

**ANALISIS DE LA AFECTACION DEL RIESGO PSICOSOCIAL EN LA CALIDAD DE  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA COMISARÍA DE FAMILIA 5 KENNEDY – PATIO  
BONITO**

**Rafael Cogollos**

**Tutor – Trabajo de Investigación**

**Martha Yolanda Trujillo**

**Gerley Amaya Culma**

**Julián David Montaña Barbosa**

**Universidad Minuto de Dios**

**Secretaría de Integración Social**

**Bogotá 2017**

**Tabla de contenido**

1.	Introducción.....	5
2.	Planteamiento del Problema .....	7
3.	Justificación.....	9
4.	Marco Teórico .....	11
4.1	Gestión de Calidad .....	12
4.2	Estado Del Arte .....	21
5.	Objetivos.....	25
5.1	Objetivo General .....	25
5.2	Objetivos Específicos.....	25
6.	Perfil de la Organización .....	26
6.1	Antecedentes.....	26
6.2	Objeto de la Organización .....	26
6.3	Portafolio de Servicios .....	27
7.	Marco Contextual.....	31
7.1	Riesgo Psicosocial.....	31
7.2	Batería de Factores de Riesgo Psicosocial.....	31
7.3	Condiciones intralaborales.....	31
7.4	Condiciones extralaborales.....	32

7.5	Condiciones individuales.....	33
7.6	Análisis del Estudio Realizado en la Comisaría 5 de Familia.....	34
8.	Metodología.....	37
9.	Instrumentos.....	39
9.1	Redes y alianzas.....	39
9.2	Análisis de la situación.....	42
9.3	Mercadeo Social.....	50
9.4	Resolución de Conflictos.....	58
10.	Propuesta de instrumento metodológico.....	60
10.1	Actividades de Prevención del Riesgo.....	62
10.2	Talleres.....	63
10.3	Recursos Necesarios.....	64
11.	Conclusiones.....	65
12.	Bibliografía.....	66

### **Índice de tablas**

Tabla 1.	Portafolio de servicios.....	27
Tabla 2.	Dominios y dimensiones intralaborales.....	32
Tabla 3.	Dominios y dimensiones extralaborales.....	33
Tabla 4.	Resultados aplicación intralaboral.....	34
Tabla 5.	Resultados aplicación extralaboral.....	35
Tabla 6.	Instrumento de medicion.....	39

Tabla 7. Identificación de socios .....	48
Tabla 8. Mapa de caracterización de socios .....	49
Tabla 9. Actividades IN SITU .....	53
Tabla 10. Actividades innecesarias .....	54
Tala 11. Actividades por mejorar. ....	54
Tabla 12. Costos variables y costos fijo.....	56
Tabla 13. Análisis de competencias .....	57
Tabla 14. Plan de mercado.....	57

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1. Organigrama .....	28
Gráfico 2. Estructura de la alianza .....	46
Gráfico 3. Prototipo.....	53
Gráfico 4. Cono del Aprendizaje.....	62

## 1. Introducción

Para nadie es secreto que existe una descomposición cultural, ya que como sociedad no se puede pensar o decir nada sobre sí misma, sobre lo que es y lo que quiere, sobre lo que vale o no vale la pena, y sobre todo, como diría Castoriadis C. (1987): “...sobre la cuestión de saber si se quiere como sociedad y como cuál sociedad”. Así las cosas, millones de familias aisladas, incomunicadas unas con otras, valiéndose exclusivamente de lo que proyecta la programación televisiva, otras en su diario *rebusque* y otros, dejando sencillamente que la vida les pase sin más ni menos.

Dadas las características que hacen parte de ésta idiosincrasia, es curioso ver cómo se hacen comentarios y jocosidades sobre las situaciones de violencia del país, burlas sarcásticas a la indiferencia de los unos con los otros, críticas irónicas al desarrollo socio-político y a sus actores, tanto activos como pasivos. Sin embargo, existe un tipo de violencia que aunque cada vez es más visible, presenta unas características que dificultan su abordaje por ocurrir al interior del núcleo de la sociedad: las familias. Cuando se hace visible, es precisamente porque ha tomado grandes dimensiones: se estaría hablando de la llamada violencia intrafamiliar.

Cuando el quehacer diario de un grupo de trabajadores y trabajadoras es realizar atención a personas que son receptoras y/o ejercen este y otros tipos de violencia, resulta inevitable que se generen consecuencias negativas en su salud mental. Esta afectación negativa en la salud mental y en el aspecto emocional del trabajador que hoy por hoy se denomina exposición a factores de riesgo psicosocial, es uno de los puntos centrales de este proyecto en tanto se asume que existe una relación directa entre la exposición a factores de riesgo y la calidad en la prestación del servicio a los usuarios de las Comisarías de Familia en el Distrito Capital, específicamente para el caso: Comisaría de Familia Kennedy 5 – Patio Bonito, lo cual se considera, repercute en que

haya barreras de acceso a la justicia y dificultades en el ejercicio de derechos por parte de las comunidades.

Por lo anterior, con éste trabajo se pretende proponer un instrumento que permita mitigar la afectación del riesgo psicosocial en la calidad del servicio en la comisaría 5 de Kennedy y a la vez cual pueda reflejar una mejora tanto en el clima laboral de la Comisaría, como en la calidad de la prestación del servicio al ciudadano.

## 2. Planteamiento del Problema

Es bien sabido que los seres humanos en su dimensión integral ven afectada su vida emocional por el trabajo y viceversa, lo que genera que el desempeño laboral se vea influido o afectado por los niveles de exposición a riesgos psicosociales lo cual se refleja en la calidad su trabajo, para el caso particular de quienes cumplen con la misión de la SDIS y más específicamente la Comisaría 5 de familia se estaría hablando de Calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos que buscan ayuda para solucionar sus conflictos familiares.

El rendimiento en el trabajo no sólo depende de la ejecución de múltiples tareas por parte del empleado en tiempos determinados con un cierto nivel de calidad, sino también está enmarcado en un problema de motivación, satisfacción y entusiasmo personal. Estas últimas son, en gran medida, definidas por las relaciones del trabajador con los jefes, por los estilos de dirección en un ámbito tan delicado y sensible como lo es una Comisaría de Familia, ya que éstas son la principal puerta de acceso a la justicia de las víctimas de violencia intrafamiliar<sup>i</sup>. Por lo tanto, los ciudadanos que acuden allí, acuden cargados de sentimientos de ira, intenso dolor, odios extremos, etc., los cuales son transmitidos a los funcionarios y éstos, en su rol de Servidores, están en la obligación de tener unos altos niveles de atención y concentración, elevada responsabilidad, intensos horarios, entre muchos otros. Todo esto ocasiona un deterioro en el clima laboral, deterioro a nivel psicológico y emocional del trabajador y una mala prestación del servicio al ciudadano.

Así las cosas, este trabajo pretende brindar herramientas que permitan mitigar en cierta medida ese riesgo al que se exponen los funcionarios públicos que desempeñan sus labores en la Comisaría de Familia de Kennedy 5, y que de ser efectivas, se puedan replicar así mismo a las demás Comisarías, para que les sumen objetividad y puedan adelantar íntegramente procesos de

protección en casos de violencia intrafamiliar, para facilitar la toma de decisiones y contribuir al proceso de fortalecimiento de la importante labor que desarrollan para la garantía de los derechos de las víctimas.

El objetivo de este trabajo es concordante con el informe realizado por la Organización Internacional del Trabajo OIT en abril de 2015 con motivo del día mundial de la Seguridad en el Trabajo según el cual el ritmo del trabajo o la dinámica actual marcada por las comunicaciones instantáneas y los niveles de competitividad conducen a que se presente cada vez más dificultad para separar la vida laboral de la vida personal. Este aspecto así como la mayor competencia, altas expectativas de rendimiento y jornadas de trabajo más largas contribuyen para que los ambientes de trabajo sean más estresantes (OIT, 2017).

El estudio afirma que sin salud una persona no puede contribuir a la sociedad ni alcanzar el bienestar y por esta razón es importante aportar a la minimización de los ambientes de trabajo estresantes en las comisarías de familia mediante un instrumento que busque la reducción del riesgo psicosocial al interior de la misma. Por lo tanto, la pregunta orientadora o pregunta de investigación en este trabajo es: ¿Existe la posibilidad de mejorar la calidad de la prestación del servicio mediante la intervención del riesgo psicosocial en los trabajadores y contratistas para propender por su bienestar? (OIT, 2017)



### 3. Justificación

En las condiciones ideales de trabajo, es decir, en el caso en que los trabajadores se encontrasen altamente motivados, contaran con la capacitación y el tiempo suficiente para realizar sus labores sintiéndose bien remunerados además de tener buenas relaciones con sus superiores y con sus compañeros; lo más probable es que harían todo aquello que fuese necesario para realizar su trabajo de una manera excelente. En la situación contraria, es decir con sobrecarga de trabajo, tiempo insuficiente para realizar la labor, desmotivación, malas relaciones en el trabajo, es muy posible que ocurra la situación contraria, es decir: desinterés, falta de motivación, y ausencia de deseo por hacer las cosas bien. En este sentido y por las razones anteriormente planteadas para el Gerente Social toma importancia la mitigación del riesgo psicosocial de los trabajadores como un medio para propiciar para disminuir las barreras de acceso a la justicia y para el ejercicio de los derechos tanto a nivel de los trabajadores como de los usuarios de la Comisaría 5 de familia de Kennedy.

