



Plan Psicosocial
Estrategia
Al Cuidado de los que
Cuidan la Memoria
del Centro Nacional
de Memoria Histórica

2020

Elaborado por el Área de Talento Humano y la Estrategia Psicosocial
Tanya Paulina Muskus Cuervo
Helen Jackjaira Quejada Perea

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	2 de 25

PLAN PSICOSOCIAL
ESTRATEGIA
AL CUIDADO DE LOS QUE CUIDAN LA MEMORIA

	NOMBRE	CARGO	FECHA
ELABORO	Helen Jackjaira Quejada Perea	Contratista	28/01/2020
REVISÓ	Tanya Paulina Muskus Luz Dary Patricia Pardo	Profesional especializado en Talento Humano Profesional Universitario	30/01/2020
APROBÓ	Tanya Paulina Muskus	Profesional especializado en Talento Humano	30/01/2020

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	3 de 25

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	4
II. OBJETIVO GENERAL	5
III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
IV. MARCO LEGAL	5
V. CONCEPTOS QUE ORIENTAN EL PLAN	7
DESGASTE PSICOSOCIAL	7
FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL	8
FACTORES DE PROTECCIÓN PSICOSOCIAL:	9
CUIDADO PSICOSOCIAL:	9
AUTOCUIDADO	10
CUIDADO DE EQUIPOS	11
COMPETENCIAS PSICOSOCIALES	11
LECTURA DE CONTEXTOS:	11
REFLEXIVIDAD	12
COMUNICACIÓN DIALÓGICA:	12
CONTENCIÓN EMOCIONAL:	12
ACTITUD EMPÁTICA:	13
VI. LINEAMIENTOS GENERALES EN LOS QUE SE SUSTENTA EL PLAN PSICOSOCIAL	13
VII. JUSTIFICACIÓN	17
VIII. ESTRUCTURA DEL PLAN	20
IX. EJECUCIÓN DEL PLAN	1
X. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN	1
XI. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	1
XII. ANEXOS	2

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	4 de 25

PLAN PSICOSOCIAL DE LA ESTRATEGIA AL CUIDADO DE LOS QUE CUIDAN LA MEMORIA DEL CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA

I. INTRODUCCIÓN

El *Plan Psicosocial de la Estrategia Al Cuidado de los que Cuidan la Memoria del Centro Nacional de Memoria Histórica –CNMH 2020*, se basa en las disposiciones establecidas en el Decreto 1084 de 2015 del Departamento para la Prosperidad Social, el cual establece que todas las entidades del Sector de la Inclusión Social y Reconciliación (al que pertenece el CNMH) deben desarrollar estrategias y programas continuos de autocuidado y capacitación para los servidores públicos que orientan y atienden a las víctimas (párrafo del artículo 2.2.7.5.7). También se apoya en la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Salud y Protección Social en la que se definió una línea de trabajo enfocada en la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo del riesgo psicosocial en el trabajo y del estrés ocupacional, así como en la Ley 1448 de 2011 o Ley de Víctimas, pues para desarrollar las tareas allí definidas se requiere de la creación de proyectos institucionales en clave psicosocial y de cuidado de las personas y equipos.

El PAPSIVI constituye la línea técnica que le permite a los diferentes actores atender los impactos psicosociales y los daños en la salud física y mental de las víctimas ocasionados por o en relación con el conflicto armado, en los ámbitos individual, familiar y comunitario (incluido en éste los sujetos de reparación colectiva), con el fin de mitigar su sufrimiento emocional, contribuir a la recuperación física y mental y a la reconstrucción del tejido social en sus comunidades.

Todas las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, tienen el deber de garantizar el derecho de las víctimas a informarse, intervenir, presentar observaciones, recibir retroalimentación y coadyuvar, de manera voluntaria, en el diseño de los instrumentos de implementación, seguimiento y evaluación de las disposiciones previstas en la Ley 1448 de 2011 y los planes, programas y proyectos implementados para fines de materializar su cumplimiento (Decreto 4800 de 2011, Art. 262).

Adicionalmente, el CNMH tomó como base para formular su Plan Psicosocial 2020, la experiencia de construcción e implementación de la Estrategia Al Cuidado de los que Cuidan la Memoria que comprende los años 2015-2017¹; las directrices de la alta dirección; las recomendaciones de las

¹ Para un resumen de cómo fue el proceso de construcción de la Estrategia Psicosocial del CNMH, remítase a la presentación que se hace en el Módulo 1 de la Caja de Herramientas: Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) y Carrera 7 # 27-18. PBX 7965060 | www.centrodememoriahistorica.gov.co | Bogotá, Colombia

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	5 de 25

dependencias y los objetivos institucionales. Un estímulo adicional para formular este Plan tiene que ver con el reconocimiento del Premio de Alta Gerencia que la Función Pública le hizo a la entidad y a la estrategia psicosocial por el desarrollo de programas psicosociales y de cuidado emocional en toda la entidad en diciembre de 2017.

II. OBJETIVO GENERAL

- ✦ Desarrollar un programa continuo de cuidado y de generación de competencias en temas psicosociales con todas las personas vinculadas y contratadas por el CNMH, a través de la puesta en marcha de actividades individuales y grupales que le aporten a la prevención de los riesgos psicosociales, el agotamiento físico y emocional y al fortalecimiento de las dinámicas de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos entre los equipos.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✦ Proporcionar a los profesionales y equipos de trabajo del CNMH herramientas para trabajar en todo lo relacionado con el autocuidado, el cuidado grupal y la prevención de los riesgos psicosociales.
- ✦ Brindar a los profesionales y equipos del CNMH herramientas conceptuales y prácticas para la incorporación del enfoque psicosocial y las competencias psicosociales definidas por la entidad en los ámbitos del trabajo que se desempeñen.
- ✦ Fortalecer las habilidades de comunicación asertiva, liderazgo y resolución de conflictos de los equipos de la entidad.

