



**DIRECCIÓN GENERAL
DE SANIDAD MILITAR**

PLAN DE INCENTIVOS INSTITUCIONALES

2025

	PROCESO	Talento Humano PROTH – Grupo Talento Humano GRUTH
	Plan	Incentivos Institucionales DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PL-2
	Vigente	Diciembre 2024

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción de los cambios
1	Septiembre 2020	Versión Inicial. Elaboración por primera vez del documento.
2	Enero 2021	Se modificó el objetivo general, se incluyeron objetivos específicos, se suprimió la encuesta de clima laboral, teniendo en cuenta que esta fue tomada solo para personal de nivel central y sus resultados son de la vigencia 2019. También se actualizaron los lineamientos normativos. NOTA PROASIG - PROPLAES: Este Plan fue aprobado en sesión de Comité de Gestión y Desempeño Institucional, del que hacen parte el Director General de Sanidad Militar, los Subdirectores de Salud, Técnico y de Gestión, y Administrativo y Financiero de la DIGSA, los Directores de Sanidad del Ejército y Armada Nacional, Jefatura Salud de la Fuerza Aérea y los Coordinadores de Grupo de Planeación Estratégica, Asuntos Legales y Seguimiento y Evaluación de la DIGSA; y documentado mediante Acta N° 0120010254602, de fecha 16 de diciembre de 2020. El documento original está debidamente firmado, reposa en los documentos del proceso asociado y está disponible en, https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/, lo anterior en cumplimiento al Decreto 612 de fecha 4 de abril de 2018, “Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”.
3	Noviembre 2021	Ley por la cual se decreta el presupuesto. Aclaración sobre: La DIGSA, las DISAN y JEFSA, realizaran el estudio de las solicitudes de apoyos educativos de forma independiente y autónoma. Se modifica el punto de permisos especiales – día de cumpleaños. NOTA PROASIG - PROPLAES: Este Plan fue aprobado en sesión de Comité de Gestión y Desempeño Institucional, del que hacen parte el Director General de Sanidad Militar, los Subdirectores de Salud, Técnico y de Gestión, y Administrativo y Financiero de la DIGSA, los Directores de Sanidad del Ejército y Armada Nacional, Jefatura Salud de la Fuerza Aérea y los Coordinadores de Grupo de Planeación Estratégica, Asuntos Legales y Seguimiento y Evaluación de la DIGSA; y documentado mediante Acta N° 0121012419602, de fecha 26 de noviembre de 2021. El documento original está debidamente firmado, reposa en los documentos del proceso asociado y está disponible en, https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/, lo anterior en cumplimiento al Decreto 612 de fecha 4 de abril de 2018, “Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”.

	PROCESO	Talento Humano PROTH – Grupo Talento Humano GRUTH
	Plan	Incentivos Institucionales DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PL-2
	Vigente	Diciembre 2024

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción de los cambios
		Se modifica Pág. 19. 6.1. Cuadro de Honor “en beneficio de la imagen institucional, previo análisis, justificación y postulación por parte de los subdirectores de cada dependencia y selección del Director”. Se elimina Pág. 21. 6.4. “Entrega de Reconocimientos” Este ítem se elimina teniendo en cuenta que se realiza la entrega del Distintivo por Tiempo de Servicio a funcionarios del Ministerio de Defensa Nacional, que presta sus servicios en la Dirección General de Sanidad Militar, Armada Nacional, Ejército y Jefatura Salud Fuerza Aérea, por haber cumplido 10,15 o 20 años de servicio en la entidad.
4	Diciembre 2022	Se aclara que la eficacia de la ejecución del Plan se medirá de acuerdo con el % de cobertura del plan anual de bienestar e incentivos mediante. Se actualiza ítem 5.1.1. Acompañamiento en el retiro laboral: Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADOS del sector defensa. En cumplimiento de la resolución 4356 de 2022 Por la cual se adopta el “Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADO del sector defensa”. Se agrega ítem 6.10. Día de la Familia. Se incorporan los siguientes programas y/o estrategias: Programa “Servimos”, Estrategia de horarios flexibles, Estrategia de teletrabajo, Estrategia de Entorno Laboral Saludable. De acuerdo con el Programa Nacional de Bienestar 2020-2022, se acoge la implementación de sus ejes en el Plan de Incentivos: • Equilibrio psicosocial • Salud mental • Convivencia social • Alianzas interinstitucionales • Transformación digital Normatividad soporte de los cambios realizados NOTA PROASIG - PROPLAES: Este Plan fue aprobado en sesión de Comité de Gestión y Desempeño Institucional, del que hacen parte el Director General de Sanidad Militar, los Subdirectores de Salud, Técnico y de Gestión, y Administrativo y Financiero de la DIGSA, los Directores de Sanidad del Ejército y Armada Nacional, Jefatura Salud de la Fuerza Aérea y los Coordinadores de Grupo de Planeación Estratégica, Asuntos Legales y Seguimiento y Evaluación de la DIGSA; y documentado mediante Acta N°. 0122014671502/MDN-COGFM-JEMCO-DIGSA-GRUPL-ARDEI-25, de fecha 21 de diciembre de 2022. El documento original está debidamente firmado, reposa en los documentos del proceso asociado y está disponible en, https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/, lo anterior en cumplimiento al Decreto 612 de fecha 4 de abril de 2018, “Por el cual se fijan directrices

	PROCESO	Talento Humano PROTH – Grupo Talento Humano GRUTH
	Plan	Incentivos Institucionales DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PL-2
	Vigente	Diciembre 2024

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción de los cambios
		para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”. Se modifica el ítem 1. Presentación
5	Diciembre 2023	Se modifica el ítem 2. Objetivo general e ítem 2.1 Objetivos específicos. Se adicionaron los siguientes fundamentos normativos: • Ley 1857 del 04 de enero 2012 • Ley 1811 del 21 de octubre de 2016 • Ley 2191 del 06 de enero de 2022 • Ley 2306 del 31 de julio de 2023 • Decreto 1083 de 215, en su Título 15 • Circular N°. 0123000679502/MDN-CGFM-JEMCO-DIGSA-SUBAF-GRUTH-ARIGS-13 Se incluye el ítem 4. Alcance Se incluye el ítem 6 Disposiciones Generales Se incluye el ítem 7 Marco conceptual Se incluye el ítem 9 Acrónimos Se actualiza el ítem 5.1.4. Acompañamiento en el retiro laboral: Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADOS del sector defensa, en cuanto a la gestión del programa que se debe realizar con las diferentes Cajas de Compensación a nivel Nacional. Se modifica la información de los ejes del plan de incentivos, de acuerdo con las políticas del PNB 2020-2022 Se elimina el ítem 5.1.5. Autorización y otorgamiento de permisos, teniendo en cuenta que esta información se encuentra contenida en el ítem 10.5.6. Se actualiza el ítem 10.6.3. Actividad día del Servidor Público, en cuanto a las actividades a desarrollar para conmemorar este día. Se actualiza el ítem 5.1.7 Permisos especiales, en cuanto a los permisos superiores a 3 días, máximo 5 y la justificación de los mismos Se modifica el ítem Permiso por matrimonio, en cuanto al reporte del permiso y soportes. Se incluye el ítem 11.2 Uso de la bicicleta en cumplimiento a la Ley 1811 del 21 de octubre de 2016. Se actualiza el ítem 15. Clima laboral, cultura organizacional, adaptación laboral, en cuanto a la responsabilidad de las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC en la elaboración del instrumento para la medición de clima laboral en sus unidades a nivel nacional. Este Plan fue aprobado en sesión de Comité de Gestión y Desempeño Institucional, del que hacen parte el Director General de Sanidad Militar,

	PROCESO	Talento Humano PROTH – Grupo Talento Humano GRUTH
	Plan	Incentivos Institucionales DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PL-2
	Vigente	Diciembre 2024

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción de los cambios
		los Subdirectores de Salud, Técnico y de Gestión, y Administrativo y Financiero de la DIGSA, los Coordinadores de Grupo de Planeación Estratégica, Asuntos Legales y Seguimiento y Evaluación de la DIGSA; y documentado mediante 0123013530002/MDN-COGFM-JEMCO-DIGSAGRUPL-ARDEI-29.75, de fecha 05 diciembre de 2023 NOTA PROASIG - PROPLAES: 1. Este documento fue revisado por PROASIG. PROPLAES libera el documento. 2. La información registrada en el documento es responsabilidad del proceso que lo emite. 3. Este documento fue construido de acuerdo con los parámetros de lenguaje claro emitidos por el Departamento Nacional de Planeación.
6	Septiembre 2024	Teniendo en cuenta la medición de clima laboral realizada en la vigencia 2023 y la encuesta de satisfacción de las actividades de bienestar y estímulos aplicada a los funcionarios se realizan las modificaciones al presente plan. Se adicionan los siguientes fundamentos normativos: Resolución N° 1908 del 04 de agosto de 1982, Resolución N° 0867 del 01 de agosto de 2024, Estado del Arte del Empleo Público en Colombia 2022, Pilar 3: Desarrollo y Crecimiento. Se eliminan los siguientes fundamentos normativos por no tener relación directa con el Plan de Incentivos: Ley 352 de 1997, Ley 1952 de 2019, Ley 909 de 2004, Decreto Ley 1795 de 2000, Resolución N°. 4240 de 2018, Resolución N°. 0322 de 2020, Resolución No. 0569 de 2020, Resolución N°. 1267 de 2020, Resolución N° 0288 de 2023, Acuerdo N°. 011 de 1997, Acuerdo N°. 070 de 2019, Acuerdo N°. 071 de 2019, Acuerdo N°. 072 de 2019. En cumplimiento al Programa Nacional de Bienestar 2023-2026 del Departamento Administrativo de la Función Pública, se modifican los ejes en el Plan de Incentivos, quedando de la siguiente manera: • Equilibrio psicosocial • Salud mental • Diversidad e Inclusión • Transformación digital • Identidad y Vocación por el Servicio Público Se actualizan los siguientes ítems 10.5.2. Deportes 10.5.8. Día de la Familia 11.3. Estrategia de Horario flexibles 11.4. Estrategia Teletrabajo 14.4. Apoyo Económico de Estudio individual como incentivo 14.7. Turnos de Moral y Bienestar 15.3 Adaptabilidad Laboral Se incluye el ítem 10.5.5. Reconocimiento a la Trayectoria Laboral.

