



# **PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

---

**2020 – 2022**

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## CONTROL DE CAMBIOS

| Versión | Fecha de Aprobación | Descripción de los cambios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | Septiembre 2020     | Versión Inicial.<br>Elaboración por primera vez del documento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2       | Enero 2021          | <p>Se realizaron los siguientes cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de los empleos. Se actualizó la caracterización de los empleos de la planta de personal de la DIGSA, disponible a la fecha.</li> <li>• Caracterización del Talento Humano. Se actualizó, ya que esta información inicialmente estaba registrada a nivel central y ahora se incluirá a la Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Armada y Jefatura Salud Fuerza Aérea.</li> <li>• Se actualizó el Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano, realizado mediante trabajo conjunto con las oficinas de talento humano de las Direcciones de Sanidad y la Jefatura Salud, a través de la Matriz facilitada por la Función Pública.</li> </ul> <p><b>NOTA PROASIG - PROPLAES:</b><br/> 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.</p> <p>El documento original está debidamente firmado, reposa en los documentos del proceso asociado y está disponible en, <a href="https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/">https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/</a>, 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”.</p> <p>De manera general, se realizaron algunos ajustes en Tabla de contenido, Introducción, Marco legal, Alcance, Objetivos, Disposición de la información, Caracterización y sus gráficas, Diagnósticos, Gerenciamiento Estratégico, Plan Anual de Vacantes, Plan de Previsión de Recursos Humanos y Política de integridad.</p> |



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR  
GRUPO TALENTO HUMANO

Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA

MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3

Proceso Talento Humano

Aprobó:

Mayor General JAVIER ALONSO DÍAZ GÓMEZ  
Director General de Sanidad Militar

Revisó:

MY. Carolina Calderón Villamizar  
Coordinadora Grupo Talento Humano DIGSA

PD. Ángela María Tofiño  
Coordinadora Grupo Asuntos Legales DIGSA

PD. Alexandra Martínez Vargas  
Coordinadora Grupo de Planeación Estratégica DIGSA

Coronel Luis Hernando Sandoval Pinzón  
Subdirector Administrativo y Financiero DIGSA (E)

Elaboró

PS. María Andrea Pico Mesa  
Gerenciamiento Estratégico del Talento Humano  
Área Ingreso  
Gestor de Calidad Proceso Talento Humano

SMSM. Ulises Sánchez Sánchez  
Gerenciamiento Estratégico del Talento Humano  
Área Ingreso

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## Tabla de contenido

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                                                    | 7  |
| 1. Marco legal.....                                                                                   | 8  |
| 2. Alcance .....                                                                                      | 16 |
| 3. Objetivo general .....                                                                             | 16 |
| 4. Objetivos específicos.....                                                                         | 16 |
| 5. Marco conceptual .....                                                                             | 17 |
| 6. Previo a la planeación .....                                                                       | 18 |
| 6.1. Disposición de información .....                                                                 | 18 |
| 6.1.1. Caracterización de los servidores públicos.....                                                | 19 |
| 6.1.2. Caracterización de los empleos.....                                                            | 29 |
| 6.1.3. Resultado de la medición adelantada en el año 2020.....                                        | 31 |
| 6.1.3.1. Diagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz de GETH ..... | 31 |
| 6.1.3.2. Resultados de la Medición de Clima Organizacional .....                                      | 37 |
| 7. Gerenciamiento estratégico del talento humano .....                                                | 39 |
| 8. Desarrollo del plan estratégico de talento humano .....                                            | 39 |
| 8.1. Planes y estrategias de Talento Humano en el ciclo de vida del servidor público                  | 39 |
| 8.1.1. Ingreso .....                                                                                  | 39 |
| 8.1.1.1. Plan anual de vacantes.....                                                                  | 39 |
| 8.1.1.2. Plan de previsión de recursos humanos .....                                                  | 40 |
| 8.1.1.3. Estrategia conocimiento institucional .....                                                  | 41 |
| 8.1.1.4. Estrategia reclutamiento y selección de personal.....                                        | 41 |
| 8.1.1.5. Estrategia gestión del riesgo en Talento Humano .....                                        | 42 |
| 8.1.2. Desarrollo (Permanencia).....                                                                  | 42 |
| 8.1.2.1. Política del talento humano en salud.....                                                    | 42 |
| 8.1.2.2. Plan institucional de capacitación .....                                                     | 43 |
| 8.1.2.3. Plan de incentivos institucionales.....                                                      | 43 |
| 8.1.2.4. Situaciones administrativas.....                                                             | 44 |
| 8.1.2.5. Estrategia gestión de la información .....                                                   | 44 |

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

|           |                                                                                   |    |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.1.2.6.  | Estrategia de administración de nómina .....                                      | 45 |
| 8.1.2.7.  | Estrategia evaluación del desempeño laboral .....                                 | 45 |
| 8.1.2.8.  | Estrategia trámites y certificaciones .....                                       | 47 |
| 8.1.2.9.  | Estrategia gestión del cambio .....                                               | 47 |
| 8.1.2.10. | Estrategia propuesta teletrabajo .....                                            | 47 |
| 8.1.2.11. | Estrategia propuesta horario flexible .....                                       | 48 |
| 8.1.2.12. | Estrategia monitoreo y seguimiento SIGEP .....                                    | 49 |
| 8.1.2.13. | Estrategia análisis de datos .....                                                | 49 |
| 8.1.2.14. | Estrategia de integración .....                                                   | 50 |
| 8.1.3.    | Retiro .....                                                                      | 51 |
| 8.1.3.1.  | Estrategia de conocimiento y acompañamiento .....                                 | 51 |
| 9.        | Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST .....                | 52 |
| 10.       | Articulación de los planes y estrategias con las rutas de creación de valor ..... | 53 |
| 11.       | Plan de acción de la matriz estratégica de talento humano .....                   | 57 |
| 12.       | Evaluación de planeación estratégica de talento humano .....                      | 59 |
| 13.       | Política de integridad .....                                                      | 59 |
|           | Referencias bibliográficas .....                                                  | 60 |

### Tabla de ilustraciones

|                |                                                 |    |
|----------------|-------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. | Tipo de vinculación .....                       | 19 |
| Ilustración 2. | Denominación del empleo.....                    | 20 |
| Ilustración 3. | Número de personal militar y civil .....        | 20 |
| Ilustración 4. | Nivel educativo .....                           | 21 |
| Ilustración 5. | Distribución por profesiones.....               | 23 |
| Ilustración 6. | Edad de los servidores públicos .....           | 24 |
| Ilustración 7. | Distribución servidores públicos por sexo ..... | 24 |
| Ilustración 8. | Antigüedad laboral en DIGSA (años) .....        | 25 |
| Ilustración 9. | Pre pensionados .....                           | 25 |

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 10. Conocimiento de idioma además del español .....                 | 26 |
| Ilustración 11. Personal cabeza de familia .....                                | 27 |
| Ilustración 12. Fuero sindical .....                                            | 28 |
| Ilustración 13. Pertenencia étnica .....                                        | 28 |
| Ilustración 14. Niveles de excelencia Autodiagnóstico .....                     | 33 |
| Ilustración 15. Calificación total autodiagnóstico .....                        | 33 |
| Ilustración 16. Calificación por componentes .....                              | 34 |
| Ilustración 17. Resultados gestión estratégica de talento humano .....          | 35 |
| Ilustración 18. Resultado general medición de clima laboral .....               | 38 |
| Ilustración 19. Plan de Acción de la Matriz Estratégica de Talento Humano ..... | 58 |

#### Listado de tablas

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Distribución por profesiones .....                                                    | 22 |
| Tabla 2. Número de personas con de discapacidad .....                                          | 27 |
| Tabla 3. Planta de personal .....                                                              | 29 |
| Tabla 4. Cargos en vacancia definitiva por niveles .....                                       | 31 |
| Tabla 5. Escala de calificación Evaluación del Desempeño Laboral .....                         | 46 |
| Tabla 6. Articulación de los planes y las estrategias con las rutas de creación de valor ..... | 53 |

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## Introducción

La Dirección General de Sanidad Militar (DIGSA) tiene como misión asegurar la prestación del servicio de salud al personal de afiliados y beneficiarios en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación, rehabilitación y de los servicios de salud inherentes a las operaciones militares para contribuir a la calidad de vida de los usuarios.

La labor que realiza el Grupo de Talento Humano, es la de aplicar el régimen de Administración de Personal correspondiente a los servidores públicos que pertenecen a la planta de personal del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar y sus correspondientes funciones, establecidas en la Resolución No. 0322 del 11 de marzo de 2020.

Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere implementar estrategias que permitan garantizar un talento humano capacitado, motivado, competente, que tenga empatía, actitud para servir a los demás, y así; se brinde una atención integral, oportuna, eficaz y eficiente a los afiliados y beneficiarios del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares - SSFM.

De igual manera, es pertinente mencionar que el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, señala la importancia de la generación de valor público en Colombia, esto se traduce en prestar servicios de calidad a los afiliados y beneficiarios del SSFM, como también ser competitivos ante el sector privado. Y para conseguir esto, la Dirección General de Sanidad Militar, las Direcciones de Sanidad y la Jefatura de Salud, deben contribuir en mejorar la calidad de vida laboral de su talento humano, para contar con colaboradores calificados, motivados y con valores interiorizados. Es por este importante contexto, que toma relevancia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en su Dimensión número 1, porque ubica el Talento Humano como el centro de todo el esquema de operación, donde los colaboradores son el corazón de la entidad.

Es oportuno también indicar que, mediante el principio constitucional del mérito; para el ingreso, ascenso y retiro en el empleo público y a través del Plan Estratégico de Talento Humano, que hace parte de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano de la Dimensión 1; se busca mejorar en los diferentes procesos de selección, capacitación y bienestar. De igual manera, mediante el diagnóstico, los planes y las estrategias también se contribuya a la creación de valor público, teniendo presente el liderazgo, trabajo en equipo, evitando perder talento, disminuyendo la rotación de personal, brindando felicidad y fortaleciendo la formación para el trabajo; ya que esto permite el desarrollo de competencias o el mejoramiento de las mismas en los colaboradores, estando actualizados y preparados a las nuevas tecnologías, a las necesidades de la organización y del sector público, permitiendo una gestión exitosa del talento humano, que a su vez confluirá en la prestación de un mejor servicio.

Finalmente, partiendo de un liderazgo consciente, de ejemplo e inspiración, se puede reconocer que es lo que funciona o que no está dando resultado, también el ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, que las acciones siempre estén motivadas por los valores humanos e institucionales, para contribuir a la mejora del clima y la cultura organizacional, generando un

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

impacto positivo en los grupos de interés, bajo el marco de la política de gestión estratégica del talento humano y la política de integridad del MIPG.

***“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento”.***

***Frederick Herzberg.***

## 1. Marco legal

- 1) Constitución Política de Colombia de 1.991.
- 2) Ley No. 50 del 27 de mayo de 1981” Por la cual se crea el Servicio Social Obligatorio en todo el Territorio Nacional”.
- 3) Ley No. 80 de 1993. “Por la cual se establece el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.
- 4) Ley No. 100 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios. “Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones”.
- 5) Ley No. 190 de 1.995. “Por la cual se establece el Estatuto Anticorrupción”.
- 6) Ley No. 352 del 17 de enero de 1997. “Por la cual se reestructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional”.
- 7) Ley No. 432 de 1998. “Por la cual se reorganiza el Fondo Nacional de Ahorro, se transforma su naturaleza jurídica y se dictan otras disposiciones”.
- 8) Ley No. 489 de 1998. “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.
- 9) Ley No. 1567 de 1998. “Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.
- 10) Ley No. 734 de 2002. “Por la cual se expide el Código Disciplinario Único”. Artículo 35: Prohibiciones. “NOTA DE VIGENCIA: Ley derogada, a partir del 1 de julio de 2021, por el artículo 265 de la Ley 1952 de 2019”

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- 11) Ley No. 789 de diciembre de 2002. “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social”.
- 12) Ley No. 790 de 2002. “Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la Administración Pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República”.
- 13) Ley No. 872 de 2003. “Por la cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad”.
- 14) Ley No. 909 de 2004. “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.
- 15) Ley No. 1064 de 2006. “Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación”.
- 16) Ley No. 1010 de 2006 “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”
- 17) Ley No. 269 de 2006. “Por la cual se regula parcialmente el artículo 128 de la Constitución Política, en relación con quienes prestan servicios de salud en las entidades de derecho público.”
- 18) Ley No. 1221 del 16 de julio de 2008. “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”.
- 19) Ley No. 1474 de 2011. “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
- 20) Ley No. 1562 de 2012. “Por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”.
- 21) Ley No. 1581 de 2012 “Protección de datos personales”
- 22) Ley No. 1527 del 27 de abril de 2012. “Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones”.
- 23) Ley No. 1712 de 2014. “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- 24) Ley No. 1862 de 2017; “Por la cual se establecen las normas de conducta del Militar Colombiano y se expide el Código Disciplinario Militar”.
- 25) Ley No. 1873 del 20 de diciembre de 2017. “Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018”.
- 26) Ley No. 1918 de 2018 “Régimen de inhabilidades por delitos sexuales contra niños, niñas y adolescentes”
- 27) Ley No. 1952 del 28 de enero de 2019, por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario. La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 1 de julio de 2021 por el artículo 140 de la ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.
- 28) Ley No. 1955 del 25 de mayo de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.
- 29) Decreto No. 1848 de 1969, Artículo 43, numeral 10. “Por el cual se reglamenta el Decreto 3135 de 1968”.
- 30) Decreto No. 2701 de 1988. “Por el cual se reforma el régimen prestacional de los empleados públicos y Trabajadores Oficiales de las Entidades descentralizadas, Establecimientos Públicos y Empresas Industriales y Comerciales del Estado adscritas o vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional”
- 31) Decreto No. 1214 de 1990. “Por el cual se reforma el Estatuto y el Régimen prestacional del personal civil del Ministerio de Defensa Nacional y la Policía Nacional”.
- 32) Decreto No. 1295 de 1994. “Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales”.
- 33) Decreto No. 861 del 11 de mayo de 2000 “Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los diferentes empleos públicos de las entidades del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones”.
- 34) Decreto No. 1792 del 14 de septiembre 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”.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- 35) Decreto No. 1795 del 14 de septiembre del 2000: “Por el cual se estructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional”.
- 36) Decreto No. 1796 del 14 de septiembre del 2000. “Por el cual se regula la Evaluación de la Capacidad Laboral y aspectos sobres incapacidades”.
- 37) Decreto No. 3256 del 30 de diciembre de 2002, por el cual se ajusta la tabla de retención en la fuente aplicable a los pagos gravables originados en la relación laboral o legal y reglamentaria, y se dictan otras disposiciones.
- 38) Decreto No. 1227 de 2005 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”.
- 39) Decreto No. 1228 de 2005. “Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal”
- 40) Decreto No. 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”.
- 41) Decreto No. 092 de 2007. “Por el cual se modifica y determina el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos de las entidades que integran el Sector Defensa”.
- 42) Decreto No. 0019 del 10 de enero de 2012. “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”.
- 43) Decreto No. 0884 del 30 de abril de 2012. “Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones”.
- 44) Decreto No. 943 de 2014. “Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)”.
- 45) Decreto No. 1070 de 2015. “Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Defensa”.
- 46) Decreto No. 1072 de 2015. Decreto único Reglamentario del Sector Trabajo.
- 47) Decreto No. 472 de 2015. “Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones”.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- 48) Decreto No. 1083 de 2015. “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.
- 49) Decreto Nacional No. 124 de 2016. “Por el cual se sustituye el Título IV de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, relativo al “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”.
- 50) Decreto No. 648 del 19 de abril de 2017. “Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública”
- 51) Decreto Nacional No. 1499 de 2017. “Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 y se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, versión 2, el cual incluye en la dimensión del Talento Humano, una política de integridad y el código de integridad del servicio público”.
- 52) Decreto No. 753 del 30 de abril de 2019 “Por medio del cual se reglamenta la ley 1918 de 2018”
- 53) Resolución del Ministerio Defensa Nacional No. 015 de 2002. Por la cual se delegan unas funciones relacionadas con la Administración del personal.
- 54) Resolución Ministerial No. 1039 de 2003 “Por la cual se adopta el reglamento para los planes, programas y subprogramas de capacitación, bienestar social e incentivos y se define el procedimiento para la participación de los funcionarios del Ministerio de Defensa Nacional – Gestión General”.
- 55) Resolución del Ministerio de Salud y Protección Social No. 02358 del 16 de junio de 2004. “Por la cual establece el procedimiento para la asignación de las plazas del Servicio Social Obligatorio – SSO -, de las profesiones de medicina, odontología, enfermería y bacteriología, en la modalidad de prestación de servicios de salud y se dictan otras disposiciones”.
- 56) Resolución del Ministerio de Defensa No. 358 de 2007. “Por la cual se delegan unas funciones”.
- 57) Resolución No. 2346 de 2007. “Por la cual se regula el manejo y contenido de la Historia Clínica Ocupacional”.
- 58) Resolución No. 1401 de 2007. “Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo”.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- 59) Resolución No. 2646 del 17 de julio de 2008. “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”, proferida por el Ministerio de Trabajo y Protección Social.
- 60) Resolución del Ministerio de la Protección Social No. 001058 del 23 de marzo de 2010. “Por medio de la cual se reglamenta el Servicio Social Obligatorio para los egresados de los programas de educación superior del área de la salud y se dictan otras disposiciones”.
- 61) Resolución No. 652 del 30 de abril de 2012. “Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones”, proferida por el Ministerio de Trabajo y Protección Social.
- 62) Resolución No. 1356 del 18 de Julio de 2012. “Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012” del Ministerio de Trabajo.
- 63) Resolución No. 2886 del 21 de noviembre de 2012. “Por la cual se definen las entidades que harán parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”.
- 64) Resolución No. 2433 del 03 de agosto de 2015. Por la cual se adopta el Código de Ética para la Dirección General de Sanidad Militar (DIGSA) y Direcciones de Sanidad de Ejército, Armada y Fuerza Aérea.
- 65) Resolución No. 0506 del 20 de abril de 2016. “Por la cual se adopta el manual de funciones y competencia laborales para el personal civil no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional – Dirección General de Sanidad Militar”.
- 66) Resolución No. 0034 del 13 de enero de 2017. Por la cual se conforma el comité de personal en la Dirección General de Sanidad Militar.
- 67) Resolución No. 0363 del 31 de marzo de 2017. “Por la cual se adopta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral en el SSFM”.
- 68) Resolución No. 0143 del 15 de febrero de 2018. “Por el cual se implementa el formato Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral para los provisionales en el SSFM”.
- 69) Resolución No. 4240 del 15 de junio de 2018. “Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se integra el Modelo Estándar de Control Interno en el Sector

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Defensa, se crea el Comité de Gestión y Desempeño para el Sector Defensa, el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, el Comité Sectorial de Auditoría Interna, se establecen otros lineamientos y se derogan unas Resoluciones”.