IV. MARCO LEGAL

La siguiente tabla recoge la normativa en la que este Plan Psicosocial está cimentado:

Fuente	Descripción
Ley 1448 de 2011 y su Decreto reglamentario 4800 de 2011	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. El Plan Psicosocial del CNMH retoma de esta ley el Artículo 169 , en el

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2017), *Al cuidado de la memoria. Módulo 1. Conceptos sobre el enfoque psicosocial y el cuidado de personas y equipos. Caja de herramientas para trabajar en procesos de construcción de memoria histórica*, CNMH y OIM, Bogotá.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	6 de 25

Fuente	Descripción
	cual se plantea: “con el fin de promover la calidad de la atención a las víctimas (...) e incorporar el enfoque psicosocial, las entidades responsables de la asistencia, atención y reparación, deberán capacitar progresivamente al personal encargado en dicha materia de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social”.
Decreto 1084 de 2015 del Departamento para la Prosperidad Social	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Inclusión Social y Reconciliación. El Plan Psicosocial del CNMH retoma de este decreto el parágrafo del artículo 2.2.7.5.7 . En él se establece que todas las entidades del Sector de la Inclusión Social y Reconciliación deben desarrollar estrategias y programas continuos de autocuidado y capacitación para los servidores públicos que orientan y atienden a las víctimas
Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Protección Social	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.
Resolución 1166 de 2018 – Ministerio de Salud y protección social	La resolución tiene por objeto adoptar los lineamientos para el talento humano que orienta y atiende a las víctimas del conflicto armado y establecer disposiciones en relación con su implementación, con el fin de promover la calidad de la atención a las víctimas del conflicto armado e incorporar el enfoque psicosocial mediante la cualificación del talento humano vinculado a las entidades responsables de su asistencia, atención y reparación.
Resolución 2404 de 2019 – Ministerio de Trabajo	La resolución tiene por objeto adoptar como referentes técnicos mínimos obligatorios para la identificación, evaluación, monitoreo permanente e intervención de los factores de riesgo psicosocial la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales, sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	7 de 25

V. CONCEPTOS QUE ORIENTAN EL PLAN

Partiendo de dos de las tres líneas de trabajo de la Estrategia Psicosocial del CNMH, el presente Plan está sustentado en los siguientes conceptos:

Línea	Conceptos asociados
Promoción del Autocuidado y el cuidado de los equipos	<p>Desgaste Psicosocial: se refiere a “aquel conjunto de síntomas indeseados sostenidos en el tiempo y relacionados con el trabajo, experimentados por personas que trabajan en contextos de violencia. Esta experiencia incluye afectaciones a nivel físico, emocional, mental, relacional, existencial o espiritual. Entre algunos de los efectos observables se destacan el agotamiento emocional, el cansancio crónico, dolores y afecciones de salud, desmotivación, aparición de conflictos en las relaciones de manera más frecuente que antes, bajo rendimiento, pérdida de la fe o del sentido de vida y un estilo pesimista de relacionarse con el mundo” (OIM, 2016, página, 10). El desgaste psicosocial recoge otros conceptos propios del agotamiento físico y emocional tales como:</p> <p>El síndrome de burnout: definido como “un estado de fatiga o frustración que aparece como resultado de la devoción a una causa, a un estilo de vida o a una relación que no produce las recompensas esperadas” Herbert Freudenberger (1974, citado por Arón y Llanos, 2004, página 2)</p> <p>El desgaste emocional o profesional: se trata de un desgaste en el que las reacciones que presentan quienes trabajan son originadas por su directa relación con temas de violencia, abuso y traumas, dado el efecto emocional que tienen estas temáticas sobre las personas. De esta manera, el efecto se experimenta en lo individual y promueve el agotamiento profesional, con ello una serie de síntomas que involucran la vida personal, profesional y el desarrollo laboral de la persona, lo cual lleva en algunos casos al abandono de la profesión o el campo de trabajo. Las implicaciones del agotamiento también se configuran en los equipos de trabajo y erosionan a sus integrantes y las personas con quienes trabajan (Aron y Llanos, 2004, página 1).</p> <p>La contaminación temática: se refiere al efecto negativo que las personas experimentan al trabajar con temas de alto efecto emocional. Particularmente, en contextos de violencia puede ocurrir que los relatos de guerra y sufrimiento se instauren en la persona, generando que la mayor parte de sus pensamientos, conversaciones y emociones estén vinculadas con la temática de trabajo, lo cual produce un efecto silencioso que resulta nocivo para la persona y para su círculo</p>

