas y generen valor público.

### 5.3. PLAN SECTORIAL

Dentro del Plan del Sector Estadística 2018-2022, al que pertenece el IGAC, se observan las siguientes actividades, aplicables al alcance del Plan Estratégico de Talento Humano:



Tabla 1. Metas relacionadas a talento humano en el Plan Sectorial 2018-2022

ACCIONES	INDICADORES	META CUATRIENIO	UNIDAD DE MEDIDA	Meta anualizada			
				2019	2020	2021	2022
Modificar la estructura del IGAC	% de avance Implementación en la modificación de la estructura del IGAC (rediseño y modernización institucional)	<b>100%</b>	Porcentaje	0%	50%	20%	30%
Crear instrumentos de comunicación y pedagogía para el uso y comprensión de información de operaciones estadísticas.	Nuevos productos y servicios que implementen investigación y desarrollo	<b>15</b>	Número	5	9	13	15
Formar a los servidores públicos	Número de personas capacitadas	<b>3.616</b>	Número	1.800	677	462	677
	Aumentar el conocimiento de los servidores de la entidad.	Cuatro (4) actividades por año programadas en la Direcciones Territoriales en el marco del Plan de Fortalecimiento de capacidades para el uso de información geoespacial.	Número	4	8	12	16

#### 5.4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico Institucional 2022-2026, aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño el 30 de enero de 2023, contempla los siguientes lineamientos que son base para el Plan Estratégico de Talento Humano:

##### **Propósito central (antes misión)**

Somos la máxima autoridad en regulación, producción y articulación con altos estándares de calidad, de la información geográfica, catastral y agrológica del país, contribuyendo con su desarrollo, para la toma de decisiones y definición de políticas públicas.

##### **Objetivo retador (antes visión)**

En 2025 ser reconocida como la principal entidad proveedora de información geográfica, catastral y agrológica confiable, actualizada y oportuna, que genera valor a partir de enfoques innovadores, basados en la colaboración y participación de nuestras partes interesadas y aportando en el desarrollo sostenible y resiliente del país.

##### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos a los que aporta directamente este Plan Estratégico de Talento Humano-PETH- son:



Capital humano y socios estratégicos competentes: Promover la generación de capacidades y competencias para contar con un capital humano altamente calificado y motivado, que de manera extendida aporte a la consolidación de los cambios que requiere la gestión geográfica y catastral del país

Modelo de Gestión Integrado: Definir e implementar un modelo de gestión integrado por procesos, proyectos y resultados, que bajo un efectivo modelo de gobernanza y de manera estandarizada permita conformar, difundir y mantener los datos, la información y el conocimiento geográfico, geodésico, agrológico y catastral, para facilitar la administración y gestión del territorio en el país.

### Estrategias

Para el objetivo "Capital humano y socios estratégicos competentes", la estrategia planteada es:

Construcción y/o generación de capacidades sectoriales, multinivel y ciudadana través del fortalecimiento de los modelos de gestión, el acompañamiento a las autoridades competentes para la territorialización de sus acciones, y la vinculación efectiva de la academia y otros actores. Así mismo, cierre de brechas de capital humano para el despliegue efectivo de las actividades técnicas a desarrollar.

Para el objetivo "Modelo de Gestión Integrado", la estrategia planteada es:

Cambios organizacionales y estructurales acotados a las competencias y funciones según la naturaleza jurídica y el quehacer de cada autoridad concernida, eliminando las redundancias, las superposiciones funcionales-institucionales y ampliando las economías de escala para la obtención de los resultados esperados.

### Indicadores

Los indicadores planteados para medir los dos objetivos estratégicos relacionados directamente con la Subdirección de Talento Humano se detallan a continuación:

Tabla 2. Indicadores de los objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA INDICADOR
<b>Capital humano y socios estratégicos competentes</b>	Modelo Integrado de Talento Humano	Modelo Integrado de Talento Humano	Gestión	Modelo integrado de Talento Humano formulado y aprobado
			Producto	% Avance de implementación del Modelo integrado de Talento Fase I
<b>Modelo de Gestión Integrado</b>	Rediseño y modernización institucional	Documento técnico del rediseño y modernización institucional	Producto	Documento técnico del rediseño y modernización institucional



## Valores institucionales

A través de la Resolución 448 del 24 de junio de 2021 se adoptaron los siguientes valores institucionales:

1. **Honestidad:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
2. **Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
3. **Compromiso:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
4. **Diligencia:** Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
5. **Justicia:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.
6. **Trabajo colaborativo:** Interactúo con todos los integrantes de mi equipo, intercambiando diferentes puntos de vista, aportando a la construcción de conocimiento y contribuyendo a la innovación, el desarrollo y la eficiencia de la entidad.
7. **Orientación al servicio:** Comprendo las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y partes interesadas, manteniendo una actitud de respeto, amabilidad, proactividad y diligencia.

## Mapa de procesos

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño aprobó la cadena de valor Geografía para la vida, constituido por seis (6) procesos estratégicos, cuatro (4) misionales, seis (6) de apoyo y dos (2) de evaluación, según se observa a continuación:

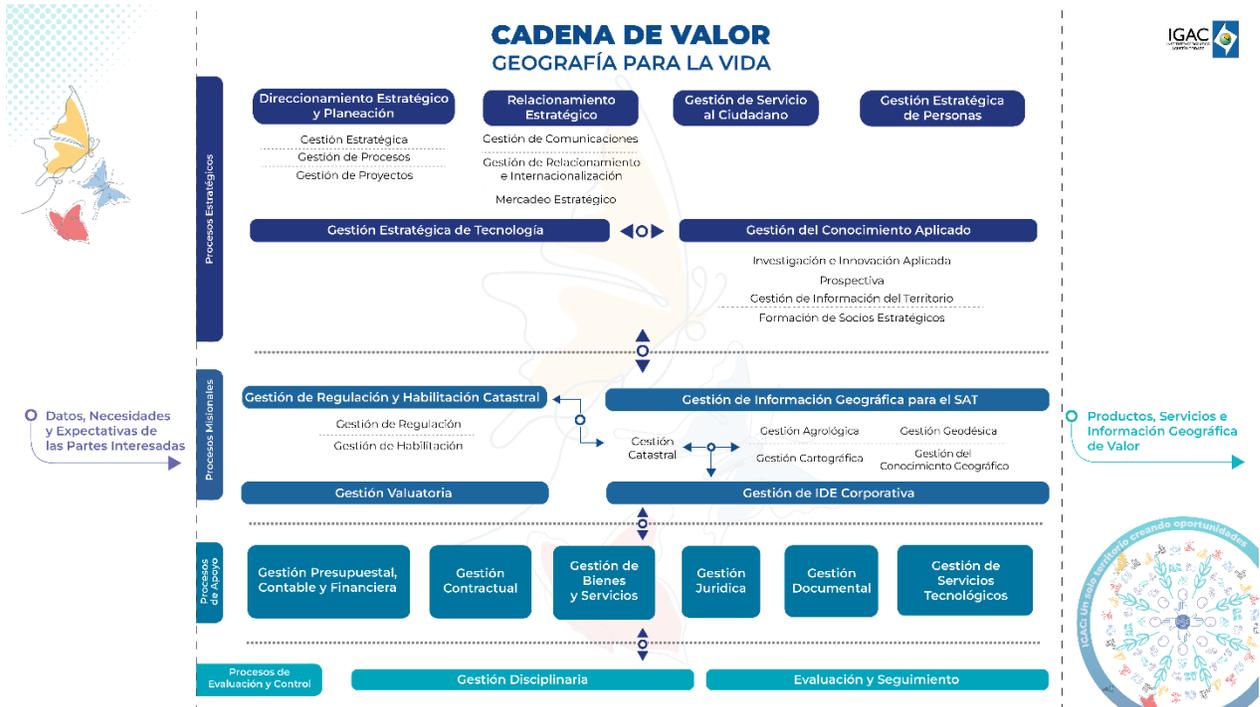


Ilustración 1. Mapa de procesos del IGAC

En la anterior imagen se puede observar que el proceso de Gestión Estratégica de Personas es de tipo estratégico.

### DOFA Institucional

Una vez revisada la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) del IGAC se listan a continuación aquellos aspectos en los que la Subdirección de Talento Humano tiene implicaciones directas:

Tabla 3. DOFA IGAC

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proceso de modernización institucional en curso para profesionalizar y adaptar la organización a los nuevos retos de la política catastral</li> <li>* Talento humano altamente calificado</li> <li>* Equipo directivo comprometido y alineado con estrategia de la entidad</li> <li>* Entidad atractiva para el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El 65% de la planta de personal está conformada por personal técnico y asistencial, lo que conlleva a la entidad a realizar contratación directa de profesionales.</li> <li>* Deficiencia en la transferencia del conocimiento técnico por parte de los servidores y contratistas que se retiran de la entidad</li> <li>* Resistencia al cambio organizacional y a la nueva política catastral que puede impactar la percepción positiva o negativa en el ambiente laboral</li> <li>* Diferencias en los niveles de Remuneración de</li> </ul>



mercado laboral	<p>servidores del IGAC respecto a otras entidades del sector público</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de articulación para la gestión entre las dependencias y las direcciones territoriales para el logro de la gestión institucional.</li> <li>* Cargos de planta de personal de las territoriales conformados de manera heterogénea, lo cual impide unificar roles</li> <li>* Dificultad en la articulación e integración de los sistemas de gestión de la entidad</li> <li>* Falta de uso y apropiación de la tecnología por parte de los funcionarios</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejores condiciones laborales y de remuneración en otras entidades u organizaciones del sector público y privado.</li> <li>* Problemas de orden público que limita el acceso al territorio para el cumplimiento de la misión institucional</li> <li>* Dificultad para realizar trabajo de campo debido a las medidas sanitarias adoptadas por la pandemia</li> </ul>

### 5.5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión Estratégica del Talento Humano en el Instituto se basa en los siguientes principios fundamentales, teniendo en cuenta lo planteado en el MIPG:

- Orientación a resultados: la estrategia apunta hacia el logro de resultados que se evidencien en la creación de valor público, en la medida en que los servidores públicos perciban que están siendo reconocidos, que tienen posibilidades de desarrollo, que se sienten motivados y que su calidad de vida mejora, van a generar los resultados que de ellos se esperan, reflejando una mayor productividad que conduzca al reconocimiento institucional.
- Articulación interinstitucional: adelantar acciones de coordinación, cooperación y articulación interinstitucional con otras organizaciones del sector público o privado, del orden territorial, nacional o internacional con el fin de formular e implementar la estrategia en pro de resolver las necesidades de los ciudadanos asociadas al propósito fundamental de la entidad.
- Excelencia y calidad: desde el accionar de cada servidor público es necesario hacer siempre las cosas de la mejor manera posible, tanto en lo procedimental como en el servicio al ciudadano. La gestión del talento humano debe generar productos y



servicios confiables y eficaces en el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos.