- 70) Resolución No. 0129 del 12 de febrero de 2019. “Por la cual se crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño en la Dirección General de Sanidad Militar DIGSA, se conforma el Equipo MIPG-MECI, y se establecen otros lineamientos”.
- 71) Resolución No. 1233 del 29 de agosto de 2019. “Por la cual se adiciona la Resolución N° 0143 del 15 de febrero de 2018 en la que se implementó el Formato Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral para los funcionarios vinculados en provisionalidad en la Planta de Personal de Salud del Ministerio de Defensa Nacional asignados a la Dirección General de Sanidad Militar – Direcciones de Sanidad – Establecimientos de Sanidad Militar”. Artículo 1.
- 72) Resolución No. 0322 del 11 de marzo de 2020. “Por la cual se crean y organizan Grupos Internos de trabajo en el Ministerio de Defensa – Comando General de las Fuerzas Militares – Dirección General de Sanidad Militar y se les asignan funciones”.
- 73) Resolución No. 0569 del 23 de abril de 2020. “Por la cual se conforma la Comisión de Personal de la Dirección General de Sanidad Militar”.
- 74) Resolución No. 0618 del 13 de mayo de 2020. “Por la cual se designa el personal para conformar los Grupos Internos de Trabajo en el Ministerio de Defensa Nacional – Comando General de las Fuerzas Militares – Dirección General de Sanidad Militar”.
- 75) Resolución No. 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”.
- 76) Resolución No. 0832 del 06 de agosto de 2020. “Por la cual se establecen lineamientos para la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad, Jefatura Salud y Establecimientos de Sanidad Militar”.
- 77) Acuerdo No. 019 de 1997 del Consejo superior de Salud de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional: “Por el cual se reglamenta el manejo de los Fondos cuentas del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional o normas que lo modifiquen”.
- 78) Acuerdo No. 011 (julio 10 de 1997) “Por el cual se trazan las políticas, reglas, directrices y orientaciones para la administración del SSMP en forma descentralizada y desconcentrada en las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y se define y regula la integración funcional

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

de las entidades que prestan los servicios de salud en los Subsistemas o normas que lo modifiquen”.

- 79) Acuerdo No. 070 del 02 de agosto de 2019 del Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional. “Por el cual se establece el Modelo de Atención Integral en Salud para el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional”.
- 80) Acuerdo No. 071 del 02 de agosto de 2019 del Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional. “Por el cual se fijan los parámetros para la integración, implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión, en el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional”.
- 81) Acuerdo No. 072 del 02 de agosto de 2019 del Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional. “Por el cual se dictan políticas generales y lineamientos para la organización del Sistema Integral de Información en Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional-SISMIPOL”.
- 82) Directiva Permanente Prestacional No. 25 del 31 julio de 2018, sobre Reconocimiento y pago de Prestaciones Sociales, del Ministerio de Defensa Nacional.
- 83) Circular No. 004 de junio de 2003 “Organización de las Historias Laborales”.
- 84) Circular Externa No. 100-01-02-2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública, “Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos.
- 85) Circular No. 18388 del 25 de octubre de 2017 “por la cual se dan instrucciones y lineamientos sobre incapacidades médicas en el SFMM.
- 86) Valores del Servidor Público-Función Pública.
- 87) Plan Estratégico 2019-2022 SSFM.
- 88) Código de Integridad 2020.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## 2. Alcance

El Plan Estratégico de Talento Humano de la Dirección General de Sanidad Militar - DIGSA, inicia con la identificación de las oportunidades de mejora que surgen a partir de los resultados del Diagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano, el cual se realizó a través de la Matriz facilitada por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, actividad realizada a través del trabajo conjunto de las oficinas de talento humano de la Dirección General de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Armada y Jefatura Salud Fuerza Aérea en la vigencia 2020. Como paso siguiente, se describen y consolidan los diferentes planes y estrategias que se aplicaran y beneficiaran a los servidores públicos y colaboradores, siempre y cuando se tenga el derecho a los mismos, esto de acuerdo a lo que determine la DIGSA y la normatividad laboral de Colombia, específicamente en lo relacionado a bienestar y capacitación, bajo las siguientes nominaciones; personal uniformado en comisión o en servicio en el SSFM, personal de planta, personal por prestación de servicios y el personal que presta su servicio social obligatorio, tanto en la DIGSA, como en la Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Armada, Jefatura Salud Fuerza Aérea y Establecimientos de Sanidad Militar, orientándolas hacia una gestión exitosa, finalizando con el seguimiento, control y evaluación del plan.

## 3. Objetivo general

Desarrollar las diferentes estrategias establecidas en el presente Plan, en el ciclo de vida de los servidores públicos (ingreso, permanencia y retiro), con el propósito de mejorar su calidad de vida laboral y a su vez esto contribuya a la generación de valor público desde el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares.

## 4. Objetivos específicos

- 1) Identificar los temas que son susceptibles de mejora de acuerdo a los resultados del diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano, realizado con las Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud.
- 2) Establecer espacios de diálogo que permitan la interacción de los colaboradores, conociendo sus necesidades y escuchando las diferentes propuestas de posibles estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano, del clima y de la cultura organizacional.
- 3) Definir actividades relacionadas con competencias y bienestar que puedan ser incluidas en los planes institucionales de capacitación e incentivos, con el propósito de tener colaboradores cada vez más calificados y motivados en el SSFM.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- 4) Crear en el mediano plazo un proceso de selección, teniendo en cuenta el principio del mérito en la contratación de personal, para contribuir a cerrarle el paso a la corrupción.
- 5) Construir estadísticas a partir de la caracterización de personal, evaluación de desempeño e indicadores en el Grupo de Talento Humano de la DIGSA y quien haga sus veces en las Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud, para que se tomen mejores decisiones en la planeación estratégica de la gestión del talento humano.

## 5. Marco conceptual

Colombia a partir del mes de mayo del año 2018, fue invitada a ser el país número 37 en formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), convirtiéndose en el tercer país latinoamericano en hacerlo después de que lo hiciera Chile y México, esto se reconoce como un logro del Gobierno Nacional y de Función Pública en el mejoramiento de la política pública. Es por esto que, desde el año 2011 cuando se inició el proceso para integrar esta organización internacional se comenzó a trabajar en ocho temáticas públicas, en un trabajo conjunto realizado por; Presidencia, Secretaría de Transparencia, Ministerio de Justicia, MinTIC y la Función Pública, que desarrolló cuatro de las ocho temáticas, estas son: Transparencia y rendición de cuentas, integridad en el sector público, Manejo estratégico del recurso humano en el sector público y Medición de indicadores de desempeño.<sup>1</sup>

Por lo anteriormente mencionado, y de acuerdo a lo descrito en la página web de la OCDE; *“Colombia fue sometida a exámenes exhaustivos por 23 comités de la OCDE e introdujo importantes reformas para adaptar su legislación, políticas y prácticas a los estándares de la OCDE, en particular en materia laboral, reforma de su sistema de justicia, la gobernanza empresarial de las empresas estatales, lucha contra el soborno y en el comercio, así como para establecer una política nacional sobre productos químicos industriales y gestión de residuos”*.<sup>2</sup>

Es así, que el Gobierno Nacional busca consolidar su propósito de fortalecer la gestión del empleo público en Colombia y avanzar en la política y estrategias que orienten a las entidades públicas hacia la consecución de sus objetivos con base en el desarrollo de su talento humano, a partir de esto la Función Pública se fija como principal objetivo *“Enaltecer al servidor público y su valor”* e inicia a trabajar con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).<sup>3</sup>

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), fue actualizado mediante Decreto 1499 de 2017, se implementa a través de 7 dimensiones operativas, donde se encuentra Talento Humano como la dimensión número 1, compuesta de dos políticas; *“Gestión Estratégica del Talento Humano”* e *“Integridad”*. Además, esta dimensión se ubica como centro de todo el esquema de operación, de donde para el MIPG; los servidores públicos son el corazón de la entidad.

<sup>1</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Ingreso a la OCDE: más que un reto, un compromiso de Colombia con el mundo. Bogotá: Sala de prensa, 2018.

<sup>2</sup> OECD BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES. Colombia y la OCDE. Una relación de beneficio mutuo. París: OECD, 2018.

<sup>3</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. Bogotá: Publicaciones, 2018. p. 9.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Por lo anterior cabe resaltar que, dentro de este marco, se destacan en el contexto de la Gestión del Talento Humano los objetivos 1 y 3 respectivamente:

*“Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas”.*

*“Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.*<sup>4</sup>

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la “Guía Estratégica del Talento Humano (GETH)” elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), las diferentes entidades públicas pueden a partir de este documento, formular sus planes estratégicos. Es importante mencionar, que, de acuerdo a lo estipulado en esta Guía, se deben definir las actividades bajo un enfoque basado en procesos, en el marco del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Finalmente, la Guía del DAFP en su texto de introducción indica que *“es muy importante que el empleo público en Colombia sea atractivo, retador, motivante y competidor frente al sector privado”*<sup>5</sup>. Para esto, también tienen vital importancia; la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica del talento humano del DAFP, la medición de clima organizacional y las encuestas de bienestar; ya que a partir de los resultados de estas mediciones se planean acciones de mejora en cada uno de los tres procesos que conforman el ciclo de vida del servidor público (ingreso, permanencia y retiro) de la gestión estratégica del talento humano. Es muy importante mencionar, que el presente Plan Estratégico de Talento Humano, hace parte de la iniciativa denominada “Rediseño de la Estructura Organizacional” del Objetivo 2 – Eficiencia Administrativa (Riesgo Financiero) en el Plan de Desarrollo Institucional SSFM 2019 – 2022.

## 6. Previo a la planeación

### 6.1. Disposición de la información:

Tener la información necesaria o contar con sistemas de información actualizados, permite analizar las posibles oportunidades de mejora en los diferentes procesos del Grupo Talento Humano y así, enfocar el plan de trabajo hacia unas acciones oportunas que conlleven a contar con el apoyo de un talento humano motivado, capacitado y fortalecido en sus competencias, de tal manera que también se vean beneficiadas las personas que requieren de la prestación de los servicios de salud.

<sup>4</sup> CABALLERO, Liliana. Marco General Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG Versión 2. Bogotá: Función Pública, 2018. p.22.

<sup>5</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. Bogotá: Publicaciones, 2018. p. 10.

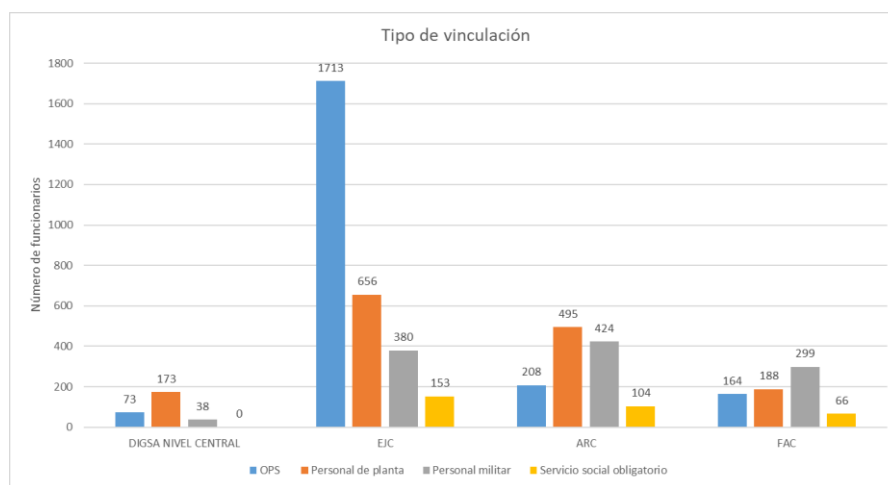
|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

### 6.1.1. Caracterización de los servidores públicos

Para la esta caracterización, se realizó entre los meses de septiembre y octubre una encuesta a nivel nacional, con participación de la Dirección General de Sanidad Militar con un 100%, Dirección de Sanidad Ejército con un 71%, Dirección de Sanidad Armada también con un 71% y finalmente la Jefatura Salud Fuerza Aérea con un 100%. Para un total de 5.134 trabajadores participantes.

Los servidores públicos son el corazón de la entidad, por lo cual es de gran importancia conocer las diferentes características de los servidores que apoyan la misionalidad de la entidad, esto permite una correcta planificación en la gestión del talento humano. A continuación, algunas características en cuanto a: Denominación del empleo, nivel educativo, distribución por profesiones, edad de los servidores públicos, distribución servidores públicos por sexo, antigüedad laboral, pre pensión, conocimiento de otro idioma, cabeza de familia, situación de discapacidad, fuero sindical y pertenencia étnica.

Ilustración 1. Tipo de vinculación.

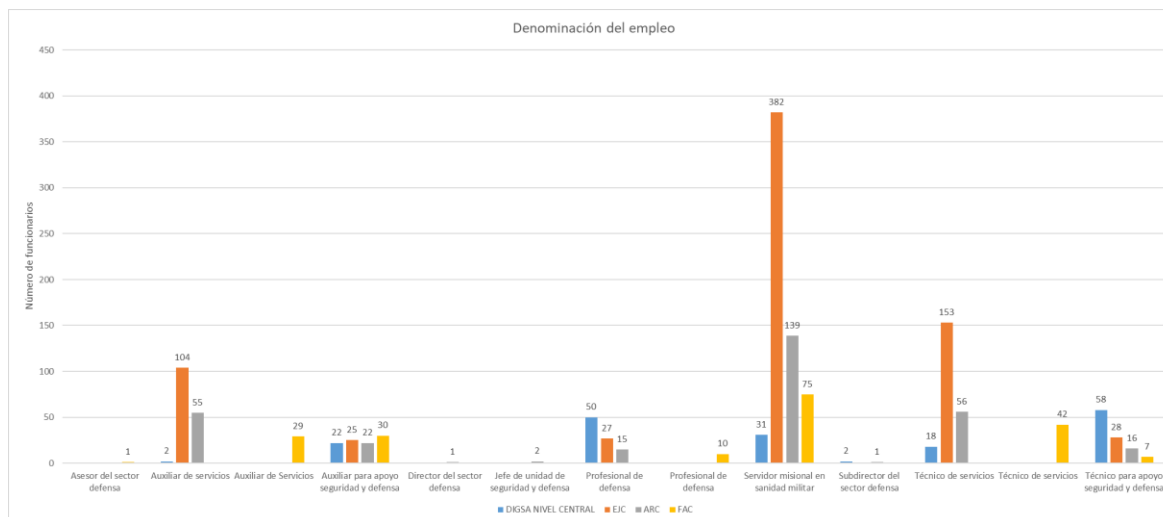


Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

De 5.134 trabajadores que respondieron la encuesta a nivel nacional, pertenecientes a la DIGSA, DISAN EJC, DISAN ARC, JEFSA y ESM, se evidencia en mayor número al personal OPS con 2.158 personas, seguido del personal de planta con 1512 personas, personal militar con 1141 y finalmente, el personal de servicio social obligatorio con 323.

|                                                                                   |                                                                                                                                                                        |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL</b><br><b>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES</b><br><b>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR</b><br><b>GRUPO TALENTO HUMANO</b> | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                        | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                        | Proceso Talento Humano                   |

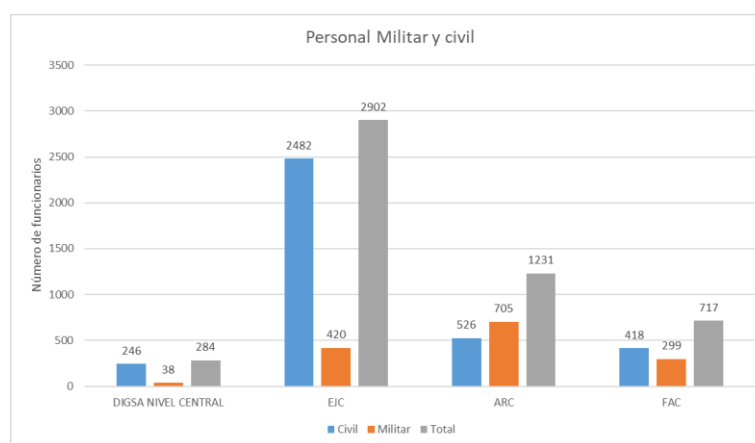
Ilustración 2. Denominación del empleo.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

De acuerdo a los 5.134 trabajadores que respondieron la encuesta, se evidencia en mayor número al personal misional con 627 Servidores Misionales en Sanidad Militar, 227 Técnicos de Servicio, 161 Auxiliares de Servicio y se destacan también en la parte administrativa, 109 Técnicos para Apoyo Seguridad y Defensa.