Además, toma gran relevancia para el Gerente la Calidad, como propiedad inherente a los productos y a los servicios prestados por una organización, la cual se ha convertido en un elemento fundamental en las organizaciones públicas y privadas de acuerdo a la importancia de dar plena satisfacción a las necesidades del cliente y/o ciudadano.

Así que, el estudio de la afectación del riesgo psicosocial en la calidad de la prestación del servicio de la Comisaría de Kennedy 5, representa un reto sustancial para ésta investigación, debido a que la aparición de elementos como la competitividad y la productividad significan permanecer en la búsqueda del mejoramiento de procesos a nivel general, desde el Nivel Central, implementando políticas que apunten a desarrollar una gestión de la calidad que enmarque todas las funciones desarrolladas por su estructura organizacional y la optimización de sus recursos

físicos, humanos y financieros en el logro de los objetivos misionales que la entidad se propone. Como puede determinarse, el panorama de estudio es bastante amplio; sin embargo, lo que aquí se pretende es sencillamente establecer una relación directa en el riesgo psicosocial al que están expuestos los servidores de la Comisaría frente a la afectación en el servicio al ciudadano. Por lo tanto, se dejarán planteados algunos temas que podrán desarrollarse en otras investigaciones.

#### 4. Marco Teórico

Este apartado contextualiza el riesgo psicosocial en Colombia desde el marco normativo reciente teniendo claro el tema se desarrolla al interior de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, más adelante se hará un análisis de los estudios realizados sobre el tema.

El Decreto Ley 1295 de 1994 en el literal a, del artículo 2, determina que uno de los objetivos del Sistema General de Riesgos Profesionales, es “Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que pueden afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad” (Secretaría del Senado de la República, 1994).

La Resolución 2646 de 2008, del Ministerio del Protección Social establece disposiciones y define 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. Esta resolución señala que los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país los siguientes artículos definen los aspectos a evaluar por el empleador (Ministerio de la Protección Social, 2008).

Artículo 5°. Factores psicosociales. Comprenden los aspectos intralaborales, los extra laborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Artículo 6°. Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores. La

evaluación de los factores psicosociales del trabajo comprende la identificación tanto de los factores de riesgo como de los factores protectores, con el fin de establecer acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en la población trabajadora.”

En concordancia con lo anterior en el año 2010 se publicó la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la cual fue validada para la población de trabajadores colombianos. Este conjunto de instrumentos fue avalado por el Ministerio de Protección Social para la identificación de los factores de riesgo psicosocial a los que se encuentran expuestos los trabajadores de diferentes actividades económicas y oficios. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Por otra parte, el Ministerio de Trabajo expidió la Tabla de Enfermedades Laborales a través del Decreto 1477 de 2014, en donde se clasificaron las enfermedades ocasionadas por el cumplimiento de una labor determinada. Dentro de esta tabla se presentan los aspectos psicosociales que pueden derivar en diversos tipos de enfermedades. (Ministerio de Trabajo, 2014)

En consecuencia, este proyecto responde a la necesidad que tiene la Secretaría Distrital de Integración Social en cuanto a establecer y orientar las políticas generales en materia de la Calidad en la prestación de servicios con base en el riesgo psicosocial al que están expuestos los servidores y servidoras públicas y además contratistas de acuerdo con la normatividad vigente en Seguridad y Salud en el trabajo.

#### **4.1 Gestión de Calidad**

**Art. 209 de la Constitución Política.** La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad,

eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La Administración Pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

**Art. 269 de la Constitución Política.** En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

**Ley 87 de 1993**, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Como parte de la aplicación de un apropiado Sistema de Control Interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.

**Ley 190 de 1995**, por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.

**Ley 1474 de 2011**, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

**Ley 489 de 1998**, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de

las entidades del orden nacional, regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública. Determina los fundamentos del sistema de desarrollo administrativo, entendido como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional.

**Ley 790 de 2002**, por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.

**Ley 962 de 2005**, la cual tiene por objeto facilitar las relaciones de los particulares con la Administración Pública, de tal forma que las actuaciones que deban surtirse ante ella para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones, se desarrollen de conformidad con la Constitución Nacional y los principios rectores de la política de racionalización, estandarización y automatización de trámites y servicios.

**Documento CONPES 2790**, Vicepresidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación: Dirección de Estudios Económicos DEE, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional, Gestión Pública Orientada a Resultados.

**Documento CONPES 3248**, Renovación de la Administración Pública.

**Documento CONPES 3294**, Renovación de la Administración Pública: Gestión por Resultados y Reforma del Sistema Nacional de Evaluación.

En el sector público, la gestión de la calidad surgió en el marco del fenómeno de la nueva

estión pública que traería consigo la búsqueda de la satisfacción de los ciudadanos en los servicios prestados por la administración pública, esto significaría la inmersión de conceptos como flexibilidad, eficacia y el enfoque por procesos orientado a resultados. (López, 2002)

Por lo anterior, el Estado Colombiano ha venido formulando una serie de políticas que buscan, en un esfuerzo institucional, implementar sistemas de gestión de calidad en todas las entidades del orden nacional y territorial. Igualmente, la Constitución Política de 1991 incorporó el concepto de Control Interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. La Carta Política, estableció también, que la misión del Estado Social de Derecho es servir eficiente y oportunamente a la comunidad e igualmente fortalecer el derecho de la sociedad civil a exigir resultados de la gestión pública (DAFP, 2002).

La gestión pública orientada a resultados es la propuesta diseñada para la materialización de una estrategia que, aprovechando este espacio abierto por la Constitución, incorpora un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado. Para ello, según el CONPES 2790 (DNP, 1995), define un nuevo concepto de gestión, en el cual se corrigen los factores que han impedido que la sociedad colombiana alcance los resultados planteados en sus diferentes planes de desarrollo. Por lo tanto, en el marco de la definición anterior, este objetivo que consiste en dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios definido por la ley 872 de 2003, se normaliza a través de la Norma técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 y pretende que todas las entidades de la rama ejecutiva implementen su sistema de gestión de calidad. La Calidad es un concepto fundamental para comprender las nuevas dinámicas de organización pública y privada, ya que definidas por el sistema de gestión de calidad se busca el logro de los objetivos

misionales de estas, la realización de un producto o la prestación de un servicio de calidad que responda a las necesidades del cliente, usuario o ciudadano.

De esta manera, el Distrito, de acuerdo con las orientaciones del Alcalde Mayor, debe articular y así mismo formular las políticas para garantizar que la administración pública, haciendo particular énfasis en materias relacionadas con las formas de organización y funcionamiento de las entidades y organismos Locales en sus diferentes niveles administrativos. Igualmente debe plantear el correcto desempeño, adopción y aplicación de tecnologías administrativas para la gestión y dirección de sus recursos, en armonía con las políticas de desarrollo económico y social que adopte tanto el gobierno Nacional como el Distrital.

La Secretaría Distrital de Integración Social, Entidad al interior de la cual se desarrolla este trabajo, establece las directrices generales para la correcta aplicación e implementación de las políticas en materia de Calidad en la prestación de Servicios de acuerdo a sus objetivos misionales, y se encuentra en la elaboración de manuales y procedimientos sobre diseño de indicadores para evaluar la gestión institucional, los cuales se constituirán en herramientas básicas de eficiencia y transparencia, según lo normaliza el Decreto 652 de 2011: "Por medio del cual se adopta la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales"; razón por la cual es necesario, de acuerdo a la necesidad de la entidad, el apoyo en cuanto a algunas actividades específicas que contribuyan a la modernización de las políticas de Calidad, para dar alcance a la finalidad de lo que busca la gestión de la calidad en el marco del fenómeno de la nueva gestión pública. (Secretaría Distrital de Planeación SDP, 2012)

El desarrollo de la Administración Pública a través de la historia ha llevado a establecer tendencias en las que han incurrido los gobiernos para tratar de satisfacer las necesidades



sociales de los individuos que hacen parte de su Estado<sup>1</sup> (Madrid-Malo, 2005).

Al hacer una breve comparación entre un ente privado con uno público lo primero que se puede determinar escuetamente es que casi ninguno público obtiene ganancias económicas de sus clientes, en este caso, los ciudadanos. Las entidades del Estado obtienen su mayor parte de financiación del mismo Estado y los clientes a los que los administradores públicos tienen a complacer son los del ejecutivo precisamente por ser su fuente de financiación. Esto genera la incidencia de los llamados grupos de interés quienes alimentan la arrogancia y soberbia de la burocracia ocasionando choques irritantes con los ciudadanos. En estos tiempos, la gente espera ser servida y valorada como cliente, ya sea por el sector público o por el privado, porque su inversión se ve reflejado en esfuerzos de trabajo para pagar o un bien o servicio que puede prestar el empresario o el gobierno.

De esta manera, se ha llegado a esperar productos y servicios hechos a la medida de acuerdo al estilo de vida de cada quien y de sus gustos. A pesar de ello, la mayoría de instituciones públicas siguen aún ofreciendo servicios iguales en los últimos 20 o 30 años, por ejemplo, el servicio de educación que ofrece el Estado es muchas veces secundado por el consumidor quien acostumbrado hoy en día a elegir de acuerdo a su gusto, enfrenta una institución pública oferente de servicios estandarizados con una privada que ofrece servicios innovadores y acordes con el mercado globalizado y competitivo.