- Toma de decisiones basada en evidencia: cualquier decisión tomada debe estar basada en evidencias que permitan predecir los resultados esperados, y no en intuiciones o percepciones.
- Aprendizaje e innovación: el propósito fundamental de la gestión estratégica del talento humano es lograr el máximo beneficio de las lecciones aprendidas y de la gestión del conocimiento, así como generar el contexto propicio para el surgimiento de ideas innovadoras que fortalezcan el desarrollo de los servidores públicos y potencien la productividad del instituto.
- Enaltecimiento del servidor público: Resaltar la importancia de las personas que hacen parte de los equipos de trabajo y cómo su bienestar (laboral y personal) se refleja en el logro de los propósitos. Para lo cual se requiere evidenciar el compromiso y la correcta orientación por parte de quienes son los líderes formales (directivos), así como el interés de motivar.
- Compromiso: la gestión estratégica del talento humano depende del esfuerzo, la determinación y la medición que los responsables en cada entidad puedan desarrollar en las áreas de talento humano. El compromiso y la determinación de quienes intervienen en su implementación y su evaluación es fundamental para conseguir los objetivos propuestos.
- Acompañamiento gradual: A partir de la determinación de una línea de base sobre la que se planteen los objetivos de mejora, la Dirección de Empleo Público manifiesta su disposición de apoyar y acompañar los esfuerzos de mejoramiento continuo de las entidades. El propósito es lograr, paulatinamente, que todas las entidades alcancen niveles altos de madurez en la gestión estratégica del talento humano
- Estandarización: la identificación de buenas prácticas, pero, sobre todo, de los niveles reales en los que se desarrolla la GETH, permitirá llevar paulatinamente a todas las entidades a niveles similares de excelencia y a que todos los líderes de estas áreas tengan parámetros claros de las prácticas que deben aplicar y de las metodologías que pueden incorporar para lograrlas
- Mejoramiento continuo: poseer estándares de calidad debe ser un propósito permanente en las entidades públicas que deben tener en cuenta todos los niveles jerárquicos. Debe buscarse siempre la excelencia y la innovación que lleven a las entidades a aumentar su competitividad y a desarrollar a su talento humano,



orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor

## 5.6. PILARES DEL EMPLEO PÚBLICO

La Gestión Estratégica del Talento Humano -GETH- se desarrolla en el marco general de la política de empleo público y se fundamenta en los siguientes pilares:

1. el mérito, criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público,
2. las competencias, como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano,
3. el desarrollo y el crecimiento, elementos básicos para lograr que los servidores públicos aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la entidad,
4. la productividad, como la orientación permanente hacia el resultado,
5. la gestión del cambio, la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores,
6. la integridad, como los valores con los que deben contar todos los servidores públicos,
7. el diálogo y la concertación, condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

## 5.7. RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR

Dentro del proceso de cierre de brechas, la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) puede realizar intervención desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión a través de las “Rutas de creación de valor”, estas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH, las cuales se visualizan en la siguiente Figura.



Ilustración 2. Rutas de creación de valor. Fuente: DAFP



- **Ruta de la felicidad:** Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto, para facilitar el hecho de que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio, para implementar incentivos basados en salario emocional y para generar innovación con -pasión.
- **Ruta del Crecimiento:** Ruta para implementar una cultura del liderazgo basado en valores, preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro, el trabajo en equipo y el reconocimiento. Formación para capacitar servidores que saben lo que hacen.
- **Ruta del Servicio:** para implementar una cultura basada en el servicio, en el logro y la generación de bienestar.
- **Ruta de la Calidad:** Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en —hacer siempre las cosas bien y para generar una cultura de la calidad y la integridad
- **Ruta de Análisis de Datos:** para entender a las personas a través del uso de los datos.

### 5.8. ENCUESTA DE AMBIENTE Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

De Julio a septiembre de 2022 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) realizó la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional (EDI) a 26.824 servidores públicos con un tiempo de servicio superior a seis meses, que laboran en la sede principal de 200 entidades del orden nacional, para lo cual empleó un formulario estándar con la siguiente estructura:



Ilustración 3. Estructura de formulario para EDI

La caracterización de los encuestados se observa en las siguientes gráficas:

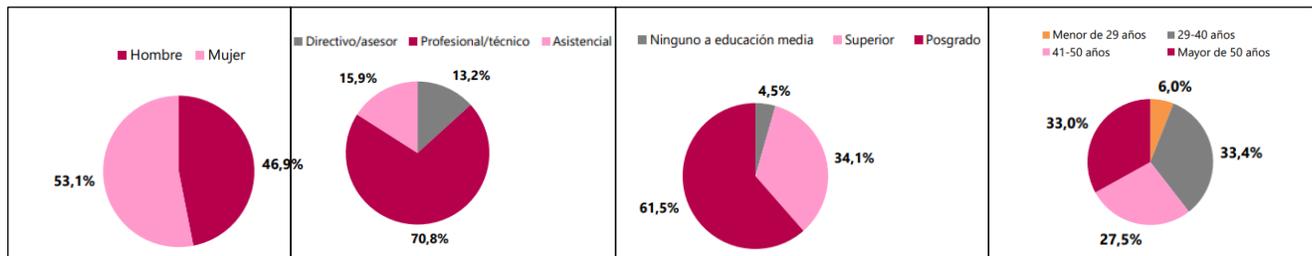


Ilustración 4. Caracterización de servidores de nivel nacional encuestados para EDI

### 5.8.1. Experiencia personal de trabajo

A continuación, se muestran las respuestas dadas respecto a la experiencia personal de trabajo:



Ilustración 5. Respuestas EDI respecto a experiencia personal de trabajo

En el orden nacional el 77% de los encuestados considera que su trabajo le permite mantener un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral, pero en el sector estadística este porcentaje está por debajo de las entidades encuestadas con 73,3%, lo que representa una oportunidad de mejora desde la gestión del talento humano del IGAC.

Concordante con lo anterior, el 71.8% de los encuestados manifiesta que ha tenido tiempo suficiente para compartir con sus familiares o seres queridos. Menor a este porcentaje se encuentra el porcentaje de servidores que afirman dedicar tiempo suficiente a sus aficiones, intereses y cuidado personal (61.5%)

No obstante, el 26% de los encuestados indican haber tenido dificultades para cumplir sus responsabilidades familiares debido al tiempo que dedica al trabajo.

Por otro lado, a nivel nacional el 62,7% de los servidores encuestados indican haber trabajado de manera presencial en los últimos doce meses, frente a 37,3% que trabajaron en la modalidad de teletrabajo, caso en el cual el sector estadísticas está por encima de ese promedio con 57,8%.



El 78% de los encuestados manifiestan no haber tenido dificultades para trabajar de manera remota, mientras un 8,9% indica que algunas de sus funciones solo se pueden efectuar de manera presencial, el 7,6% presenta fallas frecuentes con la conexión a internet, el 2,8% asegura no tener un espacio de trabajo físico adecuado en casa y la dificultad del 2,6% es que no tiene un equipo adecuado para hacer su trabajo desde casa.

Respecto a la cantidad de días a teletrabajar, el 24,6% de los encuestados manifestaron que tres días a la semana, el 24,3% quisieran teletrabajar dos días a la semana, 16,4% los cinco días, 9,4% 4 días a la semana, 7,2% un día por semana, 9,9% muy de vez en cuando y 8,1% nunca.

