



**DIRECCIÓN GENERAL
DE SANIDAD MILITAR**

PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DIGSA

2025

	PROCESO	Gestión del Cambio PROCEG- Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio ARCOM.
	Plan	Operativo de Gestión del Cambio DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROCEGC-DIGSA-PL-3
	Vigente	Diciembre de 2024

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de Aprobación	Descripción de los cambios
1	Agosto 2022	Versión Inicial. Elaboración por primera vez del documento. Este formato corresponde al Procedimiento de Gestión del Cambio código MDN-COGFM-PROCEGC-DIGSA-PT.95.1-4. Este formato corresponde al Procedimiento de Gestión del Cambio código MDN-COGFM-PROCEGC-DIGSA-PT.95.1-4.
2	Mayo de 2023	En atención a las instrucciones del Sistema Integrado de Gestión, con relación al decreto 612 de 2018, cambia de nombre. - Se actualiza normatividad. - Modelo de evaluación de la Cultura Organizacional. NOTA PROASIG - PROPLAES: - Este documento fue revisado por PROASIG. PROPLAES libera el documento. - La información registrada en el documento es responsabilidad del proceso que lo emite. - Este documento fue construido de acuerdo con los parámetros de lenguaje claro emitidos por el Departamento Nacional de Planeación.
3	Diciembre 2024 de	De acuerdo a mesas de trabajo realizadas en la vigencia 2024, se actualiza el nombre de este plan a Plan Operativo de Gestión del Cambio; así mismo dando cumplimiento al acuerdo N° 070 de 2019.

	PROCESO	Gestión del Cambio PROCEG- Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio ARCOM.
	Plan	Operativo de Gestión del Cambio DIGSA
	Código	MDN-COGFM-PROCEGC-DIGSA-PL-3
	Vigente	Diciembre de 2024

CONTROL DE APROBACIÓN

Aprobó:	Comité de Gestión y Desempeño Institucional Acta N° 0124014880202 de 2024
Revisó:	PS. Laura Rey Torres Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio PD. Ángela María Tofiño Saavedra Coordinadora Grupo Asuntos Legales DIGSA PD. Alexandra Martínez Vargas Coordinadora Grupo de Planeación Estratégica DIGSA Representante de la Alta Dirección PS. Zulma Victoria Zamudio Gestor de Calidad Área Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio
Elaboró:	SMSM. Tatiana Orozco Eslait Grupo Staff Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio PS. Laura Rey Torres Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio

TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN.....	5
2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO.	5
2.1 SITUACIÓN.....	5
2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA POLÍTICA	6
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA POLÍTICA	6
2.4 DIRECTRIZ GENERAL DE LA POLÍTICA.....	6
2.5 ALCANCE DE LA POLÍTICA.....	7
2.6 MARCO JURÍDICO DE LA POLÍTICA	7
2.7 PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA POLÍTICA.....	8
2.8 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA POLÍTICA	9
2.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA	10
3. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	10
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	10
4. ALCANCE DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	10
5. FUNDAMENTOS NORMATIVOS DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	11
6. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	12
7. DEFINICIONES	14
8. ACRÓNIMOS	15
9. EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	15
9.1 FASE 1. PREPARACIÓN	15
9.2 FASE 2. PLANIFICACIÓN	20
9.3 FASE 3. EJECUCIÓN	20
9.4 FASE 4. EVALUACIÓN Y MEJORA	24
10. BIBLIOGRAFÍA	24

1. PRESENTACIÓN

Este plan busca dar a conocer las estrategias de Gestión del Cambio que se implementaran al interior de la Dirección General de Sanidad Militar y las Direcciones de Sanidad del Ejército Nacional, Dirección de Sanidad Naval y Jefatura de Salud de la Fuerza Aérea, que buscan facilitar la adaptación de los colaboradores a los cambios que se van generando al interior de la entidad de manera integral, atendiendo a las políticas de Gestión del Cambio y de cada uno de los lineamientos normativos considerados pertinentes a cada iniciativa.

Lo anterior teniendo en cuenta el contexto cambiante de salud, las directrices gubernamentales, las necesidades propias del subsistema de Salud de las Fuerzas Militares y del escenario del aseguramiento y la prestación de los servicios de salud, inicialmente para la vigencia 2025.

De acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, “los cambios deben tener sentido estratégico, es decir, realizarse con el objetivo de lograr que las entidades estén en condiciones de cumplir mejor la misión, a ellas encomendar y hacer un manejo eficiente de los servicios de salud.

Por lo anterior y teniendo en cuenta las condiciones cambiantes de cada vigencia, proyectar la Gestión del Cambio para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares desde la Dirección General de Sanidad Militar, atendiendo a algunos lineamientos puntuales puede facilitar el camino hacia la transición de los cambios minimizando el impacto que estos cambios puedan tener principalmente en la prestación de los servicios de salud como fin último; por lo anterior y teniendo en cuenta las condiciones cambiantes de cada vigencia, proyectar la Gestión del Cambio para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares desde la Dirección General de Sanidad Militar, atendiendo a algunos lineamientos puntuales puede facilitar el camino hacia la transición de los cambios minimizando el impacto que estos puedan tener principalmente en la prestación de los servicios de salud.

Por otro lado, el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares de acuerdo con lo contemplado en el acuerdo N°.070 del 02 de agosto de 2019 “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”, contempla dentro de su módulo de gobernanza la Gestión del Cambio como proceso que acompaña su implementación, seguimiento y mejora. Por lo anterior, la gestión del cambio implica la necesidad que todos los actores involucrados en la prestación de servicios de salud, se apropien de los procesos de transformación que se implementen en aspectos que tienen que ver con la razón de ser de la entidad, atendiendo a cada una de las iniciativas que en el marco de la mejora continua, puedan ir surgiendo con el paso de cada vigencia.

2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO.

2.1 SITUACIÓN

El Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares tras la pandemia, ha experimentado una serie de retos que de manera paulatina se han soportado en adaptaciones que se encuentran alineadas con las políticas y directrices en salud del gobierno nacional, ajustadas a las necesidades propias del contexto derivado de la pandemia y aterrizado a los escenarios de los stakeholders específicos y las necesidades en salud que son la excepcionalidad del subsistema, como la Salud operacional. Estos ajustes que hacen parte no solo de aspectos administrativos sino también asistenciales, han detonado al interior de la organización la necesidad de planear el cambio institucional como una constante que debe estar proyectada y ajustada buscando minimizar el impacto de los riesgos y propender por establecer una cultura de adaptación al cambio en beneficio de una administración de recursos eficiente y una prestación de servicios de salud efectiva y coherente con las necesidades y adaptaciones resultantes.