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	8 de 25

	<p>familiar y social</p> <p>La fatiga por compasión (o desgaste por empatía): una reacción que presentan las y los profesionales debido al sobre involucramiento y la falta de distancia adecuada al tratar con personas que se encuentran afectadas por situaciones de dolor y sufrimiento intenso</p> <p>La traumatización vicaria (estrés traumático secundario): ocurre cuando la persona que ayuda se encuentra muy afectada por la experiencia de las víctimas con las que trabaja (Beristain, 2010, página 141). Se refiere al efecto de reproducir en sí mismo los síntomas y sufrimientos de las víctimas (Aron y Llanos, 2004, página 5). En este sentido, se empieza a vivir la experiencia traumática de los demás como propia y reproducir en uno mismo sufrimiento intenso, pesadillas relacionadas con la vivencia de la víctima o sentirse en peligro constante, por ejemplo.</p> <p>La traumatización de los equipos: es un concepto que sigue la línea de la traumatización vicaria, pero se enfoca en los efectos de reproducir en los grupos de trabajo las dinámicas de la violencia, donde se establecen relaciones conflictivas y marcadas por la polarización y los desbalances de poder. De esta manera se pueden producir en los equipos relaciones de abuso hacia uno o varios de sus integrantes y con ello dinámicas de exclusión que afectan el desempeño y el bienestar colectivo</p> <p>Ahora, es importante tener en cuenta que se debe comprender que aunque el desgaste psicosocial es una consecuencia posible de las actividades laborales de ayuda y de los contextos laborales de violencia, no es una consecuencia inevitable. Para la OIM, su prevención es posible y existen numerosas formas de hacerle frente. Aunque en algunas de las propuestas relacionadas con el tema se ha planteado que estos efectos negativos son un resultado natural en los trabajos de ayuda, la OIM propone que ocurre cuando no se les presta suficiente atención y no se toman las medidas pertinentes. Y reafirma que: “El trabajo en escenarios de violencia nos puede representar grandes oportunidades de crecimiento y plenitud por lo que sería un grave error naturalizar el desgaste psicosocial. En lugar de esto nos hemos preguntado por las alternativas con las que contamos para mantener entornos de trabajo saludables que contribuyan al desarrollo integral de quienes trabajan en escenarios de violencia sociopolítica” (OIM, 2016, página 10).</p> <p>Factores de riesgo Psicosocial: los efectos que el trabajo con relatos de violencia sociopolítica y conflicto armado, pueden causar, en cuanto irrupción y quiebre, en la vida emocional, familiar y personal de un profesional. Hace referencia a las lesiones, rupturas o huellas visibles o invisibles, físicas y emocionales, generadas a nivel individual y colectivo, y que según su profundidad podrían ocasionar daños</p>
--	--

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	9 de 25

	<p>permanentes. Estos no se manifiestan de manera homogénea, sino que dependen de las características propias de las personas (por ejemplo género, clase, pertenencia étnica, escolaridad, experiencia) y el escenario donde se presentan. En otras palabras, los factores de riesgo son aquellas condiciones o situaciones propias de las personas o de su entorno que pueden tener consecuencias traumáticas o adversas en los diferentes ámbitos de su vida (personal, familiar, de trabajo, salud, etc.), es decir que afectan su bienestar.</p> <p>Ante los factores de riesgo, las instituciones están obligadas a proponer prácticas de autocuidado y cuidado grupal e intergrupales como factores de prevención</p> <p>Factores de protección Psicosocial: podrían ser definidos como “la conjugación de dos o más eventos inherentes a la persona, al grupo, a la entidad o al contexto que reducen las posibilidades de que las personas presenten agotamiento emocional” (Corporación Avre, 2001). En ese sentido, los factores de protección psicosocial se refieren a los recursos que ya existen o pueden seguir desarrollándose en el CNMH para enfrentar situaciones de riesgo al bienestar personal, de equipo o institucional.</p> <p>Cuidado psicosocial: definido como una competencia necesaria para las personas que se desempeñan en escenarios laborales de violencia, que implica el reconocimiento de los riesgos presentes en el contexto de trabajo, la disposición por comprender las necesidades de desarrollo propias y de los demás y la actuación para promover el bienestar integral de su red social (OIM, 2016, página, 12).</p> <p>Esta competencia está compuesta por 6 dimensiones:</p> <p>La física: Se refiere al cuidado de nuestro cuerpo en cada uno de los sistemas que lo componen: nervioso, muscular, óseo, respiratorio, digestivo, reproductor, circulatorio, entre los principales. El cuidado de esta dimensión implica el descanso, la nutrición saludable, el ejercicio, la realización de chequeos médicos periódicos y el evitar hábitos nocivos</p> <p>La emocional: Reúne todo nuestro componente afectivo y se refiere a aquello que no podemos “ver” pero que podemos “sentir”. Algunas de las emociones que más frecuentemente experimentamos son estas: alegría, tristeza, rabia, miedo, vergüenza y culpa. La forma básica de cuidado supone aprender a identificar, expresar y transformar estados emocionales desagradables y a favorecer estados emocionales agradables.</p>
--	--