	PROCESO	Talento Humano PROTH – Grupo Talento Humano GRUTH
	Plan	Incentivos Institucionales DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PL-2
	Vigente	Diciembre 2024

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción de los cambios
7	Diciembre 2024	Teniendo en cuenta normatividad vigente y sentencia del consejo de estado, se realizan las modificaciones al presente plan. Se modifican los siguientes ítems: 10.5.6. Permiso por matrimonio 10.5.9. Día de la Familia. 14.7. Turnos de Moral y Bienestar 14.2. Distintivo por tiempo de servicio 14.3. Distintivo al Mérito

	PROCESO	Talento Humano PROTH – Grupo Talento Humano GRUTH
	Plan	Incentivos Institucionales DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PL-2
	Vigente	Diciembre 2024

CONTROL DE APROBACIÓN

Aprobó:	Comité de Gestión y Desempeño Institucional Acta N° 0124014834002 de 2024
Revisó:	MY. Félix David Albarracín Duarte Coordinador Grupo de Talento Humano (E) PD. Ángela María Tofiño Coordinadora Grupo Asuntos Legales DIGSA PD. Alexandra Martínez Vargas Coordinadora Grupo de Planeación Estratégica DIGSA Representante de la Alta Dirección PS. Tatiana Lisseth Lozano Lozada Gestor de Calidad GRUTH
Elaboró	TASD. Luz Stella Carrero González Bienestar e Incentivos Área Permanencia y Retiro

Tabla de Contenido

1.	Presentación.....	10
2.	Objetivo General del Plan	10
3.	Obligaciones de los beneficiarios del Plan de Incentivos Institucionales.....	10
4.	Alcance.....	11
5.	Fundamento normativo	11
6.	Disposiciones Generales	13
7.	Marco conceptual	13
8.	Definiciones	16
9.	Acrónimos.....	17
10.	Estrategias.....	17
10.1	Programa de Bienestar	17
10.2	Finalidades del Programa de Bienestar	17
10.3	Plan de incentivos	18
10.4	Finalidades Programa de Incentivos	18
10.5.	Modalidades de bienestar	18
10.5.1.	Recreación, Cultura y Artes	18
10.5.2.	Deportes	18
10.5.3.	Convenios y Alianzas.....	19
10.5.4.	Acompañamiento en el retiro laboral: Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADOS del sector defensa.....	19
10.5.5.	Reconocimiento a la Trayectoria Laboral.....	19
10.5.6.	Permiso por matrimonio.....	19
10.5.7.	Permisos especiales	20
10.5.8.	Actividades de fortalecimiento Familiar	20
10.5.9.	Día de la Familia	20
10.5.10.	Celebración de fechas especiales.....	21
10.6	Actividades dirigidas a mejorar la calidad de vida laboral	21
10.6.1.	Jornada de Integración	21
10.6.2.	Talleres de fortalecimiento empresarial.....	21
10.6.3.	Actividad día del Servidor Público	21
11.	Programas y estrategias de bienestar para los funcionarios.....	21

11.1.	Programa Servimos	21
11.2.	Uso de la Bicicleta.....	22
11.3.	Estrategia de Horario flexibles.....	22
11.4.	Estrategia de teletrabajo	22
11.5.	Estrategia de Entorno Laboral Saludable	23
11.6.	Estado Joven	24
12.	Indicador	24
13.	Meta.....	24
14.	Modalidades de incentivos	24
14.1.	Cuadro de Honor.....	24
14.2.	Distintivo por tiempo de servicio	25
14.3.	Distintivo al Mérito.....	25
14.4.	Apoyo Económico de Estudio individual como incentivo.....	26
14.4.1.	Requisitos para acceder al apoyo educativo	26
14.4.2.	Procedimiento para otorgar el apoyo educativo	27
14.4.3.	Obligaciones de los beneficiarios del apoyo educativo.....	28
14.5.	Salas Amiga	28
14.6.	Incentivos para los gerentes públicos	28
14.7.	Turnos de Moral y Bienestar.....	28
15.	Clima laboral, cultura organizacional, adaptación laboral	29
15.1	Clima Laboral	29
15.2.	Cultura organizacional.....	30
15.3.	Adaptación laboral	30
16.	Comité institucional de Gestión y Desempeño	30
16.1.	Funciones del Comité.....	31
17.	Presupuesto y ejecución del plan de incentivos para los funcionarios públicos de la planta de la Dirección General de Sanidad Militar	31
18.	Evaluación y seguimiento del Plan de Incentivos Institucionales	32
18.1.	Evaluación de la gestión del Plan de Incentivos Institucionales.....	32
18.2.	Evaluación de la efectividad del plan de Incentivos Institucionales.....	32
19.	Cronograma de Bienestar e Incentivos	32
20.	Referencias.....	37

1. Presentación

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, considera al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades, por lo que definir acciones orientadas al bienestar, a la satisfacción laboral y a todo aquello que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, resulta prioritario para la Dirección General de Sanidad Militar.

Entre los derechos de los funcionarios públicos de la Planta de Personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, se encuentra el de participar en los programas de Bienestar Social que establezca el Estado para los funcionarios y sus familiares, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales o convencionales vigentes.

Lo anterior, favorece la calidad de vida laboral de los funcionarios de la entidad, su desempeño laboral y fortalece la cultura organizacional, generando espacios de aprendizaje, experiencias, esparcimiento e integración familiar.

Para evaluar el Plan de Incentivos y conocer el nivel de satisfacción de los funcionarios respecto a las actividades de Bienestar y Estímulos de cada vigencia, se diseña y administra la encuesta para el diagnóstico de necesidades de bienestar, la cual permite implementar acciones de mejora para la siguiente vigencia.

2. Objetivo General del Plan

Desarrollar actividades orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios públicos de la Planta de Personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, buscando brindar un equilibrio entre la vida familiar y laboral a través de programas y espacios de esparcimiento e integración que eleven los niveles de satisfacción de los funcionarios y propicien un buen clima laboral en la Dirección General de Sanidad Militar.

2.1. Objetivos Específicos

- Definir las actividades de la vigencia que permitan mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos y fortalezcan el sentido de pertenencia con la entidad.
- Evaluar y realizar seguimiento a la gestión del Plan de Incentivos Institucionales.
- Promover espacios de bienestar físico, mental y emocional que fortalezcan las relaciones entre los funcionarios.
- Gestionar alianzas y/o convenios con entidades públicas y privadas, que beneficien a los funcionarios públicos de la Planta del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar y/o a sus familias.

3. Obligaciones de los beneficiarios del Plan de Incentivos Institucionales

- Mantener en forma permanente la actitud de superación y el interés por mejorar sus conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas.
- Participar en los Programas de Bienestar, Estímulos y Capacitación para los cuales haya sido seleccionado.
- Rendir los informes correspondientes, ser multiplicador de los conocimientos obtenidos en el Programa Académico, al interior del Grupo de trabajo al cual pertenezca o en las dependencias en las cuales sea útil la aplicación de esta.

- Aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la apreciación y prestación del servicio de la entidad.
- Los servidores públicos de la Planta de Personal del Ministerio de Defensa Nacional- Dirección General de Sanidad Militar, que presten sus servicios en la Dirección General de Sanidad Militar que sean beneficiarios del Plan de Incentivos Institucionales, que no asistan o no cumplan con los objetivos establecidos, deberán reintegrar a esta entidad, los recursos que hayan sido destinados para tal fin.
- Ser multiplicador de la información/conocimientos adquiridos en capacitaciones relacionadas con el Bienestar Laboral con su equipo de trabajo o en las dependencias en las cuales sea útil la aplicación de la (los) misma (os).

4. Alcance

El Plan de Incentivos Institucionales inicia con la encuesta de satisfacción de las actividades de Bienestar y Estímulos aplicada a los funcionarios y finaliza con la ejecución de todas las actividades planteadas para la vigencia, este plan aplica para todos los funcionarios públicos de la Planta de personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y ESM.

5. Fundamento normativo

El plan de Incentivos Institucionales de la Dirección General de Sanidad Militar – DIGSA, busca responder a las necesidades y expectativas de todos los funcionarios y está orientado a mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del mismo, al mejoramiento de su nivel de vida laboral y familiar. De acuerdo al Decreto Ley 1792 de 2000 – Artículo 56 *“Estímulos, Distinciones, Bienestar y Capacitación, en el Ministerio de Defensa se aplicarán las disposiciones generales relacionadas con los estímulos e incentivos, la capacitación y el bienestar de sus funcionarios públicos Planta, sin perjuicio de la normatividad interna, programas y estrategias especiales que se adopten tendientes al reconocimiento del mérito y el desarrollo del potencial de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social”*; en concordancia con el mencionado decreto en el artículo 7 numeral 4 y 5, es derecho de los servidores públicos civiles del Ministerio de Defensa Nacional:

- *Participar en todos los programas de bienestar social que para sus servidores y sus familiares establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y programas vacacionales.*
- *Gozar de estímulos e incentivos morales y pecuniarios.*

Por lo anterior se adopta para la vigencia 2025 el Plan de Bienestar y Estímulos bajo el siguiente marco normativo.

- 1) Constitución Política de Colombia
- 2) Ley 1567 de 1998, “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y sistema de estímulo para los empleados del estado”. Capítulo I al IV.
- 3) Ley 1221 de 2008, “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”
- 4) Ley 1857 del 26 de Julio de 2017, “Por medio de la cual se modifica la ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones”, adiciona el artículo 5ª a la ley 1361 de 2009. “Los empleadores deberán facilitar, promover y

gestionar una jornada semestral en la que sus empleados puedan compartir con sus familias en un espacio suministrado por el empleador o en uno gestionado ante la Caja de Compensación Familiar”.