La gestión del cambio organizacional es un proceso esencial para asegurar la adaptación y mejora continua en las instituciones de salud. En un entorno dinámico y en constante evolución, es fundamental implementar estrategias que permitan a las organizaciones responder eficazmente a los desafíos y oportunidades. Esta política se basa en conceptos nacionales e internacionales y está diseñada para ser aplicable en el contexto colombiano y específicamente en el sector salud para las fuerzas militares, con las especificidades que se tienen.

Por lo anterior y en virtud de poder soportar el marco de las necesidades de Gestión del Cambio, entendiendo este como transformaciones y adaptaciones a las formas de hacer las cosas para mejorar los resultados en coherencia con los retos que van surgiendo a nivel organizacional, se proyecta esta política que dará un norte general y soportará la especificación marcada en los Planes Operativos de Gestión del Cambio de acuerdo a la vigencia correspondiente.

2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA POLÍTICA

Establecer un marco de referencia para la Gestión del Cambio organizacional en el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares, que facilite la implementación de mejoras continuas y la adaptación a nuevas realidades, garantizando la calidad y eficiencia en los procesos de aseguramiento y prestación en salud para los afiliados y beneficiarios del mismo.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA POLÍTICA

1. Identificar y analizar los factores internos y externos que impulsan la necesidad de cambio en la organización de forma periódica para ajustar estrategias y actividades facilitadoras.
2. Desarrollar estrategias y planes de acción para gestionar el cambio de manera efectiva, atendiendo a las iniciativas que están en fase de implementación, a los actores principales y secundarios incluidos.
3. Proyectar y fomentar una cultura organizacional que apoye y facilite el cambio dentro de la organización, tanto a nivel de la Dirección General de Sanidad Militar, como a nivel Direcciones de Sanidad, Jefatura de Salud de la Fuerza Aérea y Establecimientos de Sanidad Militar.
4. Asegurar la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio identificando el nivel de operatividad o participación que cada uno de ellos tienen y la caracterización de los mismos.
5. Monitorear y evaluar el impacto de las iniciativas de cambio para realizar ajustes necesarios de manera periódica atendiendo a una visión periférica de observación de los cambios.

2.4 DIRECTRIZ GENERAL DE LA POLÍTICA

La Gestión del Cambio en el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares debe ser un proceso planificado y sistemático, que involucre a todos los niveles de la organización, desde el ente asegurador, en este caso la Dirección General de Sanidad Militar, hasta el prestador como Direcciones de Sanidad del Ejército, Dirección de Sanidad Naval y Jefatura de Salud de la Fuerza Aérea Colombiana, con sus diferentes establecimientos de Sanidad Militar, quienes deben estar alineados con los objetivos estratégicos e iniciativas proyectadas, y en implementación, que se vayan adoptando año a año en la organización.

Desde esta visión, es importante el considerar dentro de las estructuras organizacionales de cada uno de estos agentes de acción, el establecimiento de un área o persona encargada de asegurar la implementación y réplica de las estrategias y actividades proyectadas, atendiendo a las adaptaciones

requeridas por las particularidades de sus usuarios internos y externos, proyectando garantía en la efectividad del proceso.

De la misma forma el tener un eje o camino a recorrer año a año frente a iniciativas en fase de implementación hace más organizado el escenario de cambio o adaptación de las personas a las nuevas estructuras o formas de hacer las cosas en la organización, entendiendo desde cada iniciativa el objetivo, lo que busca y soluciona y las adaptaciones y adopciones que desde cada uno de los agentes de cambio se van a trabajar. Entender de manera clara y específica el papel que cada uno de los usuarios internos y externos va a tener en el cambio es parte fundamental de la garantía de éxito de este.

De manera transversal se encuentra la adopción y fortalecimiento de una Cultura Organizacional que sea tácita para cada una de las personas que hacen parte del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares, desde el momento mismo de su vinculación a la organización. De forma paralela, el fortalecimiento de conceptos que nutran las habilidades blandas que hacen parte fundamental de esa cultura organizacional, resulta parte importante de la política de Gestión del Cambio.

Dentro de los aspectos estratégicos de la política está el análisis conjunto de los resultados que arroja la implementación de diferentes estrategias organizacionales, de áreas que están vinculadas a los procesos de gestión del talento humano. Este escenario se trabajaría a partir de un Comité de Gestión del Talento Humano Integral, que busca dimensionar aspectos identificados de forma integral y transversal desde los diferentes niveles de la organización, que alineados con las iniciativas en implementación, permitirán tener un mejor análisis para la toma de decisiones y la implementación de estrategias y actividades como parte de una política integral.

2.5 ALCANCE DE LA POLÍTICA

Esta política es aplicable a todas las áreas y niveles de la organización, incluyendo personal administrativo, asistencial, operativo y de apoyo. Cubre todos los tipos de cambios organizacionales, desde los vinculados a estructuras organizativas, pasando por adopción de tecnologías, adaptación a nuevas formas de trabajo alineadas a políticas de gobierno o políticas internas, reestructuración de procesos y la adopción de nuevas normativas.

Busca generar cohesión más allá de la estructura jerárquica organizacional propia del subsistema, para realmente generar un apalancamiento cohesionado desde la razón de ser del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares, pasando por el papel de la Gestión del Cambio en el Modelo de Atención Integral en Salud MATIS DIGSA desde su línea de gobernabilidad.

2.6 MARCO JURÍDICO DE LA POLÍTICA

La política de Gestión del Cambio para el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares atiende lineamientos desde los tres escenarios jurídicos aplicables en Colombia: sector salud, régimen de excepción de las Fuerzas Militares y normativa de Gestión del Cambio en Colombia.

Normativa Vigente para el Sector Salud en Colombia

- Ley 100 de 1993: Establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Ley 1751 de 2015: Regula el derecho fundamental a la salud.
- Ley 1438 de 2011: Reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Ley 1562 de 2012: Modifica el Sistema de Riesgos Laborales.

- Decreto 780 de 2016: Decreto Único Reglamentario del Sector Salud.
- Resolución 2003 de 2014: Define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud.