Los resultados de otras preguntas contestadas relacionadas a teletrabajo se observan a continuación:

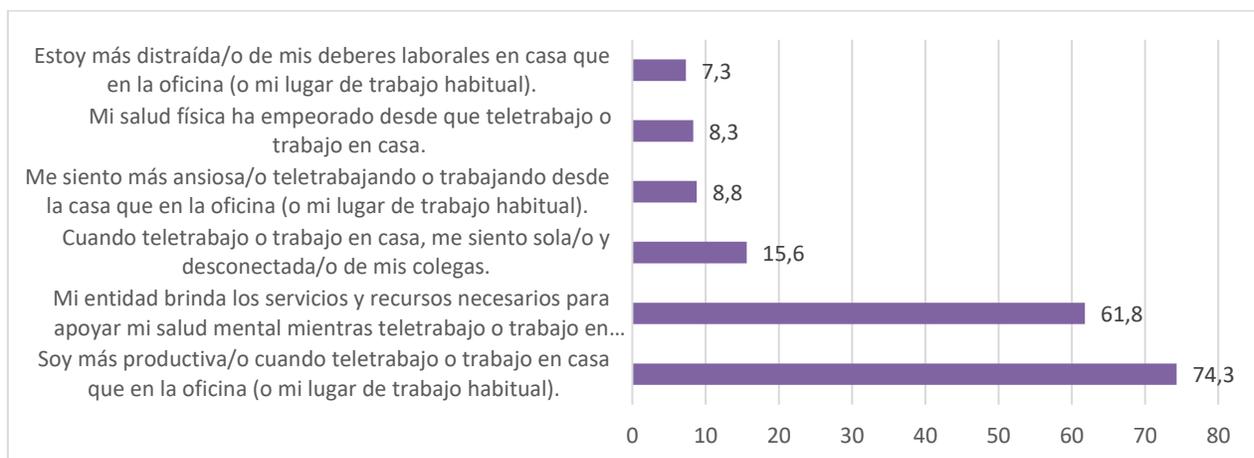


Ilustración 6. Respuestas a preguntas de teletrabajo

### 5.8.2. Gestión del Talento Humano

El 63,4% de los encuestados considera que importante la formación académica como criterio en los procesos de vinculación de los servidores a la Entidad en la que laboran, el cual es el mayor criterio calificado, frente a un 23,5 que considera se requiere ayuda de un político o alguien con vínculos políticos, como se observa en la siguiente imagen:

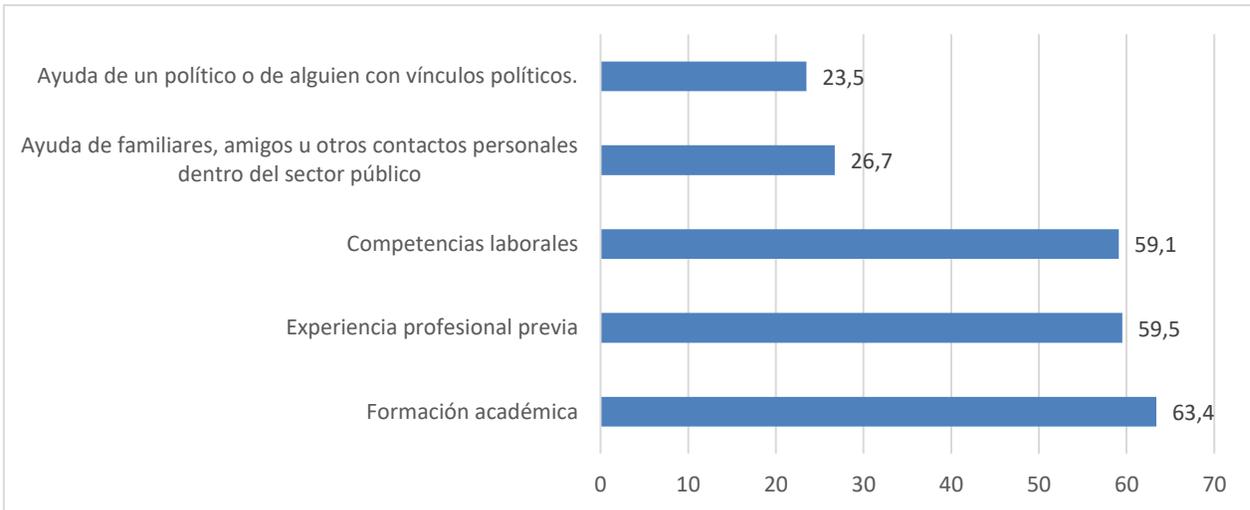


Ilustración 7. Perspectiva sobre la importancia de los criterios en los procesos de vinculación del personal

Por otro lado, el 69,1% considera que en su trabajo actual tiene oportunidades para desarrollar su carrera y sólo un 33% tiene expectativas de un ascenso en los próximos doce meses, lo que representa una oportunidad de mejora en la gestión del talento humano.

La retroalimentación realizada por los superiores inmediatos a sus subalternos respecto a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño se considera otra oportunidad de mejora para la gestión del talento humano, ya que el 34,3% de los encuestados manifiesta no haber tenido la oportunidad de conversar sobre estos resultados con sus jefes.

La expectativa de permanencia de los encuestados es un aspecto positivo, debido a que el 52,7% de ellos manifiesta querer continuar el resto de su carrera laboral en la Entidad, frente a un 27% que afirma querer permanecer sólo en los próximos tres años, 7,7% en los próximos doce meses y 3% quisiera dejar la Entidad lo más pronto posible.

Dentro de las razones por las cuales los servidores no quisieran permanecer en la entidad se encuentra el hecho de que no ve posibilidades de desarrollo profesional (30,5%), la asignación salarial (21,9%), falta de equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral (9,1%), falta de incentivos y reconocimientos laborales (7,8%), falta de motivación (5,6%) y relación con el superior (4,2%).

Por lo contrario, dentro de las razones por las cuales los servidores encuestados quisieran permanecer en la Entidad se encuentran estabilidad laboral (48,7%), vocación con el servicio público (22,1%), posibilidad de obtener experiencia (7,7%), posibilidad de



coniliar la vida familiar y laboral (7.3%), perspectiva de ascenso (5.9%) y asignación salarial (4%).

En el sector estadística, el 92,9% de los encuestados recomendaría su Entidad como un buen lugar de trabajo, lo que representa un valor un poco por debajo del promedio de las entidades de orden nacional, el cual se encuentra en 93.8%.



## 6. DIAGNÓSTICOS

### 6.1. DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO DEL IGAC

#### 6.1.1. Caracterización de la planta de personal provista

Con corte a 31 de diciembre de 2022, el IGAC cuenta con 865 cargos provistos de un total de 1125 cargos de planta (correspondiente al 76,8%), de los cuales el 47,2% se refiere a mujeres y 52,7% a hombres. El 36% de los cargos ocupados corresponden a nivel asistencial, 36,2% a nivel profesional, 22,6% a nivel técnico, 4,6% directivo y 0,6% asesor, como se observa en la Tabla 6.

Tabla 4. Género por nivel

Nivel	Femenino	Masculino	Total	Porcentaje
<b>Directivo</b>	17	23	<b>40</b>	4,6%
<b>Asesor</b>	2	3	<b>5</b>	0,6%
<b>Profesional</b>	145	168	<b>313</b>	36,2%
<b>Técnico</b>	68	128	<b>196</b>	22,6%
<b>Asistencial</b>	177	134	<b>311</b>	36%
<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>456</b>	<b>865</b>	

Se observa que el 42,5% de los cargos del nivel directivo (gerentes públicos) están ocupados por el género femenino, con lo cual se cumple la Ley 581 de 2000, donde se establece la obligatoriedad de que al menos el 30% de los cargos de nivel decisorio sean ocupados por mujeres. La mayor cantidad de brecha por género en ocupación de nivel directivo se encuentra en el empleo de director territorial ya que, de 22 de estos cargos, 13 son ocupados por hombres.

Respecto al tipo de vinculación, se observa que 3 servidores se encuentran en comisión, 242 en encargo, 321 en propiedad y 299 en provisionalidad, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5. Tipo de vinculación por nivel

Tipo de nombramiento	Asesor	Asistencial	Directivo	Profesional	Técnico	Total
Comisión			2	1		3
En propiedad	5	78	30	84	124	321
Encargo		52	8	159	23	242
Nombramiento provisional		181		69	49	299
Total	5	311	40	313	196	865

Con corte a diciembre 21 de 2022, de los servidores que se encontraban sindicalizados 227 pertenecen a SINTRAGEOGRÁFICO y 59 a UDEMÉRITOS.



Frente al tiempo de antigüedad en el IGAC, se observa que el 49% de los servidores tienen más de cinco años en la Entidad, lo que representa una disminución de 6% respecto al año anterior. En la siguiente gráfica se visualiza el porcentaje de servidores por rango de años de antigüedad laborando en el IGAC:

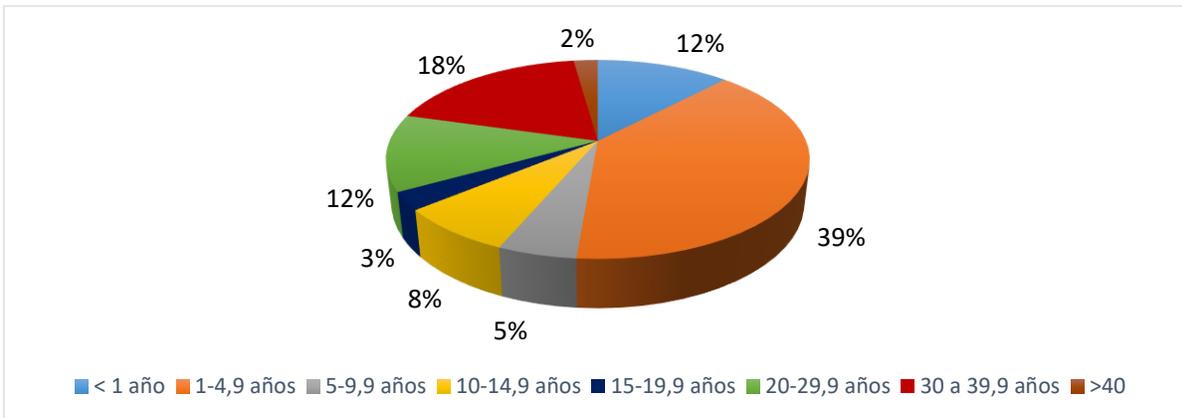


Ilustración 8. Porcentaje de servidores por rango de tiempo de antigüedad en el IGAC

Respecto a la clasificación de edad, se observa que el 51% de los servidores públicos son mayores de 50 años. La distribución por edad se observa en la siguiente gráfica:

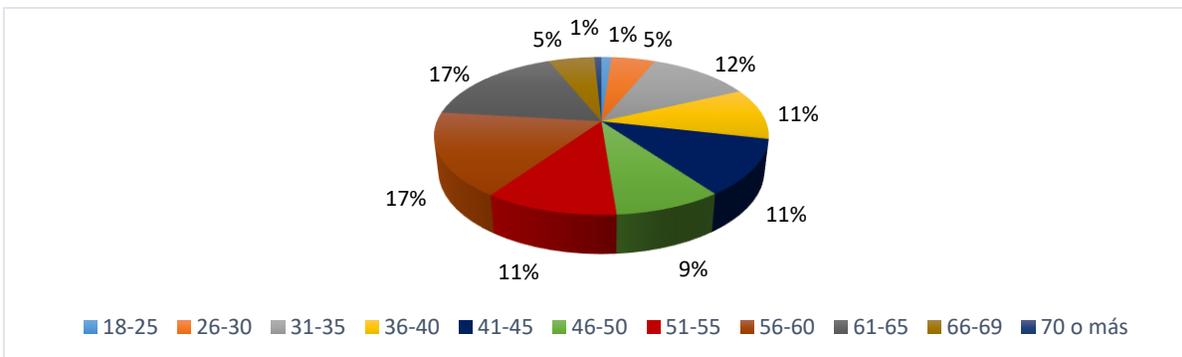


Ilustración 9. Rangos de edades de los servidores públicos del IGAC

De acuerdo con la Ley 1955 de 2019 y el Decreto 2365 de 2019, el número de jóvenes entre 18 y 28 años del nivel profesional que se han vinculado en la planta de personal de la entidad en el 2020 fueron tres (3), en el 2021 fueron veinticuatro (24) y en el 2022 fueron dieciséis (16).