- 5) Ley 1857 del 04 de enero 2012, “Por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones”.
- 6) Ley 1811 del 21 de octubre de 2016, “Por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el Código Nacional de Tránsito”
- 7) Ley 2191 del 06 de enero de 2022, "Por Medio de la cual se regula la Desconexión Laboral - Ley de Desconexión Laboral".
- 8) Ley 2306 del 31 de julio de 2023, “Por medio de la cual se promueve la Protección de la Maternidad y la Primera Infancia, se crean incentivos y normas para la construcción de áreas que permitan la lactancia materna en el espacio público y se dictan otras disposiciones”, Artículo 238 *Descanso remunerado durante la lactancia*.
- 9) Ley por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal.
- 10) Decreto Ley 1792 de 2000 – “Por el cual se modifica el Estatuto que regula el Régimen de Administración del Personal Civil del Ministerio de Defensa Nacional, se establece la Carrera Administrativa Especial”; Artículo 56 “Estímulos, Distinciones, Bienestar y Capacitación”.
- 11) Decreto Ley 091 de 2007, “Por el cual se regula el Sistema Especial de Carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal”. “Artículo 71. Objetivos de los Programas de Bienestar, Estímulos y Capacitación”.
- 12) Decreto Ley 0884 de 2012, “Por medio de la cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008, con el cual se busca promover la adopción del teletrabajo como modalidad laboral en el país”.
- 13) Decreto 1083 de 215, en su Título 15 por medio del cual se declara el 27 de junio con el “Día nacional del Servidor Público”.
- 14) Decreto 1499 del 11 de septiembre del 2017, artículo 2.2.22.3.8 “Comités Institucionales de Gestión y Desempeño”.
- 15) Decreto 648 de 2017 en su artículo 2.2.5.5.53, señala que los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial podrán implementar mecanismos que, sin afectar la jornada laboral y de acuerdo con las necesidades del servicio, permitan establecer distintos horarios de trabajo para sus servidores.
- 16) Decreto 1227 de 2022. “Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8, 2.2.1.5.9 y adicionó los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo con el fin de eliminar las barreras para fomentar la implementación de esta figura.
- 17) Resolución N° 1908 del 04 de agosto de 1982” Por la cual se crea un Distintivo por Tiempo de Servicio para el personal civil del Ministerio”
- 18) Resolución N°. 001 del 02 de enero de 2018 – plan de bienestar social de los funcionarios planta salud, que prestan sus servicios en el Ministerio de Defensa Nacional.

- 19) Resolución N°. 0817 del 29 de julio de 2020. “Por medio de la cual se conforma el Sistema Integrado de Gestión del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares”.
- 20) Resolución N°. 4356 de 2022, Por la cual se adopta el “Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADO del sector defensa”
- 21) Resolución N° 0867 del 01 de agosto de 2024, “Por la cual se establecen horarios flexibles para el personal de la planta de personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar”.
- 22) Circular N°. 0123000679502/MDN-CGFM-JEMCO-DIGSA-SUBAF-GRUTH-ARIGS-13, del 25 de enero del 2023, mediante la cual la Dirección General de Sanidad Militar emite lineamientos para promover el uso de la bicicleta.
- 23) Programa Nacional de Bienestar de la Función Pública 2023-2026.
- 24) Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano, para el sector público colombiano 2022. Aliados estratégicos en el incremento del valor público- Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos.
- 25) Guía de operación para la implementación del Teletrabajo de la Función Pública.2024.
- 26) Código de Integridad 2023.
- 27) Organización Mundial de la Salud, 2010. Publicación Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización prácticas y literatura de apoyo. ISBN 978 92 4 350024 9.
- 28) Programa “Servimos”-Función Pública, 2024
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/programa-servimos>
- 29) Estado del Arte del Empleo Público en Colombia 2022 Pilar 3: Desarrollo y Crecimiento

6. Disposiciones Generales

El Plan de Incentivos Institucionales toma como referencia el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Programa Nacional de Bienestar vigentes, emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

7. Marco conceptual

En la Dimensión uno, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se reconoce al Talento Humano como el activo más importante de las entidades públicas, ya que son las personas las que con su trabajo y dedicación llevan a la entidad a lograr los objetivos propuestos y a dar cumplimiento a la misionalidad en beneficio de los usuarios del SSFM¹.

¹ Función Pública, 2021. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. Bogotá: EVA Publicaciones. 2021

La Política de Gestión Estratégica de Talento Humano brinda herramientas que le permitan a las entidades contar con un talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo, personal y laboral, es por eso por lo que la GETH vincula al Talento Humano como actor principal, desde la Planeación de los objetivos y el propósito de la entidad.

Para la Gestión Estratégica de Talento Humano, el DAFP ha establecido acciones dirigidas a fortalecer la administración del personal durante su ciclo de vida en la entidad, en las etapas de ingreso, desarrollo y retiro, ya que la gestión del talento humano tiene una importancia estratégica y decisiva para la entidad.

En la política de Gestión Estratégica de Talento Humano están incluidas las rutas de creación de valor que buscan fortalecer el Talento Humano e impactarlo de manera positiva, es por eso que los programas de Bienestar e incentivos, contemplados en la etapa de desarrollo de los funcionarios públicos Planta del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, se establecen a partir de la Ruta de la Felicidad, que busca que el trabajador se sienta feliz en la DIGSA y por lo tanto sea más productivo.

Las actividades contempladas en el presente programa se establecen teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de satisfacción de los programas de bienestar e incentivos aplicada a los funcionarios de la planta y personal militar de la DIGSA.

De acuerdo con Chiavenato (2004), el Bienestar laboral hace parte de la calidad de vida en el trabajo, abarca la protección de los derechos e intereses sociales de los colaboradores y abarca todos sus ámbitos (familiar, personal, laboral y social). En esencia, el bienestar laboral hace referencia a cómo se sienten los funcionarios en su puesto de trabajo y cuál es su grado de conexión con la entidad. Así pues, el nivel de bienestar laboral está estrechamente relacionado con los niveles de compromiso y satisfacción de los funcionarios.

Las condiciones salariales económicas representan un factor importante en la motivación de los trabajadores, sin embargo, el salario emocional ha venido cobrando una relevancia similar a la remuneración económica, es por eso por lo que la Dirección General de Sanidad Militar, direcciona sus actividades de bienestar e incentivos a elevar los niveles de satisfacción de los funcionarios, a proporcionar espacios que les permita crecer personal y profesionalmente y a generar espacios para compartir en familia, procurando un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Las actividades de bienestar para los funcionarios de la Dirección General de Sanidad Militar están basadas en el Programa Nacional de Bienestar del Departamento Administrativo de la Función Pública, buscando incorporar los 5 ejes formulados en este:

EJE	DESCRIPCIÓN	FACTORES
EQUILIBRIO PSICOSOCIAL	Este eje hace referencia a la nueva forma de adaptación laboral a nuevas situaciones, mayor volumen de trabajo y complejidad, extensión de la jornada laboral, entre otros aspectos. Dentro de este eje se hace referencia a temas como factores intralaborales, extralaborales, equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar y la calidad de vida laboral	-Factores Psicosociales -Equilibrio entre la vida laboral y familiar -Calidad de vida laboral
SALUD MENTAL	Este eje comprende la salud mental como el estado de bienestar con el que los servidores realizan sus actividades, son capaces de hacer frente al estrés normal de la vida, trabajan de forma productiva y contribuyen a la comunidad. (Gómez, 2020). Así mismo, el eje incluye hábitos de vida saludables relacionados con: mantener la actividad física, nutrición saludable, prevención del consumo de tabaco y alcohol, lavado de manos, peso saludable, salud bucal, visual y auditiva, entre otros.	-Higiene Mental -Prevención de nuevos riesgos a la salud
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	Este eje hace referencia a las acciones que las entidades públicas deben implementar en materia de diversidad, inclusión y equidad, así como la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género y/o cualquier otro tipo de discriminación por razón de raza, etnia, religión, discapacidad u otra razón.	--Fomento de la inclusión, la diversidad y la equidad -Prevención, atención y medidas de protección
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Eje transversal La Cuarta Revolución Industrial trae un reto inmediato de transformación de las empresas y de las entidades públicas hacia organizaciones inteligentes, aplicando tecnología, datos y nuevas necesidades que trascienden barreras físicas y conectan al mundo. Este eje, será abordado de manera transversal con Capacitación, desde el Plan Institucional de Capacitación PIC y con el Grupo SISAM desde la política de transformación digital.	-Creación de cultura digital para el bienestar -Analítica de datos para el bienestar -Creación de ecosistemas digitales
		-Fomento del sentido de pertenencia y la

EJE	DESCRIPCIÓN	FACTORES
IDENTIDAD Y VOCACIÓN POR EL SERVICIO PÚBLICO	Este eje comprende acciones dirigidas encaminadas a promover en las servidoras y los servidores públicos el sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público, con el fin de interiorizar e implementar los valores definidos en el Código de Integridad del Servicio Público y los principios de la función pública señalados en el artículo 2 de la Ley 909 de 2004, así como entender el significado y la trascendencia en el desempeño de su labor y con ello contribuir a incrementar los niveles de confianza y satisfacción de los grupos de interés en los servicios prestados por el Estado. Para lo cual, se debe incentivar una cultura organizacional en este sentido.	vocación por el servicio público

Tabla 1. Ejes Programa Nacional de Bienestar 2023-2026. Fuente: Función Pública

8. Definiciones

Bienestar: Es un proceso permanente orientado a crear mantener y mejorar, las condiciones que favorecen el desarrollo integral, del servidor público, mejorando su calidad de vida laboral, elevando su nivel de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad.

Clima Laboral: Hace referencia a las características percibidas en el ambiente de trabajo y que tienen consecuencias sobre los patrones de comportamiento laboral de los servidores. Estas características pueden ser relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una entidad a otra o entre dependencias de una misma entidad.² (Función Pública 2018).

Estímulos: Estrategias que motivan a los servidores a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a obtener mejores resultados en su labor.

Incentivos: Estrategias institucionales que inciden positivamente sobre el quehacer de los servidores públicos y sobre su comportamiento laboral, lo que se traduce en mejores resultados de gestión. (Función Pública 218).