Régimen de Excepción en Salud de las Fuerzas Militares con Normativa Interna

- Ley 352 de 1997: Reestructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.
- Decreto 1795 de 2000: Regula el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.
- Decreto 1499 de 2017, Departamento Administrativo de la función pública, Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Dimensión del Talento Humano: Ruta de la felicidad, Ruta del Crecimiento, Ruta de la calidad.
- Resolución 0024 de 2001: Normas para la prestación de servicios de salud a los miembros de las Fuerzas Militares y sus beneficiarios.
- Sentencia C-089 de 1997: Corte Constitucional sobre el régimen de excepción en salud
- Resolución 0322 del 11 de Marzo de 2020 “Por la cual se crean y organizan Grupos Internos de Trabajo en el Ministerio de Defensa Nacional – Comando General de las Fuerzas Militares – Dirección General de Sanidad Militar y se le asignan funciones”.
- Resolución N° 0598 del 8 de Mayo del 2020 “Por lo cual se adiciona al Resolución 0322 del 11 de Marzo de 2020”.
- Resolución N° 0923 del 1 de Septiembre del 2020 “Por lo cual se adiciona la Resolución 0322 de 2020 y se modifica la Resolución N° 0598 del 8 de Mayo del 2020”.
- Resolución N° 1700 del 31 de Diciembre del 2021 “Por la cual se modifican las resoluciones 0322 del 11 de Marzo de 2020 y 0598 del 8 de Mayo del 2020”.
- Resolución N° 0311 del 29 de Marzo del 2021 “Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 0322 del 11 de Marzo de 2020.
- Acuerdo No. 070 del 2 de agosto de 2019. “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”. Artículo 15.
- Acuerdo 075 del 2020. “Por el cual se establecen las Políticas y Lineamientos del Sistema de Atención al Usuario y Participación Social en el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional”. Artículo 13.
- Directiva permanente 1355 del 04 de mayo del 2023 “Lineamientos para la implementación del Plan de Gestión del Cambio para personal de la Dirección general de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Naval y Jefatura de Salud de la Fuerza Aérea Colombiana.
- Guía del Modelo de Atención Integral en Salud MATIS DIGSA, Junio 2021.

2.7 PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA POLÍTICA

Esta política busca generar a través de los principios orientadores, bases para que toda la estructura incluyendo cada uno de los usuarios potencien su trabajo desde las mismas bases, convirtiéndose en parte de la cultura de la organización.

- **Claridad:** Dimensionar desde la alta dirección el camino que año a año se pretende recorrer en la optimización organizacional a través de iniciativas en sus fases de implementación o adaptación para aumentar la efectividad y disminuir la expectativa y la crisis.
- **Transparencia:** Garantizar la apertura y la comunicación en todas las etapas del proceso de cambio, atendiendo a los aspectos considerados estratégicos para la adopción de este desde su máxima hasta su mínima expresión.
- **Participación:** Involucrar a todos los actores relevantes en la planificación y ejecución de los procesos de cambio, buscando identificar las barreras de adopción para mediar en el mejor escenario de transformación del mismo.
- **Flexibilidad:** Adaptar las estrategias de cambio a las necesidades específicas de la organización y fomentar la capacidad de adaptación del talento humano con el que cuenta la organización, a las

necesidades de cambio que se estén implementando, en busca de un escenario de doble vía ante este principio orientador.

- **Sostenibilidad:** Asegurar que los cambios implementados sean duraderos y beneficiosos a largo plazo, generando escenarios de medición periódica para evaluar el impacto en términos de lo esperado en resultados y lo alcanzado en adaptaciones.
- **Innovación:** Mantener un espíritu de proyección y creatividad tendiente a buscar escenarios y estrategias que optimicen los tiempos y la efectividad en los resultados de los procesos de gestión correspondientes a cada uno de los niveles de la organización, destacando como fin último la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios de salud.

2.8 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA POLÍTICA

Alta Dirección: Desde la Dirección General de Sanidad Militar y a través de todos los estamentos correspondientes, el liderar y apoyar activamente los procesos de cambio considerados para cada vigencia, en virtud de proyectar una cultura adaptada para el cambio permanente, pero adoptando cambios específicos de acuerdo a las iniciativas y necesidades generadas, asegurando la alineación con la visión y misión de la organización.

Desde las Direcciones de Sanidad del Ejército, Sanidad Naval y Jefatura de Salud de la Fuerza Aérea Colombiana, la participación y el apoyo permanente a las iniciativas de cambio evaluadas y/o establecidas desde la Dirección General de Sanidad Militar y sus diferentes estructuras de gestión, generación y aprobación de políticas y lineamientos, buscando encontrar formas de adaptación de menor impacto. Apalancando la proyección de un área o profesional responsable de la Gestión del Cambio, que permite adoptar y adaptar las estrategias y actividades establecidas, a las necesidades particulares de sus grupos objetivo, aumentando los niveles de efectividad en el proceso.

Directores, Subdirectores. Coordinadores, Líderes de Grupos y áreas de la estructura organizacional general: Facilitar la implementación del cambio en sus respectivas áreas, delegando un profesional con idoneidad para atender todos los aspectos referentes a la gestión del cambio y facilitar el proceso de adopción y adaptación de los mismos a nivel de micro escenarios. Desde la proyección en doble vía, con responsabilidad en atender o comunicar los aspectos específicos de las áreas o los grupos que deben ser atendidos al momento de dimensionar una iniciativa, comunicando claramente los objetivos y beneficios del cambio.

Las áreas que tienen injerencia en la gestión del talento humano deben garantizar su participación en el Comité de Gestión del Cambio, para compartir los resultados de las herramientas aplicadas de acuerdo a su responsabilidad, buscando optimizar y ampliar la brecha de análisis para la toma de decisiones de manera integral, generando transformaciones compartidas.

Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio DIGSA: Diseñar los planes operativos de Gestión del Cambio para cada vigencia, considerando las situaciones y contextos particulares, y atendiendo a las necesidades proyectadas para cada iniciativa, y delegando responsabilidades de acuerdo a pertinencia, a los delegados para gestión del cambio en las Sanidades y en su respectiva estructura organizacional, para tener registros generales de acción.

Equipo de Gestión del Cambio en cada uno de los niveles de la estructura organizacional general: Planificar, coordinar y monitorear todas las actividades relacionadas con el cambio, proporcionando las herramientas y recursos necesarios para la generación de estas dinámicas, y promoviendo de manera concreta y organizada lo requerido en cada una de las iniciativas en fase de implementación, de la organización.

Personal administrativo, asistencial y operativo en todos los niveles de la entidad: Participar activamente en el proceso de cambio, adoptando nuevas prácticas y contribuyendo con una

retroalimentación constructiva, que permita medir y adaptar los procesos a las necesidades y limitaciones propias de las áreas.

Grupos externos: Ser informados y participar en el proceso de cambio, asegurando que sus necesidades y expectativas sean consideradas en cada una de las iniciativas proyectadas en fase de construcción, análisis o implementación, según sea el caso.