### 6.1.2. Prepensionados, pensionados y servidores en retiro forzoso

Un prepensionado es aquella persona a la que le faltan tres años para cumplir los requisitos para acceder a la pensión de vejez, de acuerdo al artículo 12 de la Ley 790 de 2002. No obstante, a que la corte constitucional indicó en la sentencia T-357 de 2016 que



para ser considerado prepensionado, los tres años se deben cumplir con respecto a los dos requisitos, pues la corte habla de edad y tiempo de servicios, debido a que la Entidad no tiene acceso a la cantidad de semanas cotizadas por los servidores, a continuación se realiza el análisis teniendo en cuenta sólo el cumplimiento del requisito de edad.

Con corte a diciembre 31 de 2022, por requisito de edad, se encuentran 260 servidores públicos en alguna de las categorías de prepensionado, pensionado o retiro forzoso, representando el 30% del total de planta provista, según se detalla en la siguiente Tabla:

Tabla 6. Proyección de vacancia por edad

Categoría	Femenino	Masculino	Total
Pensionado	89	69	158
Prepensionado	23	71	94
Retiro forzoso	0	1	1
Retiro forzoso proyectado <sup>(1)</sup>	3	4	7
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>145</b>	<b>260</b>

<sup>(1)</sup> Servidores que cumplirán 70 años en el 2023

### 6.1.3. Histórico de vacantes

Consultada la información reportada en el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG- y en el Plan Anual de Vacantes de cada vigencia, se obtiene el histórico de vacantes que se detalla en la Tabla 9, donde se observa que, debido a la posesión de personas que ganaron el concurso de méritos con la convocatoria No. 337 de 2016 de la Comisión Nacional de Servicio Civil-CNSC-, se disminuyeron los cargos vacantes en el 2018 y 2019 respecto a lo reflejado en el 2017. En 2020 este dato disminuyó debido a que no hubo encargos ni nombramientos provisionales por estar en pandemia. No obstante, en los últimos dos años ha aumentado este número; en el 2021 esto se debió a la reestructuración administrativa ocurrida con el Decreto 846 de 2021 y en el 2022 porque se realizaron dos procesos de encargos y se realizaron 93 nombramientos en provisionalidad.

Tabla 7. Histórico de vacantes 2017-2022

Año	Dic 31 de 2017	Dic 31 de 2018	Dic 31 de 2019	Dic 31 de 2020	Dic 31 de 2021	Dic 31 de 2022
<b>Total vacantes</b>	597	361	299	353	281	260
<b>Total planta</b>	1054	1054	1054	1054	1125	1125
<b>% vacantes</b>	57%	34%	28%	33%	25%	23%
<b>% de ocupación</b>	43%	66%	72%	67%	75%	77%



#### 6.1.4. Resultados del clima y cultura organizacional

La última medición del clima y cultura organizacional fue realizada en octubre de 2022, en la cual participaron 800 de 864 servidores públicos (correspondiente al 92.59%) y se midieron tres niveles:

- Macroclima: Percepciones de la entidad en su imagen conjunta
- Microclima: Percepciones de su equipo de trabajo e interacción con otros equipos
- Clima personal: Percepciones en cuanto al proceder individual dentro de la entidad

Algunas conclusiones de esta medición son:

- El índice general de clima (82,1%) se encuentran en un nivel propicio donde se pueden perfeccionar varias categorías como reto organizacional, habiendo mejorado respecto a la medición realizada en el año 2020, donde este índice fue de 75,5%
- En Niveles de Evaluación se evidencia mejor percepción en Clima Personal, indicando que los servidores consideran mejor su propia gestión, desde lo que pueden aportar para el mejoramiento del clima, que la del área o dependencia a la que pertenece o la gestión de la entidad por sí misma.
- La siguiente puntuación más alta, corresponde a Microclima, lo que en coherencia con lo anterior indica que se trabaja internamente desde cada área para lograr mantener un clima organizacional que favorezca el trabajo.
- Por otro lado, la puntuación de Macroclima es aceptable. Lo que hace referencia a la manera en que se percibe la entidad como un TODO.
- Las percepciones de los servidores de la entidad a nivel transversal se destacan por alcanzar puntuaciones muy altas en las dimensiones de Orientación Organizacional y Trabajo en Equipo, tal y como se observa en los resultados por dimensión que se muestran a continuación:



Ilustración 10. Resultados por dimensión del clima organizacional



- La principal fortaleza identificada en el Instituto Geográfico Agustín Codazzi es Orientación Organizacional, la calificación general más alta de todas las variables evaluadas, lo cual resulta ser un buen indicador de la claridad que tienen los servidores sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas del IGAC, así como el compromiso de las áreas y colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.
- La segunda y tercera fortaleza identificada al interior de Instituto Geográfico Agustín Codazzi corresponden a Capacidad profesional este indicador aborda fortalezas relacionadas con la forma en la que se trabaja de manera conjunta para el alcance de objetivos laborales.

NIVEL		Global	DIMENSIÓN						
MACROCLIMA	75,14 %	!	Administracion del talento humano	73,38 %	!	75,32 %	!	87,86 %	✓
MICROCLIMA	82,86 %	✓	Comunicacion e integracion	74,68 %	!	84,25 %	✓	87,19 %	✓
PERSONAL	88,47 %	✓	Liderazgo Activo	75,45 %	!	81,13 %	✓	83,86 %	✓
			Liderazgo Transaccional	73,22 %	!	80,13 %	✓	90,58 %	✓
			Liderazgo Transformacional	72,42 %	!	80,30 %	✓		
			Orientacion organizacional	79,70 %	!	85,64 %	✓	96,23 %	✓
			Reconocimiento de Capacidad profesional	76,03 %	!	88,05 %	✓	81,80 %	✓
			Trabajo en equipo	76,28 %	!	88,09 %	✓	91,80 %	✓

Ilustración 11. Puntuaciones de la encuesta de clima organizacional por dimensión y nivel

Algunas recomendaciones del prestador de servicio que realizó la encuesta son:

- Es necesario realizar una lectura contextualizada de los resultados, especialmente de las variables que presentan puntuaciones inesperadas o que se encuentran en la categoría Aceptable y Poco Favorable reconociendo las fortalezas de sus servidores y líderes e identificando elementos que se deseen instaurar en el clima. De este modo, se podrá realizar un trabajo focalizado a los objetivos que sean trazados.

El Índice de Clima, TOM y Orgullo (El Instituto Geográfico Agustín Codazzi es la mejor entidad para trabajar) son aspectos muy positivos dentro de los resultados, por lo cual es recomendable que sean extendidos a todos los servidores de manera continua durante el despliegue de los resultados, comunicaciones internas, las actividades de intervención y de bienestar. De esta forma es posible mantener los resultados en un óptimo e incluso mejorarlos, generando un mayor nivel de compromiso y satisfacción con el trabajo realizado.

Por otro lado, los niveles de evaluación en el tema de cultura organizacional fueron:

- Artefactos: Productos visibles de la entidad, su ambiente físico, lenguaje, productos, estilo corporizado



- Creencias Adoptadas y Valores: Creencias y valores promulgadas por los fundadores o líderes.
- Presunciones Básicas y Subyacentes: Implementación de creencias y valores en las labores desarrolladas
- Responsabilidad Social Empresarial: Compromiso de la entidad con el desarrollo de la sociedad y preservación del medio ambiente.