Por lo anterior, para lograr que las entidades públicas en cabeza del gobierno, se inspiren tanto en el cliente como lo hacen los privados, se ha hecho necesario en sí mismo lograr un gobierno más eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces buscando la

---

<sup>1</sup> Como definición (Madrid-Malo, 2005) el concepto de Estado se refiere al conglomerado social, política y jurídicamente constituido, asentado sobre un territorio determinado, sometido a una autoridad que se ejerce a través de sus propios órganos y cuya autoridad o soberanía es reconocida por otros Estados.

ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión y mayor transparencia gubernamental, ha sido en este punto donde surge la Nueva Gestión Pública (New Public Management), la cual se orienta a la acción y solución (liderazgo/gerencia) creativa de los problemas de la administración en su integridad. Este término tuvo sus orígenes en Norteamérica, donde se hablaba de la importancia del ciudadano a ser servido como cliente, a que participara en procesos de servicio dentro del marco de lo que ellos llamaron Gestión de Calidad Total (Osborne & Gaebler, 2002) y donde se determina que los clientes son la razón de ser de una organización, luego los servidores y la gestión que está para servir a quienes sirven a los clientes. La Gestión de Calidad Total (Total Quality Method= TQM) propone la medición constante de los procesos y procedimientos llevados a cabo en función del servicio basados en principios de calidad.

También en este punto encontramos planteamientos sumamente interesantes en lo que respecta a los sistemas inspirados en el cliente: Estar constantemente al tanto de las necesidades del mismo para hacer lo necesario para satisfacerlo, de tal manera que se obliga a que los proveedores del servicio seas responsables ante sus clientes; los sistemas inspirados en el cliente despolitizan la escogencia del prestador del servicio, incluyendo aquí que el control de recursos sea manejado por los clientes para evitar proveedores de inferior calidad; este tipo de sistemas incluyen la iniciativa de innovación lo que implícitamente conlleva a un estado de competitividad, en este punto se habla de efectividad en el servicio, acortando colas y agilizando la prestación de servicios con calidad; la estandarización de procedimientos en la prestación del servicio es muy importante para satisfacer la necesidad del cliente, de esta manera también se tiene opción por la escogencia del prestador de servicio; igualan la oferta a la demanda y se genera menor gasto en su funcionamiento, se dice también que la escogencia del prestador

genera mayor compromiso: aquí se pone de ejemplo la escogencia en materia de educación, donde dice que los estudiantes que eligen donde estudiar tienen mayor empeño y menor tasa de deserción, mejor actitud de estudiantes y mayor satisfacción de los maestros. Por último se cree que este tipo de sistemas generan mayores oportunidades de igualdad ya que si los gobiernos financian a los individuos y no a las instituciones resulta mucho más fácil promover la igualdad (Planteamiento del mismo autor), no obstante, este no es el tema de este trabajo.

En el concepto de gestión pública está inmersa la idea de capacidad de representación para ofrecer y para establecer las condiciones y los recursos que convergen para intentar que verdaderamente la administración funcione de tal manera que, al dirigirse al logro de metas nobles y socialmente significativas, se cree una democracia informada con capacidad de elegir y fortalecer las relaciones de los servidores públicos con los ciudadanos-clientes y demás agentes interesados. Por tanto, hay que pensar que no es suficiente asegurar que exista una opinión pública; es mucho más loable visualizar ciudadanos debidamente informados (Osborne & Gaebler, 2002).

En el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario 2002-2006” (DNP, 2002) se estableció de manera clara la necesidad de reformar la administración pública debido a que se encontraba, según el documento, ausente de prioridades y con sus relaciones intergubernamentales deficientes, lo cual generaba una falencia total en la eficiencia en la prestación de servicios. Esta renovación, llamada Programa de Renovación de la Administración Pública – PRAP, se desarrolló en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 “Hacia un Estado Comunitario” como uno de los ejes estratégicos para la conformación de un Estado Gerencial. De esta manera el gobierno finalmente se hallaba comprometido con tres objetivos fundamentales para mejorar sustancialmente y encarrilarse con los lineamientos de la ya

mencionada Nueva Gestión Pública: participación ciudadana, Estado Gerencial y transparencia y lucha contra la corrupción. Para lograr estos objetivos, la nueva gestión pública requiere de una acción modernizadora que signifique la aplicación de las Cinco R: Reestructuración que busca eliminar todo lo que no contribuye en sumarle valor al servicio prestado guiado todo esto por la planificación; Reingeniería que significa empezar de nuevo a partir de los procesos de una organización; Reinención que pretende orientar a la administración pública a través de la planificación estratégica, colocando al cliente/usuario como prioridad en los intereses de la organización; Realineación que estructura a la organización de acuerdo a la estrategia definida y por último reconceptualización que desarrolla en las organizaciones públicas una nueva forma de ver y actuar gerencialmente, incentivando la capacidad de adaptación<sup>ii</sup>.

El Plan de Desarrollo 2002-2006 teóricamente utilizó estos elementos además de enmarcarse en lo establecido por supuesto en la Carta Política, que una parte, dice que la misión del Estado Social de Derecho es servir eficiente y oportunamente a la comunidad. Por otra, fortalece el derecho de la sociedad civil a exigir resultados de la gestión pública. Crea un esquema de mayor libertad de los ciudadanos para elegir al prestatario de los servicios básicos, bien sea estatal o del sector privado. También hace responsables a los gerentes por la calidad de los servicios prestados, debiendo éstos rendir cuenta por su desempeño. En el documento CONPES 2790 se habló también de lo importante que es medir la gestión pública por resultados. Esto hace más eficiente la práctica. Para orientar el desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales, existen: el Sistema de Control Interno, el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad (DNP, 2002).

A su vez, y en cumplimiento con lo establecido en la Ley 872/2003 se especifican los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad dirigida a todas las

entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de prestar servicios oportunos que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

De acuerdo con la Ley 489/1998 el Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades que conforman la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. Pues bien, estos Sistemas permiten fortalecer los procesos y optimizar los recursos dentro del contexto de las entidades del Estado. Al articularlos, se fortalece la capacidad administrativa, el desempeño institucional y la gestión de los principales recursos de la entidad: humanos, materiales y financieros.

## **4.2 Estado Del Arte**

La publicación de (Beltrán, A., Grueso M. y González J, 2014) presenta una exhaustiva revisión de investigaciones que se relacionan con el estudio de los factores de riesgo psicosocial entre los años 2002 y 2012 en tanto que estudios publicados propiamente para las comisarías de Familia en los últimos años no han sido encontrados. Los autores revisaron las investigaciones hechas tanto en Colombia como en España y que se relacionan con el tema aunque hayan sido utilizados muy diversos instrumentos de la misma manera que han sido diversos los objetivos a lograr en cada uno de ellos. Para este trabajo se tomaron en cuenta las investigaciones realizadas en Colombia.

Los autores relacionan los estudios de acuerdo con la categorización de la Batería de Factores de Riesgo Psicosocial aprobada por el Ministerio de Trabajo en Colombia aunque esta

batería no haya sido utilizada como instrumento para las investigaciones. En la totalidad los estudios que se resumen a continuación otorgan un lugar preponderante a los aspectos indagados y en cada uno de ellos se hace referencia al bienestar de los trabajadores lo cual presenta una relación directa con los factores protectores y de riesgo psicosocial.

Ellos encontraron que las investigaciones en Colombia se han centrado en los aspectos intralaborales Fang (Beltrán, et al. 2014, pág. 51) relaciona un estudio con 294 trabajadores pertenecientes tanto al sector comercio como el sector salud en la ciudad de Cartagena. Este estudio se refiere al empoderamiento revisando aspectos del liderazgo en relación con la comunicación. Concluye este estudio que los dos sectores se comportaron de manera similar en tanto que concluyeron que los líderes enfocados en la calidad del trabajo e interesados por el bienestar del trabajador se comunican de manera adecuada.

Otro estudio por Fajardo y Correa (Beltrán et al, 2014) relacionaron el clima organizacional y el estilo de liderazgo en 400 trabajadores de EPS en cuatro ciudades colombianas como son Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga en este estudio aplicaron distintos instrumentos relacionando el clima organizacional y el estrés este estudio mostró que un clima organizacional funcional reduce el estrés y favorece el bienestar de los trabajadores y destaca el rol del líder en la reducción de los efectos del riesgo psicosocial.

Por otra parte Orozco, citado por Beltrán A., Grueso M. y González J. (2014), evidenció que el significado que asignan los trabajadores a su labor trascienden la obtención de un salario o remuneración el estudio muestra la valoración que realizan los trabajadores sobre la posibilidad de desarrollar habilidades y conocimientos, tener claridad en los roles y en los liderazgos.

Otro de los estudios presentados Beltrán, Grueso y González (2014) es el de Fajardo y Correa (2012) quienes hicieron un estudio con 76 trabajadores de la salud tales como enfermeras,

auxiliares de enfermería, mensajeros y camilleros en el Hospital Universitario de Santander, en este caso se hizo una intervención pedagógica sobre los distintos tipos de comunicación, estos evidenciaron que la misma se fortaleció haciéndose más adecuada con la estrategia pedagógica utilizada.