Ilustración 3. Número de personal militar y civil.

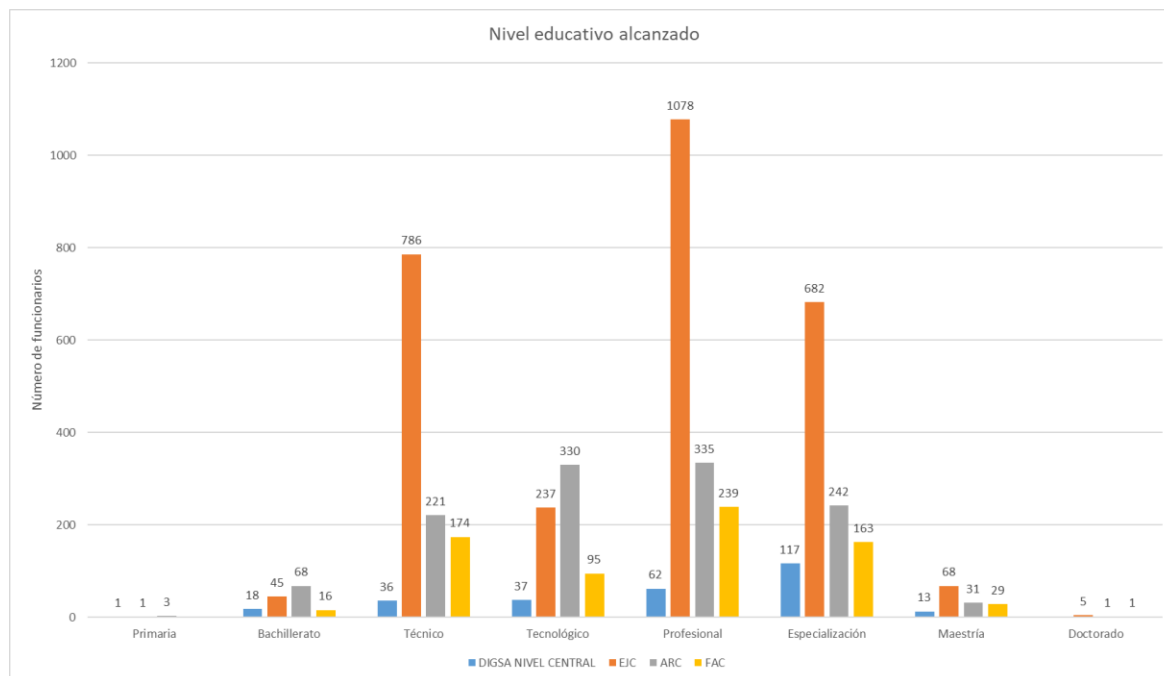


Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

La Dirección Sanidad Ejército y sus ESM representan el mayor número de trabajadores, sumando personal militar y civil, aunque comparado con la Dirección de Sanidad Armada registra menos personal militar. Esto se puede explicar en razón a qué la encuesta fue respondida por el 71% del personal.



Ilustración 4. Nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

En cuanto al nivel educativo de las 5.134 personas que respondieron la encuesta para la caracterización, se encuentra un total de 1.714 personas con pregrado, seguido por 1.204 personas con especialización, 141 personas con maestría y 7 personas con doctorado. De acuerdo a los anterior, 3066 trabajadores registran estudios de educación superior.



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR  
GRUPO TALENTO HUMANO

Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA

MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3

Proceso Talento Humano

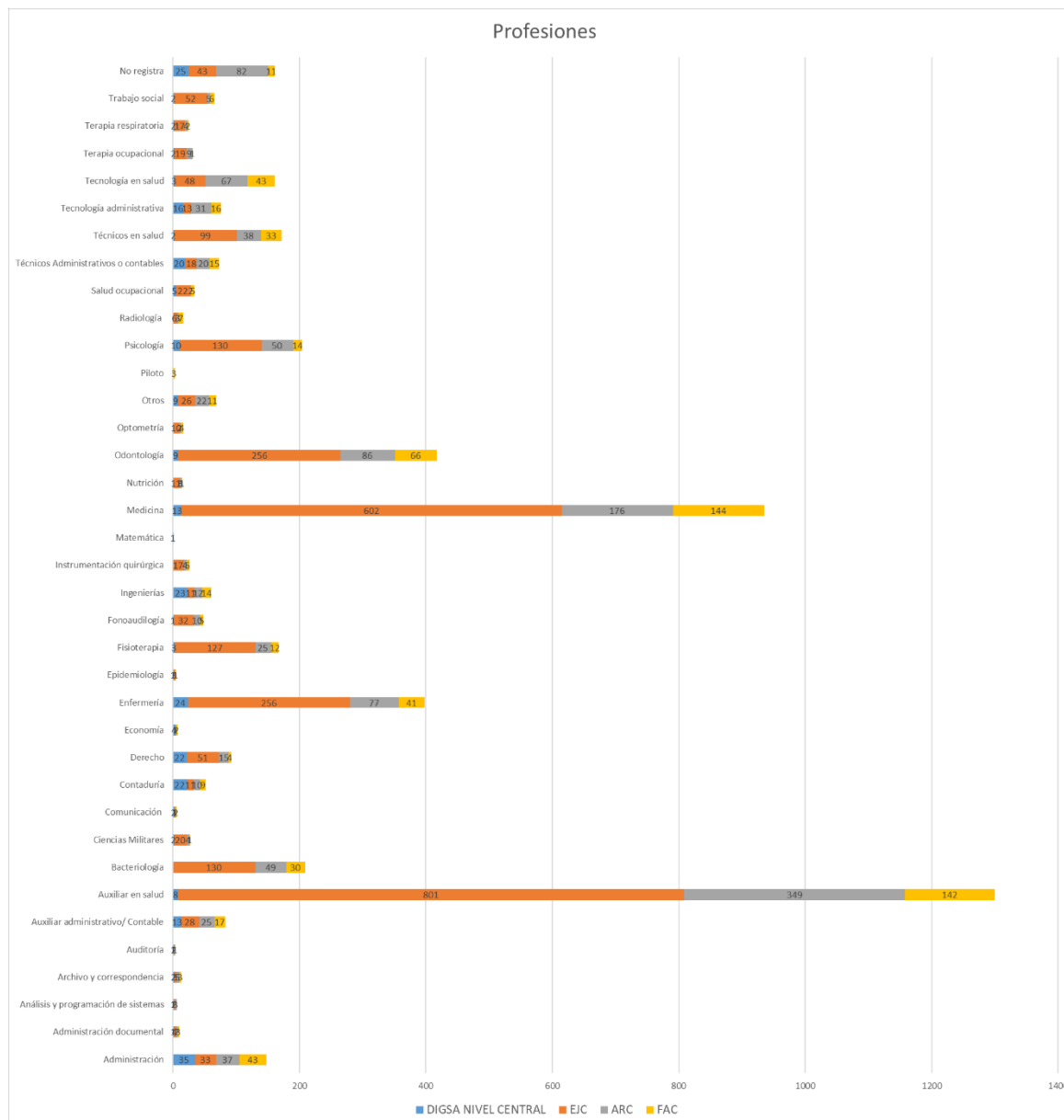
Tabla 1. Distribución por profesiones.

| PROFESIÓN                            | DIGSA NIVEL CENTRAL | EJC  | ARC  | FAC | TOTAL GENERAL |
|--------------------------------------|---------------------|------|------|-----|---------------|
| Administración                       | 35                  | 33   | 37   | 43  | 148           |
| Administración documental            | 1                   | 4    | 2    | 3   | 10            |
| Análisis y programación de sistemas  | 1                   | 2    | 3    |     | 6             |
| Archivo y correspondencia            | 2                   | 3    | 5    | 3   | 13            |
| Auditoría                            | 1                   |      | 2    | 1   | 4             |
| Auxiliar administrativo/ Contable    | 13                  | 28   | 25   | 17  | 83            |
| Auxiliar en salud                    | 8                   | 801  | 349  | 142 | 1300          |
| Bacteriología                        |                     | 130  | 49   | 30  | 209           |
| Ciencias Militares                   | 2                   | 20   | 4    | 1   | 27            |
| Comunicación                         | 2                   | 1    | 1    | 2   | 6             |
| Contaduría                           | 22                  | 11   | 10   | 9   | 52            |
| Derecho                              | 22                  | 51   | 15   | 4   | 92            |
| Economía                             | 4                   |      | 1    | 2   | 7             |
| Enfermería                           | 24                  | 256  | 77   | 41  | 398           |
| Epidemiología                        | 1                   | 3    |      | 1   | 5             |
| Fisioterapia                         | 3                   | 127  | 25   | 12  | 167           |
| Fonoaudiología                       | 1                   | 32   | 10   | 5   | 48            |
| Ingenierías                          | 23                  | 11   | 12   | 14  | 60            |
| Instrumentación quirúrgica           |                     | 17   | 4    | 5   | 26            |
| Matemática                           | 1                   |      |      |     | 1             |
| Medicina                             | 13                  | 602  | 176  | 144 | 935           |
| Nutrición                            |                     | 11   | 3    | 1   | 15            |
| Odontología                          | 9                   | 256  | 86   | 66  | 417           |
| Optometría                           |                     | 10   | 2    | 4   | 16            |
| Otros                                | 9                   | 26   | 22   | 11  | 68            |
| Piloto                               |                     |      |      | 3   | 3             |
| Psicología                           | 10                  | 130  | 50   | 14  | 204           |
| Radiología                           |                     | 6    | 3    | 7   | 16            |
| Salud ocupacional                    | 5                   | 22   | 2    | 5   | 34            |
| Técnicos Administrativos o contables | 20                  | 18   | 20   | 15  | 73            |
| Técnicos en salud                    | 2                   | 99   | 38   | 33  | 172           |
| Tecnología administrativa            | 16                  | 13   | 31   | 16  | 76            |
| Tecnología en salud                  | 3                   | 48   | 67   | 43  | 161           |
| Terapia ocupacional                  | 2                   | 19   | 9    | 1   | 31            |
| Terapia respiratoria                 | 2                   | 17   | 4    | 2   | 25            |
| Trabajo social                       | 2                   | 52   | 5    | 6   | 65            |
| No registra                          | 25                  | 43   | 82   | 11  | 161           |
| Total general                        | 284                 | 2902 | 1231 | 717 | 5134          |

Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.



Ilustración 5. Distribución por profesiones.

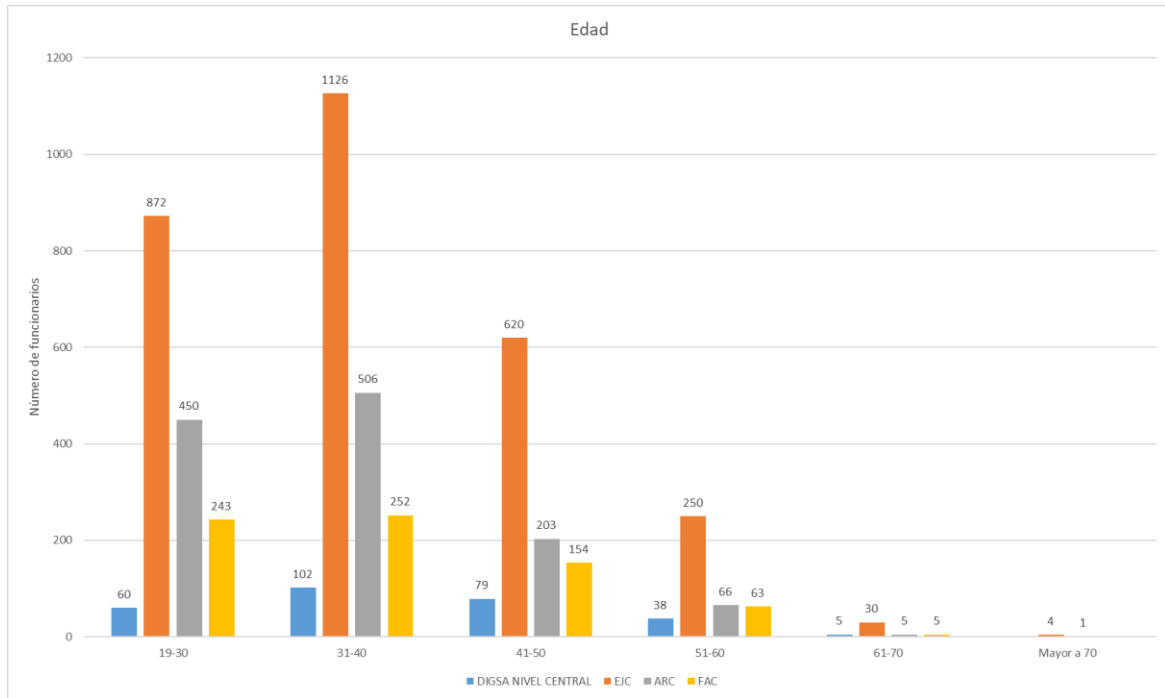


Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

En profesiones asistenciales se encuentran en los tres primeros lugares; 935 profesionales en Medicina, 417 profesionales en Odontología y 398 profesionales en enfermería.

En otras profesiones diferentes al contexto asistencial; 148 profesionales en Administración, 92 profesionales en Derecho y 60 profesionales en Ingeniería.

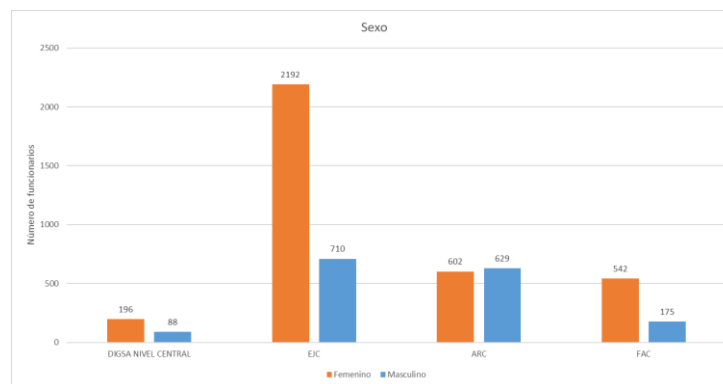
Ilustración 6. Edad de los servidores públicos.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

De acuerdo al análisis realizado se puede evidenciar que la mayoría de trabajadores se encuentran en un rango de edad entre los 31 y 40 años (1.986), seguido por el rango de edad entre los 19-30 años (1.625), en el rango de edad entre los 41 y 50 años (1.056) y se encuentran cinco trabajadores que superan los 70 años de edad.