A continuación, se observan los resultados obtenidos en la medición de cultura organizacional:

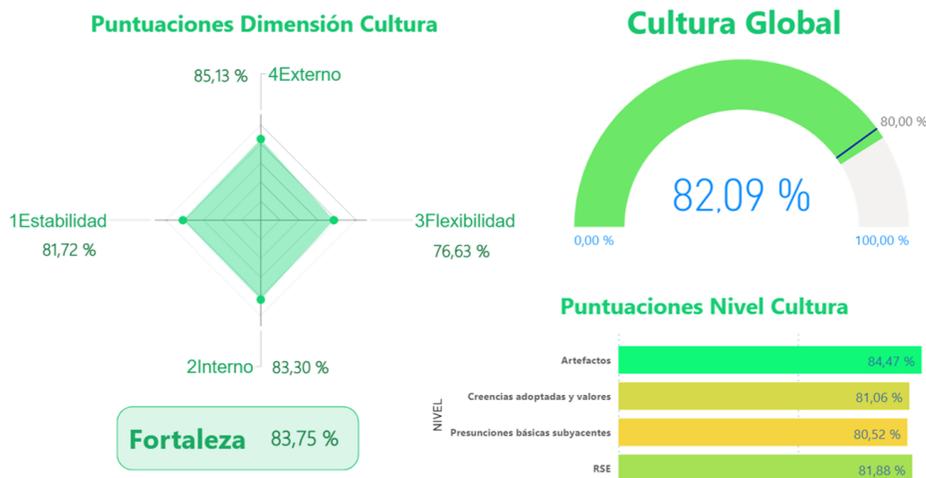


Ilustración 12. Resultados obtenidos en cultura organizacional

Algunas recomendaciones entregadas por la Caja de Compensación Familiar por nivel son:

- Nivel artefactos: Realizar un diagnóstico y mejorar los productos visibles del grupo tales como:
  - La arquitectura del ambiente físico
  - Su lenguaje
  - Su tecnología y productos
  - Sus creaciones artísticas
  - Su estilo, corporizado en la vestimenta, y expresiones emocionales, los mitos e historias dichos acerca de la entidad
  - Su lista de valores publicados
  - Sus rituales.
- Nivel creencias adoptadas y valores: Evaluar las creencias y valores que los servidores expresan y que comúnmente son promulgadas por fundadores o líderes. Buscar que estas creencias cumplan el objetivo de reducir la incertidumbre en las áreas críticas del funcionamiento grupal, por medio de la coherencia y solución pronta de los



problemas que se puedan presentar.

- Nivel Presunciones básicas y subyacentes: Verificar la implementación de las creencias y valores en las labores de la entidad. Tener en cuenta que presentan poca variación y, una vez se han arraigado fuertemente en la entidad los miembros las adoptarán como la única manera de enfrentar los problemas, por lo cual es sugerido desarrollar planes a largo plazo para construir y fortalecer la aplicación de las creencias y valores promulgados dentro de la entidad.
- Nivel Responsabilidad Social Empresarial: Realizar una valoración conjunta con los servidores, sobre el compromiso voluntario de la entidad con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.

#### 6.1.5. Siniestralidad

Desde mitad de 2017 el IGAC se cambió a la ARL Positiva, por lo que la cantidad de accidentes laborales de ese año reportados por esa Entidad son 32, mientras que en el 2018 esta cantidad ascendió a 85, de las cuales 23 fueron por la realización de eventos deportivos en los que participaron servidores del IGAC. En el 2019 y 2020 se observa una considerable disminución de los accidentes laborales debido principalmente a la presentación de la pandemia mundial COVID 19 que conllevó a la realización del trabajo en casa.

Tabla 8. Histórico de siniestralidad 2017-2022

Tipo de Accidente de Trabajo	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Propios del Trabajo	20	46	40	9	2	26	143
Riesgo Biológico	1	3	0	32	5	5	46
Deportivos	2	23	8	0	0	6	39
Recreativo o cultural	1	0	0	0	0	3	4
SOAT	0	4	0	0	0	4	8
Otros	8	9	0	1	30	0	48
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>85</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>288</b>

Origen Enfermedad Laboral	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL	%
Profesional	7	1	3	1	0	2	14	70%
Común	2	1	1	1	0	0	5	25%
Mixto	0	0	0	0	0	1	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

#### 6.1.6. Histórico de retiros

En los últimos siete años se han retirado de la Entidad 917 personas, de las cuales el 40% se debió a que se encontraban en nombramiento provisional. De 370 servidores en



provisionalidad, 144 se retiraron en el 2018 por el nombramiento de las personas que ganaron el concurso de méritos realizado por la CNSC y en el 2021 este número ascendió a 151 como consecuencia de la reestructuración.

No obstante, como se observa en la Tabla 12, el mayor número de personas que se han ido del IGAC se ha debido a renunciaciones (496), encontrando una tendencia al incremento en los últimos tres años.

Tabla 9. Histórico de retiros 2016-2022

Vigencia	Abandono	Destitución	Insubsistencia	Muerte	Nombramiento Provisional	Pensión	Renuncia	Total
2016		2		1	36		53	92
2017				4	17	2	29	52
2018	1	2	2	1	144	13	59	222
2019			2	1	19		78	100
2020		1	2	5	3		84	95
2021				4	151	8	81	244
2022							112	112
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>370</b>	<b>23</b>	<b>496</b>	<b>917</b>

#### 6.1.7. Resultado de evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión

De 492 evaluaciones definitivas realizadas, correspondientes al período febrero 1 de 2021 a enero 31 de 2022, el 91,3% obtuvo una calificación sobresaliente (mayor a 90), 8,3% obtuvo una calificación de satisfactoria y sólo dos servidores obtuvieron calificación no satisfactoria (menor a 65 puntos). Dentro de las satisfactorias, 137 servidores obtuvieron calificación de 100.

En los resultados de las evaluaciones parciales realizadas durante el 2022 se observa que el 92,3% de los evaluados tuvieron una calificación sobresaliente, esto es, con puntaje mayor a 90, de los cuales 248 servidores tuvieron calificación de 100. Sólo dos servidores fueron calificados con puntaje menor a 65, correspondiente a no satisfactorio, mientras que 64 servidores fueron calificados con nivel satisfactorio (puntajes entre 65 y 90)

De acuerdo con los resultados obtenidos en los Acuerdos de Gestión de los Gerentes Públicos que fueron evaluados, correspondiente al primer semestre de 2022, la calificación promedio se encuentra en el rango de desempeño del 47%.

Dentro de ejercicio de seguimiento, las Direcciones Territoriales manifestaron las siguientes limitantes que influyeron en el cumplimiento de las metas de las actividades establecidas para la vigencia 2022, así:



- El proceso de migración al Sistema Nacional Catastral –SNC- y la curva de aprendizaje esperada.
- Falta de gestión en la depuración del sistema, debido a que éste arrastra los saldos de años anteriores, que pudieron ser atendidos, pero no fueron cerrados correctamente en el sistema.
- Falta de personal en las Direcciones Territoriales, presentadas en las vacantes definitivas de empleos o generadas por el retiro de personal por el reconocimiento de la pensión y que se requieren para el trámite de solicitudes.
- Demora en la atención de los GLPI reportados en plataforma.
- Intermittencia del internet, falta de equipos y cableado estructurado inadecuado.
- Solicitudes de trámites de avalúos atendidos desde sede central por la carencia del Profesional con el RAA vigente.
- El tránsito por los procesos contractuales y jurídicos que deben surtir los convenios y/o contratos y que apuntan al cumplimiento de las metas de ingreso de la entidad.

## 6.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para realizar el diagnóstico de la gestión del talento humano en el IGAC, se tomaron las siguientes fuentes: la medición del desempeño institucional, la matriz de gestión estratégica de talento humano y el autodiagnóstico de la política de integridad.

### 6.2.1. Resultados de la medición de desempeño institucional

Al consultar los resultados obtenidos en la medición de desempeño institucional realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se obtiene que la dimensión de talento humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG- ha ido mejorando en los últimos cuatro años, pasando de 74.7 en el 2018 a 89,4 en el 2021, como se muestra en la siguiente ilustración:

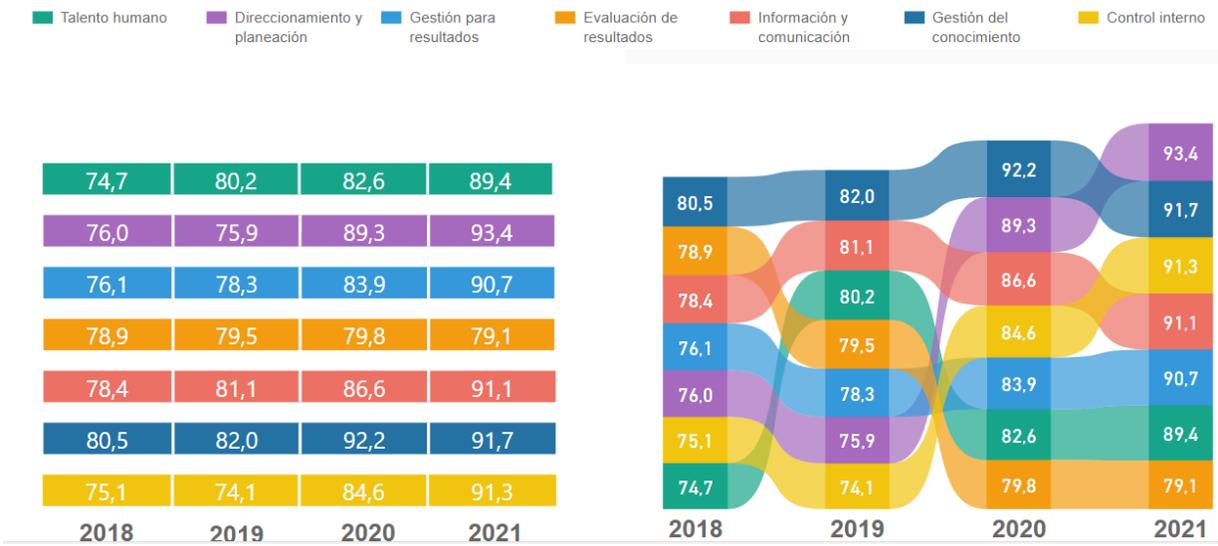


Ilustración 13. Comparativo por dimensión del MIPG 2018-2021

Fuente. Tomado de medición de desempeño Institucional. DAFP. 2022

Concordante a lo anterior, la política denominada “Gestión Estratégica del Talento Humano-GETH” del IGAC también ha ido incrementando año tras año, pasando de un puntaje de 75.2 en 2018 a 90 en 2021; mientras tanto, la política de integridad incrementó en el último año, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 10. Resultados de las políticas GETH e Integridad 2018-2021

Índice	2018	2019	2020	2021
POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano	75,2	82,7	89,5	90,0
POL02: Integridad	72,3	74,2	72,8	84,6

Al consultar lo diligenciado en el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG- correspondiente a la vigencia 2021, se observa que en la política GETH los aspectos a fortalecer son:

- Implementar la actualización del SIGEP en los módulos de organizaciones y empleo de acuerdo con el nivel de avance.
- Implementar en la entidad mecanismos suficientes y adecuados para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.
- Implementar el eje de alianzas interinstitucionales en el Plan de Bienestar Social e Incentivos de la entidad.
- Implementar el eje de transformación digital en el Plan de Bienestar Social e Incentivos de la entidad.