El segundo estudio que se tuvo en cuenta, se denomina: Efectos de la Inteligencia Emocional y Flujo en el Trabajo sobre estresores y Bienestar Psicológico: Análisis de Ruta en Docentes. Este estudio muestra análisis de pueden parecer contradictorios como por ejemplo que en la presencia de altos niveles de estrés se pueden encontrar niveles altos de satisfacción laboral, también mide aspectos como lo que en el estudio se llama disposición a fluir en el trabajo que es la palabra a que se hace referencia el “Flujo” y en el caso específico de los docentes estudiados en este caso se concluyó que la indisciplina de los estudiantes influye negativamente en las posibilidades para fluir en el trabajo. Millán A.; García D. y D`auteberre M (2014, págs. 207-228). Este estudio permite llegar a una conclusión y es que la inteligencia emocional de alguna manera hace que los factores de riesgo psicosocial (o estresores como se denominan en el estudio) no logren permear del todo a los trabajadores y les permita un mayor afrontamiento de las problemáticas.

En tercer lugar, la investigación realizada por Jesús Fiesco Neira (2016) que en su publicación del año 2016 donde hace un análisis de la manera como es escasamente abordado el tema de la salud mental en el país y así mismo como se puede afirmar que en general las atenciones son precarias debido a la escasez de presupuesto y aspectos económicos que necesariamente afectan la atención y el trabajo en salud mental trayendo como consecuencia el descuido de la salud y el bienestar de los trabajadores, dado que su investigación es realizada en servicios de salud mental resalta como este tipo de trabajo genera mayores demandas

emocionales de los trabajadores principalmente los auxiliares, este trabajo presenta semejanza con ésta investigación en tanto que existe una particularidad en los dos ambientes de trabajo que es la de estar en contacto con el sufrimiento de los usuario, este es un estudio que permite ratificar la importancia de la realización de intervenciones en el riesgo psicosocial, la parte emocional y en la salud mental de los-as trabajadores. (Fiesco Neira, 2016)



## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Desarrollar estrategias que aporten a la mitigación del impacto de los factores de riesgo psicosocial en los funcionarios y contratistas de la comisaria de familia 5 de Kennedy.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Formular actividades de prevención del Riesgo Psicosocial en las Comisarías de Familia.
2. Establecer una alternativa para evitar altos índices de ausentismo en los funcionarios y contratistas que conduzcan a la mejora de la calidad del servicio
3. Influir positivamente para lograr un incremento en cuanto a la motivación y satisfacción laboral los funcionarios y contratistas

## **6. Perfil de la Organización**

Secretaría Distrital De Integración Social - SDIS

### **6.1 Antecedentes**

El trabajo inició a partir de 1938, en los barrios Santander y Olaya. La Sección de Nutrición, los Centros 1 y 2 de Observación y diferentes actividades alternas, con campañas, en el Centro de Higiene Mental fueron implementadas para brindar atención a la niñez desamparada y a sus madres. Estas necesidades, manifiestas de la comunidad, permitieron que el Concejo Municipal de Bogotá, (en ese tiempo), mediante acuerdo No. 78 de 1960 creara el Departamento Administrativo de Protección Social para agrupar, en un solo ente, funciones específicas de asistencia y protección. Luego, mediante Decreto 3133 de 1968, sancionado por la Presidencia de la República, se reformó la organización administrativa del Distrito Especial de Bogotá, creándose el Departamento Administrativo de Protección y Asistencia denominado hasta el 31 de diciembre de 2006, Departamento Administrativo de Bienestar Social. A partir del 1 de enero de 2007, mediante el Decreto 556 del 31 de diciembre de 2006, se le dio vida a la SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL, como se denomina actualmente (Personería de Bogotá, 2014).

### **6.2 Objeto de la Organización**

Su misión se basa en estar conformada por un equipo humano ético al servicio y cuidado de lo público, que lidera y articula la territorialización de la política social con acciones integrales y transformadoras para la disminución de la segregación, a través de la garantía de los derechos, el reconocimiento y la generación de oportunidades con redistribución, en el ejercicio pleno de las ciudadanías de todas y todos en lo urbano y lo rural de Bogotá. Compromete de igual manera, el trabajo integral con transparencia y aporta a la transformación de las

condiciones sociales, donde la exclusión se constituye en barrera para el goce pleno de los derechos y el acceso real a oportunidades que fortalezcan una vida digna. Su énfasis en la reducción de la segregación social, confiere al ser humano el lugar más importante, por ello es el centro de las preocupaciones desde el enfoque diferencial con especial atención a las niñas y los niños.

Es la entidad del Distrito encargada de liderar y formular las políticas sociales del Distrito Capital para la integración social de las personas, las familias y las comunidades, con especial atención para aquellas que están en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad; ejecutar las acciones que permitan la promoción, prevención, protección, rehabilitación y restablecimiento de sus derechos, mediante el ejercicio de la corresponsabilidad y la cogestión entre la familia, la sociedad y el Estado (SDIS, 2016).

La Secretaría de Integración Social está presente en las 20 localidades de Bogotá, cuenta con espacios de atención y equipos especializados que atienden con calidad y calidez a la ciudadanía, en muchos casos las 24 horas. (SDIS, 2016)

### 6.3 Portafolio de Servicios

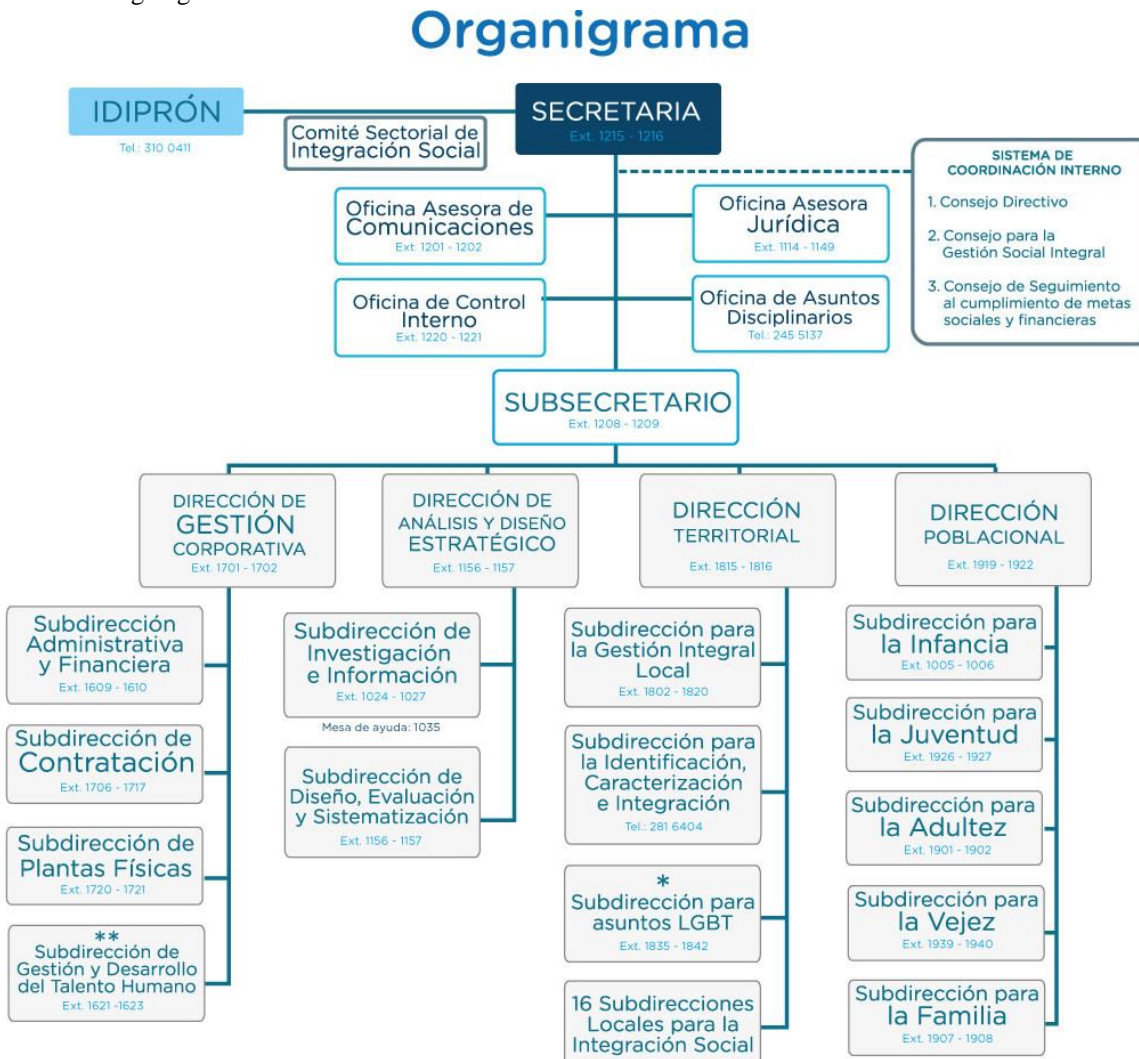
Existe para la entidad, un portafolio de servicios (SDIS, 2017), de las Comisarías de Familia.