2.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA

Se debe generar medición de avance o adaptación al cambio de la organización de acuerdo a los procesos de evaluación trabajados a través de cada uno de los Planes Operativos de Gestión del Cambio, que se generarán para cada vigencia. Las evaluaciones deben proyectar visiones cualitativas y cuantitativas de acuerdo a lo marcado en los planes por vigencia, buscando dimensionar efectividad o ajustes en el desarrollo de los procesos. Esta política tendrá una vigencia de cuatrienio, permitiendo optimizar de acuerdo a actualizaciones normativas, proyecciones institucionales y demás aspectos específicos, las líneas de acción genéricas.

3. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Definir las líneas estratégicas sobre las que se estructurarán las estrategias y actividades para fomentar la Gestión del Cambio organizacional durante la vigencia 2025 desde la Dirección General de Sanidad Militar, abarcando a las Direcciones de Sanidad, Jefatura de Salud y Establecimientos de Sanidad Militar.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO.

- Diseñar e implementar estrategias de intervención que faciliten la apropiación y asimilación de los cambios organizacionales en lo relacionado al modelo de atención en salud, cultura organizacional, comunicación interna y externa, alineación organizacional, en los próximo dos años.
- Involucrar al talento humano en la implementación de las estrategias de Gestión del Cambio, mediante la participación del Grupo de Líderes del Cambio y Formadores DIGSA.
- Realizar evaluación y seguimiento a las acciones contempladas en el plan.
- Diseñar escenarios de apropiación de la cultura organizacional, como parte fundamental de los procesos de cambio.
- Brindar orientaciones a las Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud Fuerza Aérea para que las estrategias sean replicadas a todo nivel.

4. ALCANCE DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Este plan está dirigido a todas las áreas y niveles de la organización, incluyendo personal administrativo, asistencial, operativo y de apoyo; cubre todos los tipos de cambios organizacionales, desde los vinculados a estructuras organizativas, pasando por adopción de tecnologías, adaptación a nuevas formas de trabajo alineadas a políticas de gobierno o políticas internas, reestructuración de procesos y la adopción de nuevas normativas. Incluye las Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud Fuerza Aérea.

- Busca generar cohesión más allá de la estructura jerárquica organizacional propia del subsistema, para realmente generar un apalancamiento cohesionado desde la razón de ser del Subsistema de Salud de

las Fuerzas Militares, pasando por el papel de la Gestión del Cambio en el Modelo de Atención Integral en Salud MATIS DIGSA desde su línea de gobernabilidad.

5. FUNDAMENTOS NORMATIVOS DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

- Ley 100 de 1993: Establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Ley 1751 de 2015: Regula el derecho fundamental a la salud.
- Ley 1438 de 2011: Reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Ley 1562 de 2012: Modifica el Sistema de Riesgos Laborales.
- Ley 352 de 1997: Reestructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.
- Ley 489 de 1998: Dicta disposiciones sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, promoviendo la modernización y el cambio organizacional para mejorar la gestión pública.
- Decreto 780 de 2016: Decreto Único Reglamentario del Sector Salud.
- Decreto 1795 de 2000: Regula el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.
- Decreto 1499 de 2017, Departamento Administrativo de la función pública, Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Dimensión del Talento Humano: Ruta de la felicidad, Ruta del Crecimiento, Ruta de la Calidad.
- Decreto 1227 de 2005. Artículo 75.2. Lleva a las entidades “a la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones frente al cambio”. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Decreto 1083 de 2015. “Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos”, establece la adaptación al cambio como una competencia necesaria para todos los funcionarios, sobre todo en el nivel asistencial. Artículo 2.2.4.8. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Decreto 1499 de 2017, “Modelo Integrado de Planeación y Gestión”. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Decreto 1083 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública, que incluye directrices para la gestión del cambio en las entidades públicas, promoviendo la innovación y la mejora continua. Resolución 0024 de 2001: Normas para la prestación de servicios de salud a los miembros de las Fuerzas Militares y sus beneficiarios.
- Resolución 0322 del 11 de Marzo de 2020 “Por la cual se crean y organizan Grupos Internos de Trabajo en el Ministerio de Defensa Nacional – Comando General de las Fuerzas Militares – Dirección General de Sanidad Militar y se le asignan funciones”.
- Resolución N° 0598 del 8 de Mayo del 2020 “Por lo cual se adiciona al Resolución 0322 del 11 de Marzo de 2020”.
- Resolución N° 0923 del 1 de Septiembre del 2020 “Por lo cual se adiciona la Resolución 0322 de 2020 y se modifica la Resolución N° 0598 del 8 de Mayo del 2020”.
- Resolución N° 1700 del 31 de Diciembre del 2021 “Por la cual se modifican las resoluciones 0322 del 11 de Marzo de 2020 y 0598 del 8 de Mayo del 2020”.
- Resolución N° 0311 del 29 de Marzo del 2021 “Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 0322 del 11 de Marzo de 2020.
- Acuerdo No. 070 del 2 de agosto de 2019. “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”. Artículo 15.
- Acuerdo 075 del 2020. “Por el cual se establecen las Políticas y Lineamientos del Sistema de Atención al Usuario y Participación Social en el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional”. Artículo 13.
- Directiva permanente 1355 del 04 de mayo del 2023 “Lineamientos para la implementación del Plan de Gestión del Cambio para personal de la Dirección general de Sanidad Militar, Dirección de Sanidad Ejército, Dirección de Sanidad Naval y Jefatura de Salud de la Fuerza Aérea Colombiana”.
- Plan Estratégico Institucional 2023-2026 de la Dirección General de Sanidad Militar.
- Plan de Gestión del Cambio DIGSA MDN-COGFM-PROCEGC-DIGSA-PL-2.

- Manual de Implementación de la Gestión del Cambio: Documento técnico que ofrece herramientas y estrategias para la planificación y ejecución de procesos de cambio en las organizaciones públicas, asegurando que estos cambios sean sostenibles y alineados con los objetivos institucionales².
- Guía del Modelo de Atención Integral en Salud MATIS DIGSA, Junio 2021.
- Guía Técnica para la Gestión del Cambio Organizacional: Publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), esta guía proporciona un marco metodológico para la implementación de cambios organizacionales en las entidades públicas, con el objetivo de minimizar la resistencia y maximizar la aceptación y participación de todos los grupos de interés¹.

6. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

La Gestión del Cambio es un enfoque estructurado y estratégico para implementar cambios en los procesos, tecnologías, estructuras o culturas de una organización, con el objetivo de lograr los resultados deseados y asegurar la adaptabilidad a nuevas condiciones.

Los componentes claves del cambio organizacional son los siguientes:

Cambio estructural: Alteración en la jerarquía, roles o procesos dentro de la organización.