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	10 de 25

	<p>La mental: Se refiere básicamente a nuestros pensamientos, ideas y creencias con relación al mundo. Cuidar de nuestra dimensión mental implica revisar nuestros pensamientos e identificar cuándo involucran ideas o creencias que resultan limitantes para nuestra comprensión de nosotros mismos o de nuestro entorno.</p> <p>Relacional: Considera la forma en la que nos relacionamos con los seres que tenemos a nuestro alrededor. Somos seres sociales, por lo que nuestro mundo está siempre marcado por los vínculos que construimos. Aprender a seleccionar las que queremos construir, a identificar nuestras expectativas con respecto a los demás y a transitar los conflictos son algunas de las principales maneras de cuidar de esta dimensión.</p> <p>La existencial: Considera nuestro sentido o propósito vital, nuestra postura ético-política con respecto a la vida y a la labor que desempeñamos y el significado que le damos a nuestra Existencia. Cuidar de esta dimensión implica realizar acciones personales que estén alineadas con nuestros valores y con nuestra posición ético-política. Implica también involucrarnos en actividades que nos enriquezcan como individuos y que nos representen crecimiento intelectual, emocional y relacional</p> <p>La espiritual: Se refiere al vínculo que tenemos con algo que va más allá de nosotros mismos. Aunque es usual que nuestra espiritualidad esté mediada por nuestra relación con determinada religión, comunidad espiritual o sistema particular de creencias, no siempre es así. La manera de cuidar de esta dimensión es procurando el balance y el bienestar integral de nuestras demás dimensiones y abriéndonos a la realización de prácticas espirituales que nutran nuestro espíritu.</p> <p>Autocuidado: Acción sistemática de cuidar de uno mismo, en atención a las necesidades propias y en procura de nuestro bienestar y crecimiento. “El autocuidado es por sobretodo acción, es decir cuidarse de lo que daña en el trabajo y protegerse de aspectos vulnerables a los que es posible anticiparse. De este modo, el autocuidado se despliega a través de estrategias, o sea, buscando distintos caminos que conduzcan al bienestar laboral” (Santana y Farkas, 2007, página 10). El primer paso para el autocuidado es reconocerse vulnerable y dedicar recursos al desarrollo de estrategias que permitan amortiguar el efecto nocivo y contaminante que tiene el trabajo (Aron y Llanos, 2004).</p> <p>El Autocuidado es necesario cuando los profesionales:</p>
--	---

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	11 de 25

	<p>Están constantemente en contacto con situaciones y relatos extremos, de dolor, angustia y sufrimiento. Reciben permanentemente información que no tienen ni tiempo ni herramientas para elaborar Desplazan sus necesidades personales y profesionales a último lugar porque deben estar siempre en disposición de atender las pérdidas, los traumas, los sufrimientos, la indefensión y los dolores de las y los demás (Reyes, 2011, página 2).</p> <p>Cuidado de equipos: Está relacionado con las acciones que se llevan a cabo dentro de un grupo para generar bienestar, mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, fortalecer las potencialidades de las personas y del grupo y atender las situaciones que generan desgaste psicosocial.</p> <p>Finalmente, no hay que olvidar la necesidad de retomar el nivel interequipos o redes de profesionales. La implementación del cuidado en este nivel tiene que ver con la configuración de redes de equipos que tienen conexión temática y de desarrollo de actividades. La idea es que se configuren espacios de encuentro e intercambio de experiencias en una perspectiva de aprendizaje y contención emocional. Las redes de apoyo profesional son un recurso importante para el fortalecimiento del grupo: saber que hay otros sectores profesionales que están ocupados de los mismos temas es un alivio para los equipos.</p>
Fortalecimiento de la ética profesional	<p>Competencias psicosociales: aquella capacidad de las personas para enfrentarse con éxito a las exigencias y los desafíos de la vida diaria. Esto significa que las competencias psicosociales “permiten a las personas transformar conocimientos, actitudes y valores en habilidades, es decir, saber qué hacer y cómo hacerlo” (Mantilla, 2002, página 7). Ahora bien, las competencias no deben ser entendidas como recetas o prescripciones de comportamiento, sino como recursos profesionales en desarrollo, que harán que cada persona que trabaje en la entidad y que emprenda actividades con víctimas del conflicto armado y con desmovilizados que participan del mecanismo no judicial de contribución a la verdad y a la memoria histórica realicen su trabajo de la mejor manera posible.</p> <p>Lectura de contextos: es una competencia que permite identificar el conjunto de variables y circunstancias que rodean cada una de las personas o comunidades que hacen parte de un ejercicio de memoria histórica. La comprensión del contexto contribuye al discernimiento ético necesario para tomar decisiones en relación con la actuación e interacción con las múltiples realidades que las variables y circunstancias producen. La lectura de contextos es fundamental para definir el enfoque y la metodología por emplear en los ejercicios de memoria histórica. Esta</p>

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	12 de 25

	<p>competencia garantiza que las personas —facilitadores del CNMH y participantes— puedan contribuir a los procesos de memoria histórica desde el reconocimiento pleno de su dignidad, autonomía y libertad.</p> <p>Reflexividad: es una competencia que involucra la autoobservación como proceso necesario en el acompañamiento desde las diferentes acciones que desarrollamos en el CNMH. En esta competencia, debemos considerar las propias emociones, ideas, creencias y experiencias como punto de análisis y revisión en el antes, durante y después de los ejercicios de memoria. A partir de esta competencia proponemos la coherencia como parte central de la reflexividad para la prevención del desgaste psicosocial, ya que la alineación responsable entre lo que se piensa, se dice, se siente y se hace enriquece la armonía consigo mismo y aporta a la calidad de relaciones que se generan con las demás personas y comunidades atendidas. Esta competencia pretende favorecer habilidades para afinar las múltiples miradas que nos habitan y que surgen en la interacción que se construye como acompañante.</p> <p>Comunicación dialógica: dentro de la memoria histórica es la capacidad de co-construir relaciones de confianza y colaboración a través de conversaciones que abren posibilidades con respecto a las situaciones que han vivido las personas en el conflicto armado. Este estilo de comunicación fomenta la construcción de realidades que son fuente de poder, esperanza y cambio para las víctimas y demás actores del conflicto armado y, en general, para el país. Implica considerar las múltiples alternativas que se abren en el plano de las relaciones humanas tanto en contextos de guerra como de paz, así como reconocer las posibilidades de actuación para generar cohesión y desarrollo social. Es una forma de actuar en la que se privilegia el diálogo como forma de construcción de memoria y de transformación social, a partir del reconocimiento de la diferencia manifestada en las múltiples identidades individuales y colectivas que habitan el territorio nacional.</p> <p>Contención emocional: entendida como la creación de condiciones que faciliten la protección, la elaboración de una experiencia vital y el desarrollo de capacidades (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, s. f.). En esta competencia, es clave proporcionar algunas herramientas que cualquier persona puede poner en práctica para apoyar a alguien que está en una situación crítica, mostrando por ejemplo, “a través de la actitud plena y pequeños gestos corporales, que se dispone de la capacidad para reconocer y acoger el sufrimiento del otro sin hurgar ni interferir con él” (Pérez y Fernández, 2015, página 62).</p>
--	--