Reconocimiento: Hace parte de la pirámide de la teoría de necesidades de Maslow y se refiere a las acciones que hacen que la autoestima aumente, aportando seguridad al individuo.³ (Castro, S. 2023).

Ruta de la felicidad: Ruta establecida por el DAFP, que está orientada a generar una percepción de bienestar y felicidad en los servidores, lo que contribuye a una mayor productividad. (Función Pública 218).

Salario Emocional: El salario emocional se podría definir como una compensación no económica que complementa a la misma y aporta valor a la retribución que ofrece la entidad, generando así, sentimientos de satisfacción y, por tanto, retención de talento humano dentro de la entidad.⁴ (Sáez Sanz, 2022)

Servidores públicos: Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. (Art.123 de la Constitución Política de Colombia)

² FUNCIÓN PÚBLICA, 2020 Programa Nacional de Bienestar Social 2020-2022: Bogotá: EVA Publicaciones. 2020

³ SONIA CASTRO, 2023, 21 junio Pirámide de Maslow: las necesidades que me motivan: Instituto Europeo de psicología positiva

⁴ MAR SÁEZ SANZ, 2022 Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso: Madrid: ICADE Business School

9. Acrónimos

ARC:	Armada Nacional
CCF:	Caja de Compensación Familiar
COGFM:	Comando General de las Fuerzas Militares
DAFP:	Departamento Administrativo de la Función Pública
DIGSA:	Dirección General de Sanidad Militar
DISAN:	Dirección de Sanidad
EJC:	Ejército Nacional
EPS:	Entidad Promotora de Salud
FAC:	Fuerza Aeroespacial Colombiana
FURAG:	Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión
JEFSa:	Jefatura Salud Fuerza Aérea
MIPG:	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
MDN:	Ministerio de Defensa Nacional
SSFM:	Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares

10. Estrategias

Algunas estrategias para implementar el Plan de Incentivos Institucionales en la Dirección General de Sanidad Militar son las siguientes:

10.1 Programa de Bienestar

De acuerdo con lo contemplado en el Decreto Ley 1567 de 1998 artículo 1567 de 1998 Artículo 20, los Programas de Bienestar Social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual laboral.

10.2 Finalidades del Programa de Bienestar

Teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, las finalidades de los Programas de Bienestar Social son las siguientes:

- a. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
- b. Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;
- c. Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad;
- d. Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar.
- e. Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

10.3 Plan de incentivos

La Ley 909 de 2004, “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.”, abarca los planes de incentivos, los programas de Bienestar y brinda orientaciones de lo que estos deben contener.

10.4 Finalidades Programa de Incentivos

El Decreto 1567 de 1998 Artículo 26, establece que los programas de estímulos - incentivos deberán crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos; deberá reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia; los incentivos son un componente tangible del sistema de estímulos, por lo cual, las finalidades del Sistema de Estímulos son las siguientes:

- a. Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados.
- b. Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados.
- c. Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades.
- d. Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

10.5. Modalidades de bienestar

Estas modalidades buscan promover el desarrollo integral de los funcionarios y el sentido de pertenencia hacia la entidad. Por otro lado, promueve el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los funcionarios, debido a que esto se refleja en la calidad y eficiencia de su producción (MIPG - Ruta de la Felicidad).

Actividades dirigidas a promover la satisfacción laboral:

10.5.1. Recreación, Cultura y Artes

Las actividades de recreación, cultura y artes podrán ser coordinadas con las Cajas de Compensación Familiar a la cual se encuentren afiliados los funcionarios, quienes mediante Ferias de Sensibilización podrán dar a conocer al personal los diferentes servicios, cursos disponibles y promociones en cuanto a recreación, planes vacacionales y actividades culturales y artísticas, además el procedimiento de bienestar dará a conocer los convenios vigentes con el Ministerio de Defensa Nacional y el programa Servimos del DAFP.

10.5.2. Deportes

Se podrán organizar campeonatos internos entre el Nivel Central, DISAN (EJC-ARC) y JEFSA, al igual que en los ESM, con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar respectiva, en los deportes de mayor aceptación y en los cuales se benefician tanto personal femenino como masculino, con el propósito de fomentar la sana competencia, el desarrollo de actitudes personales y favorecer el trabajo en equipo. Todas las actividades deportivas autorizadas por la entidad deberán ser reportadas con la debida anticipación al área de Seguridad y Salud en el trabajo, quien a su vez deberá realizar el respectivo reporte de la actividad a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), con el fin de recibir atención y reconocimiento en caso de presentarse una lesión durante la ejecución de dicha actividad.

10.5.3. Convenios y Alianzas

Con el apoyo del Ministerio de Defensa Nacional-Comando General de las Fuerzas Militares, se buscarán convenios y alianzas, a través de los cuales se gestionen descuentos especiales en almacenes, restaurantes, instituciones educativas, programas de salud y otras entidades que ofrezcan esparcimiento para los funcionarios de la Dirección General de Sanidad Militar, DISAN (EJC-ARC) , Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial, Establecimientos de Sanidad Militar, y sus familias, también se hará socialización del programa Servimos, iniciativa del DAFP y se invitara a diferentes entidades para que ofrezcan sus productos y servicios con tarifas especiales para los servidores de la entidad.

10.5.4. Acompañamiento en el retiro laboral: Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADOS del sector defensa

En cumplimiento de la Resolución N° 4356 de 2022, Por la cual se adopta el “Programa desvinculación asistida PRE-PENSIONADO del sector defensa” la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad, Jefatura Salud Fuerza Aérea y Establecimientos de Sanidad acogen el mencionado programa, que tiene como objetivo la implementación del Programa de Pre-pensionados al que los servidores públicos próximos a pensionarse puedan acceder, brindando las herramientas para fortalecer y desarrollar competencias que les permitan prepararse para asumir este nuevo ciclo de vida, de manera organizada, proactiva y buscando disminuir la ansiedad que puede generar el dejar la rutina laboral.

Para ello se deberán realizar actividades que den cumplimiento a lo siguiente:

- Brindar información sobre los lineamientos necesarios para realizar la migración de los servidores que están próximos a su jubilación pertenecientes al Sistema de Sanidad de las Fuerzas Militares a la Ley 100 de 1993.
- Proponer actividades que faciliten la adaptación del servidor público al nuevo entorno, fomentando la creación de un proyecto de vida y la ocupación del tiempo libre.
- Presentar las posibles alianzas que puedan establecer las Dependencias y/o Entidades para el desarrollo del programa.
- Realizar la gestión del programa con las diferentes Cajas de Compensación a nivel Nacional, tarea que se realizara entre la DIGSA nivel central, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC.

10.5.5. Reconocimiento a la Trayectoria Laboral

En reconocimiento a la trayectoria laboral de los servidores públicos de la Planta de Personal global del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y Establecimientos de Sanidad Militar, cuando un funcionario se retire del servicio, las áreas de bienestar o quien haga sus veces tendrán la responsabilidad de gestionar una tarjeta (virtual o física), en agradecimiento al tiempo de servicio en la entidad, así mismo la gestión para la entrega del escudo institucional, este último sujeto al presupuesto asignado en cada unidad para este incentivo.

10.5.6. Permiso por matrimonio

Teniendo en cuenta el Art. 42 de la Constitución Política de Colombia, *“La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla”*, cuando un funcionario de la entidad decida contraer matrimonio, podrá elevar solicitud escrita a su Subdirección/Dirección, para solicitar hasta cinco (5) días hábiles de permiso especial remunerado, con el fin de disfrutar sus primeros días de unión, siempre y cuando este permiso no coincida con su período

de vacaciones inmediato a la fecha de anticipación, dicho permiso debe ser reportado al correo ausentismos.digsa@sanidad.mil.co por el ESM, Direcciones de Sanidad, Jefatura salud FAC y Coordinaciones, en el formato de permisos establecido con los respectivos soportes. El documento que pruebe dicha unión deberá entregarse al Grupo Talento Humano dentro de los 5 días siguientes al disfrute del permiso.

10.5.7. Permisos especiales

El empleado público podrá solicitar por escrito (mediante formato respectivo), permiso especial remunerado hasta por tres días (3) hábiles, cuando medie justa causa y argumentándolo de conformidad con lo dispuesto en el artículo 34 del Decreto ley 1792 de 2000. El jefe inmediato correspondiente podrá autorizar o negar los permisos hasta por un (1) día, si se trata de hasta tres (3) días de permiso, estos los debe autorizar el Subdirector de cada dependencia y/o Jefe del establecimiento de Sanidad Militar.

En cumplimiento a los acuerdos y compromisos pactados con las asociaciones sindicales en Mesa Singular del Ministerio de Defensa Nacional, quedo señalado que se podrán otorgar permisos por más de tres (3) días, máximo (5) días, en caso fortuito o fuerza mayor y será únicamente el Director General de Sanidad Militar quien autoriza estos permisos, que deberán solicitarse mediante oficio, con los respectivos soportes a través del conducto regular.

Los permisos otorgados a los funcionarios no podrán ser acumulados con otras solicitudes autorizadas, ni en fines de semana, ni en días festivos.

Así mismo los sucesos imprevistos o involuntarios que afecten al trabajador o su núcleo familiar tales como: terremoto, incendio, inundación y/o hurto de las propiedades del trabajador, deberán estar plenamente justificados ante el jefe inmediato puesto que el permiso estará sujeto a su criterio, teniendo en cuenta que cuando el permiso es igual a tres (3) días, será otorgado por el Subdirector/ jefe de ESM inmediato y cuando sea por más de tres (3) días, máximo (5) días, será otorgado únicamente por el Director General de Sanidad Militar.

En todo caso, si la situación del permiso solicitado no está debidamente justificada, la Dirección General de Sanidad Militar procederá a descontar los salarios por los días no laborados.

10.5.8. Actividades de fortalecimiento Familiar

Se pueden contemplar actividades que promuevan la integración familiar con apoyo de la Caja de Compensación Familiar y/o de las fuerzas, los turnos de moral y bienestar aprobados por el Comando General de las Fuerzas Militares o Comandos de Fuerza; así como también se podrán gestionar recursos dentro del presupuesto de Bienestar para realizar estas actividades.