Otra política que hace parte de la Dimensión de Talento Humano es la Política de Integridad, ante la cual se debe fortalecer:

- Promover que la Alta Dirección participe en las actividades de socialización del código de integridad y principios del servicio público. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- Realizar el análisis sobre las declaraciones de bienes y rentas, y registro de conflictos de interés con el fin de identificar zonas de riesgo e implementar acciones preventivas.

### 6.2.2. Resultados de la matriz estratégica de talento humano

En el autodiagnóstico de la gestión estratégica de talento humano efectuado en noviembre de 2022 se obtuvo un puntaje de 68.9%.

Al realizar el análisis por las rutas de creación de valor, se obtiene que la de mayor puntaje fue la ruta de la felicidad, con 72, seguido de ruta del servicio con 69, como se observa a continuación:

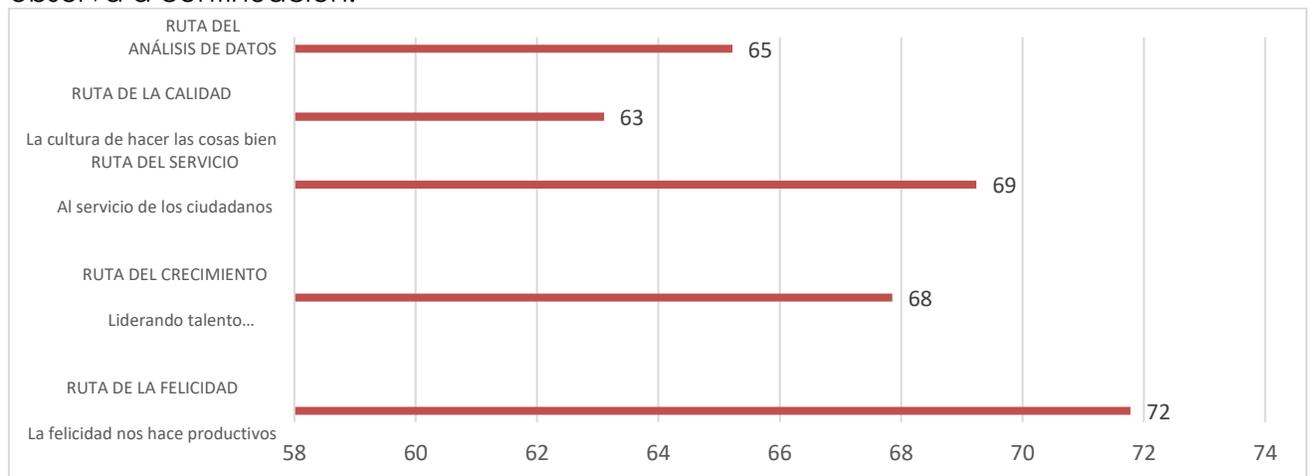


Ilustración 14. Resultados por ruta de valor

En la ruta de la felicidad se observa que el aspecto en el que más se debe trabajar es el correspondiente a implementar incentivos basados en salario emocional, seguido de facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio.

En la ruta del crecimiento el aspecto a trabajar concierne a implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento, así como implementar un liderazgo basado en valores.



En la ruta del servicio es clave implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar.

Mientras, tanto las rutas de calidad y de análisis de datos tienen los siguientes aspectos por mejorar:

<b>RUTA DE LA CALIDAD</b>	<b>63</b>	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	<b>63</b>
<b>La cultura de hacer las cosas bien</b>		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	<b>64</b>
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>65</b>	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	<b>65</b>
<b>Conociendo el talento</b>			

Ilustración 15. Rutas de calidad y de análisis de datos

Por otro lado, se observa que el componente Planeación fue el de mejor puntaje (89,4), seguido de retiro (68,3), desarrollo (65,7). Ingreso es el componente que requiere fortalecer en mayor medida, pues obtuvo una calificación de 51, como se observa en la siguiente imagen.

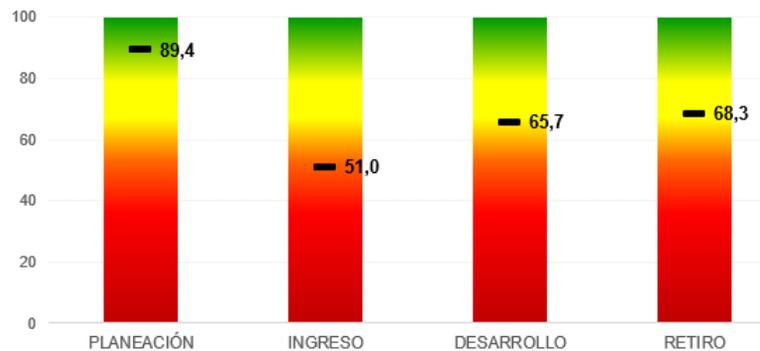


Ilustración 16. Resultados por componente

A continuación, se analizan los resultados obtenidos teniendo en cuenta las categorías de cada componente.

a. Componente de planeación

Dentro del componente de planeación, la categoría con menor porcentaje fue "Gestión de la información", con 81 puntos, tal y como se observa a continuación.

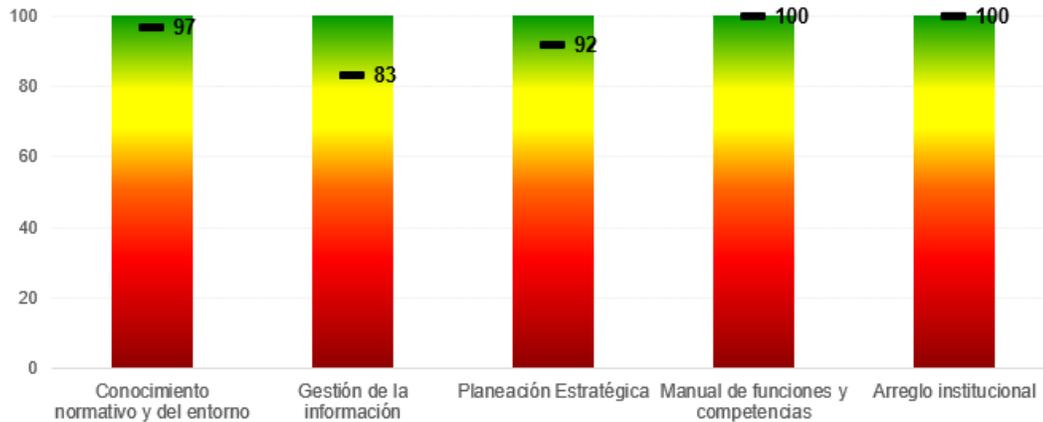


Ilustración 17. Categorías del componente planeación

Dentro de los aspectos por fortalecer en la categoría “gestión de la información se encuentran”:

- Actualización periódica y completa de la caracterización de los servidores públicos
- Periodicidad en la verificación y actualización de los empleos y empleados cargados en SIGEP
- Contar con un mecanismo de información de la planta ocupada del IGAC que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes confiables y oportunos.

#### B) Componente ingreso

El componente ingreso tiene tres categorías con puntaje de 40, las cuales son provisión de empleo, gestión del desempeño y conocimiento institucional. Acá se observa que gestión de la información también tiene oportunidades de mejora, al haber obtenido un puntaje de 71, como se observa a continuación:

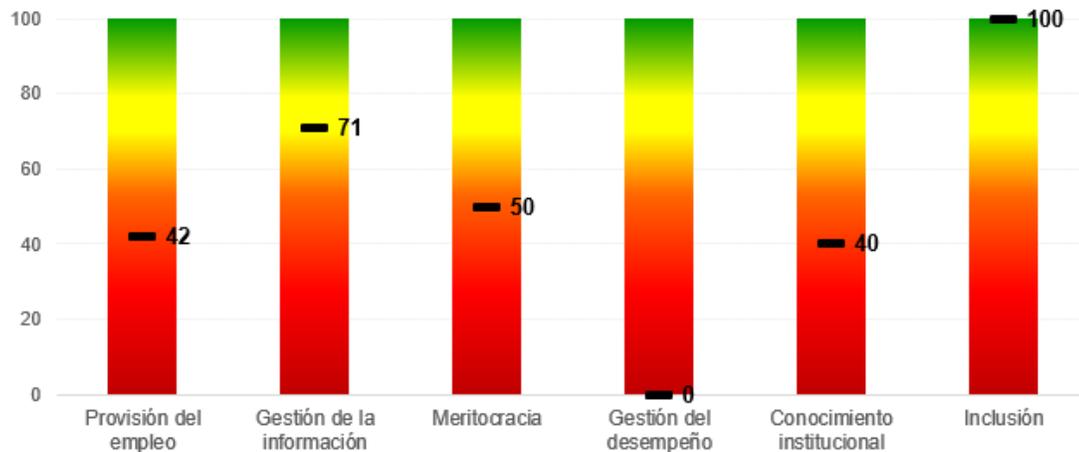


Ilustración 18. Categorías del componente ingreso

Tabla 11. Aspectos por mejorar por categoría del componente ingreso

CATEGORÍA	ASPECTOS POR MEJORAR
Provisión de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición del tiempo promedio de cubrimiento de vacantes</li> <li>Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados</li> </ul>
Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones de periodo de prueba dentro de los plazos establecidos</li> </ul>
Conocimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad, antes de cumplir un mes de su vinculación</li> </ul>
Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de registros electrónicos de las hojas de vida que permiten contar con información oportuna y confiable</li> <li>Mecanismo para identificar las vacantes en tiempo real, que permita conocer el tiempo de cubrimiento de las vacantes y generar alertas para su cubrimiento oportuno.</li> </ul>
Meritocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales</li> </ul>

### c) Componente desarrollo

Capacitación es la categoría más fuerte de este componente, con un puntaje de 88, seguido de valores y negociación colectiva con puntajes de 80 cada uno. De manera análoga, se observa que las categorías con más oportunidades de mejora son contratistas, gestión del desempeño, gerencia pública, gestión de la información y conocimiento institucional.