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	13 de 25

	<p>Actitud empática: definida como la disposición de una persona en un momento dado a ponerse en el lugar de otra. La actitud empática depende de las circunstancias. Hay momentos en los que, en función de la propia historia una persona se encuentra más dispuesta que en otros. Ahora, en cualquier proceso de reconstrucción de la memoria histórica la empatía debe estar mediada al menos por los dos siguientes principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de contactarnos emocionalmente con las personas con las que trabajamos, siempre que esto no sobrepase nuestros límites o nuestro bienestar personal. Recordemos que desarrollar una actitud empática no significa irrespetar nuestros propios tiempos, ritmos o límites emocionales. Todo lo contrario, consideramos importante que todo el tiempo recordemos cuidar de nosotros mismos y esto implica un ejercicio permanente de autoobservación. 2. La destreza de aproximarnos a las otras personas “con la disposición de escuchar qué están sintiendo, pensando o necesitando. [Desde esta mirada] la empatía propone escuchar sin censurar ni aconsejar” (Herrera y Chahín, 2013, página 22) y lograr una especie de desconcentración personal para concentrarse en otro ser humano. Esto implica “debilitar los prejuicios propios para escuchar y acompañar sin censura” (Herrera y Chahín, 2013, página 13). Recordemos que la actitud empática no es imponer nuestros propios criterios a las demás personas o tratar de evitar el diálogo desde lo emocional.
--	---

VI. LINEAMIENTOS GENERALES EN LOS QUE SE SUSTENTA EL PLAN PSICOSOCIAL

El presente Plan retoma los lineamientos conceptuales y metodológicos para las entidades de la Rama Ejecutiva en materia de capacitación y formación de los servidores públicos, formulados por el sector administrativo de la Función Pública. Y, concretamente, todo lo que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) propone dentro de la línea **gobernanza para la paz** del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017-2027.

Esa línea tiene como propósito brindar a los servidores públicos las herramientas para afrontar los retos que se presentan en el contexto del posconflicto y de la construcción de la paz. Entre las recomendaciones que se menciona para hacer posible la gobernanza para la paz, el DAFP propone que las entidades del Estado promuevan e incentiven la capacitación de sus profesionales en diferentes tipos de habilidades

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	14 de 25

blandas, para con ello, mejorar las relaciones de la institución con la ciudadanía. Para la Función Pública, la participación ciudadana, el control social y el gobierno abierto son los pilares necesarios que una sociedad pacífica y equitativa requiere para su existencia.

Por ello, el Plan Psicosocial aporta al cumplimiento de esos lineamientos de la Función Pública, al contemplar actividades individuales y grupales en los campos que la entidad ha definido como el cuidado emocional, el enfoque psicosocial y las competencias psicosociales, con las cuales el CNMH podrá darle cumplimiento a su misión y objetivos estratégicos en un escenario de construcción de paz.

Es importante recalcar que dentro de las sugerencias que hace la Función Pública para el desarrollo de los programas de capacitación o formación, están la de favorecer, preferentemente, aquellas estrategias que permitan una participación activa de los servidores en la planificación de su propia formación. Del mismo modo, debe propiciar estructuras que den cabida a propuestas plurales y abiertas, que permitan una constante revisión y reformulación de pedagogías, didácticas y métodos de abordaje. El diseño de la Estrategia Psicosocial durante los años 2015 y 2016 y su respectiva implementación a lo largo de los años 2017-2021, son un claro ejemplo del cumplimiento de esos principios de participación y dinamismo que la Función Pública indica.

Para diseñar la estrategia, el CNMH elaboró un diagnóstico del riesgo psicosocial a través de la puesta en marcha de 46 talleres de autocuidado y cuidado de equipos en el que participaron 246 personas de la entidad. En ese diagnóstico, la entidad se propuso:

1. Identificar las afectaciones que los procesos de reconstrucción de memoria provocan en las personas y equipos acompañantes.
2. Identificar los recursos de afrontamiento que personas y equipos del CNMH despliegan para protegerse de los factores de riesgo que genera la labor con víctimas, excombatientes y en contextos de violencia.
3. Proporcionar y promover herramientas de cuidado y autocuidado destinadas a estimular el bienestar emocional

Y para su puesta en marcha, primero construyó una *Caja de Herramientas* compuesta por tres módulos, dirigida a todas las personas vinculadas o contratadas por la entidad que trabajan con víctimas y con desmovilizados, con el objetivo de proporcionar material teórico y metodológico sobre lo psicosocial y el

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	15 de 25

cuidado. Después, se llevó a cabo un pilotaje con algunos equipos de trabajo de la entidad para validar cada una de las herramientas consignadas en la Caja.