10.5.9. Día de la Familia

La Ley 1857 del 26 de julio de 2017, *“Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección a la familia y se dictan otras disposiciones,”* en el artículo 3, adicionó un artículo nuevo a la Ley 1361 de 2009, en lo referente a que los empleadores deberán facilitar, promover y gestionar una jornada semestral en la que sus empleados puedan compartir con su familia en un espacio suministrado por el empleador o en uno gestionado ante la caja de compensación familiar con la que cuenten los empleados. Si el empleador no logra gestionar esta jornada deberá permitir que los trabajadores tengan este espacio de tiempo con sus familias sin afectar los días de descanso...

En ese orden y para facilitar una jornada semestral a los empleados, la Dirección General de Sanidad Militar, en cumplimiento a lo ordenado en la citada norma y en la Sentencia de Segunda instancia proferida por el Consejo de Estado con radicado N° 25000-23-41-000-2024-01427-01, donde revoca la

decisión de primera instancia declarada por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca; autoriza a todos los funcionarios de la planta de personal global del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, que podrán programar un día al semestre para compartir con sus familias, esto de acuerdo con las disposiciones que garanticen la prestación del servicio de salud a los usuarios y beneficiarios del SSFM.

10.5.10. Celebración de fechas especiales

Dentro del Plan de Incentivos Institucionales se considera la celebración de fechas especiales como: día de la secretaria, día de la mujer, día del hombre, cumpleaños, día de amor y amistad, celebración de Halloween, entre otros, y de acuerdo con la aprobación de estas actividades, se pueden coordinar con la Caja de Compensación Familiar o con actividades propias del área de bienestar.

Para el reconocimiento del día del cumpleaños de los funcionarios Planta de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y Establecimientos de Sanidad Militar, se establece que, tendrán derecho a un permiso especial de un (01) día otorgado por el Jefe inmediato de la Dependencia; este permiso no es acumulable, se debe tomar el día específico del cumpleaños; así mismo, cuando este día por calendario sea sábado, domingo o día festivo, el funcionario disfrutará de su permiso el día hábil siguiente a la fecha de su cumpleaños; para este permiso se debe diligenciar el formato establecido y reportarlo al procedimiento de ausentismos.

10.6 Actividades dirigidas a mejorar la calidad de vida laboral

10.6.1. Jornada de Integración

Se podrá realizar una (1) actividad a final de año con el fin de promover la integración en el equipo de trabajo, reconociendo los logros obtenidos gracias al esfuerzo y trabajo arduo de todos los funcionarios, para la consecución de los objetivos de la entidad. El tipo de actividad es definida de acuerdo con el presupuesto que exista para tal fin en DIGSA nivel central, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y Establecimientos de Sanidad Militar, respectivamente.

10.6.2. Talleres de fortalecimiento empresarial

Con el apoyo de las Cajas de Compensación Familiar o actividades propias del área de Bienestar, se podrán realizar talleres para el fortalecimiento de las habilidades blandas en temas como: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, actitud positiva, adaptación al cambio, Trabajo en equipo, entre otras.

10.6.3. Actividad día del Servidor Público

El Día nacional del Servidor Público establecido por el Decreto 2865 de 2013, se celebrará con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar y con actividades propias del área de bienestar orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia de los servidores con la entidad.

11. Programas y estrategias de bienestar para los funcionarios

11.1. Programa Servimos

El programa "Servimos" es una iniciativa de Función Pública que busca enaltecer la labor del servidor público por medio de la generación de diferentes alianzas públicas, mixtas y privadas, con el fin de otorgar bienes y servicios con una atención especial para todos los servidores públicos, sin importar su tipo de vinculación, es así como los encargados del área de bienestar e incentivos en DIGSA nivel central,

Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC deben realizar socialización constante del programa.

En el marco del trabajo entre las entidades y Función Pública, el Programa Servimos ha consolidado alianzas que benefician a servidores públicos y contratistas del Estado en programas de educación, Salud y Bienestar, Turismo y Recreación, Cultura y Veteranos y, Seguros que los servidores podrán conocer en el siguiente link <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/programa-servimos>

11.2. Uso de la Bicicleta

En cumplimiento a la Ley 1811 de 2016, "Por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el Código Nacional de Tránsito", la Dirección General de Sanidad Militar emitió la Circular N°. Circular N°. 0123000679502/MDN-CGFM-JEMCO-DIGSA-SUBAF-GRUTH-ARIGS-13, mediante la cual se emiten lineamientos para fortalecer el salario emocional, mejorar la salud de los servidores públicos y se contribuye al mejoramiento del medio ambiente; el objetivo de esta circular es fomentar el uso de la bicicleta en los funcionarios públicos de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y Establecimientos de Sanidad Militar, por lo que las áreas homologas de las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC deberán hacer seguimiento a la implementación y cumplimiento de esta circular.

11.3. Estrategia de Horario flexibles

El Decreto 1083 de 2015, sostiene que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados y que los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social. Por su parte, el Decreto 648 de 2017, en su artículo 2.2.5.5.53, señala que los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial podrán implementar mecanismos que, sin afectar la jornada laboral y de acuerdo con las necesidades del servicio, permitan establecer distintos horarios de trabajo para sus servidores.

Por lo anterior y de acuerdo con información suministrada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, esta estrategia busca brindarles un apoyo a quienes tienen dificultades con el cumplimiento de la hora de ingreso, esta estrategia está basada en la convicción de contar con servidores públicos felices, "con un equilibrio entre su vida personal y laboral que los hace más productivos".

Buscando fortalecer programas e incentivos de salario emocional, para el personal de la planta de personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, el 01 de agosto del 2024 se emitió la resolución N° 0867, *"Por la cual se establecen horarios flexibles para el personal de la planta de personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar"*, de la siguiente manera

1. De lunes a viernes de 07:00 a.m. a 04:00 p.m., incluida una (1) hora de almuerzo.
2. De lunes a viernes de 07:30 a.m. a 04:30 p.m., incluida una (1) hora de almuerzo.
3. De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:00 p.m., incluida una (1) hora de almuerzo.
4. De lunes a viernes de 09:00 a.m. a 06:00 p.m., incluida una (1) hora de almuerzo.

El control y organización de los horarios flexibles será responsabilidad de los jefes inmediatos en los ESM, DISAN (EJC-ARC), JEFSA y DIGSA nivel central respectivamente, garantizando y priorizando la prestación del servicio y la aplicación de los lineamientos establecidos en la resolución N° 0867.

11.4. Estrategia de teletrabajo

El Teletrabajo "Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la

información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Guía de operación para la implementación del Teletrabajo de la Función Pública, en la que se exponen requerimientos técnicos para la implementación del teletrabajo y se constituye el marco de referencia para orientar la puesta en marcha de esta modalidad en Función Pública, con el propósito de posibilitar entornos laborales seguros, facilitando nuevos esquemas de gestión, incorporando permanentes desarrollos tecnológicos y disponiendo los parámetros necesarios para llevar a cabo su ejecución.

El Congreso de la República, expidió la Ley 2088 de 2021, cuyo propósito es regular la habilitación del trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en **situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado**, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral, y con una duración máxima de tres (3) meses.

La Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud y Establecimientos de Sanidad Militar, tendrán en cuenta las directrices y lineamientos que emita el MDN en esta materia, teniendo en cuenta que la DIGSA es una dependencia del COGFM.

11.5. Estrategia de Entorno Laboral Saludable

Teniendo en cuenta la definición de la Organización Mundial de la Salud-OMS: es un entorno de trabajo en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo con base en los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

Es así como la Dirección General de Sanidad Militar, las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), la Jefatura Salud FAC, los Establecimientos de Sanidad y cada una de las áreas de Seguridad y Salud en el Trabajo, implementarán en cada vigencia actividades de bienestar e incentivos que contribuyan a mejorar el entorno laboral saludable, los lineamientos deberán ser apropiados por los territorios, y ajustados de acuerdo con las características territoriales y las dinámicas propuestas por la Política de Atención Integral en Salud y su Modelo Integral de Atención en Salud (MATIS). A continuación, se contextualizan las líneas temáticas para el desarrollo de actividades:

TEMÁTICA	PERIODICIDAD
Concientización de vida saludable	Semestral
Pausas activas deportivas- rumberas	Mensual
Actividades psicosociales	Mensual
Semana de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Anual
Actividades de bienestar (servidores públicos)	De acuerdo con el Plan de Bienestar e Incentivos
Conmemoración de fechas especiales asociadas con la prevención y promoción de la salud	De acuerdo con el Plan del área de seguridad y salud en el trabajo
Actividades prevención de desórdenes musculoesqueléticos	De acuerdo con el Plan del área de seguridad y salud en el trabajo

Tabla 2. Líneas Temáticas Fuente: ARPER

Las actividades anteriormente descritas se incluyen en el informe de gestión trimestral; y en el caso de que se llegue a identificar que un colaborador requiere seguimiento, esta situación será reportada al especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo de la dependencia.

11.6. Estado Joven

La Dirección General de Sanidad Militar es una entidad al servicio de la salud del personal militar y sus beneficiarios. En línea con lo anterior, el Ministerio del Trabajo define que en el Programa Estado Joven no financia judicaturas ni prácticas relacionadas con la formación de Talento Humano en el área de la salud, por lo que para esta Dirección no es posible acoger el programa.

12. Indicador

El indicador de eficacia del Plan será el siguiente:

$$\text{Eficacia del Plan} = \frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades planeadas}} \times 100 =$$

Del mismo modo la matriz autodiagnóstico y el FURAG del DAFP se tendrán en cuenta para evaluar el nivel de la implementación, de seguimiento y el planteamiento de acciones de mejora para la gestión del conocimiento e Innovación en la Dirección General de Sanidad Militar.

13. Meta

La meta del presente Plan de Incentivos Institucionales es dar cumplimiento en mínimo un 80% a las actividades programadas para la vigencia 2025 y así impactar de manera positiva a los funcionarios de planta de la Dirección General de Sanidad Militar, las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), la Jefatura Salud FAC y de los Establecimientos de Sanidad Militar; dando cumplimiento a la normatividad vigente y las políticas establecidas para este programa.