Cambio tecnológico: Introducción de nuevas tecnologías o herramientas que afectan el modo en que se realizan las tareas.

Cambio cultural: Transformación en los valores, actitudes y comportamientos dentro de la organización.

Una gestión eficaz del proceso del cambio, puede ayudar a la organización a adaptarse mejor, optimizar su desempeño y garantizar que los colaboradores estén comprometidos durante el proceso.

En el proceso de Gestión del Cambio se manejan diferentes modelos que se ajustan a cada necesidad y realidad de cada organización. El primer Modelo de Gestión del Cambio consistía en tres etapas: descongelar, cambiar y volver a congelar; es así como seguir el modelo de Kurt Lewin funcionó en 1.940 para muchas empresas.

El modelo de Kurt Lewin fue implementado a nivel organizacional por mucho tiempo, sin embargo, algo comenzó a faltar para enfrentar con éxito las resistencias del personal, Nieder y Zimmerman, profesores de la Universidad de Bremen - Alemania, estudiaron este comportamiento humano y diseñaron en 1957 lo que se conoce como la Pirámide de Resistencia al Cambio, una jerarquía de resistencias que se tenían que vencer sucesivamente a través de niveles para que el cambio fuera efectivo: “no sabe”, “no puede”, “no quiere”.

El proceso de Gestión del Cambio de la Dirección General de Sanidad Militar se apoya en los siguientes modelos:

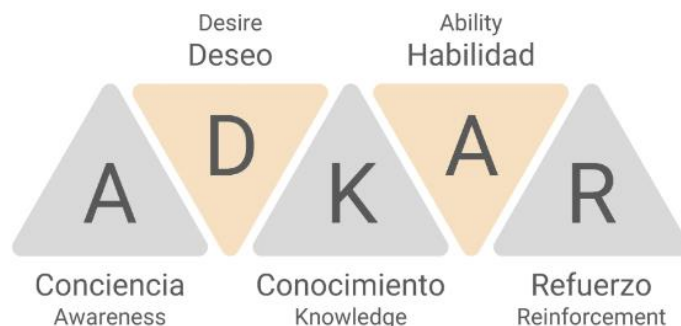
El modelo ADKAR desarrollado por Jeff Hiatt, basado en la idea de que el cambio organizacional ocurre cuando las personas aceptan y adoptan los nuevos procesos, herramientas o técnicas definidas.

Es decir, la acumulación del cambio a nivel individual es lo que lleva a toda la organización a cambiar; este modelo representa 5 objetivos que las personas deben alcanzar para hacer que un cambio sea duradero:

1. Desire (deseo de impulsar el cambio): ¿de qué manera se afrontan los cambios urgentes o deseables?

2. Knowledge (conocimiento sobre cómo cambiar): ¿quién enseñará y cómo?
3. Ability (habilidad para implementar las habilidades y comportamientos requeridos): ¿qué se puede hacer para que la adopción del cambio sea más fácil?
4. Reinforcement (refuerzo para mantener el cambio): ¿cómo hacer para que el cambio permanezca?

Gráfico N° 1. Pasos Modelo Adkar.



Fuente: Gestión del Cambio.com

El papel de las personas en este modelo se puede entender de la siguiente manera:

Toma de Conciencia: Es la fase de la comunicación del cambio y hacer que todas las personas sean conscientes de que va a existir un cambio, que debe ocurrir.

Deseo: No es suficiente comunicar el cambio, hay que lograr que las personas lo deseen, haciendo que sea urgente, explicando los beneficios que traerá el cambio.

Conocimiento: Una vez logrado que las persona deseen el cambio, se debe enseñar a dar el conocimiento de cómo se aplica el cambio, para esto se deben utilizar personas expertas, líderes, ayudarnos de personas que nos ayuden a comunicar ese cambio y a dar conocimiento sobre el mismo.

Habilidad: Las personas conocen como van a ejecutar el cambio, por eso ahora deben aprender, practicar, establecer conductas, facilitar el entorno en donde puedan adquirir estas habilidades.

Refuerzo: Invita a estar constantemente reforzando el cambio, los nuevos hábitos o conductas que favorecen el proceso.

Otro modelo de Gestión del Cambio que va a ser guía en el proceso de la entidad son los 8 pasos del modelo de John Kotter, es un proceso diseñado para orientar a los líderes a implementar el cambio organizacional, a continuación, se describen los pasos:

Crear un sentido de la urgencia, de la necesidad de cambio y creer que este es necesario para el crecimiento de la organización, el objetivo de este paso es preparar a los colaboradores para el próximo cambio y animarlos a participar.

Construir un equipo con capacidades que ayuden al cambio: Debe existir una figura de liderazgo que dirija los esfuerzos comunes hacia la meta que ha sido trazada, esta figura no recae únicamente en un individuo, los líderes deben unir sus esfuerzos como responsables de una correcta transformación.

Desarrolla una visión y una estrategia: Los primeros son puntos a cumplir, mientras que las segundas son escenarios de una situación futura, involucra un plan más grande.

Comunica la visión del cambio: Se debe compartir la visión del cambio de una manera clara, así mismo como se va a lograr.

Empodera a los trabajadores: Se debe generar consciencia colectiva y delegar tareas en el proceso de cambio.

Genera objetivos a corto plazo: Para mantener la motivación de los colaboradores en el proceso, deben plantearse pequeñas metas en el camino.

Consolida los triunfos e incentiva más cambios: Se debe consolidar los pequeños triunfos en prácticas reales.

Afianza el cambio en la cultura de tu empresa: Se debe trabajar en los valores, misión, visión para asegurar que el cambio ha sido un hecho.

Gráfico N° 2. Modelo de Kotter.



Fuente: Project management

7. DEFINICIONES

Cultura organizacional: Consiste en el conjunto de valores, creencias y prácticas que influyen en la conducta de las personas al interior de las organizaciones (ISO, 2016).

Estrategias de Intervención: Conjunto de acciones organizadas que se ejecutan con el fin de obtener resultados de mejora en una población específica que ha sido previamente diagnosticada.

Gestión del Cambio: La Gestión del Cambio implica trabajar con las personas en el desarrollo y apropiación de una nueva cultura organizacional, buscando su aceptación, asimilación y reducción de la resistencia, a través de diferentes estrategias.

Modelo de Gestión del Cambio: Conjunto de acciones que se utilizan para llevar a cabo proyectos de transformación dentro de una empresa.

Modelo de Atención Integral en Salud (MATIS): Conjunto de políticas, estrategias, lineamientos, procesos y procedimientos que alinean el aseguramiento y la gestión en la prestación en los servicios de salud para los distintos territorios y poblaciones orientadas al cuidado integral de la salud, del usuario del SSMP y las actividades propias de salud operacional encaminadas a la gestión del riesgo militar y policial. Acuerdo 070 de 2019.