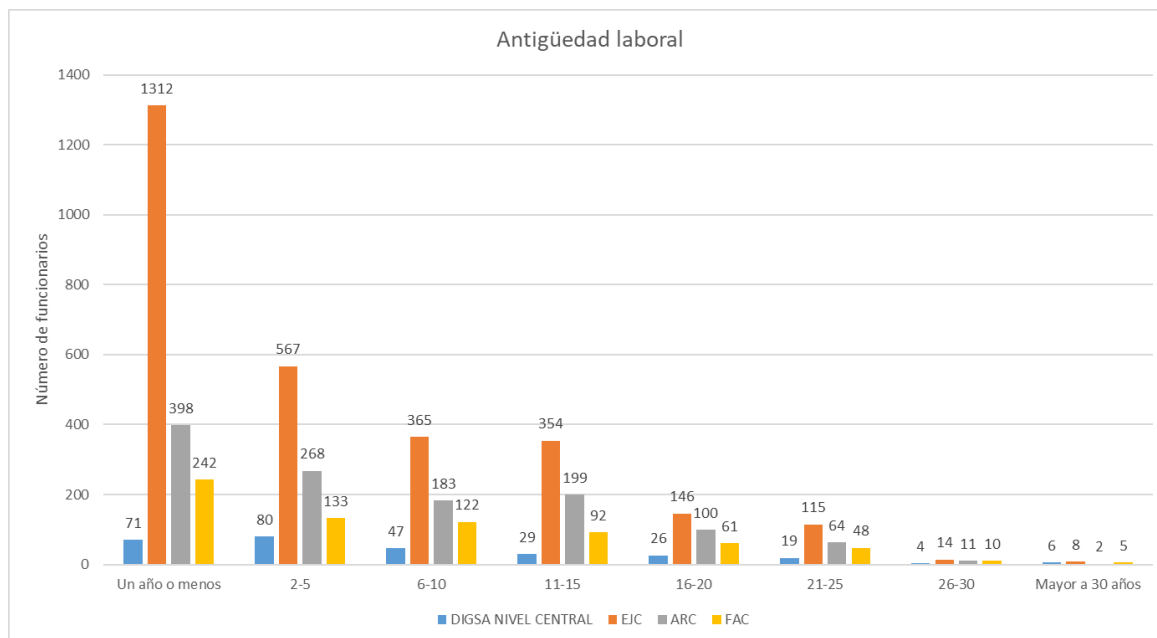
Ilustración 7. Distribución servidores públicos por sexo.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

Del total de 5.134 trabajadores, se encuentra que 3.532 son mujeres y 1.602 son hombres.

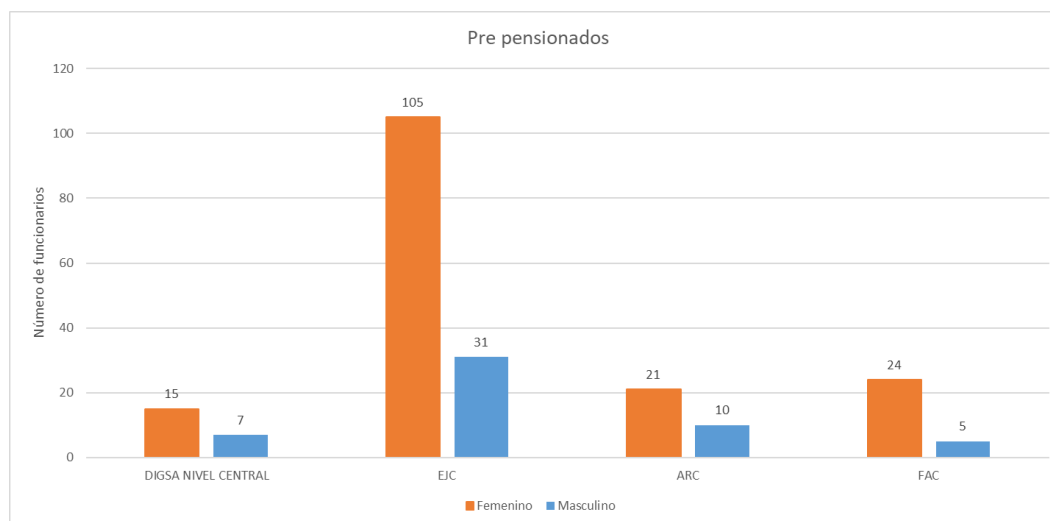
Ilustración 8. Antigüedad laboral (años).



Fuente: Elaboración propia. octubre 2020.

A través de la gráfica se puede destacar que, 2.023 personas se encuentran trabajando en la entidad hace menos de un año, entre 6 y 10 años 717 personas, entre 11 y 15 años 674 personas, entre 21 y 25 años 246 personas y también es importante mencionar que hay 21 personas con más de 30 años al servicio de la sanidad militar.

Ilustración 9. Pre pensionados.

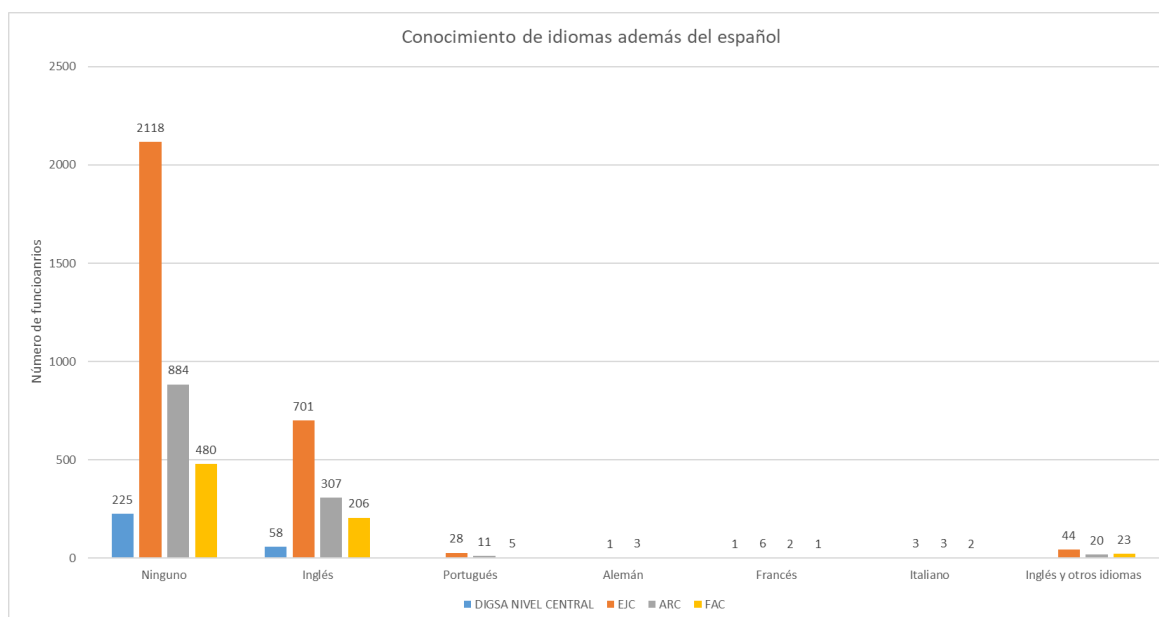


Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Son los servidores públicos que están dentro de sus tres últimos años para cumplir la edad de pensión (Desde los 54 años para las mujeres y 59 años para los hombres) teniendo en cuenta el régimen de prima media. Dentro de los aspectos a destacar, se evidencia en mayor número al personal femenino frente al personal masculino en cada una de las entidades, y el total es el siguiente: Veintidós (22) personas en la DIGSA, ciento treinta y seis (136) personas en la DISAN EJC, treinta y uno (31) personas en la DISAN ARC y finalmente veintinueve (29) personas en la JEFSa para un total de doscientos dieciocho (218) trabajadores, en edad de pre pensión de acuerdo a los datos registrados por 5.134 trabajadores con corte al mes de septiembre de la vigencia 2020.

Ilustración 10. Conocimiento de idioma además del español.

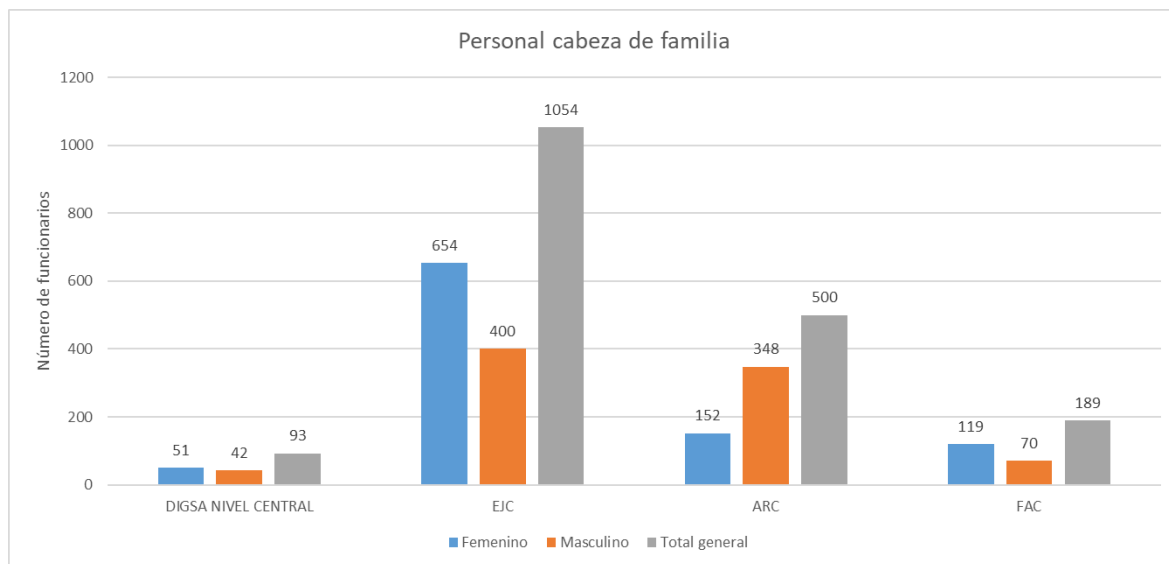


Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

De acuerdo a la información registrada por los trabajadores, se encuentra que 3.707 no hablan otro idioma, 1.272 trabajadores registraron que tienen conocimientos del idioma inglés, otros 44 en idioma portugués y 87 de ellos conocen o dominan más de dos idiomas.



### Ilustración 11. Personal cabeza de familia.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

Un total de 1.836 trabajadores son cabeza de hogar; 976 mujeres y 860 hombres.

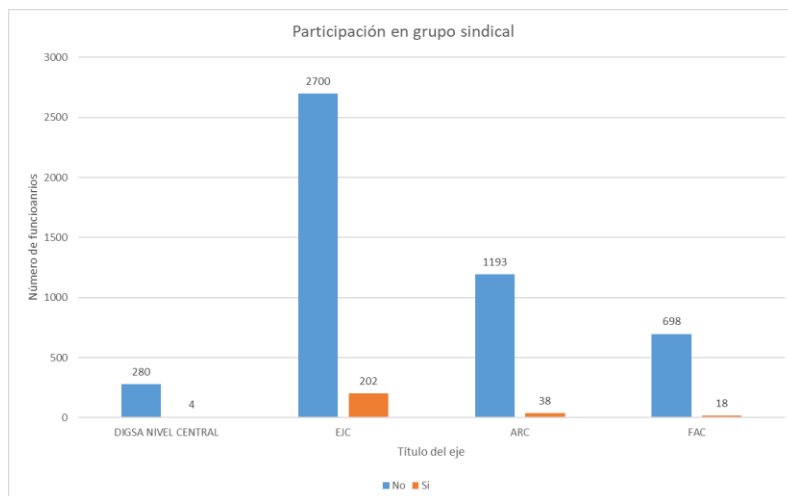
Tabla 2. Número de personas con de discapacidad.

| Situación de discapacidad certificada por su EPS | DIGSA NIVEL CENTRAL | EJC  | ARC  | FAC | Total general |
|--------------------------------------------------|---------------------|------|------|-----|---------------|
| Discapacidad auditiva                            | 2                   | 9    | 3    | 2   | 16            |
| Discapacidad cognitiva                           |                     |      | 1    |     | 1             |
| Discapacidad mental                              |                     |      | 1    | 2   | 3             |
| Discapacidad motora                              |                     |      | 45   | 9   | 61            |
| Discapacidad visual                              | 2                   | 13   | 2    | 3   | 20            |
| Discapacidad motora, Discapacidad auditiva       |                     |      | 2    | 1   | 3             |
| Discapacidad motora, Discapacidad cognitiva      |                     |      | 1    |     | 1             |
| Discapacidad motora, Discapacidad visual         |                     |      | 2    |     | 2             |
| Discapacidad visual; Discapacidad mental         |                     |      |      | 1   | 1             |
| Ninguna                                          | 280                 | 2829 | 1212 | 704 | 5026          |
| Total general                                    | 284                 | 2902 | 1231 | 717 | 5134          |

Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

En cuanto a la situación de discapacidad de los funcionarios, se tiene que la discapacidad visual y motora son las que más se repiten. Cerca de 71 funcionarios del total las tienen. Seguida por la discapacidad auditiva con un total de 16 funcionarios. Adicionalmente, cerca de 7 personas tienen más de dos discapacidades sea discapacidad motora con discapacidad auditiva, cognitiva o visual, o discapacidad visual con discapacidad mental.

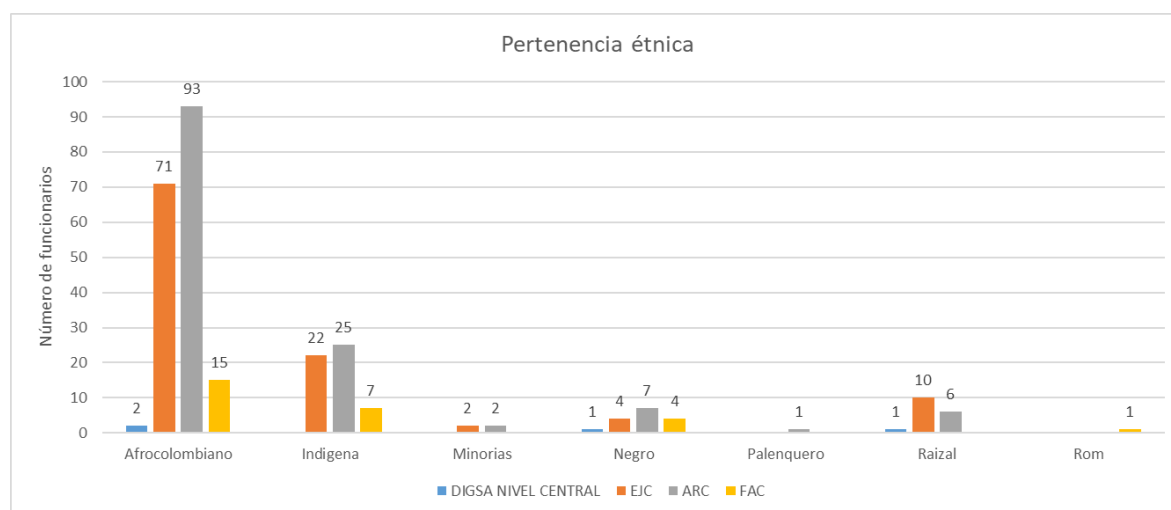
Ilustración 12. Fuero sindical.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

En cuanto a la participación en algún grupo sindical, se tiene un total de 262 personas. En la Dirección de Sanidad Ejército y sus ESM, predomina la participación de los funcionarios en estos grupos, con un total de 202 funcionarios, seguidos por la Dirección de Sanidad Armada y sus ESM con 38 funcionarios, Jefatura Salud Fuerza Aérea con 18 funcionarios y finalmente la Dirección General de Sanidad Militar nivel central con 4 funcionarios participando en los grupos de mención.

Ilustración 13. Pertenencia étnica.



Fuente: Elaboración propia. Corte octubre 2020.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Respecto a la pertenencia étnica, se tiene que la mayoría de las personas que se consideran dentro de alguna, predomina la etnia afrocolombiana con 181 funcionarios, seguido de etnia indígena con 54 funcionarios, etnia raizal con 17 funcionarios y etnia negro con 16 funcionarios. De las etnias con menor población son las Minorías, Palenquero y ROM con 4 funcionario, 1 funcionario y 1 funcionarios respectivamente.