14. Modalidades de incentivos

14.1. Cuadro de Honor

Con el propósito de incentivar el buen desempeño de los funcionarios, especialmente el trabajo en equipo, la Dirección General de Sanidad Militar, las Direcciones de Sanidad, Jefatura de Salud Fuerza Aérea y Establecimientos de Sanidad Militar, postularán y elegirán trimestralmente, un grupo conformado por (1) oficial, (1) suboficial, (1) soldado, (1) civil y (1) Grupo de trabajo al servicio de sanidad, que se hayan destacado por su desempeño, actitud personal, felicitaciones y compromiso, en beneficio de la imagen institucional, previo análisis, justificación y postulación por parte de los subdirectores de cada dependencia y selección del Director.

Para lo anterior los cinco (5) primeros días de cada trimestre a través del Grupo de Talento Humano y previa postulaciones de los Coordinadores y/o jefes de áreas, se presentarán los nombres de los postulados para aprobación del Director General de Sanidad Militar, Directores de Sanidad (EJC-ARC), Jefe Salud Fuerza Aérea o Director de ESM, para ser felicitados en la orden interna y publicados en el cuadro de honor de la respectiva dependencia.

Para elegir los candidatos a postular y seleccionar el personal que figurará en el cuadro de honor, los jefes de área, Director General de Sanidad Militar, Directores de DISAN (EJC-ARC), Jefe Salud Fuerza Aérea y jefes de ESM, tendrán en cuenta los siguientes parámetros:

- 1) Personal que se ha distinguido en su trabajo, en concordancia con sus funciones generales y específicas, enviando anexo del nombre del candidato una justificación, mencionando los aspectos más relevantes del trabajo realizado.
- 2) Cumplimiento de normas, órdenes y disposiciones laborales emitidas por los superiores con respecto al cargo que se desempeña.
- 3) Puntualidad en el horario o disponibilidad laboral, así como la observancia de los valores y principios que deben distinguir al personal militar y civil, al servicio de la Dirección General de Sanidad Militar.
- 4) Que en el ejercicio de su cargo no hayan sido sancionado disciplinariamente.
- 5) Que no hayan recibido llamados de atención de su superior inmediato.
- 6) El personal seleccionado para figurar en cuadro de honor recibirá una felicitación en la orden semanal.
- 7) Los postulados deben enviarse a las áreas de Talento Humano de manera trimestral así:
 - a. Primer Trimestre: Marzo
 - b. Segundo Trimestre: Junio
 - c. Tercer Trimestre: Septiembre
 - d. Cuarto Trimestre: Diciembre

14.2. Distintivo por tiempo de servicio

Creado por el Artículo N° 1 de la Resolución 1908 de 1982, con el fin de realizar reconocimiento especial al personal civil que a través de su permanencia en la entidad ha contribuido con su capacidad y esfuerzo al cumplimiento de la misión encomendada, se realiza la entrega de Distintivo por Tiempo de Servicio a funcionarios del Ministerio de Defensa Nacional, que presta sus servicios en la Dirección General de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Armada Nacional, y Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial . De conformidad a la nombrada resolución este distintivo será impuesto en las unidades operativas respectivas, en ceremonia militar y conforme al Reglamento Ceremonial.

14.3. Distintivo al Mérito

Este Distintivo se concederá al personal militar y civil, que cumpla con los requisitos establecidos en el artículo 4° de la Disposición N° 001 del 18 de enero de 1999. Se otorga por los inminentes servicios prestados a la Dirección General de Sanidad Militar y al Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares, el cual debe imponerse en Ceremonia Militar y conforme al Reglamento Ceremonial. Los postulados a este distintivo inicialmente los realiza cada Subdirección (DIGSA), DISAN o JEFSA, luego el Grupo de Talento Humano (DIGSA) hace la validación de requisitos de acuerdo con mencionada disposición y posteriormente se remite el listado de postulados a la oficina de procesos disciplinarios del MDN para posteriormente presentar al Señor Director para aprobación: Finalmente se proyecta la resolución y se inicia el trámite para la firma de la misma por parte del Señor Comandante General de las Fuerzas Militares, posterior a la revisión del cumplimiento de los requisitos de los postulados en el Comando General de las Fuerzas Militares.

14.4. Apoyo Económico de Estudio individual como incentivo

Teniendo en cuenta la ley por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia. Se establece que: “Los recursos destinados a programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear o incrementar salarios, bonificaciones, sobresueldos, primas, prestaciones sociales, remuneraciones extralegales o estímulos pecuniarios ocasionales que la ley no haya establecido para los servidores públicos, ni servir para otorgar beneficios directos en dinero o en especie. Todos los funcionarios públicos de la planta permanente o temporal podrán participar en los programas de capacitación de la entidad; el apoyo económico de estudio de los funcionarios de la planta permanente o temporal se girarán directamente a los establecimientos educativos, salvo lo previsto por el artículo 114 de la Ley 30 de 1992, modificado por el artículo 27 de la Ley 1450 de 2011. Su otorgamiento se hará en virtud de la reglamentación interna para la planta permanente o temporal del órgano respectivo.”

Teniendo en cuenta lo anterior, la financiación de la educación formal hará parte del Plan de Incentivos Institucionales dirigidos a funcionarios públicos de la planta permanente. La Dirección General de Sanidad Militar, las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y la Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial podrán apoyar con un porcentaje del valor del semestre, a los funcionarios planta a nivel nacional, en los programas de Pregrado, Postgrado y Diplomados especiales en temas inherentes a las funciones del cargo que desempeñen, lo anterior teniendo en cuenta el número de solicitudes, el valor semestral, el presupuesto oficial disponible por cada Dirección de Sanidad/Jefatura Salud y el cumplimiento de los requisitos establecidos para este fin.

En todo caso el programa de formación debe ser inherente al cargo y funciones que se desempeñen en la Planta de Personal de la Dirección General de sanidad Militar.

El servidor público de planta, militar o civil que reciba apoyo económico de estudio como estímulo se comprometerá a participar en los procesos de aprendizaje del área, actuando como multiplicador en los programas de capacitación internos de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) o la Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial.

14.4.1. Requisitos para acceder al apoyo educativo

Con base en la Directiva N° Radicado 0122000001205/ MDN-COGFM-JEMCO-SEMAI-DIPEC, los servidores públicos deberán realizar la solicitud de acuerdo con los siguientes requisitos y procedimiento.

- Radicar la documentación solicitada en las oficinas del Grupo de Talento Humano de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad o Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial, en las fechas dispuestas por el comité.
- El servidor público deberá tener mínimo un año de antigüedad en la Planta de Personal del Ministerio de Defensa – Comando General de las Fuerzas Militares- Dirección General de Sanidad Militar.
- Solicitud del funcionario apoyada por el coordinador de Grupo/Jefe Inmediato y Subdirector/Jefe de ESM, dirigida al Director General de Sanidad Militar, al Director de Sanidad (EJC-ARC) o al Jefe Salud Fuerza Aérea, en donde mencione: grado, nombres y apellidos, cargo y/o propósito principal, dependencia, sección y/o área, programa de formación (pregrado-posgrado), semestre a cursar, entidad educativa y valor del semestre; donde conste que el Programa que se pretende

adelantar, fortalece las competencias funcionales del servidor público y el beneficio institucional esperado con el Programa de educación que reciba el servidor público.

- Acreditar un nivel sobresaliente en la calificación correspondiente al último año de servicios (personal militar).
- Evaluación de desempeño del último año en el cargo con calificación excelente o su equivalente, firmada por el Coordinador de Grupo o jefe inmediato.
- Fotocopia legible del recibo de pago con sello de cancelación, certificado de pago expedido por la entidad Educativa con el valor correspondiente, o factura expedida por la Entidad Educativa.
- Registro Único Tributario de la Entidad Educativa.
- Certificación Bancaria especificando NIT de la Entidad Educativa con el código de verificación, número de cuenta, clase de cuenta (Ahorros o Corriente) y sucursal donde se tiene la cuenta.
- Formato SIIF diligenciado y firmado por la entidad Educativa (en caso de que la entidad educativa no se encuentre creada)
- Si la entidad educativa ya se encuentra creada, se deberá anexar soporte de SIIF
- Fotocopia de la cédula del representante legal de la entidad educativa, esta debe coincidir con quien firma el formato SIIF o en su defecto adjuntar certificado de existencia y representación legal de la institución de Educación Superior.
- Cuando el servidor público haya dejado uno o más periodos o semestres sin estudiar y solicite nuevamente el apoyo para Educación Superior, se tendrá en cuenta el último promedio obtenido.
- No haber tenido sanción disciplinaria en los cinco (5) años inmediatamente anterior a la solicitud.
- Para obtener renovación del apoyo dentro del programa de educación superior autorizado (semestres o lapsos académicos), el servidor público debe acreditar haber cursado satisfactoriamente el semestre o lapso académico ya financiado y haber obtenido un promedio académico mínimo de 4.0 o su equivalente, sin la pérdida de materias; para lo cual debe anexar Certificado de notas del último semestre cursado expedido por la entidad educativa (No se aceptan pantallazos de la plataforma de las entidades).

14.4.2. Procedimiento para otorgar el apoyo educativo

- Los auxilios se otorgarán semestralmente y deben ser solicitados por escrito al Director General de Sanidad Militar, Director de Sanidad Militar (EJC-ARC) o al Jefe Salud Fuerza Aeroespacial.
- La DIGSA, las DISAN (EJC-ARC) y JEFSA, realizaran el estudio de las solicitudes de manera independiente y autónoma con el Comité de Gestión y Desempeño que les corresponda, se aprobará o desaprobará según sea el caso y dicha decisión será comunicada por escrito por el grupo de Talento Humano al interesado.
- Los apoyos educativos del personal de la Dirección General de Sanidad Militar nivel central, DISAN (EJC-ARC) y JEFSA serán aprobados por el mencionado comité y se financiaran con el presupuesto que cada dependencia haya asignado al área de bienestar correspondiente, lo cual será de manera independiente, por ende, se debe velar por garantizar que se cuente con presupuesto para tal fin. Los pagos en razón de la cuantía se realizarán a través de la Subdirección Administrativa y Financiera de la Dirección General de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad (EJC-ARC), o Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial, según sea el caso.
- Los pagos se girarán directamente a las entidades educativas, a través de orden de pago.
- El funcionario beneficiado con el apoyo educativo deberá firmar acta de compromiso (ver anexo: Formato acta de compromiso apoyo económico de estudio), donde conste que, en caso de retiro o pérdida del semestre, se compromete a reintegrar a la entidad el valor total del apoyo educativo asignado.