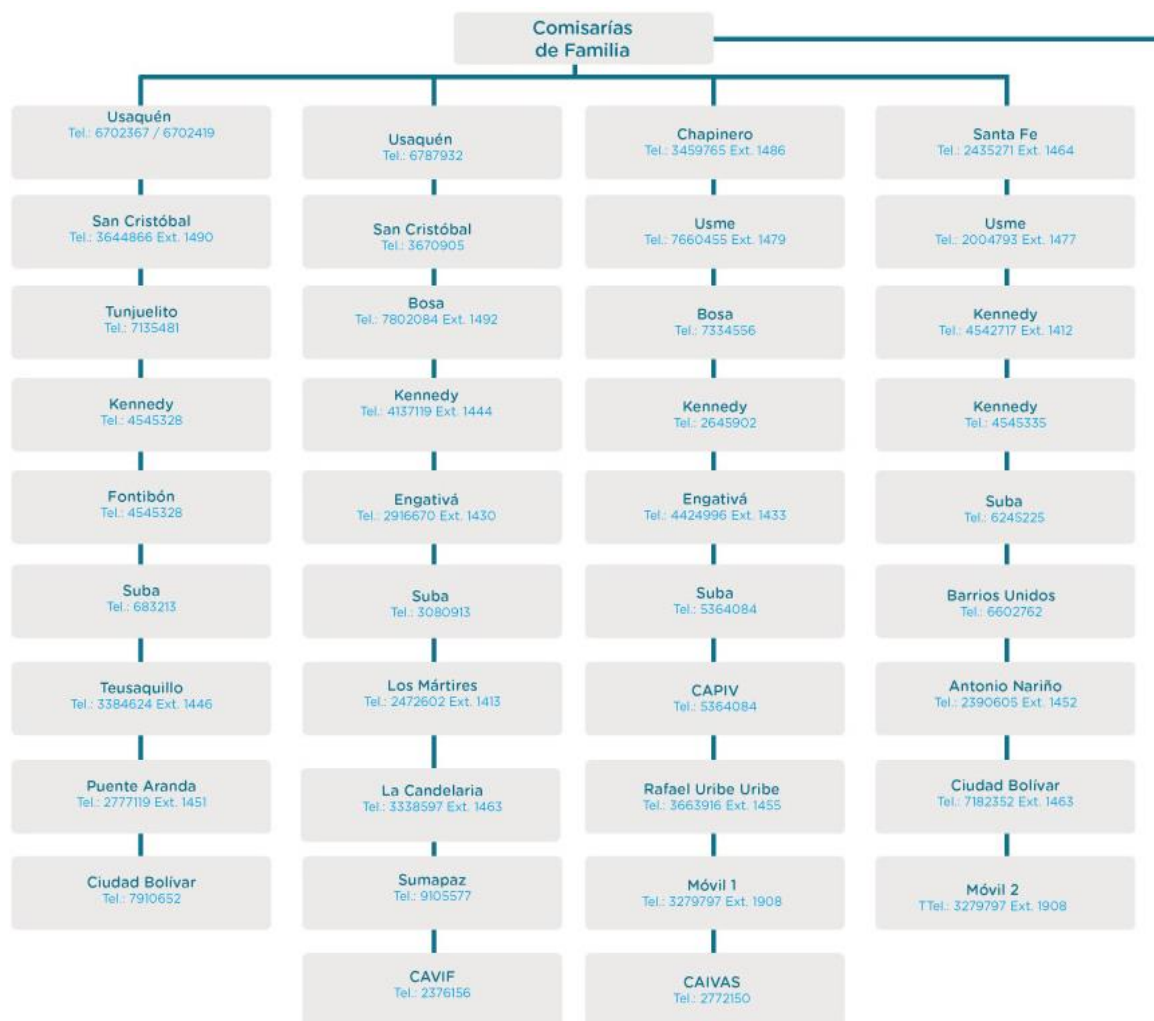
Tabla 1. Portafolio de servicios

NOMBRE DEL SERVICIO	POBLACIÓN OBJETIVO	OFERTA DEL SERVICIO
Comisarías de Familia	Víctimas de Violencia Intrafamiliar o que requieran orientación y atención por conflicto familiar y niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia y/o delito sexual al interior del grupo familiar.	Interpone medidas de protección a favor de cualquier miembro de la familia víctima de violencia intrafamiliar. Adopta medidas de restablecimiento de derechos a favor de niños, niñas y adolescentes con derechos amenazados y vulnerados. Ordena medidas correctivas en conflictos familiares. Atiende audiencias de conciliación en temas de familia.

Fuente: (SDIS, 2017)

Gráfico 1. Organigrama





Decreto 607 de 2007

\*Decreto 149 de 2012

\*\*Decreto 445 de 2014

Fuente: (SDIS, 2017)

Las Comisarías de Familia están ubicadas de acuerdo al organigrama en la Dirección Poblacional y pertenecen a la Subdirección para la Familia. En el distrito capital existen 36 Comisaría fijas y dos móviles. El acuerdo 662 de 2016 determina que las comisarías de familia son entidades de carácter administrativo e interdisciplinario, cuya misión es prevenir, garantizar, restablecer y reparar los derechos de los miembros de la familia conculcados por situaciones de violencia intrafamiliar y las demás establecidas por la ley (SDIS, 2017).

Están conformadas por como mínimo por un (1) abogado, quien asumirá la función de

Comisario, un (1) psicólogo, un (1) trabajador social, un (1) médico y por un equipo administrativo de apoyo.

## **7. MARCO CONTEXTUAL**

### **7.1 Riesgo Psicosocial**

En 2010 se publicó la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, la cual fue validada para la población de trabajadores colombianos. Este conjunto de instrumentos fue avalado por el Ministerio de Protección Social para la identificación de los factores de riesgo psicosocial a los que se encuentran expuestos los trabajadores de diferentes actividades económicas y oficios (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Este instrumento describe los factores de Riesgo Psicosocial que hoy por hoy se consideran relevantes en el país, por su importancia a continuación se describe el instrumento:

### **7.2 Batería de Factores de Riesgo Psicosocial**

A continuación se describe el instrumento que ha sido aprobado y avalado por el Ministerio de Trabajo para las Organizaciones y entidades a nivel nacional para la evaluación de los factores de Riesgo psicosocial. Esta investigación cuenta con una aplicación de este instrumento que fue realizada en el año 2016 a la población trabajadora de las Comisarías de Familia.

Esta batería mide tres grandes aspectos: Condiciones Intralaborales; Condiciones Extralaborales, y Estrés (Ministerio de la Protección Social, 2010).

#### ***7.2.1 Condiciones intralaborales***

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo. En estas condiciones se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales. Las dimensiones que conforman los dominios actúan como posibles

fuentes de riesgo y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial. Los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control, el liderazgo y las relaciones sociales, y la recompensa. Estos dominios se describen a continuación:

Tabla 2. Dominios y dimensiones intralaborales.

Dominio	Definición
a. Demandas del trabajo:	Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.
b. Control sobre el trabajo	Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.
c. Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo:	El liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión.
d. Recompensa:	Este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización.

Fuente: (Ministerio de la Protección Social, 2010)

### 7.2.2 Condiciones extralaborales

Comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del



individuo.

Tabla 3. Dominios y dimensiones extralaborales.

Dominio	Definición
Tiempo fuera del trabajo	Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio
Relaciones familiares	Propiedades que caracterizan las interacciones del individuo con su núcleo familiar.
Comunicación y relaciones interpersonales	Cualidades que caracterizan la comunicación e interacciones del individuo con sus allegados y amigos.
Situación económica del grupo familiar	Trata de la disponibilidad de medios económicos para que el trabajador y su grupo familiar atiendan sus gastos básicos
Características de la vivienda y de su entorno	Se refiere a las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar habitual de residencia del trabajador y de su grupo familiar
Influencia del entorno extralaboral en el trabajo	Corresponde al influjo de las exigencias de los roles familiares y personales en el bienestar y
Desplazamiento vivienda trabajo vivienda	Son las condiciones en que se realiza el traslado del trabajador desde su sitio de vivienda hasta su lugar de trabajo y viceversa. Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido.

Fuente: (Ministerio de la Protección Social, 2010)

### 7.2.3 Condiciones individuales

Las condiciones individuales aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación (profesión u oficio), la ciudad o lugar de residencia, la escala socio-económica (estrato socio-económico), el tipo de vivienda y el número de dependientes. Estas características socio-demográficas pueden modular la percepción y el efecto de los factores de riesgo intralaborales y extralaborales.

La batería está diseñada para dos poblaciones objetivo: trabajadores con cargos de jefes, profesionales, tecnólogos y técnicos (Forma A) y trabajadores con cargos de auxiliares y operarios (Forma B). La razón de esta diferenciación radica en los términos y la estructura gramatical utilizada. La forma B es más fácilmente comprendida por trabajadores con niveles básicos de escolaridad, en tanto que la forma A está dirigida a trabajadores con niveles más altos

de escolaridad. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

### 7.3 Análisis del Estudio Realizado en la Comisaría 5 de Familia

Los resultados obtenidos en la aplicación de la batería de riesgo psicosocial en el año 2016 a nivel grupal en la comisaría 5 de Kennedy se muestran a continuación. En este instrumento el color rojo significa el más alto nivel de riesgo o riesgo muy alto, el tono marrón significa riesgo alto, el amarillo significa un nivel medio, el verde significa bajo y el azul significa muy bajo. Para esta parte intralaboral se encontraron niveles medios altos y muy altos.

Tabla 4. Resultados aplicación intralaboral

COMISARIA	DEMANDAS DEL TRABAJO	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	LIDERAZGO Y R SOCIALES	RECOMPENSAS
KENNEDY 5	34,5	24,7	50,3	23,4

Fuente: Resultados Aplicación de Batería de Riesgo Psicosocial 2016. Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo informe resumen elaborado por el equipo psicosocial. Secretaría de Integración Social.