#### 6.1.2. Caracterización de los empleos

- Planta de personal

Tabla 3. Planta de personal.

| Nº de Empleos | DENOMINACION                          | COD - GRADO |
|---------------|---------------------------------------|-------------|
|               | <b>DESPACHO DEL DIRECTOR</b>          |             |
| 1             | Director del sector defensa           | 1-3 20      |
|               | <b>PLANTA GLOBAL</b>                  |             |
| 3             | Subdirector del sector defensa        | 1-2-1 19    |
| 1             | Jefe de unidad de seguridad y defensa | 1-6 19      |
| 4             | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 25      |
| 115           | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 16      |
| 192           | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 14      |
| 67            | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 12      |
| 122           | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 10      |
| 91            | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 9       |
| 7             | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 8       |
| 15            | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 7       |
| 4             | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 6       |
| 91            | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 4       |
| 2             | Servidor misional en sanidad militar  | 2-2 3       |
| 2             | Profesional de defensa                | 3-1 22      |
| 6             | Profesional de defensa                | 3-1 20      |
| 4             | Profesional de defensa                | 3-1 18      |
| 20            | Profesional de defensa                | 3-1 17      |
| 16            | Profesional de defensa                | 3-1 16      |
| 15            | Profesional de defensa                | 3-1 15      |
| 3             | Profesional de defensa                | 3-1 14      |
| 3             | Profesional de defensa                | 3-1 13      |
| 1             | Profesional de defensa                | 3-1 11      |
| 9             | Profesional de defensa                | 3-1 8       |
| 3             | Profesional de defensa                | 3-1 7       |
| 1             | Profesional de defensa                | 3-1 5       |
| 1             | Orientador espiritual                 | 4-1 20      |
| 11            | Técnico de servicios                  | 5-1 30      |
| 2             | Técnico de servicios                  | 5-1 29      |
| 6             | Técnico de servicios                  | 5-1 28      |



| Nº de Empleos | DENOMINACION                               | COD - GRADO |
|---------------|--------------------------------------------|-------------|
| 219           | Técnico de servicios                       | 5-1 26      |
| 8             | Técnico de servicios                       | 5-1 25      |
| 75            | Técnico de servicios                       | 5-1 24      |
| 22            | Técnico de servicios                       | 5-1 23      |
| 15            | Técnico de servicios                       | 5-1 22      |
| 1             | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 33      |
| 5             | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 31      |
| 7             | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 30      |
| 24            | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 28      |
| 1             | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 27      |
| 48            | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 26      |
| 34            | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 24      |
| 6             | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 23      |
| 2             | Técnico para apoyo de seguridad y defensa  | 5-1 22      |
| 1             | Auxiliar de servicios                      | 6-1 33      |
| 1             | Auxiliar de servicios                      | 6-1 27      |
| 41            | Auxiliar de servicios                      | 6-1 26      |
| 25            | Auxiliar de servicios                      | 6-1 25      |
| 99            | Auxiliar de servicios                      | 6-1 21      |
| 6             | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 36      |
| 1             | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 33      |
| 1             | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 31      |
| 9             | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 27      |
| 59            | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 26      |
| 26            | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 25      |
| 13            | Auxiliar para apoyo de seguridad y defensa | 6-1 21      |
| <b>1.567</b>  | <b>TOTAL</b>                               |             |

|    |                              |        |
|----|------------------------------|--------|
|    | <b>DESPACHO DEL DIRECTOR</b> |        |
| 11 | Profesional de defensa       | 3-1 22 |

|              |                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>1.578</b> | <b>TOTAL, PLANTA DE PERSONAL DE EMPLEADOS PÚBLICOS DIGSA</b> |
|--------------|--------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia Grupo de Talento Humano. Corte a 30 de octubre 2020.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- Cargos en vacancia definitiva por niveles

Tabla 4. Cargos en vacancia definitiva por niveles.

| Empleos           | Aprobados   | Provistos   | Vacantes  |
|-------------------|-------------|-------------|-----------|
| Nivel directivo   | 5           | 5           | 0         |
| Nivel asesor      | 710         | 680         | 30        |
| Nivel profesional | 95          | 84          | 11        |
| Nivel técnico     | 486         | 472         | 14        |
| Nivel asistencial | 282         | 257         | 25        |
| <b>Total</b>      | <b>1578</b> | <b>1498</b> | <b>80</b> |

Fuente: Elaboración propia Grupo de Talento Humano. Corte a 30 de octubre 2020.

#### 6.1.3. Resultados de la medición adelantada en el año 2020

A continuación se relaciona la medición que se realizó en el mes de mayo de manera conjunta entre la Dirección General de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Armada y Jefatura Salud Fuerza Aérea desde el contexto de la gestión del talento humano, medición que permite a partir de los resultados tener una visión holística de la interacción entre servidores públicos, entidad y usuarios, en temas de formación para el trabajo, bienestar, ambiente laboral, rutas de creación de valor como; felicidad, crecimiento, servicio, calidad y análisis de datos, a su vez se tiene la oportunidad de examinar esta información y así trabajar en acciones de mejora en un tiempo determinado.

##### 6.1.3.1. Diagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz de GETH

El Departamento Administrativo de la Función Pública, menciona que si mediante determinadas acciones se busca lograr fortalecer el liderazgo y el talento humano, primero se debe contar con un diagnóstico estratégico, es por esto que ha facilitado una herramienta denominada Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano, la cual contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política y que son parte integral de las cinco (5) rutas de creación de valor ya mencionadas en el párrafo anterior, como lo son: felicidad, crecimiento, servicio, calidad y análisis de datos; permitiendo identificar fortalezas y debilidades. A continuación, una breve explicación para entender la matriz y la descripción de los resultados.

La Matriz permite analizar diferentes variables y brinda una calificación que va de 0 a 100, de los tres niveles existentes los cuales son; Básico operativo, Transformación y Consolidación.

En este orden de ideas, el autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano es un insumo para el diseño de estrategias y acciones que permitirán optimizar el desempeño de las áreas de talento humano, para que a su vez brinden mayor bienestar, atención y fortalecimiento a las capacidades del servidor público, de una manera integral; esto quiere decir que también

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

haya un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. Estos avances deben reflejarse en optimizar los resultados con las calificaciones más bajas y mantener las que están bien.

A continuación, la interpretación de cada uno de los niveles, citando textualmente lo que menciona la Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) en el sector público (2018)<sup>6</sup>:

#### *Básico Operativo (Alto, Medio y Bajo):*

- *Nivel de inicio de la GETH.*
- *Se divide en tres estados: el nivel Básico Operativo Alto (41-60/100), que implica un estado intermedio de la gestión, el nivel Básico Operativo Medio (21-40/100) que implica un estado de alerta para la gestión, y el nivel Básico Operativo Bajo (0-20/100), que implica un estado totalmente incipiente de la gestión.*
- *Implica que la entidad se encuentra en un proceso de instalación de la gestión del talento humano y que tiene mucho margen de mejora por delante.*
- *Implica cumplir con los mínimos exigidos por la normatividad o inclusive menos, en cuanto a la gestión de las personas en la entidad.*
- *Obtener una calificación de 0 a 60/100 ubicará a la entidad en este nivel. La calificación permitirá identificar tanto aquellos aspectos que requieren intervención inmediata como aquellos que cumplen ajustadamente con los requerimientos establecidos.*

#### *Transformación:*

- *Nivel de desarrollo de la GETH.*
- *Implica que la entidad se encuentra en un proceso de desarrollo de la GETH, en el que ya cuenta con actividades de gestión implementadas, cumpliendo con la normatividad vigente y con algunos procesos interesantes de gestión y manejo de personas.*
- *Implica también que a pesar de los avances, persisten oportunidades de mejora que requieren gestión para lograr instalar prácticas avanzadas en Talento Humano.*
- *Obtener una calificación de 61/100 a 80/100 ubicará a la entidad en este nivel. La calificación permitirá identificar tanto los aspectos que pueden convertirse en fortalezas como aquellos temas en los que se requiere intervención para desarrollarlos a un alto nivel.*

#### *Consolidación:*

- *Nivel de excelencia de la GETH.*
- *Implica que la implementación de GETH se ha asentado como una buena práctica.*
- *Implica que la GETH se encuentra al máximo nivel de desarrollo para los estándares propuestos y ha logrado posicionarse en un rol estratégico, contribuyendo a la consecución de resultados.*

<sup>6</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. Bogotá: Publicaciones, 2018. p. 74.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- *Implica que los servidores ven a la GETH como una oportunidad de desarrollo personal.*
- *Obtener una calificación de 81/100 a 100/100 permitirá a la entidad ubicarse en este nivel. La calificación permitirá identificar aquellos aspectos que pueden convertirse en buenas prácticas replicables en otras entidades.*

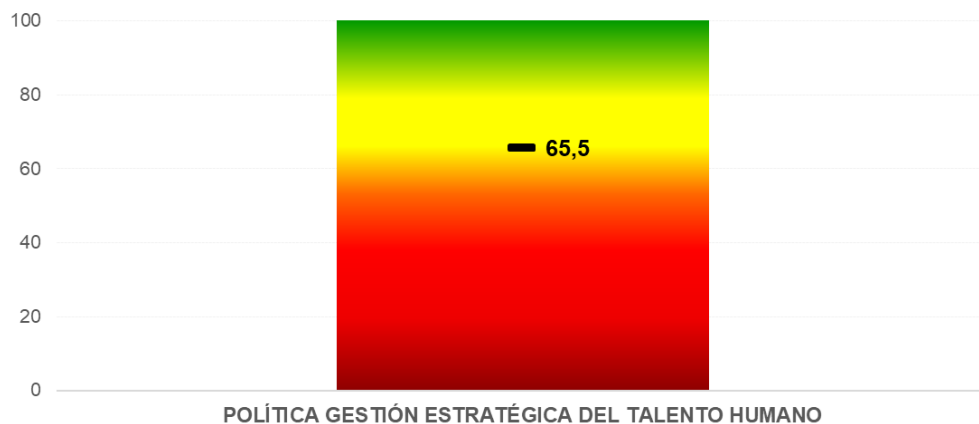
Ilustración 14. Niveles de excelencia Autodiagnóstico.



Fuente: Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) en el sector público (2018).

Mediante la matriz GETH, se realizó en el mes de noviembre del año 2019 el diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano, este determinó a nivel general una calificación de 61,8 ubicando a la entidad en el segundo nivel de madurez llamado “Transformación”.

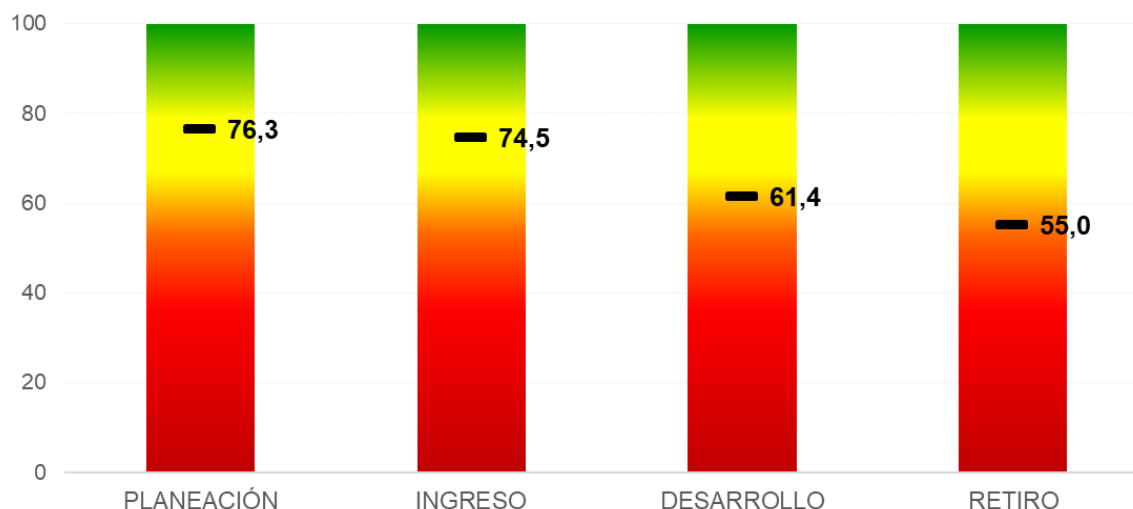
Ilustración 15. Calificación total autodiagnóstico.



Fuente: Grupo Talento Humano DIGSA.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Ilustración 16. Calificación por componentes.



Fuente: Grupo Talento Humano DIGSA.

Categorías que conforman los componentes:

Componente de Planeación: Conocimiento normativo y del entorno, gestión de la información, planeación estratégica, manual de funciones y competencias, arreglo institucional (Área estratégica para la gerencia del talento humano).

Componente de Ingreso: Provisión del empleo, gestión de la información, meritocracia, gestión del desempeño, conocimiento institucional e inclusión.

Componente de desarrollo: Conocimiento institucional, gestión de la información, gestión del desempeño, capacitación, bienestar, administración del talento humano, clima organizacional y cambio cultural, valores, contratistas, negociación colectiva y gerencia pública.

Componente de retiro: Gestión de la información, administración del talento humano, desvinculación asistida y gestión del conocimiento.

A continuación, los resultados de cada una de las cinco rutas de valor, de acuerdo a lo desarrollado en la pestaña de “Autodiagnóstico”, de la Matriz de Planeación Estratégica de Talento Humano:

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Ilustración 17. Resultados gestión estratégica de talento humano.

| <div>  <div> <b>modelo integrado<br/>de planeación<br/>y gestión</b> </div> <div>  INICIO  GRÁFICAS  DISEÑO DE ACCIONES </div> </div> |           |                                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                     |           |
| RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                                                                                                                     |           |
| <b>RUTA DE LA FELICIDAD</b><br><br>La felicidad nos hace productivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>58</b> | - Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto                                    | <b>59</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio | <b>57</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional                                                                     | <b>57</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para generar innovación con pasión                                                                                           | <b>58</b> |
| <b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b><br><br>Liderando talento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>63</b> | - Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento                                         | <b>63</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro     | <b>58</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para implementar un liderazgo basado en valores                                                                              | <b>59</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen                                                                | <b>72</b> |
| <b>RUTA DEL SERVICIO</b><br><br>Al servicio de los ciudadanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>61</b> | - Ruta para implementar una cultura basada en el servicio                                                                           | <b>68</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar                                                 | <b>54</b> |
| <b>RUTA DE LA CALIDAD</b><br><br>La cultura de hacer las cosas bien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>70</b> | - Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"                                                    | <b>72</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | - Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad                                                                       | <b>67</b> |
| <b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b><br><br>Conociendo el talento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>74</b> | - Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos                                                                   | <b>74</b> |

Fuente: Grupo Talento Humano DIGSA.

Esta matriz permite identificar áreas o temas que requieren un mayor desarrollo, de esta manera al observar los resultados, se evidencia que se presentan puntajes bajos en las rutas de; felicidad, crecimiento y servicio, con mejores resultados en las rutas de calidad y análisis de datos. Es así, que desde el presente plan estratégico del talento humano, soportado por los diferentes planes de la dimensión del talento humano como lo son: Plan anual de vacantes, plan de previsión de recursos humanos, plan institucional de capacitación, plan de incentivos institucionales, plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo, plan de gestión de integridad y código de integridad, sumado a otras estrategias propuestas; se tendrán en cuenta estas oportunidades de mejora, donde se buscará mediante diferentes actividades elevar el nivel de madurez y por ende la calificación en los resultados del próximo autodiagnóstico.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

El proceso de intervención para mejorar los resultados inicia con el análisis de los resultados generales de la Matriz de Autodiagnóstico de GETH, posteriormente se diseñan actividades y estrategias que permitan mejorar los resultados con bajo puntaje, luego se registran en los diferentes planes institucionales.

Finalmente, y a partir de lo anterior, se diseñan los planes para luego ser revisados y aprobados en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. La descripción del proceso es la siguiente:

1. Análisis de los resultados generales de la Matriz de Autodiagnóstico de GETH.

- Hoja Gráficas

En esta se incluye la calificación total, calificación por componentes, calificación por categorías, calificación por rutas de creación de valor y una desagregación de las rutas de creación de valor que permite ver las subrutas que las integran.

- Hoja Resultados Rutas

Se muestran al detalle los resultados de las rutas con una breve descripción.

- Hoja Diseño de Acciones

Muestra la Ruta de Creación de valor con menor puntaje, permite seleccionar tres subrutas con los puntajes más bajos, indica los siguientes pasos a seguir para registrar información en la misma, como lo son; las variables resultantes, las alternativas de mejora y las fechas de implementación y evaluación.

- Hoja Rutas Filtro

Se relaciona con lo mencionado en la hoja anterior, ya que permite seleccionar de la Matriz las variables resultantes que impactan las tres subrutas con menor puntaje. Entre las variables encontradas, se identifican aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el corto plazo, para luego transcribirlas como "Variables resultantes" en la Hoja "Diseño de Acciones" y a su vez registrar las alternativas de mejora.

2. Diseño de actividades y estrategias que permitan mejorar los resultados con bajo puntaje, para luego ser registradas en los diferentes planes institucionales.

De acuerdo a las variables resultantes seleccionadas y las alternativas de mejora propuestas en la hoja "Diseño de Acciones", mediante mesas de trabajo se diseñan actividades y estrategias que serán registradas en cada uno de los planes institucionales de talento humano, las cuales estarán enfocadas a mejorar los resultados con bajo puntaje.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

3. Diseño de los planes institucionales de talento humano, revisión y posterior aprobación en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de acuerdo a la Resolución No. 0129 del 12 de febrero de 2019.

Teniendo en cuenta los dos puntos anteriores, se elaboran los planes institucionales de talento humano, donde se incluyen las actividades y estrategias que estarán alineadas a las rutas con menor puntaje y a lo relacionado en la hoja “Diseño de Acciones”. Con esto se busca principalmente mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores y a su vez mejorar el desempeño de los mismos, permitiendo fortalecer los procesos de las áreas de talento humano. También es importante destacar que, en este Plan Estratégico de Talento Humano, se incluyeron otras estrategias que permitirán mantener o mejorar las calificaciones de las demás rutas de creación de valor, con el objetivo de elevar la calificación en el próximo autodiagnóstico y fortalecer la gestión del talento humano. La articulación de los planes y estrategias con las rutas de creación de valor se encuentra en el punto 10, y el Diseño de acciones (Plan de Acción de la Matriz) con sus variables resultantes y acciones de mejora, en el punto 11 del presente plan.