- Se verificará por el Grupo de Talento Humano de la Dirección General de Sanidad Militar, que el apoyo educativo se otorgue a los funcionarios al servicio de Sanidad Militar, en los términos establecidos en las normas de referencia y en la Ley de Presupuesto, así mismo operará en las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial.

14.4.3. Obligaciones de los beneficiarios del apoyo educativo

- Presentar al Grupo de Talento Humano el respectivo resultado académico obtenido en el semestre apoyado (certificado de calificaciones/ fotocopia del diploma).
- Participar en los procesos de aprendizaje del área, actuando como multiplicador en los programas de capacitación internos de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) o la Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial.
- En caso de inasistencia o la pérdida injustificada del programa educativo, financiado con recursos de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad Militar (EJC-ARC) o Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial, el funcionario deberá reintegrar la totalidad del valor asignado en dicho apoyo.

14.5. Salas Amiga

En cumplimiento a Ley 1857 del 04 de enero 2012, “Por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de la familia lactante del entorno laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones”, la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y ESM, deberán realizar la gestión para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en dicha Ley, dejando evidencia de la trazabilidad realizada.

14.6. Incentivos para los gerentes públicos

Con el apoyo de la CCF o actividades propias, se gestionarán espacios de integración y esparcimiento para los gerentes públicos (funcionarios con responsabilidades directivas), con actividades dirigidas a fortalecer habilidades de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo; así como actividades lúdicas o deportivas y/o talleres de crecimiento personal y laboral.

14.7. Turnos de Moral y Bienestar

De acuerdo con los lineamientos emitidos por el Comando General de las Fuerzas Militares, sobre este tema específico, se conferirán a los funcionarios turnos de permiso, los cuales deberán distribuirse de la siguiente manera: Turnos en semana santa, mitad y fin de año, los funcionarios de la planta de personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar y a potestad del Señor Director acogerán las políticas dispuestas por el Comando General o Comandos de Fuerza, en cumplimiento a lo señalado en la Ley 352 de 1997, artículo 9°.

Estos turnos deberán distribuirse equitativamente y se tendrá como prioridad asegurar la continuidad de las tareas asignadas a cada dependencia; así mismo se deben remitir al Grupo Talento Humano con diez (10) días de anticipación, con el fin de realizar las validaciones correspondientes.

Importante resaltar que este beneficio es considerado como salario emocional, el cual apunta a satisfacer necesidades personales y familiares, aportando al mejoramiento de la calidad de vida laboral, por lo que estos turnos deberán ser disfrutados en las fechas establecidas por el Comando General de las Fuerzas Militares o Comandos de Fuerza y no serán acumulables con otras situaciones administrativas como incapacidad médica, licencias, otros permisos y demás políticas emitidas por dichas entidades.

15. Clima laboral, cultura organizacional, adaptación laboral

15.1 Clima Laboral

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función pública, el clima laboral se debe medir cada dos años y, con base en los diagnósticos logrados, se debe definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención en los diferentes aspectos, con el compromiso de la alta dirección. La medición del Clima podrá ser adelantada con el apoyo de otras entidades, con el fin de velar con la confiabilidad. Las principales variables de medición e intervención se relacionan a continuación y también podrán ser evaluadas con un instrumento diferente, siempre y cuando su propósito sea el de cualificar en la práctica el clima laboral.

- Ambiente Social: hace referencia a percepción de las personas sobre la calidad de las relaciones sociales que se producen en el lugar de trabajo.
- Estructura y Gobierno. Hace referencia a la forma como se coordinan las actividades de la organización: estrategia, normas y procedimientos.
- Comunicación: percepción de cómo fluyen las comunicaciones en la organización, también los mecanismos dispuestos, para hacer efectivo los procesos de comunicación.
- Metas y Resultados: es la percepción de los trabajadores sobre las normas de la organización, alrededor de su rendimiento.
- Liderazgo: se refiere a la percepción que tienen los empleados a cerca de las habilidades de sus líderes, para dirigir y coordinar su equipo de trabajo eficazmente.
- Manejo de las diferencias: se refiere a las prácticas de la empresa, al momento de reaccionar a momentos críticos o resolver asuntos propios.
- Remuneración y beneficios: percepción que tienen los trabajadores sobre la retribución e incentivos que reciben en su trabajo.
- Capacidad organizacional: condiciones y recursos que la organización dispone para que los colaboradores cumplan de forma adecuada sus funciones.
- Fidelización de los colaboradores. Es el grado de compromiso y conexión que tienen los trabajadores de la organización, señala el grado de identificación y orgullo por el trabajo, equipo e imagen.
- Imparcialidad: Percepción de trato justo e igualitario por parte de la empresa y compañeros.
- Flexibilidad. Capacidad que tiene la organización para responder y adaptarse a los cambios.
- Autonomía: Percepción que tiene el trabajador de su capacidad de autogestión con responsabilidad.
- Capacitación y desarrollo: Percepción sobre las posibilidades entrenamiento y de crecimiento profesional que ofrece la empresa para motivar un mejor desempeño.

Una vez realizada la medición de Clima Laboral, el profesional encargado del proceso de Bienestar deberá coordinar la presentación de los resultados a la alta dirección, quienes de manera inmediata empezaran a definir las estrategias de intervención frente a las variables que presenten debilidades mediante mesas de trabajo y en un proceso de construcción. Se realizarán charlas o talleres con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar o actividades propias dirigidas a favorecer la adaptación laboral y cultura organizacional.

Es importante resaltar que en mesa de trabajo realizada el 02 de agosto de 2023, mediante acta N° 0123008251302 /MDN-COGFM-JEMCO-DIGSA-SUBAF-GRUTH-ARPER-4.40, se dejó establecido que será responsabilidad de cada una de las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC elaborar el instrumento de medición de clima, dando cumplimiento a lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y teniendo en cuenta las variables descritas en el punto 8 del presente plan y/o las variables que se ajusten a las dinámicas de las Regionales/ESM, para la respectiva aplicación en sus unidades a nivel nacional, cada dos años.

Sin embargo, en el momento en el que se emitan otros lineamientos por parte del Comando General y/o Ministerio de Defensa Nacional, Capacitación, Bienestar y Estímulos de DIGSA nivel central, deberá informar a las Direcciones de Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC las medidas a adoptar en sus unidades a nivel nacional.

15.2. Cultura organizacional

En el marco conceptual del Plan Estratégico del Talento Humano, se mencionan los objetivos de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, uno de ellos tiene que ver con la cultura organizacional:

“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”

- Estrategia de conocimiento institucional

Se iniciara con los procesos de inducción y reinducción por parte de las áreas de Talento Humano, procedimiento de Capacitación y Bienestar, y mediante el área o persona encargada de gestión del cambio y cultura organizacional, se trabajara con los grupos buscando fortalecer y dinamizar los procesos, para ello se necesita del compromiso de los líderes y colaboradores en ser facilitadores en la comunicación de novedades, funciones del área, procesos, estrategias, actividades y disposición para los cambios en la entidad, capacitación en los puestos de trabajo e interiorización de los valores públicos e institucionales para guiar el comportamiento del personal y así contribuir a mejorar la cultura organizacional.

De igual manera, este conocimiento organizacional debe ser administrado y organizado para que sea fácilmente consultado por los colaboradores, donde se registren lecciones aprendidas y buenas prácticas, también es importante incentivar la transferencia de conocimiento de un colaborador a otro, por lo tanto, los integrantes de cada área deben conocer lo que hacen sus pares.

Con estas estrategias se pretende que los colaboradores se sientan identificados y tengan sentido de pertenencia a la DIGSA, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC y Establecimientos de Sanidad Militar. Así mismo, se mencionan estrategias de gestión del cambio, de integración y se plantea seguir fortaleciendo canales de comunicación tanto al interior como al exterior de la Dirección.

15.3. Adaptación laboral

Desde el procedimiento de capacitación se da cumplimiento al PIC con los programas de inducción al personal nuevo y de reinducción a los que llevan vinculados más de dos años con la entidad, aspecto que favorece la adaptación del funcionario a la cultura y políticas de la entidad; así mismo este personal reciben la inducción al puesto de trabajo por parte de la respectiva Coordinación, Dirección de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura Salud FAC o ESM, lo cual fortalece la adaptabilidad y el desempeño del funcionario en su puesto de trabajo.

16. Comité institucional de Gestión y Desempeño

A partir de la resolución 129 del 2019, se crea el comité institucional de gestión y desempeño en lo relacionado al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, posteriormente se modificó con la resolución 1267 del 2020. Este comité se encuentra conformado por:

- a. Director General de Sanidad Militar, quien lo preside
- b. Subdirector de Salud
- c. Subdirector Técnico y de Gestión

- d. Subdirector Administrativo y Financiero
- e. Director de Sanidad Ejército Nacional
- f. Director de Sanidad Armada Nacional
- g. Jefe Jefatura de Salud Fuerza Aérea
- h. Coordinador Grupo Planeación Estratégica
- i. Coordinador Grupo Asuntos Legales
- j. Coordinador Grupo Seguimiento y Evaluación

A este comité se llevan los planes institucionales para aprobación y posteriormente se publican antes del 31 de enero de cada año, lo anterior se realiza en cumplimiento del decreto 612 del 2018. Por otro lado, se aclara que cada Dirección de Sanidad y Jefatura Salud cuenta con la autonomía para realizar el estudio y aprobación de las actividades de capacitación, bienestar y estímulos que consideren pertinentes para suplir las necesidades identificadas internamente, sin que esto conlleve convocar el comité institucional para el manejo de asuntos internos. No obstante, la DIGSA podrá emitir actos administrativos donde se dé mayor claridad al manejo de los comités.