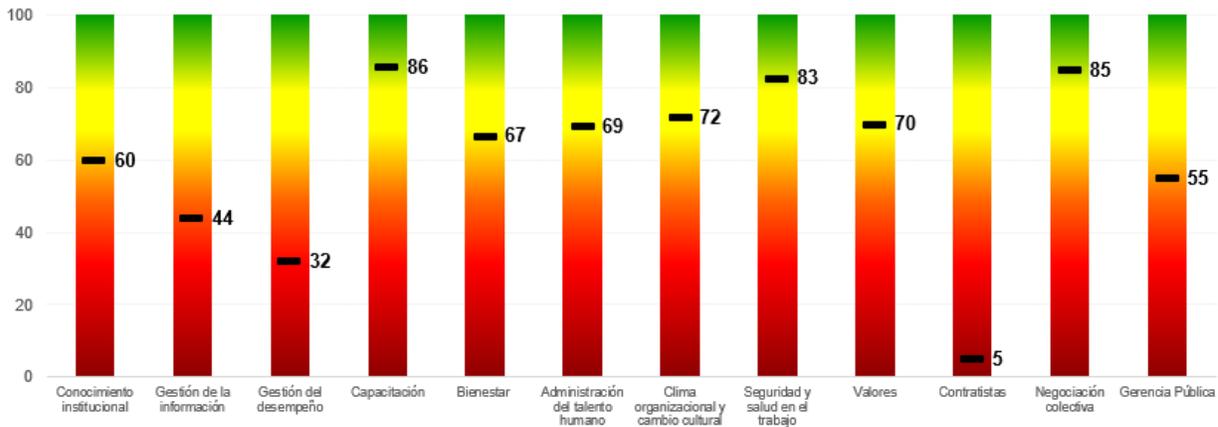


Ilustración 19. Categorías del componente desarrollo

Tabla 12. Aspectos por mejorar por categoría del componente desarrollo

CATEGORÍA	ASPECTOS POR MEJORAR
Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de contratistas con relación a los servidores de planta</li> </ul>
Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual</li> <li>• Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano diferentes a las obligatorias</li> <li>• Información confiable y en tiempo real de las calificaciones de desempeño de todos los servidores evaluados y se ha elaborado un análisis de los resultados obtenidos como insumo para la mejora</li> <li>• Mejoras en las competencias de los gerentes públicos como resultado de los acuerdos de gestión</li> </ul>
Gerencia pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.</li> <li>• Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos).</li> <li>• Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos).</li> <li>• Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.</li> </ul>
Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con información confiable sobre los Servidores que dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o</li> </ul>



CATEGORÍA	ASPECTOS POR MEJORAR
	<p>se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia y minorías étnicas</li> </ul>
Conocimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reinducción a todos los servidores máximo cada dos años</li> </ul>

d) Componente retiro

En el componente de retiro la categoría más fuerte con 90 puntos es Gestión del conocimiento, mientras las más débiles son desvinculación asistida y administración del talento humano.

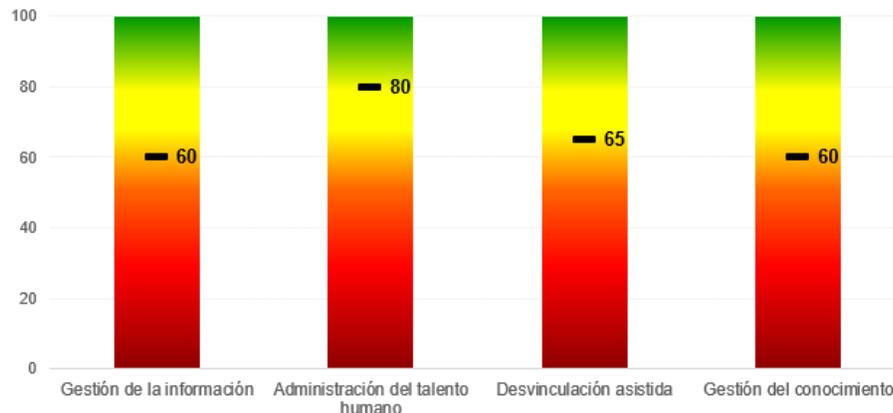


Ilustración 20. Categorías del componente retiro

Tabla 13. Aspectos por mejorar por categoría del componente retiro

CATEGORÍA	ASPECTOS POR MEJORAR
Desvinculación asistida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a la totalidad de las personas que se desvinculan y evalúa el impacto de estas actividades</li> <li>• Realiza actividades de programas de desvinculación asistida a la totalidad de las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del</li> </ul>



CATEGORÍA	ASPECTOS POR MEJORAR
	nombramiento provisional y evalúa el impacto de estas actividades
Administración del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de las razones de retiro que genere insumos aplicados al plan de previsión</li> </ul>
Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.</li> </ul>

### 6.3. AUTODIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE INTEGRIDAD

El autodiagnóstico diligenciado con el Equipo Líder de Integridad y Conflicto de Intereses realizada durante el primer trimestre de 2022 dio como resultado un puntaje de 98,5, lo que representa un incremento frente al autodiagnóstico del año inmediatamente anterior, en el que se obtuvo un puntaje de 79.

Para el componente denominado “Condiciones institucionales idóneas para la implementación y gestión del Código de Integridad” se obtuvo un puntaje de 100, mientras en el componente “Promoción de la gestión del Código de Integridad” el puntaje fue de 96,3.

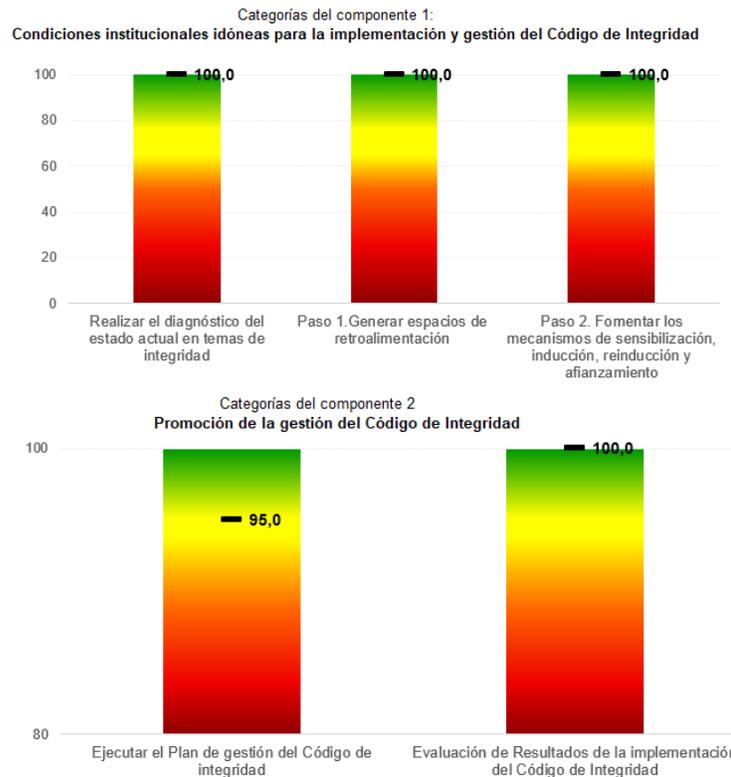


Ilustración 21. Resultados de autodiagnóstico de la Política de Integridad



#### 6.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En diciembre de 2022, la ARL Positiva realizó la evaluación a los 60 estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que debe implementar el IGAC conforme a lo dispuesto por la Resolución 0312 de 2019, encontrando un porcentaje de cumplimiento del 72,5%, lo que representa una disminución frente al 87.5% obtenido en la vigencia 2021, encontrando que los estándares mínimos que más falta por cumplir se refiere a “Recursos” y “Gestión de amenazas”, como se observa en la siguiente gráfica:



Ilustración 22. Evaluación por estándar mínimo de seguridad y salud en el trabajo

Dentro de las recomendaciones dadas por la ARL en esta evaluación de estándares mínimos se encuentran:

- Designar al responsable del SGSST
- Realizar el curso de 50 horas de SST a quienes tienen responsabilidad en este tema
- Contar con un presupuesto definido para las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Establecer un programa de estilos de vida y entorno saludable
- Reportar los accidentes laborales a la EPS
- Socializar al COPASST los estudios o mediciones higiénicas.
- Incluir la parte de seguridad y salud en el trabajo en el procedimiento de mantenimiento de infraestructura, equipos y herramientas



## 7. RECURSOS

Para la ejecución del Plan Estratégico de Talento Humano del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, se tienen definidos los siguientes recursos:

- **Recursos Humanos:**

Se refiere a los servidores públicos, contratistas y practicantes vinculados a la Subdirección de Talento Humano, los abogados y pagadores de las Direcciones Territoriales, miembros de comisiones de personal y de comités relacionados a seguridad y salud en el trabajo (Comités de Convivencia Laboral, Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo. Brigadas de emergencias).

- **Recursos Físicos:**

- ✓ Espacios e infraestructura necesarios para el desarrollo de las actividades del Plan.
- ✓ Mobiliario para almacenamiento de elementos, equipos y materiales.
- ✓ Mobiliario para archivo y custodia de información.