#### 6.1.3.2. Resultados de la Medición de Clima Organizacional

La medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional, busca conocer la percepción de los funcionarios respecto a su relación con el ambiente de trabajo lo cual determina su comportamiento al interior de la entidad; el clima laboral debe ser medido cada dos años y con base en los diagnósticos logrados se deben definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención en los diferentes aspectos, con el compromiso de la Alta Dirección; la medición del clima laboral podrá ser adelantada con el apoyo de otras entidades, con el fin de velar por la confiabilidad.

Las principales variables de medición e intervención están relacionadas a continuación y podrán ser evaluadas con un instrumento diferente, siempre y cuando su propósito sea el de cualificar en la práctica el clima laboral.

- Orientación Organizacional
- Estilo de dirección
- Comunicación e integración
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad profesional
- Lugar de trabajo
- Relaciones entre los grupos de trabajo
- Reconocimiento al trabajo

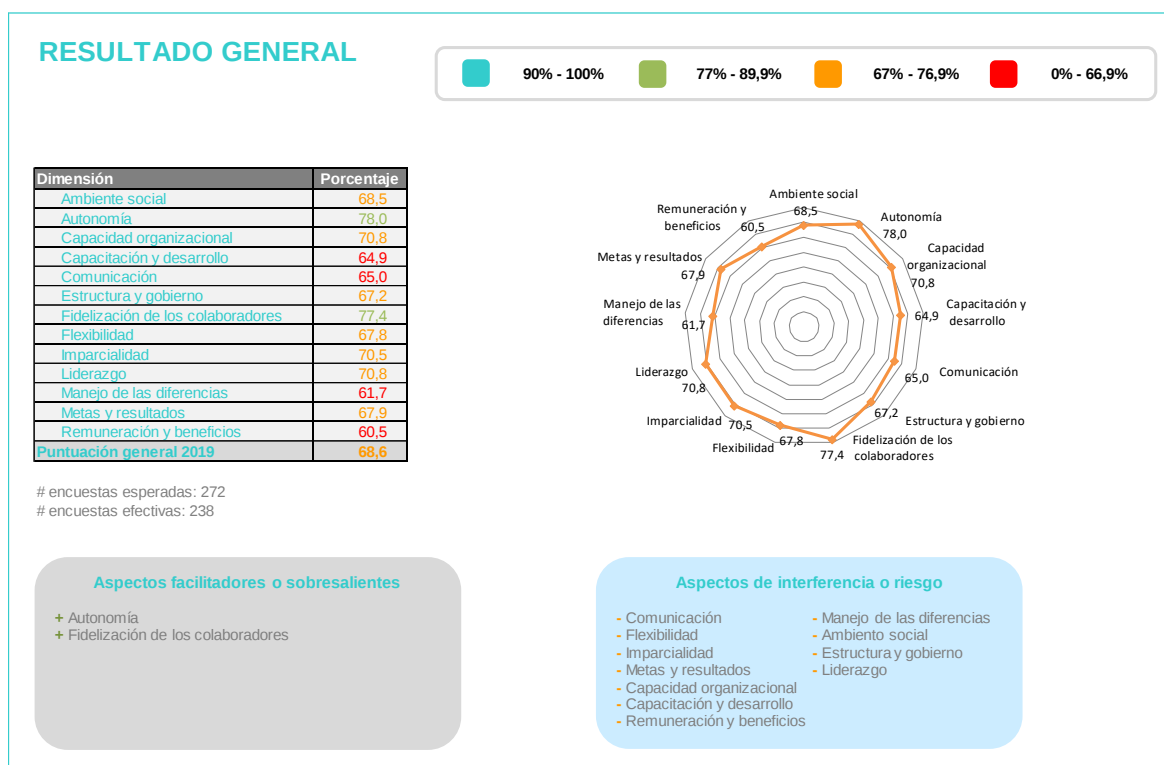
Una vez realizada la medición de Clima Laboral, el profesional encargado del proceso de Bienestar deberá coordinar la presentación de los resultados a la Alta Dirección, quienes de



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. Esta medición, se realizó en la DIGSA en el año 2019, se está trabajando en el plan de mejoramiento de la misma y se proyecta trabajar para las próximas mediciones en conjunto con las Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud, consolidando un solo reporte en los próximos Planes Estratégicos de Talento Humano y Planes de Incentivos Institucionales.

Los resultados de la medición realizada en la Dirección General de Sanidad Militar a nivel central, para el año 2019, arrojó los siguientes resultados a nivel general:

Ilustración 18. Resultado general medición de clima laboral.



Fuente: Acsendo. Análisis de resultados Valoración de Clima Laboral 2019.

Al apreciar los resultados se evidencian bajos puntajes en las dimensiones de capacitación y desarrollo, comunicación, manejo de las diferencias y, remuneración y beneficios.

En riesgo se encuentran la dimensión de ambiente social, capacidad organizacional, estructura y gobierno, flexibilidad, imparcialidad, liderazgo, metas y resultados.

Las dimensiones sobresalientes son autonomía y fidelización de los colaboradores.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## 7. Gerenciamiento estratégico del talento humano

Desde el Grupo de Talento Humano de la DIGSA y atendiendo la recomendación de la Función Pública en su Guía Estratégica del Talento Humano respecto al tema de planeación, se conformaron en la presente vigencia las funciones de gerenciamiento estratégico del talento humano; con el fin de fortalecer el liderazgo, la planeación y la gestión, alineando los diferentes planes del grupo como lo son: Plan de acción, Plan estratégico del talento humano, plan institucional de capacitación, plan de incentivos institucionales, plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo, plan anual de vacantes y plan de previsión de recursos humanos, plan gestión de integridad y código de integridad, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y que a su vez se enmarquen en las disposiciones del MIPG, donde se encuentra Talento Humano como la dimensión número 1, compuesta de dos políticas; *“Gestión Estratégica del Talento Humano”* e *“Integridad”*. Esto determina un mayor beneficio a los servidores públicos en su bienestar y mejoras en la prestación del servicio a los usuarios.

Con base en lo anterior, las estrategias del presente plan y las que conformarán los diferentes planes mencionados, estarán enfocadas a mejorar los resultados con puntajes más bajos de la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano de la Función Pública, los de la Encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI), los de la medición de clima organizacional y los de las encuestas de bienestar; creando acciones de mejora en cada uno de los tres procesos que conforman el ciclo de vida del servidor público (ingreso, permanencia y retiro).

## 8. Desarrollo del plan estratégico de talento humano

El Plan Estratégico de Talento Humano de la Dirección General de Sanidad Militar, se construye a partir de los principales procesos del área de talento humano como lo son; ingreso, permanencia y retiro, como también desde las necesidades que se puedan presentar para el cumplimiento de las funciones y de las oportunidades de mejora que se evidencian a partir de los resultados del autodiagnóstico realizado por medio de la Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano (Matriz GETH) y de las diferentes mediciones que se puedan aplicar.

### 8.1. Planes y estrategias de Talento Humano en el ciclo de vida del servidor público

#### 8.1.1. Ingreso

##### 8.1.1.1. Plan anual de vacantes

El Plan Anual de vacantes tiene como objetivo principal presentar las cifras definitivas de empleos vacantes de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, de acuerdo a la planta aprobada mediante Decreto 4783 del 19 de diciembre de 2008 *“Por el cual se aprueba el ajuste y la modificación a la planta de personal de Empleados Públicos del Ministerio de*

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

*Defensa Nacional – Dirección General de Sanidad Militar y se dictan otras disposiciones”*. Este plan se convierte en un instrumento que permite contribuir a la administración y actualización de la información relacionada con los empleos vacantes y de esta manera planificar la provisión de los mismos.

La planta de Personal de Empleados Públicos del Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General de Sanidad Militar, tiene aprobados 1578 empleos, de los cuales 1252 empleos son de libre nombramiento y remoción y 326 empleos de carrera administrativa. Lo que significa que los empleos de libre nombramiento y remoción tienen carácter discrecional del nominador y los empleos de carrera administrativa serán administrados por los parámetros de la Comisión Nacional del Servicio Civil a través del concurso de méritos.

#### 8.1.1.2. Plan de previsión de recursos humanos

De acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública, el plan de previsión de recursos humanos tiene como alcance calcular los empleos necesarios para atender las necesidades de la entidad, identificar las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal donde se consideren las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación, como también estima los costos de personal derivados de las medidas mencionadas y el aseguramiento de su financiación dentro del presupuesto asignado.

La Planta de Empleados Públicos del Ministerio de Defensa Nacional – Dirección General de Sanidad Militar, tiene aprobados 1.578 empleos, de los cuales 326 empleos son de carrera administrativa y 1.252 son empleos de libre nombramiento y remoción. El total de vacantes definitivas que la Dirección General de Sanidad Militar debe suplir para realizar las funciones de acuerdo a los objetivos de la entidad es de TRESCIENTOS CINCUENTA (350) vacantes definitivas, así: 306 vacantes definitivas de carrera administrativa que están provistas actualmente mediante encargo y nombramiento en provisionalidad y 44 vacantes de libre nombramiento y remoción, con un costo total anual de DOS MIL SEISCIENTOS SETENTA Y TRES MILLONES DE PESOS (\$2.673.000.000M/CTE).

El Plan de Previsión de Recursos Humanos vigencia 2021, estructuró las estrategias de planeación técnica y económica para cubrir las vacantes definitivas en la Planta de Personal DIGSA, donde se concluye lo siguiente:

La forma de proveer las vacantes definitivas de libre nombramiento y remoción se proveerán mediante nombramiento ordinario de acuerdo a lo establecido en el artículo 47 del Decreto 1792 de 2000, teniendo como respaldo el certificado de disponibilidad presupuestal para amparar los nombramientos.

En cuanto a las vacantes definitivas de carrera administrativa que actualmente se encuentran provistas en nombramiento provisional y encargo, se proveerán a través del concurso de méritos que adelanta actualmente la Comisión Nacional del Servicio Civil.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

#### 8.1.1.3. Estrategia conocimiento institucional

Estará orientada a los procesos de inducción y reinducción, para que mediante el trabajo en equipo de los grupos de la DIGSA se fortalezcan y dinamicen estos procesos, para esto se necesita que los líderes de grupo y colaboradores se comprometan en ser facilitadores en la comunicación de novedades, funciones del área, procesos, estrategias, actividades, y preparación para los cambios en la entidad, que sea compromiso de cada líder de grupo; trabajar en la capacitación en los puestos de trabajo e interiorización de los valores públicos e institucionales para que guíen 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 la transferencia de conocimiento de un colaborador a otro, por lo tanto, los integrantes de cada área deben conocer lo que hacen sus pares.

Finalmente, esto contribuirá a que los colaboradores se sientan identificados y tengan sentido de pertenencia a la DIGSA, Direcciones de Sanidad, Jefatura Salud y Establecimientos.

#### 8.1.1.4. Estrategia reclutamiento y selección de personal

Mediante el mérito, se busca brindar las mismas oportunidades a los ciudadanos o servidores públicos para aspirar a un cargo público, es así que desde el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) se indica que el objetivo fundamental es *“la profesionalización de quienes sirven en la Administración Pública, todo con el fin de lograr transparencia y calidad en la atención a los ciudadanos”*<sup>7</sup>.

La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) determina que el proceso de selección o concurso público, puede definirse *“como el procedimiento complejo previamente reglado por la administración, mediante el señalamiento de las bases o normas claramente definidas, en virtud del cual se selecciona entre varios participantes que han sido convocados y reclutados, a la persona o personas que por razón de sus méritos y calidades adquieren el derecho a ser nombradas en un cargo público”*<sup>8</sup>.

Para la DIGSA es importante llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, es por esto que se trabajará en crearlo y a su vez adquirir una batería para pruebas de selección de personal, con el fin de fortalecer la identificación de las competencias y aptitudes requeridas en un aspirante para desempeñar un determinado cargo; teniendo en cuenta que esto influye significativamente en el mérito, la transparencia y en el éxito de la organización, en este sentido, se debe considerar la importancia para elegir al candidato pues es ideal que este vaya acorde a la misión, visión y valores de la DIGSA, lo cual soporta el cumplimiento de los objetivos

<sup>7</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. La meritocracia: el arte de profesionalizar el servicio público. Bogotá: Sala de prensa, 2017.

<sup>8</sup> OBSERVATORIO DE CARRERA ADMINISTRATIVA. Procesos de selección o concursos públicos. Bogotá: Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, 2017.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

estratégicos. Es por esto que el Grupo de Talento Humano llevará el manejo, conducción, evaluación y control del proceso, contando con personal idóneo, adecuado y experimentado en el tema.

De igual manera, todo el proceso de selección se hará de manera transparente y responsable por parte del entrevistador, guiado por el área de talento humano. Después de que el candidato ha pasado por las diferentes etapas como la entrevista, las pruebas psicotécnicas, la fase de análisis y evaluación de la información recolectada o suministrada por el candidato; este estudio será serio, ético, con criterio, dinámico y objetivo para escoger a la persona adecuada y que se adapte a las políticas de la entidad.

Es importante mencionar que, para los nombramientos en cargos de libre nombramiento y remoción, se cuenta con el acompañamiento del Departamento Administrativo de la Función Pública; mediante este apoyo se evalúan competencias, realizando pruebas y entrevista.

#### 8.1.1.5. Estrategia gestión del riesgo en Talento Humano

Teniendo en cuenta la Guía para la Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública del año 2018, gestionar el riesgo se define bajo el siguiente concepto:

“proceso efectuado por la alta dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos”<sup>9</sup>.

De acuerdo a lo anterior, el cumplimiento de los objetivos institucionales puede verse afectado por diferentes factores que generan riesgos en las actividades, entre estas, las de talento humano, por lo cual se buscará generar una cultura de autocontrol y autoevaluación desde el Grupo de Talento Humano, identificando previamente riesgos de gestión y otros riesgos de corrupción, alineándose al propósito del MECL y a su principio número uno, autocontrol, para luego establecer cómo serán minimizados.

#### 8.1.2. Desarrollo (Permanencia)

##### 8.1.2.1. Política del talento humano en salud

Mediante Radicado No. 8845 /MDN-COGFM-JEMCO-DIGSA-SUBAF-GRUTH-29.60 del 17 de mayo de 2019, y en cumplimiento de las actividades formuladas en el plan de acción vigencia 2019; se emitió la Política del Talento Humano en Salud para el personal civil no uniformado que presta sus servicios en el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares.

La política va orientada al personal que por sus funciones le corresponde el seguimiento, control y ejecución de los recursos del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares, es decir todos los servidores públicos que en la actualidad ocupan empleos en la Planta de Personal de Salud

<sup>9</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Bogotá: Publicaciones, 2018.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

en las modalidades de Libre Nombramiento y Remoción, Profesional de Defensa, Técnico para Apoyo Seguridad y Defensa y Auxiliar para Apoyo Seguridad y Defensa con los diferentes códigos y grados.

A su vez, plantea la necesidad de contar con una estrategia y una línea de acción del Talento Humano acorde con las necesidades de la población de usuarios y beneficiarios y las capacidades de los Establecimientos de Sanidad Militar.

#### 8.1.2.2. Plan institucional de capacitación

Desde el Plan Institucional de Capacitación se busca fortalecer el talento humano de la entidad, que las capacitaciones y actividades estén orientadas al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, para favorecer la eficacia personal, grupal y organizacional; posibilitando el desarrollo profesional de las personas y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, sumado a los resultados de las diferentes mediciones y la evaluación de desempeño, se tienen en cuenta las diferentes modalidades de capacitación que contribuyen a mantener el mejoramiento continuo tanto en el talento humano, como en cada uno de los procesos de la organización, estas modalidades son: Educación formal, educación para el trabajo y el talento humano, inducción, reinducción y el apoyo económico de estudio individual.

#### 8.1.2.3. Plan de incentivos institucionales

A través del plan de incentivos institucionales se busca mejorar las condiciones laborales, el desarrollo integral, la calidad de vida e incrementar el sentido de pertenencia de las personas que colaboran en la entidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Algunos de los aspectos a mejorar se reflejan en los resultados de la matriz de autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano, los resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional (EDI) en su sección de ambiente laboral y en los resultados de la medición de clima organizacional; por lo cual el plan está orientado a crear y desarrollar actividades que impacten de manera positiva en el personal e igualmente se reflejen mejores resultados en las próximas mediciones.

Dichas actividades se coordinarán de acuerdo a instrucciones emitidas por el Grupo de Talento Humano (DIGSA) y su financiación se hará teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal de la Dirección General de Sanidad Militar, Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

#### 8.1.2.4. Situaciones administrativas

Para el desarrollo de las actividades la Dirección General de Sanidad Militar y las Direcciones de Sanidad de las Fuerzas, Jefatura Salud, deberán disponer de las partidas asignadas en la Ley de presupuesto en el rubro de Capacitación y Bienestar Social.