8. ACRÓNIMOS

ARGCE: Área Gestión del Cambio y Comunicaciones Estratégicas.
ARCOM: Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio
DIGSA: Dirección General de Sanidad Militar
SSMP: Subsistema de Salud Militar y Policial.
SSFM: Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares.

9. EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El proceso de Gestión del Cambio proyectado para la vigencia 2025, se trabajará en 3 fases que se ejecutaran a lo largo de la vigencia, la fase 1 o de PREPARACIÓN fue surtida durante la vigencia 2024, dando paso en el presente Plan a las 3 fases siguientes. Cada una de estas será aplicada a las iniciativas que surjan fuera de las líneas genéricas, para tener una misma alineación y activar la ruta una vez se genere la necesidad por parte de la entidad, para contar con un escenario de análisis antes de la generación de estrategias específicas, y así permitir llevar control de todo el proceso.

9.1 FASE 1. PREPARACIÓN

Esta fase trabaja inicialmente un análisis de la situación de acuerdo con el año entrante, atendiendo a los contextos generales de la situación del país, sector salud, dimensión institucional y cualquier factor considerado determinante dentro del proceso. Desde el análisis inicial se identifican las iniciativas que tendrán incidencia o vigencia en cualquiera de sus fases de implementación dentro de la vigencia, para poder generar la construcción de estrategias específicas de acuerdo con la necesidad y al objetivo de esta.

Una vez identificadas las iniciativas se genera un rastreo de la stakeholders o grupos de interés que se encuentran involucrados en la iniciativa y el nivel de cambios o de participación que se requiere para ellos.

Dentro de este análisis se dimensiona de manera específica las condiciones con las que cuenta la organización para el desarrollo o implementación de las estrategias de gestión del cambio, y las necesidades atendiendo a los grupos de interés y a los objetivos específicos del cambio.

Con el fin de realizar un diagnóstico que permita identificar las iniciativas de cambio en las cuales debe trabajar la entidad, se generó en ejercicio de aplicación de la MATRIZ DOFA CRUZADA, para delimitar posibles estrategias a desarrollar, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 1. MATRIZ DOFA.

EXTERNAS INTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ambiente con tendencia permanente al cambio en el sector salud. Escenario sectorial cambiante con actualizaciones permanentes. Personal de carrera ingresando por función pública. Iniciativas activas en la vigencia desde diferentes escenarios desde la entidad.	Alineación expedita a cargos y funciones puntuales desde los funcionarios. Inestabilidad organizacional, ocasionada por los concursos de carrera administrativa. Cambios de permanentes de líderes militares (traslados), genera reprocesos. Las instancias de aprobaciones para cualquier cambio en la organización (burocracia).
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Voluntad organizacional de atender la gestión del cambio como parte activa de la organización. Equipos de cambio conformados y capacitados para apoyar el proceso. Necesidad permanente de ajustes que requieren cambios a nivel interno y externo. Conformación de los equipos de la entidad con disposición al cambio (prestadores de Servicios –	Generación de espacios de construcción conjunta o compartida con líderes y funcionarios a diferentes niveles para determinar las estrategias de cambio macro en la entidad. Mantener espacios de recordación y sensibilización de conceptos arraigados, buscando soportar una cultura organizacional que vaya motivando cambios esenciales desde lo humano.	Generar una política de Gestión del Cambio que soporte los planes operativos en el tiempo, para minimizar variaciones con cambios de líderes. Fortalecer los procesos de conocimiento a todo nivel (interno y externo) frente a los cambios y las estrategias de la organización, para disminuir barreras de aprobación e las estrategias o documentos en las instancias correspondientes.

EXTERNAS INTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ambiente con tendencia permanente al cambio en el sector salud. Escenario sectorial cambiante con actualizaciones permanentes. Personal de carrera ingresando por función pública. Iniciativas activas en la vigencia desde diferentes escenarios desde la entidad.	Alineación expedita a cargos y funciones puntuales desde los funcionarios. Inestabilidad organizacional, ocasionada por los concursos de carrera administrativa. Cambios de permanentes de líderes militares (traslados), genera reprocesos. Las instancias de aprobaciones para cualquier cambio en la organización (burocracia).
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Personal joven – personal nuevo en la entidad).		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Gestión de Talento Humano en fase de optimización (ajustes requeridos para tener un buen clima y disposición).	Mantener las estrategias informativas (boletines internos de GC – Noticias internas – Intranet) que permitan al personal mantenerse informado y actualizado sobre lo que está	Generación de una estrategia de alineación funcional con las DISANES, para mantener la estructura, pero permitir la funcionalidad o alineación de

INTERNAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ambiente con tendencia permanente al cambio en el sector salud. Escenario sectorial cambiante con actualizaciones permanentes. Personal de carrera ingresando por función pública. Iniciativas activas en la vigencia desde diferentes escenarios desde la entidad.	Alineación expedita a cargos y funciones puntuales desde los funcionarios. Inestabilidad organizacional, ocasionada por los concursos de carrera administrativa. Cambios de permanentes de líderes militares (traslados), genera reprocesos. Las instancias de aprobaciones para cualquier cambio en la organización (burocracia).
Recursos destinados a la generación de estrategias de Gestión del Cambio. Talento Humano suficiente para implementar las estrategias necesarias en el proceso. Grupos de la entidad con fuerte resistencia al cambio (personal de planta, personal cerca a la pensión o con más de 20 años en la entidad) Disparidad organizativa y funcional entre las DIGSA y las DISANES para atender estos procesos de cambio.	trabajándose en Gestión del Cambio. Generación de un espacio (comité) de Gestión del Cambio Organizacional, donde participen activamente las áreas que tienen vínculo con el tema.	homólogos o responsables con los temas estratégicos. Fortalecer la estructura funcional del Grupo de Gestión de Talento Humano DIGSA, buscando tener más cohesión en las estrategias a implementar. ,

Fuente: Elaboración Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio DIGSA.

Esta Matriz realizada al comienzo del 2024, permite la generación de dos (2) estrategias implementadas durante el segundo semestre del 2024, una serie de talleres llamados “Construyendo Juntos una Visión del Cambio Compartida” los cuales permitieron definir 6 iniciativas de cambio; el personal que participó en estas sesiones estuvo conformado por personal: directivo, asistencial y administrativo, tanto de nivel central como de las Direcciones de Sanidad y Jefatura de Salud Fuerza Aérea y una estrategia de sensibilización de Gestión del Cambio, bajo la metodología de sketch teatral corto denominado “La sustancia del cambio”, con 12 intervenciones incluidas las Direcciones de Sanidad del Ejército, Armada y Jefatura de Salud de las Fuerza Aeroespacial.