Finalmente, el proceso de diagnóstico, construcción de la Caja de Herramientas y su respectivo pilotaje, dieron origen a la política institucional del cuidado en el CNMH. En ella se establecieron los siguientes tres propósitos:

-  Cuidar a los profesionales vinculados a la entidad a través de la prevención y la atención de situaciones del trabajo con la memoria histórica que pueden generar en ellos agotamiento físico y emocional.
-  Cuidar a las personas o colectivos con los que la entidad trabaja a través del fortalecimiento de los profesionales vinculados al CNMH en herramientas o competencias psicosociales para el trabajo con víctimas o personas desmovilizadas.
-  Promover el tema del cuidado y el enfoque psicosocial con otras entidades o redes gubernamentales y no gubernamentales que atienden a víctimas del conflicto armado o personas desmovilizadas.

Y para dar cumplimiento a esos objetivos, se creó la Estrategia Psicosocial Al Cuidado de los que Cuidan la Memoria la cual opera a través de tres líneas de trabajo y sus respectivas actividades, a saber:

Línea	Actividades
1. Promoción del Autocuidado y el cuidado de los equipos (Estrategia Me cuido Te cuido)	1.1. Socialización y capacitación en técnicas de autocuidado y cuidado de equipos contempladas o relacionadas con las propuestas en la Caja de Herramientas de la Estrategia Psicosocial (Escuela virtual). 1.2. Sesiones y encuentros de cuidado de equipos en temas de cuidado Organizacional como (comunicación asertiva, trabajo en equipo, estilos de liderazgo, reconocimiento y manejo de emociones) 1.3. Acompañamiento psicosocial a los equipos en eventos o actividades con víctimas: lanzamiento de informes o de iniciativas de memoria, talleres de la memoria. 1.4. Acompañamiento psicosocial individual desde el ámbito

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	16 de 25

Línea	Actividades
	<p>organizacional, a funcionarios o contratistas de todas las direcciones de la entidad que así lo soliciten.</p> <p>1.5. Franjas semanales y programas continuos de autocuidado emocional en temas como manejo del estrés, hábitos saludables, actitud positiva, manejo de las relaciones interpersonales, síndrome de Burnout (desgaste profesional), pautas de autocuidado e inteligencia emocional.</p> <p>1.6. Desarrollo de estrategia “Liderando con Cuidado” en el que se busca desarrollar desde los líderes de los equipos estrategias de cuidado por medio de un programa de formación en competencias de liderazgo, y “coaching”, gestión organizacional, técnicas efectivas para el manejo del estrés, comunicación asertiva y empatía.</p>
2. Fortalecimiento de la ética profesional	<p>2.1. Socialización y capacitación en el enfoque psicosocial del CNMH desarrollado en la Caja de Herramientas de la Estrategia (Escuela virtual).</p> <p>2.2. Socialización y capacitación en cinco competencias psicosociales: Contención emocional, Empatía, Lectura de contextos, Comunicación dialógica, Reflexividad de la Caja de Herramientas de la Estrategia u otros temas relacionados con estas competencias.</p> <p>2.3. Articulación con las políticas de bienestar de la entidad y apoyo al comité de convivencia.</p>
3. Articulación interinstitucional	<p>3.1. Socialización de la Caja de herramientas “Al cuidado de la memoria” para trabajar en procesos de construcción de memoria histórica con cualquier entidad que trabaje con víctimas y personas desmovilizadas.</p>

El presente de Plan Psicosocial también contribuye entonces a hacer posible esa política institucional del cuidado.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	17 de 25

VII. JUSTIFICACIÓN

El Plan Psicosocial es una opción para que el CNMH fortalezca su estrategia Al Cuidado de los que Cuidan la Memoria y sus tres líneas de acción ya mencionadas. Este fortalecimiento hará posible la continuidad de la Estrategia Psicosocial, un asunto necesario en el CNMH no sólo porque con ella se le está dando cumplimiento a la normatividad ya señalada, sino porque para la entidad es imperativo prevenir el impacto emocional del trabajo con víctimas. Cuando no existe una estructura organizacional que tenga como propósito llevar a cabo esa prevención, esos impactos se agravan y las consecuencias de ese trabajo terminan recayendo individualmente sobre los profesionales. El CNMH ha tomado la decisión de no dejar solas a las personas y a los equipos de trabajo con las angustias que les causa lo que escuchan, leen o escriben. La entidad ha dispuesto de esta estructura institucional para acoger las dificultades de esos profesionales y equipos con el compromiso de brindar contención y cuidado. El CNMH está avanzando en brindar espacios para regular las tensiones y las dificultades personales y de grupo por trabajar temas penosos y agobiantes, pues la guerra en este país no solo ha sido dolorosa y aterradora para las víctimas sobrevivientes, sino también para quienes han optado por hacer de su vida profesional un camino al lado de las víctimas.

Y este compromiso fue asumido porque a partir del año 2015, cuando se desarrolló un diagnóstico del agotamiento físico y emocional con todas las direcciones del CNMH, se descubrió:

1. Que quienes atestiguan y se exponen a los relatos o imágenes de la guerra, con el propósito de construir la memoria histórica pueden agotarse física y emocionalmente.
2. Que los profesionales contratados accedían de manera directa al sufrimiento de otras personas (víctimas y desmovilizados) y no solo cuando conocían los detalles de las vivencias de crueldad y de violencia extrema por las que ellas han pasado, sino también por las condiciones de impunidad y de re-

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	18 de 25

victimización que atestiguan y documentan, así como con la dificultad para que las víctimas encuentren respuestas y salidas dignas ante la magnitud de las tragedias que han vivido.