- **Recursos Técnicos - Tecnológicos:**

Evidenciados en elementos como:

- ✓ Equipos de cómputo
- ✓ Equipos de proyección y difusión
- ✓ Elementos de Oficina
- ✓ Equipos de comunicación
- ✓ Dispositivos para almacenamiento digital de la información
- ✓ Red de internet

- **Recursos Financieros:**

Asignación presupuestal designada a la Subdirección de Talento Humano



## 8. ESTRUCTURA DEL PLAN

### 8.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO

Una vez analizada la plataforma estratégica de la Entidad, la caracterización de los servidores públicos que laboran en el IGAC y el diagnóstico de la gestión del talento humano, se contemplan como objetivos estratégicos a cumplir durante el período 2023-2026, los siguientes:

- Mejorar las tecnologías de la información y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano para contribuir con su buen desempeño y eficiencia.
- Proveer de manera oportuna con personal competente, los cargos vacantes del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la prestación del servicio de la Entidad.
- Fortalecer la evaluación del desempeño de todos los servidores públicos, de tal manera que esta sea cada vez más objetiva y sea insumo para contribuir a la mejora individual.
- Formular e implementar un plan de intervención para mejorar el clima y la cultura organizacional de la Entidad, con el propósito de fortalecer las competencias, seguridad, innovación, bienestar y motivación de los servidores públicos del IGAC.
- Desarrollar la transferencia del conocimiento del servidor que se retira del IGAC con el propósito de asegurar la continuidad de los procesos, la preservación de la memoria histórica y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 8.2. ESTRATEGIAS Y PLANES

Alineadas a los objetivos estratégicos anteriormente descritos, al ciclo de vida del servidor público dentro de la Entidad y las rutas de creación de valor detalladas en el numeral 2.3., se plantean las siguientes estrategias:



Tabla 14. Estrategias de talento humano alineadas al ciclo de vida y rutas de creación de valor

Ciclo de vida del servidor público	Rutas de creación de valor	Estrategia
Ingreso	Ruta de la calidad	Más manos en menos tiempo
Desarrollo	Ruta de la felicidad	En el IGAC se trabaja sabroso
	Ruta del análisis de datos	TID´s para talento humano
	Ruta del crecimiento	Líderes inspirando el crecimiento
	Ruta de la calidad	Medir para mejorar
	Ruta del servicio	Vivir para servir
Retiro	Ruta de la felicidad	Misión cumplida

### Estrategia 1. Más manos en menos tiempo

**Objetivo estratégico asociado:** Proveen de manera oportuna con personal competente, los cargos vacantes del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la prestación del servicio de la Entidad.

**Descripción:** Esta estrategia está orientada a garantizar de manera oportuna la vinculación del personal que requiere el Instituto para el cumplimiento de la prestación de los servicios misionales y de los procesos de apoyo.

Las acciones de esta estrategia, así como los planes donde se detallan su ejecución se muestran a continuación:

- Elaboración e implementación del plan anual de vacantes y previsión
- Promoción de la inclusión y la diversidad (personas con discapacidad, jóvenes entre los 18 y 28 años y género)
- Actualización de la información en el SIGEP
- Implementación del programa Estado Joven para fomentar la práctica laboral en el sector público.
- Estrategias para la vinculación de integrantes de grupos étnicos
- Realizar automatización para procesos de encargos

### Estrategia 2. En el IGAC se trabaja sabroso

**Objetivo estratégico asociado:** Formular e implementar un plan de intervención para mejorar el clima y la cultura organizacional de la Entidad, con el propósito de fortalecer las competencias, seguridad, innovación, bienestar y motivación de los servidores públicos del IGAC.

**Descripción:** En esta estrategia se contemplan las actividades orientadas a promover servidores públicos que se sientan felices y desarrollados con las actividades que ejecutan, para lo cual es indispensable el bienestar, los incentivos y el entorno seguro y saludable.



Las principales actividades dentro de esta estrategia se encuentran establecidas en los siguientes planes:

- Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan de Bienestar e Incentivos
- Desarrollo del Teletrabajo
- Plan de Capacitaciones
- Divulgación y aplicación del código de integridad, con la participación activa del Equipo Líder de Integridad
- Implementación y mejora del programa "dinos tu idea", para promover un espacio para que los servidores presenten ideas de mejora innovadoras.
- Capacitación de manejo de conflictos al nivel directivo.

### **Estrategia 3. TID's para talento humano**

**Objetivo estratégico asociado:** Mejorar las tecnologías de la información y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano para contribuir con su buen desempeño y eficiencia.

**Descripción:** Con esta estrategia se busca contrarrestar las debilidades que se tienen en cuanto a la recopilación, manejo, disponibilidad, documentación, integridad y publicidad de la información que requiere el proceso de Gestión de Talento Humano para el desarrollo de las diferentes actividades y para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Las principales actividades por desarrollar bajo esta estrategia son:

- Formular e implementar un plan para la elaboración y actualización de la documentación del proceso de Gestión de Talento Humano
- Establecer mecanismos para mantener una caracterización de los servidores públicos actualizada y completa.
- Identificar mejora o sustitución de los sistemas de información para la gestión de talento humano que contribuya a la integración de los diferentes subprocesos.
- Mejoramiento en el sistema de información de planta para garantizar información confiable, íntegra, completa y oportuna

### **Estrategia 4. Líderes inspirando el crecimiento**

**Objetivo estratégico asociado:** Formular e implementar un plan de intervención para mejorar el clima y la cultura organizacional de la Entidad, con el propósito de fortalecer las competencias, seguridad, innovación, bienestar y motivación de los servidores públicos del IGAC.

**Descripción:** Con esta estrategia se busca que los líderes del IGAC propicien espacios de desarrollo y crecimiento del personal que tiene a su cargo, promuevan el trabajo en



equipo y el reconocimiento a la labor realizada, para lo cual se contemplan las siguientes actividades:

- Inducción y reinducción realizada a por lo menos el 90% de los servidores dentro de los términos establecidos, para lo cual se realizarán y comunicarán seguimientos periódicos por dependencia y servidor.
- Plan de bienestar e incentivos
- Plan de intervención ante la medición del clima y cultura organizacional
- Talleres para fortalecer competencias blandas a nivel nacional, entre las cuales se encuentran trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo, entre otras.
- Entrega de incentivo al mejor gerente público IGAC 2021, teniendo en cuenta los resultados de los Acuerdos de Gestión.

### **Estrategia 5. Medir para mejorar**

**Objetivo estratégico asociado:** Fortalecer las competencias y motivación de los servidores públicos que laboran en el IGAC por medio de actividades de formación y bienestar laboral.

Fortalecer la evaluación del desempeño de todos los servidores públicos, de tal manera que esta sea cada vez más objetiva y sea insumo para contribuir a la mejora individual.

**Descripción:** Fomentar el hábito de hacer las cosas bien desde la primera vez redundando en servicios y productos de calidad que se ofrecen a la ciudadanía, disminuye tiempos y recursos ocasionados por reprocesos y fortalece la credibilidad y buena imagen hacia el IGAC, motivo por el cual esta estrategia está orientada a una cultura de calidad, para lo cual se plantean las siguientes actividades:

- Mejora de la gestión del desempeño para disponer de Información confiable y en tiempo real de las calificaciones de desempeño de todos los servidores evaluados, así como de los planes de mejoramiento individual.
- Realización de evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión dentro de los plazos establecidos a la totalidad de servidores.
- Plan de intervención ante los resultados de la evaluación de clima y cultura organizacional

### **Estrategia 6: Vivir para servir**

**Objetivo estratégico asociado:** Formular e implementar un plan de intervención para mejorar el clima y la cultura organizacional de la Entidad, con el propósito de fortalecer las competencias, seguridad, innovación, bienestar y motivación de los servidores públicos del IGAC.

Fortalecer la evaluación del desempeño de todos los servidores públicos, de tal manera que esta sea cada vez más objetiva y sea insumo para contribuir a la mejora individual.



**Descripción:** Esta estrategia está orientada a recalcar el valor del servicio que debe caracterizar a todos los servidores públicos del IGAC, para lo cual se contemplan desarrollar las siguientes actividades:

- Plan de intervención ante los resultados de la evaluación de clima y cultura organizacional
- Elaboración e implementación del Plan de bienestar e incentivos
- Realización de la evaluación de desempeño
- Divulgación y aplicación del código de integridad
- Medición y fortalecimiento de los servicios prestados por la Subdirección de Talento Humano

### **Estrategia 7: Misión cumplida**

**Objetivo estratégico asociado:** Desarrollar la transferencia del conocimiento del servidor que se retira del IGAC con el propósito de asegurar la continuidad de los procesos, la preservación de la memoria histórica y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Descripción:** Teniendo en cuenta la edad de los servidores públicos y la cantidad de personas que realizarán retiro forzoso o se pensionarán, se contemplan las siguientes actividades en esta estrategia:

- Fortalecer actividades de desvinculación asistida orientadas al reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado
- Analizar causas de retiro y tenerlas en cuenta para mejorar la gestión del talento humano
- Establecer mecanismos para transferencia de conocimientos de todos los servidores que se retiran de la entidad



## 9. INDICADORES

El Plan Estratégico de Talento Humano del IGAC se evaluará con los siguientes indicadores:

Indicadores	Línea base a Dic 31 de 2022	Meta	Fórmula	Periodicidad	Fuente de información
Porcentaje de cumplimiento de las variables de la Política de Gestión de Talento Humano	68,9%	$\geq 75\%$	Sumatoria de puntaje de las variables / Total de variables	Anual - diciembre	Matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano
Puntaje obtenido en la dimensión de talento humano en la medición realizada por el DAFP	89.4	$\geq 91$	Puntaje obtenido en la Dimensión de Talento Humano	Anual – entre marzo y abril	FURAG