Estas estrategias desarrolladas en el 2024 permitieron de acuerdo al informe de los profesionales que generaron la implementación, atender a ciertos aspectos claves, adicional a determinar inicialmente un listado de 6 iniciativas identificadas como de cambio organizacional para el 2025, y posteriormente avalar con los grupos participantes del nivel central y las Direcciones de Sanidad las 3 iniciativas identificadas como de mayor relevancia general para el trabajo puntual del año.

Las 6 iniciativas identificadas durante el levantamiento del grupo focal o taller de líderes se encontraron las siguientes:

1. Actualización normativa
2. Estructura organizacional
3. Gestión del Talento Humano
4. Gobierno de datos
5. Sede electrónica
6. Adaptación al Modelo de Atención Integral en Salud MATIS.

Posteriormente y tras la generación de los talleres o grupos focales con personal operativo y asistencial del Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares, se avalaron 3 de estas iniciativas, identificadas como las de mayor importancia, relevancia y oportunidad para la entidad:

1. Adaptación al modelo de atención integral en Salud MATIS.
2. Estructura Organizacional.
3. Gestión del Talento Humano.

A continuación, se describen las iniciativas de cambio:

1. Adaptación al modelo de atención integral en Salud MATIS. Fase seguimiento y evaluación.

Generar estrategias para fortalecer la implementación, seguimiento y control del MATIS con enfoque en atención primaria en salud y gestión del riesgo en salud.

2. Estructura Organizacional. Fase revisión.

Se considera una estrategia fundamental en razón a que permite dimensionar la estructura y cohesión de la organización para garantizar el cumplimiento de su misión de forma excelente, robusteciendo de igual forma la estructura de procesos y procedimientos que permiten estandarizar a la entidad en general y su grado de interrelación funcional con las Direcciones de Sanidad.

5. Gestión del Talento Humano. Fase consolidación.

Cumplir de forma efectiva la misión, optimizando las capacidades del talento humano en el SSFM, fortaleciendo las competencias que permitan creer en lo nuestro y afianzar los proceso en SALUD.

9.2 FASE 2. PLANIFICACIÓN

Una vez identificadas las iniciativas con sus alcances, necesidades, los recursos existentes y necesarios dentro de la organización, se genera un plan de acción para cada iniciativa que contará con los siguientes puntos:

1. Objetivo de la iniciativa
2. Identificación de actores participantes y de su papel dentro del proceso de cambio
3. Estrategias establecidas para la iniciativa
4. Tácticas de comunicación
5. Tácticas de formación o educación
6. Tácticas de evaluación
7. Tareas de los líderes o Gestores del cambio de acuerdo con necesidad
8. Proyección financiera
9. Cronograma de trabajo y alcance (DIGSA – Direcciones de Sanidad – ESM...)
10. Responsables para cada una de las actividades propuestas.
11. Entregables

9.3 FASE 3. EJECUCIÓN

Esta fase se proyecta inmediatamente posterior a la planificación por iniciativa y/o actividad requerida por la entidad, que surja en los intervalos de la vigencia, es decir, que como marco de referencia funcional se contarán con 3 iniciativas identificadas como generales y estratégicas para la entidad en la fase de preparación, pero teniendo en cuenta la razón de ser de la entidad, la funcionalidad y los cambiantes del sector salud, se consideran todas las necesidades de cambio que surjan fuera de cronograma general, y para las cuales también se desarrollará la fase de planificación, ejecución y evaluación y mejora. Dentro de las cuales se encuentra de acuerdo a los llamados a participar durante la vigencia 2024, bloques temáticos como Gobierno de Datos, Enfoque Diferencial, Optimización procesos de inducción y reinducción, entre otros, que surgen como llamado o necesidad de la entidad de acuerdo a la normativa vigente.

Atendiendo a lo anterior para el presente Plan Operativo se genera un cronograma general de la Vigencia, incluyendo la fase de preparación inicial generada durante el 2024.

Tabla N° 2. CRONOGRAMA GENÉRICO FASES GC 2025

ACTIVIDAD/FECH AS	2024											2025										
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
Análisis de situación																						
Construcción de Estrategia Genérica																						
Proyección de iniciativas																						
Construcción de planes																						
Ejecución x plan																						
Evaluación avance																						

Fuente: Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio DIGSA.

Dentro de esta fase es importante atender a los siguientes lineamientos que determinan y dan forma a las estrategias proyectadas buscando tener mayor efectividad en el proceso:

A. Estrategia de Comunicación

- Mensajes Claves

Durante la vigencia se definirá un mensaje clave de comunicación, como mensaje sombrilla para todas las actividades y publicaciones correspondientes a la Gestión del Cambio Organizacional. Para la vigencia 2024 – 2025 se trabajará el mensaje **“Estamos Cambiando para Ti”**. Un mensaje genérico con enfoque principal en la expectativa, buscando que los grupos de interés infieran que se están generando cambios a todo nivel, para que de esta forma sea consciente el mantenerse expectante para tangibilizar los cambios conforme se van comunicando.

Cada una de las iniciativas deben contar con mensajes claves que correspondan al objetivo principal de cambios que se está buscando, y debe acompañar todas las publicaciones, con el objetivo que mantener vigente el mensaje y el proceso específico que se esté viendo con la iniciativa.

- Hashtag

Cada una de las publicaciones generadas en el marco del desarrollo de las iniciativas de cambios, deben estar acompañadas de mensajes específicos, que permitan identificar la información con la iniciativa y en general con el proceso de cambio. Estos mensajes específicos se anteceden del mensaje genérico #Estamoscambiandoparati.

- Piezas de expectativa

Al hablar de piezas, se está haciendo referencia a material impreso fijo, de audio o video de acuerdo a lo programado en el marco de la estrategia definida para cada iniciativa.

Se trabajarán para los casos que se considere pertinente, piezas que permitan generar introducción a la iniciativa, al proceso de cambios específico, o al estado de alerta que se requiera fortalecer, buscando que la atención de los grupos de interés esté presente para todo el proceso que siga en el marco de la estrategia.

- Piezas informativas

Al hablar de piezas, se está haciendo referencia a material impreso fijo, de audio o video de acuerdo a lo programado en el marco de la estrategia definida para cada iniciativa.

Se trabajarán para los casos que se considere pertinente, piezas que permitan informar a detalle aspectos considerados dentro del proceso de cambio. Dentro de este ítem se hace referencia a los boletines informativos, paso a paso, instructivos y demás que se requiera para hacer más fácil el proceso de adaptación al cambio, en los grupos de interés.