Sin excepción, los eventos de Capacitación, Bienestar y Estímulos que se realicen deben estar precedidos de la correspondiente disponibilidad presupuestal, cuando el gasto que se va a cubrir afecte el presupuesto oficial y estar contemplado en el Plan de Compras de la vigencia.

Está terminantemente prohibida la desviación de los recursos de Capacitación, Bienestar y Estímulos para amparar otras áreas.

Las Oficinas de Control Interno o quienes hagan sus veces, ejercerán inspección y vigilancia al cumplimiento de las disposiciones consagradas en este documento y al presupuesto respectivo.

Los pagos que se efectúen por concepto de Capacitación, Bienestar y Estímulos deben estar enmarcados dentro de las normas de austeridad en el gasto público establecido por el Gobierno Nacional y sujeto a disponibilidad presupuestal; así mismo informar a la Dirección General sobre los pagos efectuados.

En cuanto a los beneficiarios de las actividades relacionadas en los planes institucionales de talento humano o en sus estrategias, se procederá en su momento de acuerdo a lo que se indique en la normatividad y ley colombiana, por ejemplo, en lo relacionado al personal por prestación de servicios.

#### 8.1.2.5. Estrategia gestión de la información

La estrategia estará direccionada a mantener actualizados los datos de los colaboradores para conocer sus conocimientos, habilidades y nuevos logros académicos, esto permitirá tener claridad al momento de tomar decisiones sobre posibles encargos en otro empleo, movilidad horizontal, nombramiento o nuevo nombramiento. Se llevará registro de todos los colaboradores que asisten a las actividades de capacitación y bienestar, se deben incluir también a los familiares que asistan a las actividades; esta información debe ser sistematizada, lo cual permitirá el mejoramiento continuo en la calidad de la información y responder requerimientos de manera más oportuna.

Se trabajará en aprovechar al máximo los sistemas de información que se usan en el Grupo de Talento Humano, es decir, el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) y el software de nómina. Este último puede proporcionar reportes con información muy importante que puede apoyar la gestión del talento humano.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

#### 8.1.2.6. Estrategia de administración de nómina

Consiste en analizar la información de la planta de personal, salarios, caracterización, entre otros; para capacitar al personal de acuerdo a sus necesidades en: Educación financiera, sobreendeudamiento y declaración de renta. De igual manera se continuará con el control del nivel de endeudamiento que no puede sobrepasar el 50% del salario mensual del funcionario, así como lo establece la Ley 1527 del 27 de abril de 2012.

#### 8.1.2.7. Estrategia evaluación del desempeño laboral

Teniendo en cuenta la Cartilla de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) emitida por la Comisión Nacional del Servicio Civil (2018), la EDL se define así:

“Es una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional”.

De acuerdo a lo establecido en la Ley No. 909 de 2004, la Evaluación del Desempeño Laboral es propia de los empleados públicos de carrera administrativa; así mismo, la norma contempla que los empleados de libre nombramiento y remoción pertenecientes a la gerencia pública, deberán suscribir acuerdos de gestión y los demás empleados de libre nombramiento y remoción se podrán evaluar con los criterios y los instrumentos que se aplican a los empleados de carrera.

La medición o evaluación del desempeño laboral no modifica o muta la naturaleza de la vinculación de empleados de libre nombramiento y remoción en empleados de carrera, ni les confiere derechos de carrera administrativa. Para que puedan adquirirlos, deben presentarse y superar un concurso abierto y público de méritos y ser nombrados en período de prueba en la entidad en empleos de carrera administrativa.

La Evaluación del Desempeño Laboral para los empleos de libre nombramiento y remoción de acuerdo con el artículo 31 literal a) del Decreto No. 091 de 2007, tiene por finalidad establecer, de manera objetiva y transparente, la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones y la conducta laboral del funcionario, con referencia a la misión del Sector Defensa, y a los principios rectores de la Seguridad y Defensa Nacional.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño Laboral para los servidores públicos que ostentan derechos de Carrera Administrativa se rige por el acuerdo No. 20181000006176 del 10 de octubre de 2018 desplegado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, “por el cual se estableció el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba”.

De acuerdo a la Resolución No. 1233 del 29 de agosto de 2019. “Por la cual se adiciona la Resolución No. 0143 del 15 de febrero de 2018 en la que se implementó el Formato Tipo de

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Evaluación del Desempeño Laboral para los funcionarios vinculados en provisionalidad en la Planta de Personal de Salud del Ministerio de Defensa Nacional asignados a la Dirección General de Sanidad Militar – Direcciones de Sanidad – Establecimientos de Sanidad Militar”. Se define lo siguiente:

Artículo 1. Adicionar los artículos 1° y 6° de la Resolución No. 0143 del 15 de febrero de 2018 “por la cual se implementó el formato de Evaluación del Desempeño Laboral para los funcionarios vinculados en provisionalidad en la planta de Personal de Salud del Ministerio de Defensa Nacional asignados a la Dirección General de Sanidad Militar- Direcciones de Sanidad- Establecimientos de Sanidad Militar” en el sentido de aplicar el Formato Tipo diseñado por la Dirección General de Sanidad Militar, el cual se encuentra publicado en la página web de la entidad a los funcionarios que están nombrados en empleos de Libre Nombramiento y Remoción.

Tabla 5. Escala de calificación Evaluación del Desempeño Laboral.

| Escala de calificación                  |                  |
|-----------------------------------------|------------------|
| Porcentaje                              | Nivel            |
| Mayor o igual a 95 puntos               | Sobresaliente    |
| Mayor o igual a 80 y menor de 95 puntos | Destacado        |
| Mayor del 69 y menor que 80 puntos      | Satisfactorio    |
| Menor o igual a 69 puntos               | No satisfactorio |

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Esta estrategia se enfocará en solicitar a los Subdirectores y Coordinadores del nivel central de la DIGSA y a los Directores de Sanidad Ejército – Armada Nacional y Jefatura Salud FAC que a todos los funcionarios que ocupan empleos de libre nombramiento y remoción en el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares (Profesional de Defensa código 3-1 grado 22, Servidor Misional en Sanidad Militar, Técnico de Servicios, Auxiliar de Servicios) les apliquen en la Evaluación del Desempeño Laboral anual los criterios y los instrumentos que se emplean para los empleados de carrera administrativa de acuerdo con el formato tipo diseñado para la DIGSA.

El formato tipo diseñado en la DIGSA, debe diligenciarse de acuerdo a las instrucciones y fijar tanto los compromisos laborales como las competencias comportamentales, para la vigencia.

Así mismo de acuerdo con el resultado final de la Evaluación del Desempeño Laboral, quien obtenga un porcentaje menor del 70%, debe suscribir un plan de mejoramiento individual en el formato establecido para este fin, el cual se encuentra publicado en la página web de la DIGSA y ya fue socializado a las oficinas de Talento Humano de las DISAN y JEFSa.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Es necesario que se formulen estos planes de mejoramiento individual para hacer un análisis de cómo estas acciones correctivas pueden contribuir en el mejoramiento del desempeño laboral de los funcionarios que están por debajo del nivel satisfactorio.

En ese sentido también se trabajará en mejorar el registro de evaluaciones para tener certeza respecto al número de servidores públicos que ostentan derechos de carrera administrativa y los que ocupan empleos de libre nombramiento y remoción, que cuentan con la evaluación de desempeño, clasificados como asesor, profesional, técnico y asistencial.

Para el personal que esta nombrado en empleos de carrera administrativa en la modalidad de provisionalidad no se les exige la Evaluación del Desempeño, hasta que salgan las listas de elegibles del concurso público de méritos y entren en período de prueba.

#### 8.1.2.8. Estrategia trámites y certificaciones

Estará orientada a medir y hacer seguimiento de la satisfacción de los colaboradores y personal retirado de la planta de personal de la DIGSA, frente a la atención y expedición de documentos en el Grupo de Talento Humano. Por lo cual se diseñará un indicador o herramienta para tal fin.

#### 8.1.2.9. Estrategia gestión del cambio

Esta estrategia se trabajará desde la Política de Integridad con un Plan de Gestión de Integridad cuando este sea aprobado, ya que los valores son el punto de partida para también generar cambios en la comunicación y en la cultura organizacional, con la propuesta de crear un Comité de Gestión del Cambio integrando a los grupos estratégicos de la DIGSA para tal fin, ya que este tema es transversal a toda la entidad. Básicamente se busca ayudar a la entidad a adoptar nuevas actitudes, a hacer uso de nuevas tecnologías, a la integración de nuevos procesos y a estar preparados a futuros cambios organizacionales que tienen como fin mejorar o maximizar el desempeño en el aseguramiento y prestación de los servicios.

Desde Talento Humano se apoyará el Área Gestión del Cambio y Comunicaciones Estratégicas del Grupo Planeación Estratégica de la Dirección General de Sanidad Militar.

#### 8.1.2.10. Estrategia propuesta 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”<sup>10</sup>

Partiendo de la información anterior, el teletrabajo y el horario flexible son dos ejemplos de lo que se conoce como salario emocional, la Revista Portafolio afirma que “Consiste en retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento

<sup>10</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Diario Oficial No. 47.052. Ley 1221. Bogotá D.C: 2008. p. 1-6.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

satisfecho, altamente productivo y con un alto sentido de compromiso con la organización, es una de las nuevas tendencias que se toma a las organizaciones, y es conocida como salario emocional”<sup>11</sup>

Desde el Grupo de Talento Humano se buscará concertar mesas de trabajo con las Coordinaciones y Subdirecciones de la DIGSA, que permitan elaborar una propuesta a la alta Dirección para que se adopte esta forma de trabajo de acuerdo a lo que establece la Ley 1221 de 2008. El salario emocional se puede ver como una inversión, desde el punto de vista de las organizaciones les permite atraer y retener talento, incrementar el sentido de pertenencia, elevar la productividad, mejora el clima laboral, y todo esto gracias a que se motiva al colaborador, brindando felicidad. Por otra parte, desde el punto de vista del colaborador, encuentra que hay un equilibrio entre calidad de vida y trabajo, ya sea con teletrabajo, horario flexible u otro tipo de beneficios relacionados con bienestar o capacitación.

#### 8.1.2.11. Estrategia propuesta horario flexible

Chiavenato afirma que “La flexibilidad permite a la organización atraer y retener a talentos que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas laborales”<sup>12</sup>

Inicialmente la estrategia estará orientada a crear una propuesta para establecer horarios de trabajo flexible en el Subsistema de Salud de las FF.MM. Esta propuesta será dirigida al Director General de Sanidad Militar para su respectivo análisis y así estudiar la posibilidad de ser aprobada, establecida y reglamentada mediante acto administrativo.

Esta estrategia a nivel de entidades públicas es liderada por la Función Pública y hace parte de los programas de incentivos, buscando mejorar la calidad de vida laboral y la motivación de los colaboradores. Principalmente se buscará beneficiar a todos los colaboradores dando prioridad a madres o padres cabezas de hogar, colaboradores en situación de discapacidad, colaboradores con hijos menores de edad o con algún tipo de discapacidad, colaboradores con una condición de salud especial, colaboradores a cargo de adultos mayores, colaboradores que estén cursando un programa académico o de formación para el trabajo y quienes vivan muy lejos de sus lugares de trabajo.

Mediante el Decreto 648 del 19 de abril de 2017, “Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública”. Se establece lo siguiente:

*ARTÍCULO 2.2.5.5.3 Horarios flexibles para empleados públicos. 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*

<sup>11</sup> REVISTA PORTAFOLIO. ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece? Bogotá: Revista Portafolio, 2016.

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Flexibilización del horario laboral. México D.F: McGraw-Gill, 2009. p. 520.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

*necesidades del servicio, permitan establecer distintos horarios de trabajo para sus servidores<sup>13</sup>.*

Los colaboradores se beneficiarían con flexibilidad en sus horarios de llegada o de salida y seguirían cumpliendo con sus 8 horas de trabajo y sus funciones del día.

#### 8.1.2.12. Estrategia monitoreo y seguimiento SIGEP

Se enfocará en realizar el correspondiente seguimiento al Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP), del Departamento Administrativo de la Función Pública, en cuanto a la actualización de la Hoja de Vida y la Declaración de Bienes y Rentas, actualización de los datos de vinculación y desvinculación de los funcionarios de planta dando cumplimiento al 100%, como lo establece la normatividad vigente; dicha verificación se realiza cada año.

De igual manera se gestionará la información suministrada por este sistema, ya que es una herramienta que sirve de apoyo a las entidades en los procesos de planificación, desarrollo y gestión del recurso humano al servicio del Estado. Es por esto que la Dirección General de Sanidad Militar mediante este sistema; registra, verifica y administra la información de los servidores públicos nombrados en la Planta de personal – Ministerio de Defensa Nacional – Dirección General de Sanidad Militar.

#### 8.1.2.13. Estrategia análisis de datos

Mediante la elaboración de indicadores y matrices, se buscará conocer mucho más sobre el talento humano en la entidad, de acuerdo a:

- Rotación del personal (relación entre ingresos y retiros).
- Movilidad de personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas).
- Ausentismo (enfermedad, licencias, permisos).
- Pre pensionados.
- Cargas de trabajo por empleo y por dependencia.
- Personal con discapacidad, afrodescendiente.

En cuanto a la caracterización de los servidores públicos, se trabajará en recopilar la información que se relaciona a continuación, la cual se espera tener en consideración, como

<sup>13</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Gestor Normativo. Decreto 648 de 2017. Bogotá D.C: 2017. p. 1-38.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

un insumo en el momento de idear actividades en beneficio del bienestar y la calidad de vida de los servidores públicos:

- Estado civil
- Hijos (si tiene o no, número y edad)
- Cabeza de familia
- Actividades o deportes (Le gusta, lo practica)
- Experiencia laboral
- Situación de discapacidad
- Fuero sindical
- Pertenencia étnica

#### 8.1.2.14. Estrategia de integración

Teniendo en cuenta sugerencias de los representantes de las áreas de talento humano de las Direcciones de Sanidad, se plantea la realización de mesas de trabajo, que permitan analizar la posibilidad de que la Caja de Compensación Familiar brinde las mismas actividades y beneficios en la Dirección General de Sanidad Militar, como en la Dirección de Sanidad del Ejército, Dirección de Sanidad de la Armada y la Jefatura Salud de la Fuerza Aérea.

En cuanto a la medición de clima laboral y la presentación de los resultados, se establecerán estrategias desde el área de bienestar y estímulos en su correspondiente plan anual, de acuerdo a mesas de trabajo lideradas por el Grupo de Talento Humano, que permitan superar los actuales resultados en la próxima medición; mejorando la percepción de las personas que trabajan en el SSFM respecto a su relación con el ambiente de trabajo y su comportamiento al interior de la entidad.

También se promoverá la interiorización de los valores del servicio público, los cuales están documentados en el Código de integridad del Ministerio de Defensa – Dirección General de Sanidad Militar – Versión 1, y se trabajará en formular un plan de gestión de integridad que apoyará este tema con la formulación de actividades que refuercen el conocimiento de los valores, buscando que las acciones y comportamientos de las personas que están al servicio de la salud, estén motivadas por los siete valores contenidos en el Código. Esto tendrá un impacto positivo en la cultura organizacional.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Otro tema importante es el de la inducción a los nuevos colaboradores, que está relacionado con el plan institucional de capacitación y la estrategia de conocimiento institucional. De acuerdo a mesa de trabajo realizada con representantes de las áreas de talento humano de la Dirección General de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad del Ejército, Dirección de Sanidad de la Armada y Jefatura Salud de la Fuerza Aérea, sugieren que las inducciones se realicen de manera integrada, dinámica y virtual, que no se extiendan demasiado en tiempo.

Por último, se plantea seguir mejorando en temas de comunicación, tanto al interior como al exterior de la DIGSA, para que se refuercen temas de transparencia y evitar la difusión de rumores carentes de fundamento entre los funcionarios, que contaminan la cultura organizacional e impactan negativamente la imagen institucional. Igualmente se considera pertinente realizar la presentación de los grupos de trabajo cada vez que haya novedades de personal, es decir, dar a conocer a todos los grupos de interés cómo están conformadas las diferentes áreas de la Entidad, a través del Outlook o posiblemente en Intranet. Esto se relaciona con el clima y la cultura organizacional.

### 8.1.3. Retiro

#### 8.1.3.1. Estrategia de conocimiento y acompañamiento

El retiro del servicio implica que el servidor público por decisión propia o por el cumplimiento de requisitos cesa del ejercicio de las funciones públicas.

Para estos casos la normatividad que le aplica son los Artículos 98, 99, 106, 114 y 115 del Decreto N° 1214 de 1990. “Por el cual se reforma el estatuto y el régimen prestacional civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional”.

Así mismo los Artículos 38 y 39 del Decreto No. 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”.