16.1. Funciones del Comité

- Dirigir y orientar la planeación estratégica de la Dirección General de Sanidad Militar
- Dirigir y articular la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo Integrado de planeación y gestión y el Modelo estándar de control interno.
- Hacer seguimiento a la gestión y desempeño de la Dirección General de Sanidad Militar y proponer estrategias para el logro de los resultados.
- Hacer seguimiento a las acciones y estrategias de la Dirección General de Sanidad Militar adoptadas para la operación y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y del Modelo Estándar de Control Interno, y proponer los correctivos necesarios.
- Dirigir y articular a la Dirección General de Sanidad Militar, en la operación, implementación, desarrollo y evaluación de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional y de las directrices impartidas por la Presidencia de la República y el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones en materia de gobierno y seguridad digital.
- Las demás funciones afines y complementarias que determine la normatividad vigente necesarias para cumplir su objetivo.

17. Presupuesto y ejecución del plan de incentivos para los funcionarios públicos de la planta de la Dirección General de Sanidad Militar

El Plan de Bienestar y Estímulos se financia basado en el cronograma de trabajo que se plantea de manera anual. En el IV trimestre del año se proyecta el presupuesto para el año siguiente y se envía al Grupo de Planeación para su respectiva revisión y gestión de aprobación por parte del Director General de Sanidad Militar.

El Grupo de planeación a través del Plan Anual de Adquisiciones de la vigencia, da a conocer el presupuesto del proceso para su ejecución, lo cual se logra realizar a través de procesos de contratación en el SECOP II de acuerdo con la necesidad. Por otro lado, se recibe apoyo de las Cajas de Compensación Familiar para la realización de las actividades planeadas en el mencionado cronograma, así mismo se gestionan actividades a libre costo, a través del Comando General, Comandos de Fuerza, batallones y otros aliados. La Dirección General de Sanidad Militar, las Direcciones de Sanidad (EJC-ARC) y Jefatura Salud Fuerza Aérea, asignan las partidas presupuestales a través del rubro de “Capacitación y Bienestar Social”.

18. Evaluación y seguimiento del Plan de Incentivos Institucionales

La evaluación del Plan de Incentivos Institucionales – Vigencia 2025 se realizará por medio de dos niveles:

18.1. Evaluación de la gestión del Plan de Incentivos Institucionales

El control, seguimiento y evaluación se hará a través de la realización de informes trimestrales en donde se evidenciará la ejecución presupuestal, desarrollo de las actividades, personal beneficiado y logros obtenidos en los planes y programas ejecutados tanto en el nivel central como en las Direcciones de Sanidad Militar (EJC-ARC) y Jefatura Salud FAC, estas últimas deberán incluir en sus informes, la gestión realizada en las regionales y/o ESM pertenecientes a sus unidades y deberán enviar la información, tanto en formato PDF, como en formato WORD.

18.2. Evaluación de la efectividad del plan de Incentivos Institucionales

Este nivel se centrará en comprobar la satisfacción de los funcionarios respecto a las actividades de Bienestar y Estímulos ejecutadas, lo cual se realizará a través de la aplicación de la encuesta de satisfacción de Bienestar y estímulos, cuya periodicidad de aplicación es anual, en el mes de diciembre. Los resultados de la aplicación de esta encuesta se darán a conocer a la Dirección nivel central, Direcciones de Sanidad (EJC-ARC), Jefatura salud FAC, respectivamente, mediante un informe cualitativo y cuantitativo.

19. Cronograma de Bienestar e Incentivos

Cronograma de la vigencia, en el cual se incluyen las actividades generales que dan cumplimiento a la normatividad; la Dirección General Militar de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad, Jefatura Salud Fuerza Aeroespacial y Establecimientos de Sanidad Militar, deben propender en cumplimiento de lo establecido.

Cronograma de Actividades Bienestar y Estímulos															
N°.	Actividad	Producto	Responsable	Meses											
				Ene	Fe b	Ma r	Abr	May	Ju n	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Diseño y aprobación del Programa de Bienestar Social e Incentivos de la vigencia	*Programa de bienestar e incentivos 2024 *Cronograma aprobado	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC												
2	Celebración día de la Mujer Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM												
3	Celebración día del Hombre Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM												
4	Difusión Salario emocional Eje Equilibrio Psicosocial Eje Transformación Digital	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM												

Cronograma de Actividades Bienestar y Estímulos															
N°.	Actividad	Producto	Responsable	Meses											
				Ene	Fe b	Ma r	Abr	May	Ju n	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
5	Celebración Día de la secretaria Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM												
6	Celebración Día de la Madre. Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM												
7	Celebración Día del Padre Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM												
8	Promover planes para la adquisición de vivienda por medio de ferias de servicio (Presencial-Virtual) /Pieza publicitaria	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
9	Promoción de la salud y prevención de enfermedades con entidades Promotoras de Salud (EPS)/Pieza publicitaria/Charlas Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
10	Cuadro de Honor. Eje Equilibrio Psicosocial Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
11	Taller con el apoyo de administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías/Pieza Publicitaria/Charla	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
12	Taller/Charla/Pieza publicitaria, manejo del tiempo libre. Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												

Cronograma de Actividades Bienestar y Estímulos																
				Meses												
N°.	Actividad	Producto	Responsable	Ene	Fe b	Ma r	Abr	May	Ju n	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
13	Conmemoración Día del servidor público Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
14	Celebración Día del amor y la amistad Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
15	Celebración Halloween Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
16	Programa Desvinculación Asistida Pre-pensionados Eje Equilibrio Psicosocial Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
17	Taller/Charla/Pieza publicitaria sobre Trabajo en equipo Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
18	Gestionar alianzas estratégicas con entidades que promuevan participación en espacios de lectura, música, arte, cine, teatro, actividades artísticas en general etc. Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
19	Torneo o encuentros deportivos (de acuerdo con disponibilidad y necesidad) Eje Equilibrio Psicosocial Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
22	Capacitación/Charla/Taller/Pieza publicitaria sobre Comunicación Asertiva Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
21	Fortalecimiento espiritual/ celebración Eucaristía Eje Equilibrio Psicosocial Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
22	Socialización programa servimos del Departamento administrativo de la Función Pública	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC)													

Cronograma de Actividades Bienestar y Estímulos																
				Meses												
N°.	Actividad	Producto	Responsable	Ene	Fe b	Ma r	Abr	May	Ju n	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público		y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
23	Campañas de difusión por correo electrónico enfocadas a promoción de la salud, hábitos y estilo de vida saludable. Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
24	Realizar actividades (Presenciales/Virtuales) que promuevan el autocuidado y autoprotección, con el apoyo de EPS y ARL Eje Equilibrio Psicosocial Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
25	Actividades presenciales o virtuales para conmemorar la Semana de la salud - Bienestar – SST Eje Equilibrio Psicosocial Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables de los procedimientos de Bienestar y Estímulos y SST DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
26	Intervención frente a los resultados de encuesta de clima laboral	Informe medición de Clima Laboral	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
27	Actividad/Charla/Taller/Pi eza publicitaria de desarrollo emocional y salud mental: Inteligencia emocional Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
28	Actividad/Charla/Taller/Pi eza publicitaria para el manejo adecuado del estrés. Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
29	Promover encuentros y/o cafés al interior de los equipos de trabajo, con el fin de incentivar las buenas prácticas, fortaleciendo las relaciones interpersonales, trabajo colaborativo y la comunicación efectiva.	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
30	Jornada juegos de destreza (de acuerdo con disponibilidad) Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													
31	Información/pieza publicitaria enfocada a promover el uso de la bicicleta Eje Equilibrio Psicosocial Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.													

Cronograma de Actividades Bienestar y Estímulos															
N°.	Actividad	Producto	Responsable	Meses											
				Ene	Fe b	Ma r	Abr	May	Ju n	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
32	Conmemoración Día Mundial de la Salud Mental Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
33	Convocatoria Apoyos Educativos (De acuerdo con presupuesto asignado)	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
34	Felicitar a los servidores en su cumpleaños Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
35	Taller/Charla/Pieza publicitaria en el marco del Código de Integridad Eje Identidad y Vocación por el Servicio Público	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM. Y Gestión estratégica de Talento Humano DIGSA												
36	Novenas Navideñas Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
37	Cierre de gestión de la vigencia Eje Equilibrio Psicosocial	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
38	Actividad/Charla/Taller/Pieza publicitaria en el marco de la diversidad, inclusión y equidad Eje diversidad e inclusión,	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												
39	Promover el uso de Aplicaciones digitales enfocadas en el autocuidado de la salud física, emocional y mental. Eje Transformación Digital Eje Equilibrio Psicosocial Eje Salud Mental	Informe de Gestión del trimestre	Responsables del procedimiento de Bienestar y Estímulos DIGSA, DISAN (EJC-ARC) y JEFATURA Salud FAC y ESM.												

Tabla 3. Cronograma de actividades. Fuente: ARPER

20. Referencias

Castro, S (2023, junio 21). Pirámide de Maslow: Las necesidades que me motivan. <https://www.iepp.es/piramide-de-maslow/>

Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Dimensión 1 Talento Humano. <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Función Pública, (2023, diciembre). Programa Nacional de Bienestar https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/2023-12-12_Documento_programa_nacional_de_bienestar_vf1.pdf/d9b4c72b-7085-7ea0-248a-848a4a532c6e?t=1702497014048

Función Pública, (2023, marzo). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21_Manual_operativo_mipg_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732

Función Pública, (2022, noviembre) Aliados estratégicos en el incremento del valor público. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano GETH. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/Gu%C3%ADa+estrat%C3%A9gica+talento+humano.pdf/9eef60cb-cfcd-e6f7-a350-accb72b23cb3?t=1670415873469>

Sáez Sanz, M., (2022, enero), Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso. [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence#:~:text=\(2020\)%20quienes%2C%20mediante%20una,y%20fluir%20en%20el%20trabajo%E2%80%9D.](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence#:~:text=(2020)%20quienes%2C%20mediante%20una,y%20fluir%20en%20el%20trabajo%E2%80%9D.)