Por demandas del Trabajo se entienden las exigencias que el trabajo impone al individuo ya sean estas cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo reflejándose estas en niveles altos de Riesgo Psicosocial.

Estos resultados señalan como único factor protector el control sobre el trabajo entendido como la a iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo. Al resultar ser un factor protector significa que este aspecto se encuentra bien.

En un nivel de riesgo muy alto el liderazgo y las Relaciones Sociales en el Trabajo el concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción con otras personas en el

contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión. El liderazgo hace referencia al tipo de relación que se establece entre superiores jerárquicos y sus colaboradores. Este es uno de los aspectos que se debe trabajar en la comisaría 5 de Kennedy por presentar el nivel más alto del riesgo psicosocial

Las recompensas se encontraron en un nivel alto, entendido este aspecto como retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Esto significa que en la comisaría 5 de familia los trabajadores sienten que su remuneración no es lo suficientemente buena, sin embargo este resultado no permite discriminar con respecto a la parte financiera de la parte psicológica.

A continuación, el análisis del campo extralaboral:

Tabla 5. Resultados aplicación extralaboral.

COMISARIA	TIEMPO FUERA DEL DEL TRABAJO	RELACIONES FAMILIARES	COMUNICACION INTERPERSONAL	SITUACION ECONOMICA DEL GRUPO FAMILIAR	CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA Y SU ENTORNO	INFLUENCIA DEL ENTORNO EXT SOBRE EL TRABAJO	DESPLAZAMIENTO VIVIENDA TRABAJO VIVIENDA
KENNEDY 5	33	2,4	8,6	28,6	15,1	14,3	32,1

Fuente: Resultados Aplicación de Batería de Riesgo Psicosocial 2016. Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo informe resumen elaborado por el equipo psicosocial. Secretaría de Integración Social.

Aquí el panorama presenta diferencias puesto que no es tan negativa como en la parte intralaboral pues no se tienen riesgos muy altos aunque si se presenta riesgo alto en las características de la vivienda y su entorno y en el desplazamiento vivienda trabajo vivienda las demás categorías se encuentran en niveles medios muy bajos y bajos.

Esto debe ser tenido en cuenta para usar como fortaleza las categorías que se encuentran bien y fortalecer programas de bienestar como en el caso de vivienda que aplicaría para el caso de esta comisaría.

## 8. METODOLOGÍA

Como proceso reflexivo (Juliao, 2013), pensar en una problemática que afecta la cotidianidad a partir de la observación de los ambientes de trabajo lo cual hace parte del quehacer de los funcionarios y contratistas de la Subdirección para la Gestión y Desarrollo del Talento Humano de la SDIS y que además tiene que ver con las preocupaciones que atañen a un gerente social en tanto que una persona pasa una gran parte de su tiempo (es decir de su vida) trabajando, sería un aporte importante procurar una mejoría en los ambientes laborales, en este sentido nos parece necesario resaltar que los mismos ambientes no afectan de la misma manera a todos los individuos, es decir las la afectación no es igual en todas las personas.

**VER.** A pesar de que al campo emocional de los trabajadores no se le ha dado la suficiente importancia la normatividad colombiana si ha tenido avances sobre el tema y que existe un instrumento validado para la evaluación del Riesgo Psicosocial en el país. Desde el punto de vista de la Gerencia Social no se puede dejar de lado que una de las características que marcan la historia del país es la violencia no solo a niveles macro sino que también al interior de las familias se evidencian problemas de violencia. Justamente al interior de la Secretaría de Integración Social se encuentran las comisarías de familia como ente receptor de la violencia intrafamiliar lo cual se puede convertir en una ventaja, pues al tener como grupo de interés central a los trabajadores una afectación positiva puede trascender y llegar a beneficiar también a los usuarios en el sentido que la calidad en la prestación del servicio podría mejorar.

De lo anteriormente planteado nace el interés por el Riesgo psicosocial de la Comisaría 5 de Familia como fenómeno, tener un estudio anterior sobre el mismo nos permite tener un base para determinar que no solo es una percepción subjetiva de la problemática sino que existe un sustento real por su parte la revisión del estado del arte nos lleva a entender que tanto a nivel del

país como a nivel internacional existe esa preocupación por los-as trabajadores.

**JUZGAR.** En la revisión del estudio realizado en 2016 se encontró con que en la parte Intralaboral tiene una mayor afectación, por lo que se tomaron los resultados de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial donde a nivel intralaboral se evidencia que hay falencias en el ejercicio del liderazgo y que las relaciones interpersonales no son adecuadas pues presentan el más alto nivel de riesgo psicosocial. Esto significa que existe la posibilidad de realizar acciones de mitigación desde el interior de la organización en este caso desde la Subdirección para la gestión y Desarrollo del talento Humano y a su vez desde el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (al interior de la cual se debe propender por el cuidado de la Salud de los trabajadores) en articulación con la Subdirección para la Familia, área de la cual dependen las comisarías de Familia.

**ACTUAR.** Para hablar de esta etapa, se considera necesaria la implementación de estrategias que tengan impacto en los trabajadores de las Comisarías 5 de Familia. El instrumento que se pretende dejar como insumo para intervención del riesgo psicosocial es el desarrollo de un ciclo de talleres dirigidos a los trabajadores el cual permitirá fortalecer las habilidades de inteligencia emocional, el liderazgo y las habilidades para relacionarse con los demás. Para poder tener éxito en este ejercicio se requiere de un alto nivel de interés por la salud mental de los trabajadores y desde la intervención del riesgo psicosocial se puede hacer posible.

**DEVOLUCIÓN CREATIVA.** El instrumento, cuyo objetivo es la conformación de una red para la mitigación del riesgo psicosocial en la Comisaría de Familia número 5 de la localidad de Kennedy, para mejorar la calidad de vida de los funcionarios y la calidad en el servicio.

## 9. INSTRUMENTOS

Tabla 6. Instrumento de medición

ESTADO	DESCRIPCIÓN	PARTES	CIRCUNSTANCIAS	DESENCADENANTE	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	ESTIMACIÓN DE IMPACTO	PROBABILIDAD x IMPACTO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	MEDIACIÓN / ESCALAMIENTO
Fase de Crisis	Los profesionales del área psicosocial en ocasiones deciden no atender un caso específico por su dificultad aduciendo cualquier disculpa	Profesionales del área psicosocial. Usuarios Comisario	- Sobrecarga laboral - Baja motivación - Complejidad de la tarea	Uno de los profesionales reclama de forma agresiva porque la otra persona le deja siempre los casos difíciles	-Malas relaciones interpersonales -Estrés -Disminución de la calidad en la prestación del servicio	0,9	0,8	0,72	-Generar libro de citas con nombre propio del profesional que debe atender -Reuniones periódicas para indagar sobre aspectos que afecten la prestación de servicio y el clima laboral	Subdirección para La Familia y Comisaría local.
Fase de Crisis	Los funcionarios de la Comisaría son agredidos verbalmente por los usuarios del servicio	Funcionarios de la Comisaría, usuarios del servicio, vigilante	Una alta carga emocional de los usuarios que llegan con múltiples problemas familiares y no encuentran las soluciones que ellos pretenden encontrar en la Comisaría	Ante la demora en la atención, los usuarios gritan e insultan con palabras groseras a los funcionarios	Los funcionarios no desean atender el caso, los usuarios no reciben atención adecuada, el vigilante debe intervenir	0,7	0,8	0,56	Atención rápida a los usuarios dado que la espera es un factor influyente.	Comisaría de familia
Fase temprana	Los funcionarios de la Comisaría constantemente presentan incapacidades médicas y no van a laborar.	Funcionarios de la comisaría, comisaría de familia, talento humano	Ante la gran carga laboral que se presenta en la comisaría, existe un alto índice de ausentismo.	Hay días en la comisaría que los funcionarios no son suficientes para la atención de los usuarios dado que muchos están incapacitados.	Mala atención a los usuarios y represamiento de trabajo	0,5	0,8	0,4	Realizar una análisis de la carga laboral de los funcionarios. Contar con más personal para la atención a los usuarios.	Subdirección para La Familia Comisaría Subdirección de talento humano
Fase de crisis	Los usuarios presentan peleas entre ellos cuando son citados en la comisaría	Los usuarios, algunos funcionarios y el vigilante	Los usuarios que tienen diferencias y son citados en la comisaría en muchas ocasiones presentan confrontaciones verbales	Cuando los usuarios son citados en la comisaría se insultan y se maltratan	No se pueden adelantar las diligencias programadas, retrasos en la atención a otros usuarios.	0,4	0,5	0,2	Citar a las partes con diferencia de tiempo para que se encuentren en la oficina ya con el comisario y no tengan que esperar en la sala de espera.	Subdirección para La Familia. Comisaría o Comisario
Fase temprana	La planta física de la comisaría no tiene los requerimientos técnicos adecuados La sala de espera es muy pequeña	Usuarios, vigilante y funcionarios de primera atención de la comisaría.	La sala de espera para ser atendidos es muy pequeña lo que genera congestión y molestia en los usuarios y los funcionarios de la comisaría	Los usuarios no encuentran lugar para esperar cómodamente y reclaman de maneras inadecuadas.	conflictos entre los usuarios y presión sobre los funcionarios que los reciben al llegar.	0,7	0,8	0,56	Ampliar la sala de espera de la comisaría. Establecer ambientes un poco más amigables con los usuarios.	Subdirección para La Familia Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Subdirección de plantas físicas
Fase de escalada	Los funcionarios de la comisaría solicitan traslado o reubicación constantemente	La alta rotación del personal genera una mala atención a los usuarios	La densidad del trabajo ocasiona un servicio de alta complejidad y de atención a usuarios que demandan la garantía de los derechos de familia, lo cual genera desgaste en los funcionarios.	El 40% de los funcionarios de la comisaría ha solicitado traslado o reubicación	Mala prestación del servicio por que hay personas que no están habituadas o lo suficientemente preparadas para atender los casos.	0,5	0,8	0,2	Realizar un análisis a fondo de cómo se está prestando el servicio y las cargas laborales de los funcionarios. Afectación del riesgo psicosocial	Dirección Poblacional, Subdirección para La Familia Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano
Fase de escalada	Los turnos nocturnos ocasionan displicencia en cuanto a la atención a los usuarios	Funcionarios, usuarios, Comisaría/o de familia	Los turnos nocturnos no son muy bien aceptados por los funcionarios Los usuarios se quejan de la mala atención en el horario nocturno.	Los funcionarios han tenido conflictos entre sí cuando son programados en turnos nocturnos, dado que a ninguno le gusta ese turno.	Mala relación entre los funcionarios y mal servicio a los usuarios.	0,4	0,5	0,2	Que las personas que trabajen en los turnos nocturnos tengan periodos de descanso mas largos entre turnos	Subdirección para La Familia Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Subdirección de plantas físicas
Fase Temprana	Los usuarios de la Comisaría presentan quejas sobre la prestación del servicio	Funcionarios de la comisaría y usuarios	Los usuarios presentan quejas ante la comisaría y en el buzón de sugerencias, respecto a la mala calidad del servicio prestado.	Cuando los usuarios no son atendidos rápidamente se enojan y agreden verbalmente a los funcionarios y elevan la queja en el buzón de sugerencias y en atención al ciudadano.	La mala imagen del servicio que presta la entidad y el Estado. Procesos disciplinarios a funcionarios e intervención de entes de control	0,5	0,5	0,2	Mitigación de la afectación del riesgo psicosocial en los funcionarios de la Comisaría Disponibilidad de personal suficiente para la atención al ciudadano	Subdirección para La Familia Comisaría/o de familia Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano

Fuente: Propia

### 9.1 Redes y alianzas

### **9.1.1 Nombre**

“Red para la mitigación del riesgo psicosocial en la Comisaria de Familia 5 de Kennedy”

### **9.1.2 Problema**

Entendido el riesgo psicosocial como la afectación negativa que ejerce la ejecución de una actividad laboral sobre una persona, se identificó que los funcionarios de la comisaria de familia 5 de Kennedy que atienden a población víctima de violencia intrafamiliar, tiene un alto riesgo de adquirir enfermedades laborales que repercuten en sus relaciones a nivel intralaboral extralaboral y familiar.

### **9.1.3 Constitución**

En la constitución de la alianza se identificaron las siguientes organizaciones que por su naturaleza y misión están interesadas en conformar la RED para la mitigación del riesgo psicosocial.

#### **Organizaciones gubernamentales:**

- Personería de Bogotá Oficina Atención al Ciudadano
- Alcaldía Mayor de Bogotá
- Secretaría de Integración Social – Subdirección Familia – Subdirección T. Humano
- Juzgado de familia
- ICBF
- Red Distrital de salud
- Ministerio de trabajo
- Universidades Públicas
- Secretaría Distrital de salud



**Organizaciones no gubernamentales:**

- Colegio de psicólogos
- Colegio de trabajo social
- Universidades privadas
- Aseguradores de Riesgos Laborales
- OIT

El análisis de las organizaciones se realizó en aquellas que en el sector público y privado trabajan en pro de la mitigación del riesgo psicosocial, de estas resultaron nueve (9) organizaciones gubernamentales relacionadas con este tema y 5 organizaciones no Gubernamentales que encaminan sus esfuerzos con el objetivo de esta alianza, entendiendo que la unión de las entidades públicas y las entidades privadas podrán brindar una solución oportuna e integral al problema del riesgo psicosocial, es de resaltar que para este tema las organizaciones no gubernamentales son muy pocas, lo cual nos muestra el poco interés desde las organizaciones sociales lo cual hace del riesgo psicosocial un problema mayor.

***9.1.4 Propósito en común***

La conformación de una red para la mitigación del riesgo psicosocial. Conlleva a analizar sus participantes, por lo cual desde las organizaciones del sector público se encontró una relación común en propender por el bienestar, la salubridad y la calidad de vida de sus empleados, entendiendo que como entidades oficiales gubernamentales deben velar por toda la comunidad, por cual un empleado que rinde laboralmente al 100% redundará en beneficios para toda la sociedad, en estas se hallan: el Ministerio de Trabajo en cargo de la política laboral en todo el territorio nacional, la Alcaldía Mayor de Bogotá como líder de las políticas públicas y programas en el Distrito capital, la Secretaría de Integración Social a través de la Subdirección de

Familia y la Subdirección de Talento Humano ,la Secretaría de Salud a través de la red pública de hospitales, el ICBF desde la Dirección de Gestión Humana. También están las entidades encargadas de realizar el control de las mismas, como la Personería de Bogotá desde la Personería Delegada para la Protección de la Infancia, adolescencia, mujer, adulto mayor, familia y personas en situación de Discapacidad, los juzgados de familia como encargados de la impartición de la justicia, también es importante el apoyo que realiza la academia desde las universidades públicas.

Por su parte el sector privado desde las agremiaciones como la OIT y como el concejo de Psicólogos y el concejo de trabajo social han propendido por la garantía de los Trabajadores y la mitigación del riesgo psicosocial, junto con ellos las Aseguradoras de Riesgos Laborales para las cuales es fundamental en el desarrollo de sus objetivos la reducción del impacto del riesgo psicosocial, así como los aportes que realizan las universidades privadas desde espacios académicos de investigación.

Con base en lo anterior, se evidenció que cada una de las organizaciones del orden Gubernamental como no Gubernamental tienen el interés en mitigar los impactos negativos que tienen las personas en el desarrollo de una actividad laboral, es importante resaltar que para este tema no son muchas las organizaciones interesadas lo cual hace importante que se trabaje fuertemente en la importancia de este tema que es de carácter social, de salud y que pueden llegar a afectar a todos.

## **9.2 Análisis de la situación**

La atención a la ciudadanía en la comisaría de familia no es una labor sencilla, dado que se atiende a población con un grado de vulnerabilidad muy alto, y sus demandas son por la

garantía de sus derechos asociados a la violencia intrafamiliar, entre sus principales requerimientos están:

- Denuncia por maltrato a niños, niñas y adolescentes
- Denuncia por maltrato a adultos mayores
- Denuncia por abuso sexual
- Denuncias por maltrato físico y psicológico

La atención a la ciudadanía con esta problemática causa un gran desgaste en los funcionarios que brindan la atención a la comunidad dado que cada caso es un problema en particular, con altas cargas emocionales negativas, los cuales son transmitidos a los funcionarios y éstos, en su rol de Servidores, están en la obligación de tener unos altos niveles de atención y concentración, elevada responsabilidad e intensos horarios lo cual genera un deterioro en la salud, del trabajador, el deterioro del clima laboral, malas relaciones interpersonales, esto se extienden al núcleo familiar y también a una baja calidad en el servicio que brinda la entidad.

Es de resaltar que las acciones que se realizan desde las diferentes organizaciones públicas y privadas son insuficientes dado que se le brinda poca importancia, las instituciones del gobierno ejecutan pocas acciones que son obligadas por la ley como por ejemplo la ley 2646 de 2008 y 1072 de 2015, y desde las organizaciones privadas es poco, únicamente se identifica lo que se hace desde la academia y las Aseguradoras de Riesgos Laborales.

Por consiguiente, la problemática de la afectación del riesgo psicosocial genera la necesidad imperiosa de la conformación de la Red para la mitigación del riesgo psicosocial, mediante una alianza público privada de todos los actores que participantes de esta.

### **9.2.1 Misión**

Realizar una red para la mitigación del riesgo psicosocial, con organizaciones

gubernamentales y no gubernamentales en la comisaría local de Kennedy número 5.

### **9.2.2 *Objetivo general***

Conformación de una red para la mitigación del riesgo psicosocial en la Comisaría de Familia número 5 de la localidad de Kennedy, para mejorar la calidad de vida de los funcionarios y la calidad en el servicio.

### **9.2.3 *Objetivos Específicos:***

- Identificar las entidades encargadas de la ejecución de las políticas públicas referentes a la mitigación del riesgo psicosocial
- Identificar las entidades privadas que tienen como objetivo la mitigación del riesgo psicosocial.
- Definir una estrategia que permita la articulación de las entidades Gubernamentales y no Gubernamentales para realizar acciones conjuntas en pro de la mitigación del riesgo psicosocial

### **9.2.4 *Estrategia***

- Como estrategia principal se adelantará una identificación de las necesidades que tienen las organizaciones no gubernamentales y que son de responsabilidad de las entidades gubernamentales.
- En el marco de las responsabilidades de cada una de las entidades se definirá una ruta de atención para los casos de riesgo psicosocial identificados en la comisaria de familia.
- Identificar las necesidades que presentan mayor solicitud por parte de los funcionarios y trazar una estrategia especial en estos temas, que permita abordarla de una manera pertinente y efectiva.