La Dirección General de Sanidad Militar a través del Grupo de Talento Humano trabajará en:

- Identificar y analizar de las causas de retiro (cifras, entrevistas de retiro).
- Dar claridad sobre las causales para la terminación de un contrato. Es importante tener en cuenta que, el Personal Civil de Planta y Servicio Social Obligatorio; ingresan con resolución de nombramiento y, el personal por Orden de Prestación de Servicios; por contrato.
- Formular actividades con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar o la Aseguradora de Riesgos Laborales en el tema de desvinculación asistida. (Plan de Incentivos institucionales – Acompañamiento en el retiro laboral)

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

- Transferir el conocimiento dentro de las diferentes áreas, que exista la figura de un par idóneo, para que cuando se retire una persona, otra continúe con las mismas funciones sin que se afecten los procesos. Es por esto que debe existir claridad en los procesos y procedimientos, donde se identifique el cargo, objetivo del cargo, alcance, funciones específicas y competencias.

## 9. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)

La Dirección General de Sanidad Militar ha establecido, documentado, implementado y fortalecido a partir del año 2016 un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, bajo los requisitos del Decreto 1072 de 2015 establecidos en el capítulo 6 “SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO”, que consiste en desarrollar un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los trabajadores.

El SG-SST DIGSA, se caracteriza por su adaptabilidad al tamaño y condiciones particulares de sus centros de trabajo, permitiendo anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud de los trabajadores, en cumplimiento a los requisitos normativos.

La DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR, asegura el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, comprometiéndose desde todos sus niveles jerárquicos a identificar, evaluar, prevenir, controlar y mitigar los riesgos laborales, fortaleciendo permanentemente el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), encaminado a la mejora continua, promoviendo ambientes de trabajo seguros y saludables, la prevención de incidentes, accidentes y enfermedades laborales de todos los trabajadores independiente de su forma de contratación o vinculación, destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el cumplimiento de los fines propuestos.

Todos los servidores públicos, contratistas, subcontratistas y temporales velaran por el cuidado integral de su salud y están obligados a cumplir de forma responsable las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo, definidos en el SG-SST.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## 10. Articulación de los planes y estrategias con las rutas de creación de valor

Tabla 6. Articulación de los planes y las estrategias con las rutas de creación de valor.

| Rutas de creación de valor                                | Puntaje rutas | Planes Institucionales TH y estrategias del Plan Estratégico de Talento Humano | Ciclo de vida del Servidor Público |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Ruta de la felicidad<br>La felicidad nos hace productivos | 47            | Plan anual de vacantes                                                         | Ingreso                            |
|                                                           |               | Plan de previsión del recurso humano                                           | Ingreso                            |
|                                                           |               | Estrategia conocimiento institucional                                          | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                           |               | Plan Institucional de Capacitación                                             | Desarrollo                         |
|                                                           |               | Plan de Incentivos Institucionales                                             | Desarrollo                         |
|                                                           |               | Estrategia gestión de la información                                           | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                           |               | Estrategia propuesta teletrabajo                                               | Desarrollo                         |
|                                                           |               | Estrategia propuesta horario flexible                                          | Desarrollo                         |
|                                                           |               | Estrategia de integración                                                      | Desarrollo                         |
|                                                           |               | Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST                   | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                           |               | Política de Integridad                                                         | Desarrollo                         |
| Ruta del crecimiento<br>Liderando talento                 | 58            | Estrategia conocimiento institucional                                          | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                           |               | Estrategia gestión del riesgo en talento humano                                | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                           |               | Plan Institucional de Capacitación                                             | Desarrollo                         |



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR  
GRUPO TALENTO HUMANO

Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA

MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3

Proceso Talento Humano

| Rutas de creación de valor                         | Puntaje rutas | Planes Institucionales TH y estrategias del Plan Estratégico de Talento Humano | Ciclo de vida del Servidor Público |
|----------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                    |               | Plan de Incentivos Institucionales                                             | Desarrollo                         |
|                                                    |               | Estrategia evaluación de desempeño                                             | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                    |               | Estrategia gestión de la información                                           | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                    |               | Estrategia gestión del cambio                                                  | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                    |               | Estrategia análisis de datos                                                   | Desarrollo                         |
|                                                    |               | Estrategia de conocimiento y acompañamiento                                    | Retiro                             |
|                                                    |               | Política de Integridad                                                         | Desarrollo                         |
| Ruta del servicio<br>Al servicio de los ciudadanos | 53            | Estrategia conocimiento institucional                                          | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                    |               | Estrategia de reclutamiento y selección de personal                            | Ingreso                            |
|                                                    |               | Estrategia gestión del riesgo en talento humano                                | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                    |               | Plan de Incentivos Institucionales                                             | Desarrollo                         |
|                                                    |               | Plan Institucional de Capacitación                                             | Desarrollo                         |
|                                                    |               | Estrategia gestión de la información                                           | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                    |               | Estrategia evaluación de desempeño                                             | Ingreso, Desarrollo                |



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR  
GRUPO TALENTO HUMANO

Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA

MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3

Proceso Talento Humano

| Rutas de creación de valor                               | Puntaje rutas | Planes Institucionales TH y estrategias del Plan Estratégico de Talento Humano | Ciclo de vida del Servidor Público |
|----------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                          |               | Estrategia de trámites y certificaciones                                       | Desarrollo, Retiro                 |
| Ruta de la calidad<br>La cultura de hacer las cosas bien | 67            | Estrategia conocimiento institucional                                          | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                          |               | Estrategia de Administración de Nómina                                         | Desarrollo                         |
|                                                          |               | Estrategia de reclutamiento y selección de personal                            | Ingreso                            |
|                                                          |               | Estrategia gestión del riesgo en talento humano                                | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                          |               | Plan de Incentivos Institucionales                                             | Desarrollo                         |
|                                                          |               | Plan Institucional de Capacitación                                             | Desarrollo                         |
|                                                          |               | Estrategia gestión de la información                                           | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                                                          |               | Estrategia evaluación de desempeño                                             | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                          |               | Estrategia de trámites y certificaciones                                       | Desarrollo, Retiro                 |
|                                                          |               | Estrategia monitoreo y seguimiento SIGEP                                       | Desarrollo                         |
| Ruta del análisis de datos<br>Conociendo el talento      | 77            | Estrategia conocimiento institucional                                          | Ingreso, Desarrollo                |
|                                                          |               | Estrategia de reclutamiento y selección de personal                            | Ingreso                            |
|                                                          |               | Estrategia gestión del riesgo en talento humano                                | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR  
GRUPO TALENTO HUMANO

Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA

MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3

Proceso Talento Humano

| Rutas de creación de valor | Puntaje rutas | Planes Institucionales TH y estrategias del Plan Estratégico de Talento Humano | Ciclo de vida del Servidor Público |
|----------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                            |               | Plan de Incentivos Institucionales                                             | Desarrollo                         |
|                            |               | Plan Institucional de Capacitación                                             | Desarrollo                         |
|                            |               | Estrategia gestión de la información                                           | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |
|                            |               | Estrategia evaluación de desempeño                                             | Ingreso, Desarrollo                |
|                            |               | Estrategia de trámites y certificaciones                                       | Desarrollo, Retiro                 |
|                            |               | Estrategia monitoreo y seguimiento SIGEP                                       | Desarrollo                         |
|                            |               | Estrategia análisis de datos                                                   | Desarrollo                         |
|                            |               | Estrategia de conocimiento y acompañamiento                                    | Retiro                             |
|                            |               | Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST                   | Ingreso, Desarrollo y Retiro       |

Fuente: Elaboración propia.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## 11. Plan de acción de la matriz estratégica de talento humano

- Formato de plan de acción – Gestión estratégica de talento humano

Pasos:

1. Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje:

Ruta de la felicidad. La felicidad nos hace productivos.

2. Subrutas con menores puntajes (máximo tres):

- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio.
- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional.
- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar.

3. Identifique en la hoja "Rutas Filtro" las Subrutas seleccionadas en los puntos anteriores.
4. En la hoja "Rutas Filtro", filtre las tres Subrutas seleccionadas en el paso anterior para encontrar las variables que impactan en estas rutas, e identifique las variables que son comunes.

|                                                                                   |                                                                                                                                                                        |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | <b>MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL</b><br><b>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES</b><br><b>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR</b><br><b>GRUPO TALENTO HUMANO</b> | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                        | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                        | Proceso Talento Humano                   |

Ilustración 19. Plan de Acción de la Matriz Estratégica de Talento Humano.

| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6                                                                                                                                                                                                                                  | 7                                                             | 8                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Variables resultantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Alternativas de mejora                                                                                                                                                                                                             | Mejoras a Implementar<br>(Incluir plazo de la implementación) | Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas |
| Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional (Se agrega en el Plan estratégico de Talento Humano, dado que éste contiene al Plan de Bienestar y Estímulos - Decreto 612 de 2018)                                                                                                                                                              | Presentar los resultados, realizar mesas de trabajo y promover espacios de dialogo con los grupos de interés.<br>Plan de mejoramiento a partir de los resultados de la medición.                                                   | 15/12/2021                                                    | 21/12/2021                                              |
| Preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Formular actividades con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar o la Aseguradora de Riesgos Laborales en el tema de desvinculación asistida.                                                                                 | 15/12/2021                                                    | 21/12/2021                                              |
| Cultura organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Actividades dirigidas a mejorar la calidad de vida laboral (Jornada de integración, talleres de fortalecimiento empresarial, día del servidor público, turnos de moral). Interiorización Código de integridad.                     | 15/12/2021                                                    | 21/12/2021                                              |
| Programas de incentivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Actividades dirigidas a promover la satisfacción laboral (Recreación, convenios, distintivos, salario emocional). Estímulos.                                                                                                       | 15/12/2021                                                    | 21/12/2021                                              |
| Realizar mediciones de clima laboral (cada dos años máximo), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:<br>55A. El conocimiento de la orientación organizacional<br>55B. El Estilo de dirección<br>55C. La comunicación e integración<br>55D. El trabajo en equipo<br>55E. La capacidad profesional<br>55F. El ambiente físico | Coordinar y programar la realización de la medición de clima laboral, de manera general para la Dirección General de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Armada y Jefatura de Salud Fuerza Aérea. | 15/12/2021                                                    | 21/12/2021                                              |

Fuente: Grupo Talento Humano DIGSA.

Con base en los resultados del autodiagnóstico realizado por medio de la Matriz Estratégica de Talento Humano, se realiza un plan de acción de acuerdo a las variables con menor puntaje y se registran algunas alternativas de mejora. Estas alternativas pueden influir de manera positiva en todas las variables resultantes y se encuentran plasmadas en los planes operativos, como también encontramos algunas estrategias en el presente plan estratégico, que de acuerdo a los resultados de las cinco rutas de valor y de las mediciones de clima, busca mejorar el nivel de calificación en el próximo autodiagnóstico.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

## 12. Evaluación de planeación estratégica de talento humano

Para evaluar la gestión estratégica del talento humano se hará uso de los siguientes mecanismos como lo son:

- Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano de la Función Pública.

De acuerdo a los autodiagnósticos que se realicen en cada vigencia, se tendrá posibilidad de realizar un análisis comparativo respecto al mejoramiento en la gestión del talento humano, evidenciado en los puntajes de los resultados.

- Suite Visión Empresarial: Plan de acción del Grupo de Talento Humano.

Cada vigencia, se realiza el plan de acción con su correspondiente seguimiento mediante el software Suite Visión Empresarial, donde se registran las actividades que se efectuarán por cada uno de los grupos de trabajo; promoviendo el seguimiento, el control y la evaluación para el mejoramiento continuo.

- FURAG II (Formato Único de Reporte de Avance de la Gestión).

A través de este instrumento se capturan, monitorean y evalúan los avances institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte, y es también un punto de referencia a la hora de formular acciones que contribuyan en el mejoramiento continuo y en el cumplimiento de las políticas de la Dimensión 1 MIPG.

## 13. Política de integridad

De acuerdo a la política de integridad del Modelo Integrado de planeación y Gestión (MIPG) de la Función Pública, se elaboró el Código de integridad para el SSFM; adoptando los cinco valores públicos emitidos por la mencionada entidad y adicionando dos valores más del Código de ética de la Dirección General de Sanidad Militar (DIGSA), para un total de siete valores, estos son: Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia, Justicia, Actitud de servicio y Trabajo en equipo. Este Código, ya está publicado en la página institucional de la DIGSA; se envió por correo certificado y por correo electrónico a la Dirección de Sanidad del Ejército, Dirección de Sanidad de la Armada y a la Jefatura Salud de la Fuerza Aérea, con instrucciones de ser publicado, difundido y socializado al interior de las mismas y en los diferentes Establecimientos de Sanidad Militar en el mes de febrero de 2020.

Teniendo en cuenta lo anterior, el monitoreo o seguimiento a la interiorización de los siete (7) valores que componen el Código de Integridad y las acciones que contienen; se centralizará a través de los lineamientos del Plan de Gestión de Integridad de la Dirección General de Sanidad Militar, donde se definirán las actividades en el marco del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) realizando informes de seguimiento, encuestas por medio electrónico y a nivel

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

institucional por medio del plan de acción. El Plan de Gestión de Integridad, también permitirá recordar a las personas que forman parte del SSFM, que en cada una de sus actuaciones y/o comportamientos al servicio de los usuarios deben estar reflejados los valores del servicio público, así como también se busca facilitar por medio de las diferentes actividades, la apropiación e interiorización de los mismos. De igual manera y teniendo en cuenta que uno de los principios del Modelo de Atención Integral en Salud (MATIS) es la ética y entendiendo que este principio influye en la conducta y encamina los valores; se puede estimar que el Código de Integridad aportará también a garantizar el goce efectivo del derecho fundamental a la salud de los usuarios del SSFM.

Según el Acuerdo No. 070 del Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional, de fecha 02 de agosto de 2019. “Por el cual se establece el Modelo de Atención Integral en Salud para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional”, se define el principio de ética así:

*“Conjunto de exigencias institucionales hacia la conducta profesional del equipo de salud, las cuales se manifiestan en la práctica diaria, como normas de comportamiento que gozan del reconocimiento generalizado de la comunidad en salud y son consecuentes con los principios de beneficencia en pro de generar el bienestar de los usuarios”.*

#### Referencias bibliográficas

FUNCIÓN PÚBLICA. Ingreso a la OCDE: más que un reto, un compromiso de Colombia con el mundo. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Sala de prensa, jun. 2018 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/ingreso-a-la-ocde-mas-que-un-reto-un-compromiso-de-colombia-con-el-mundo>.

OECD BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES. Colombia y la OCDE. Una relación de beneficio mutuo. [en línea]. [Paris, Francia]: OECD, nov. 2018 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.oecd.org/latin-america/countries/colombia/colombia-y-la-ocde.htm>.

FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Publicaciones, abr. 2018 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34217203](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34217203).

CABALLERO, Liliana. Marco General Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG Versión 2. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Función Pública, jul. 2018 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de>

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7.

FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Publicaciones, abr. 2018 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34217203](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34217203).

FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Publicaciones, abr. 2018 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34217203](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34217203).

FUNCIÓN PÚBLICA. La meritocracia: el arte de profesionalizar el servicio público. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Sala de prensa, oct. 2017 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.funcionpublica.gov.co/noticias/-/asset\\_publisher/mQXU1au9B4LL/content/la-meritocracia-el-arte-de-profesionalizar-el-servicio-publico](https://www.funcionpublica.gov.co/noticias/-/asset_publisher/mQXU1au9B4LL/content/la-meritocracia-el-arte-de-profesionalizar-el-servicio-publico).

OBSERVATORIO DE CARRERA ADMINISTRATIVA. Procesos de selección o concursos públicos. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, 2017 [citado 28 feb., 2020]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.cnsc.gov.co/observatorio/index.php/informacion-general/4-procesos-de-seleccion-o-concursos-publicos>.

FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Publicaciones, oct. 2018 [citado 19 may., 2020]. Disponible en Internet: <file:///G:/backup%20de%20ulises%20sanchez/usanchez/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20del%20riesgo%20y%20el%20dise%C3%B1o%20de%20controles%20en%20entidades%20p%C3%BAblicas%20-%20Riesgos%20de%20gesti%C3%B3n,%20corrupci%C3%B3n%20y%20seguridad%20digital%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Octubre%20de%202018.pdf>.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1221. (16, julio, 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2008. No. 47.052. p. 1-6.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Flexibilización del horario laboral. 3 ed. México DF: McGraw-Hill, 2009. 520 p. ISBN: 978-970-10-7340-7.

|                                                                                   |                                                                                                                                            |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|  | MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL<br>COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES<br>DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD MILITAR<br>GRUPO TALENTO HUMANO | Plan Estratégico de Talento Humano DIGSA |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | MDN-COGFM-PROTH-DIGSA-PE-3               |
|                                                                                   |                                                                                                                                            | Proceso Talento Humano                   |

Revista Portafolio. ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece? [en línea]. [Bogotá, Colombia]: Revista Portafolio, jul. 2016 [citado 02 abr., 2020]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>.

COLOMBIA. FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 648. (19, abril, 2017). Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública. Gestor Normativo. Bogotá, D.C., 2015. p. 1-38.