3. Que esa alta carga emocional de trabajar con la memoria en algunas ocasiones generaba en los profesionales un permanente cuestionamiento sobre el sentido y el valor del trabajo que desempeñan, así como sentimientos de frustración, agobio, rabia, desolación y desesperanza.

4. Que el trabajo con la memoria también genera en los profesionales y equipos una serie de aprendizajes dentro de los cuales se encuentran las lecciones de valor, de dignidad, de resistencia y de capacidad frente a la adversidad.

5. Que los ejercicios de memoria vienen acompañados de resultados visibles y logros en las comunidades y grupos, lo cual genera efectos morales y psicológicos positivos en los profesionales que participan de esos procesos.

6. Que la construcción de la memoria histórica potencia las habilidades de los profesionales y los equipos para trabajar con comunidades, personas afectadas por el conflicto armado y desmovilizados, o hace que desarrollen competencias específicas que proyectan las capacidades y los conocimientos profesionales.

Por estos descubrimientos el CNMH concluyó que si las entidades responsables de la atención, la rehabilitación, la reparación, la estabilización de las víctimas no construyen espacios de cuidado para sus profesionales se puede correr el riesgo que el trabajo se realice cada vez menos eficazmente o que de hacerse con estándares aceptables el precio podrían ser somatizaciones, enfermedades, insomnios, angustias, conflictos con otros, rotación laboral, desesperanza, frustración. Entonces, para prevenir este tipo de experiencias, es importante que exista una relación complementaria entre el encuadre institucional

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	19 de 25

y lo que hace cada individuo preventivamente consigo mismo. Esto significa que la responsabilidad del cuidado de las personas y de los equipos no puede, por ningún motivo, recaer exclusivamente sobre el profesional o los grupos de trabajo. Todo lo contrario, debe ser asumido también por la entidad como tal. El Plan Psicosocial es una manera de asumir ese compromiso.

Este Plan es antes que nada una respuesta institucional a un problema que es previsible y que se produce a causa del trabajo dado la exposición de los profesionales y equipos a problemas graves de otras personas y comunidades. Este Plan apunta entonces a un proceso preventivo. Y como tal, el CNMH necesita continuar con su implementación, monitoreo y evaluación.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	20 de 25

VIII. ESTRUCTURA DEL PLAN

El Plan Psicosocial para las vigencias 2020 al 2021 estará compuesto por las siguientes líneas, actividades a fortalecer y acciones a desarrollar:

Líneas	Actividad a fortalecer ²	Acción requerida
1. Promoción del Autocuidado y el cuidado de los equipos	Socialización y capacitación 1.1. Técnicas de autocuidado y cuidado de equipos	Técnicas de autocuidado y cuidado de equipos Realizar talleres de Técnicas de autocuidado y cuidado de equipos contempladas o relacionadas con las propuestas en la Caja de Herramientas de la Estrategia Psicosocial (Escuela virtual); dirigida a mínimo el 80% de las personas del CNMH con una duración de un día. La jornada debe realizarse en un espacio externo a la entidad, invitando a las y los participantes a la conexión sensible con la naturaleza y su cuerpo. Debe incluir: transporte, almuerzo y un refrigerio.
	La actividad 1.2 Sesiones y encuentros de cuidado de equipos.	Desarrollar capacitación virtual, con el apoyo del área de comunicaciones, para el abordaje de los temas referidos al autocuidado emocional dirigida a la totalidad del personal del CNMH . Esta estrategia de formación debe incluir piezas comunicativas e instrumentos de evaluación que permita identificar el alcance del mismo. También se contempla desarrollar talleres no virtuales en jornadas de medio día. Estas jornadas deben realizarse en un espacio externo a la entidad,

² Las actividades de cada una de las líneas de acción de la Estrategia Psicosocial que no se referencian en este Plan ya están siendo implementadas por el profesional psicosocial contratado actualmente por la entidad.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	21 de 25

Líneas	Actividad a fortalecer ²	Acción requerida
		invitando a las y los participantes a una completa disposición a vivencias los temas a desarrollar. Debe incluir: transporte, almuerzo y un refrigerio.
	Acompañamiento psicosocial 1.3. En eventos o actividades con víctimas.	En eventos o actividades con víctimas: El/la profesional de riesgo psicosocial realizará a solicitud de las áreas, el acompañamiento al lanzamiento de informes o de iniciativas de memoria, y/o talleres de la memoria. Los gastos de desplazamiento del profesional serán asumidos por la Dirección y/o equipo que financia el evento.
	La actividad 1.4 Acompañamiento psicosocial individual	Sesiones psicosociales individuales El/la profesional de riesgo psicosocial hará acompañamiento psicosocial individual desde el ámbito organizacional, a funcionarios o contratistas de todas las direcciones de la entidad que así lo soliciten buscando orientar y promover el bienestar emocional y que se fortalezcan los recursos de afrontamiento individual.
	La actividad 1.5 Franjas semanales y programas continuos de autocuidado emocional.	Ciclos mensuales de técnicas alternativas de autocuidado y manejo del estrés (4 sesiones por mes): Contratar los servicios profesionales de personas y/o empresas con conocimientos y manejo de técnicas alternativas de manejo de estrés y ansiedad como Yoga, Meditación, Masaje Thai, Taichí, Pilates, Rumba, Chi kung. Estas actividades de autocuidado y cuidado de equipos se llevarán a cabo durante los diferentes meses de ejecución del Plan Psicosocial y se realizará una sesión semanal. Cupo: 25 personas.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	SIP-PL-007
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	22 de 25