- Material POP

Con el material POP se busca fortalecer el escenario de recordación del estado de cambio que está atravesado la organización o la introducción de la iniciativa, ya en vigencia. Para este punto se hace vehemencia en la generación de materiales amigables con el medio ambiente, de bajo costo y principalmente utilitarios, es decir que el nivel de usabilidad, permita que la persona de manera permanente esté recordando el momento que está atravesando la organización.

Para la vigencia 2024 – 2025 se proyecta el trabajo inicial de 3 tipos de materiales para soportar la fase de preparación, con los portalápices de cartón, los porta post-it y las loncheras ecológicas. Materiales que serán utilizados a lo largo de la vigencia y entregados en el marco de las diferentes actividades proyectadas a nivel genérico.

- Tutoriales

Atendiendo a la necesidad de generar instructivos específicos o formas de entrar a plataformas, hacer levantamiento de información, registro de documentos y demás, los tutoriales se configuran como una herramienta de apoyo para que el proceso de cambio que corresponde sea mucho más claro para el grupo objetivo.

Las estrategias de comunicación para la vigencia (2024-2025) se realizarán de acuerdo a la construcción de cronogramas específicos por iniciativa.

B. Capacitación y Desarrollo

El proceso de formación en el marco de las estrategias de cambio resulta fundamental, pues permite ahondar en los conceptos, conocer desde la raíz las inquietudes que surjan, o las dinámicas que podrían llegar a retrasar o ralentizar el ejercicio de cambio y mantener el cambio como una constante en las estrategias implementadas.

Dentro del proceso de capacitación y desarrollo se proyectan 3 estrategias específicas para el proceso general, aplicables a las iniciativas conforme sea el caso:

- Formación estratégica o de líderes

Mantener a los equipos del cambio y al nivel directivo de la organización en sintonía con los procesos de cambio resulta fundamental para tener mayor impacto y cobertura a cada una de las estrategias que se implementen, adicional a poder generar construcciones aterrizadas de acuerdo a las particularidades que se presenten en cada micro escenario.

Para la vigencia (2025) se trabajará un espacio de formación trimestral para líderes del cambio, incluyendo al personal de las Direcciones de Sanidad. Para el personal directivo se manejará 1 espacio semestral de formación o co-construcción.

- Espacios de conocimiento

Los espacios de conocimiento abarcan las diferentes dinámicas que buscan llevar información importante tanto de habilidades como de estrategias específicas. Pueden ser de impacto corto, es decir, espacios de formación de hasta 20 minutos, donde puede o no generarse desplazamiento a puntos de concentración o trabajar en espacios abiertos con el personal en sus puestos de trabajo.

Para esta vigencia (2025) se pretende trabajar espacios de conocimiento bimensuales buscando abarcar a los diferentes grupos de interés y vincular la información de las iniciativas que se encuentren en vigencia.

- Espacios de construcción

Los espacios de construcción son aquellos que buscan generar participación activa de los grupos de interés en los procesos de cambios que está viviendo la organización, buscando que se genere un nivel inicial de conocimiento pero que de forma adicional también se puedan mediar los retos de implementación o dificultades que hacen parte de los escenarios más específicos.

Para esta vigencia (2024) se cierra con la implementación de talleres de construcción a noviembre (4 talleres) con participación de personal representante de cada una de las sanidades de las fuerzas y del nivel central, en el marco de la campaña general, con participación de 200 personas. Y para el (2025) se proyecta espacios cuatrimestrales con una participación mínima de 50 personas por espacio con representación de todas las sanidades, incluido nivel central.

- Espacios de reflexión

Los espacios de reflexión corresponden a dinámicas diversas de interacción con los grupos de interés, que permitan dejar un mensaje puntual en las personas, adicional a obtener información que dimensione dificultades o retos en los procesos de cambio.

Para la vigencia (2024) se cierra con la implementación de 12 sketch teatrales de impacto rápido implementados a nivel central y en cada sanidad de las fuerzas, buscando dejar sobre la conversación institucional la importancia del cambio como oportunidad de generar mejoras en el cumplimiento de la misión, e instaurando en el ADN de los asistentes la mirada hacia los valores institucionales como parte esencial de la cultura. Para el (2025) se proyecta el trabajo de escenarios de reflexión semestrales, con participación de la estrategia general o de las iniciativas que se encuentren en fase de implementación.

Tabla N° 3. CRONOGRAMA TENTATIVO DE FORMACIÓN

ACTIVIDADES/MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Formación de líderes												
Espacios de conocimiento												
Espacios de construcción												
Espacios de reflexión												

Fuente: Área de Comunicaciones Estratégicas y Gestión del Cambio

9.4 FASE 4. EVALUACIÓN Y MEJORA

La fase de evaluación será realizada de forma inmediata y consecuente al desarrollo de cada una de las actividades consignadas en las estrategias desarrolladas, buscando dimensionar oportunamente el nivel de percepción de las mismas y generar mejoras inmediatas al proceso. Cada actividad estará soportada por una encuesta específica de percepción, y de forma general, trimestralmente se aplicará la encuesta general de percepción de proceso de Gestión del Cambio, buscando general a nivel integral los ajustes requeridos.

Las evaluaciones que se hacen por actividad permiten medir el impacto tanto en participación como en aprensión o apropiación de los contenidos u objetivos de la actividad en el marco de la estrategia genérica proyectada.

Dentro del proceso de evaluación a nivel estrategia se debe contar con una evaluación inicial técnica, que permita medir el nivel de conocimiento que tiene el segmento en la iniciativa o temática sobre la que se va a trabajar, y al cierre de la estrategia la evaluación de seguimiento que permite identificar cambios en los escenarios de información, conocimiento, aplicación e incorporación a la cultura organizacional, de acuerdo con los objetivos de gestión del cambio marcados inicialmente.

Parte del proceso de evaluación se encuentra en la vinculación de los logros al escenario empresarial como una estrategia de sostenimiento. Comunicar los logros alcanzados desde cada iniciativa, a los grupos de interés vinculados en el proceso hace parte del cierre.

10. BIBLIOGRAFÍA

Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Dimensión 1 Talento Humano. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/detalle-del-modelo/tags/talento-humano>

Función Pública, (2018, abril) Ruta de la felicidad: la felicidad nos hace productivos. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano GETH.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+talento+humano+GETH+-+Abril+2018.pdf/bb810438-59e7-38428eae803a3db237?version=1.1&download=true>.

Plan Estratégico Institucional (PEI), 2023-2026.

Plan Incentivos Institucionales DIGSA.2024.