Líneas	Actividad a fortalecer ²	Acción requerida
	La actividad 1.6 Estrategia “Liderando con Cuidado”	El/la profesional de riesgo psicosocial con el acompañamiento de un profesional asignado por la ARL desarrollará un programa de capacitación a los líderes de los equipos en temas como competencias de liderazgo y “coaching”, gestión organizacional, técnicas efectivas para el manejo del estrés, estrategias de retroalimentación, comunicación asertiva y empatía. Se realizarán sesiones de máximo dos horas y media con cada tema, se busca cubrir al menos el 70% de los líderes buscando que sean multiplicadores de la información.
2. Fortalecimiento de la ética profesional	La actividad 2.2 Socialización y capacitación en cinco competencias psicosociales: Contención emocional, Empatía, Lectura de contextos, Comunicación dialógica, Reflexividad de la Caja de Herramientas de la Estrategia u otros temas relacionados con estas competencias.	Talleres reflexivos de fortalecimiento de capacidades: Contratar profesionales/empresas para la realización de tres talleres reflexivos y masivos que profundicen en las temáticas relacionadas con las competencias psicosociales promovidas por el CNMH. Los temas podrían ser: Comunicación dialógica, Reflexividad y lectura de contextos. Estos talleres estarán dirigidos a todo el personal, se emitirá certificado de participación y la entidad debe proporcionar el espacio físico para su desarrollo.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	GTH-PL-001
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	24 de 25

IX. EJECUCIÓN DEL PLAN

Una vez estructurado el Plan Psicosocial 2020, se realizará la divulgación y coordinación con las dependencias de la Entidad, además de las gestiones de recursos y contrataciones necesarias para su ejecución. Se definirá un cronograma de actividades para la ejecución del Plan, el cual es objeto de control y evaluación permanente.

X. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

La evaluación y el seguimiento del Plan Psicosocial se realizarán por cada una de las actividades programadas en él. Se recurrirá a información cualitativa y cuantitativa.

XI. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Arón, Ana y Llanos, María, (2004), "Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia", en *Sistemas Familiares*, n.º 1-2, páginas 5-15.

Beristain, Carlos (2010), *Manual sobre perspectiva psicosocial en la investigación de derechos humanos*, España, hegoa.

CNMH y OIM (2017) *Al cuidado de la Memoria. Caja de Herramientas para trabajar en procesos de construcción de memoria. Módulo 1. Conceptos sobre el enfoque psicosocial y el cuidado de equipos*. Bogotá.

_____ *Al cuidado de la Memoria. Caja de Herramientas para trabajar en procesos de construcción de memoria. Módulo 2. Competencias psicosociales*. Bogotá.

_____ *Al cuidado de la Memoria. Caja de Herramientas para trabajar en procesos de construcción de memoria. Módulo 3. Sugerencias para el cuidado de personas y equipos*. Bogotá.

Corporación AVRE (2010), *Reflexiones desde la práctica de acompañamiento psicosocial en salud mental: Lecciones aprendidas*, Bogotá, Corporación Avre.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	GTH-PL-001
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	24 de 25

Lira, Elizabeth, (2016), “Reflexiones sobre la perspectiva psicosocial con personas que trabajan en escenarios de construcción de paz en América Latina. Conversatorio con Elizabeth Lira y Martha Nubia Bello”, Bogotá, Centro Nacional de Memoria Histórica, 17 de mayo.

XII. Anexos

Anexo 1. CRONOGRAMA PLAN PSICOSOCIAL ESTRATEGIA "AL CUIDADO DE LOS QUE CUIDAN LA MEMORIA"

CONTROL DE CAMBIOS			
ACTIVIDADES QUE SUFRIERON CAMBIOS	CAMBIOS EFECTUADOS	FECHA DE CAMBIO	VERSIÓN
No Aplica	Elaboración de Documento	17/08/2018	001
Título	Se ajustó el sub título del documento en cuanto a omitir la palabra “de la”, se omitió “julio-diciembre de 2018” por el año “2020”,	28/01/2020	002
Tabla de Contenido	En el punto VIII omitió la palabra “Agosto-Diciembre de 2018” , en el punto XI se ajusta el año “2018” por el “2020”, incluye “Referentes Bibliográficos” , “Anexos”. Se omite punto “Presupuesto”	28/01/2020	02
Introducción	Se ajustó la introducción del documento en cuanto al año “2018” por “2020” y se ajustó la redacción de la introducción	28/01/2020	002
Contenido del documento Plan Psicosocial	Se incluye Marco Legal en Fuente: “Resolución 1166 de 2018-Ministerio de Salud y Protección Social”, “Resolución 2404 de 2019-Ministerio de Trabajo”. En el documento se incluye “Estrategia Me cuido Te cuido” incluye en Actividades en el punto “1.2 y 1.4”. Se omite en Estructura del Plan: “Agosto-Diciembre de 2018”. Se	28/01/2020	002

 Centro Nacional de Memoria Histórica	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO :	GTH-PL-001
	PLAN PSICOSOCIAL	VERSIÓN :	002
		PÁGINA :	24 de 25

	ajustó en Plan Psicosocial “para las vigencias 2020 al 2021”. En Ejecución del Plan ajustó año “2020”. Se omite		
--	---	--	--