### **9.2.5 Recursos**

Los recursos requeridos para la operación de la red serán aportados por cada uno de los participantes en especies según las características de cada entidad, dentro de estos están los siguientes.

- Salas de reuniones
- Oficinas de atención
- Equipos de computo
- Insumos de papelería
- Refrigerios
- Material POP

### **9.2.6 Compromisos**

Dentro de los compromisos asumidos por cada una de las partes, están:

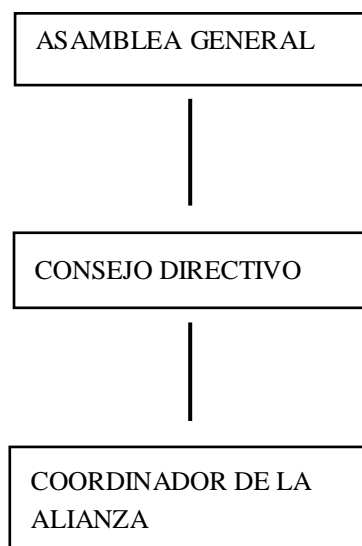
- Compromisos de las entidades Gubernamentales que ejecutan las políticas públicas y sus proyectos: las entidades como el Ministerio de Trabajo, la Secretaría de Integración social, la Secretaría de Salud, la red pública de hospitales, el ICBF deben velar por la aplicación de las normas nacionales y distritales que propenden por la mitigación del riesgo psicosocial y la calidad del servicio al interior de sus entidades y con las que se relacionan.
- Compromisos de las entidades Gubernamentales de control: la personería de Bogotá, los Juzgados de familia en la ejecución de sus actividades deben propender por que los funcionarios estén libres del riesgo psicosocial, en ambientes laborales estables, adecuados y seguros que brinden una amplia calidad en el servicio.

- Compromisos de las entidades no Gubernamentales: Las organizaciones como los colegios de psicólogos y trabajo social, las universidades y las Aseguradoras de Riesgos Laborales, deben articular las acciones con las entidades del estado y con los trabajadores que les permita servir de soporte y de desarrollo de nuevos modelos de atención para la mitigación del riesgo psicosocial.

### 9.2.7 Estructura

La alianza se conformará por las entidades antes descritas y tendrá como máxima autoridad la asamblea general en la cual está conformada por un representante de cada uno de los miembros, un consejo directivo conformado por un representante de las entidades Gubernamentales que ejecutan políticas públicas, un representante de las entidades Gubernamentales de control y un representante de las ONGS, de igual forma la asamblea general elegirá el coordinador de la alianza, la alianza inicialmente tendrá una duración de 3 años y se podrá ampliar según las necesidades de la misma.

Gráfico 2. Estructura de la alianza



Fuente: Propia

La alianza tendrá como valores esenciales la confianza, el respeto, la inclusión, la

transparencia y la responsabilidad compartida y el liderazgo de la misma estará dirigido desde cada uno de los sectores que conforman el consejo directivo, así como por cada uno de los representantes de las organizaciones que la conforman.

Es obligación de cada uno de los miembros de la alianza hacer seguimiento a la implementación de la misma, al cumplimiento de los objetivos y al efectivo desarrollo de las mismas, el coordinador deberá liderar la implementación de la alianza, articular cada uno de los sectores y tener comunicación con cada uno de los participantes, entendiendo que esta alianza es de carácter participativo y social y que todas las partes interesadas persiguen el bien común y el trabajo en equipo es esencial para el efectivo desarrollo de esta iniciativa.

En el caso que surjan conflictos entre las partes o entre los miembros de la alianza será el coordinador de esta, la persona encargada de realizar el primer acercamiento entre las partes en conflicto, buscando un acuerdo en común entre estos, de no lograr la resolución del conflicto en esta instancia, será el concejo directivo el encargado de asumir el tema y si una vez desarrollada las acciones de este el conflicto continua, será la asamblea general como máximo ente de la alianza la idónea para dirimir el conflicto.

### ***9.2.8 Evaluación y seguimiento***

La alianza tendrá una evaluación y un seguimiento constante durante su ejecución y será el coordinador de ella la primera persona en estar pendiente de esta.

- El coordinador de la alianza realizará un seguimiento mensual a la implementación y ejecución de la misma.
- Se realizará por parte del concejo directivo un seguimiento trimestral al cumplimiento de los objetivos de la alianza.
- Se realizará un seguimiento semestral del desarrollo de la alianza por parte del

consejo directivo y el coordinador a la asamblea general de la alianza.

- La asamblea general realizara un seguimiento del primer año de ejecución de la alianza, así como la evaluación de la viabilidad de la misma para el siguiente año.
- En el tercer año la asamblea general evaluará la continuidad de la alianza y de ser viable se determinará el nuevo plazo de la misma.

Tabla 7. Identificación de socios

ORGANIZACIÓN O ENTIDAD	GENERO	EDAD	COMUNIDAD FAMILIA	TAMAÑO TERRENO
Ministerio de Trabajo	NA	80 años	Entidad del Gobierno nacional	Alcance nacional
Secretaria Integración Social	NA	57 años con distinta razon social	Entidad Distrital Sector Integracion	Alcance a nivel Distrital
Secretaria de Salud	NA	60 años con distinta razon social	Entidad del sector salud	Alcance a nivel Distrital
ICBF	NA	49 años	Entidad Nacional Sector Inclusión Social y Reconciliacion.	Alcance a nivel Distrita
Juzgados de Familia	NA	22 años	Rama Judicial	Alcance a nivel Distrita
Personeria	NA	Ministerio Público 27 años	Ente de Control Distrital	Alcance a nivel Distrita
Colegio de psicología	NA	NA	ONGs	Alcance a nivel nacional
Colegio de Trabajo Social	NA	NA	ONGs	Alcance a nivel nacional
Universidades	NA	NA	ONGs	Alcance a nivel nacional
ARL	NA	NA	ONGs	Alcance a nivel nacional

Fuente: Propia



Tabla 8. Mapa de caracterización de socios

ORGANIZACIÓN O ENTIDAD	INTERESES O EXPECTATIVAS SOBRE EL PROYECTO	CAPACIDADES ACTUALES- FORTALEZAS A APORTAR	POSIBLES PROBLEMAS	RECURSOS CON QUE CUENTAS
Ministerio de Trabajo	Cumplimiento de meta frente a la política laboral del país	Lidera la política pública Nacional para los trabajadores	Problemas políticos en el senado	presupuesto general de la nación
Secretaría Integración Social	•Articulación Intra-Institucional que aporte al cumplimiento de la misión de la SDIS.	cuenta con un área especializada en el tema como la Subdirección para la Familia - Subdirección Talento Humano	falta de apoyo político en el concejo distrital	Presupuesto distrital, profesionales de LA Subdirección de Talento Humano especialistas en salud ocupacional
Secretaría de salud	Mejorar la salud mental de los ciudadanos	Cuenta con la red distrital de hospitales públicos	falta de apoyo político en el concejo distrital	presupuesto distrital, y sus instituciones aliadas
ICBF	Suma de Esfuerzos para la Protección de los niños las familias y los trabajadores	Presencia en todo el país.	Recelo institucional por conflicto de intereses	Centro zonal en la localidad de Kennedy
Juzgados de Familia	Suma de Esfuerzos para la Protección de La Infancia y las Familias	Resolución de problemas de interacción entre los miembros de un sistema familiar, ya sea familia nuclear y/o familia extensa. Problemas donde están involucrados los adultos, los padres y sus hijos, sean éstos menores o mayores de edad.	Recelo institucional por conflicto de intereses	Actualmente hay 32 Juzgados de Familia ubicados en la Carrera 7 No. 12 C-23, edificio Nemqueteba
Personería	Aunar Esfuerzos interinstitucionales que promuevan el ejercicio de derechos en los-as ciudadanos	Procuraduría de Derechos Humanos, Defensores Públicos encargados de atender las diligencias de indagatoria requeridas para la definición de la situación jurídica de las personas que hayan sido acusadas y que carezcan de recursos económicos para proveer la defensa de sus derechos.		Personería Distrital. En Kennedy personería local
Colegio de psicólogos	Prácticas y pasantías para los-as estudiantes	Conocimiento actualizado desde la academia para llevar a la práctica	Ninguna	Áreas de investigación y tecnología
colegio de Trabajo Social	Prácticas y pasantías para los-as estudiantes	Conocimiento actualizado desde la academia para llevar a la práctica	Ninguna	Áreas de investigación y tecnología

Fuente: Propia

### 9.3 Mercadeo Social

De acuerdo con las estrategias de mercadeo planteadas en éste instrumento, lo aplicable a este proyecto es:

- **Benchmarking:** Las Comisarías de Familia no cuentan con estrategias innovadoras debido a que sólo se limitan al cumplimiento normativo. El enfoque de este trabajo es el refuerzo y desarrollo de la inteligencia emocional de los trabajadores para que éste se refleje en una constante mejora en la calidad del servicio a los ciudadanos.
- **Slow - Slow:** Se pretende generar mecanismos de búsqueda de armonía entre mente y corazón, al referirse figuradamente a la razón y la emoción con el desarrollo y fortalecimiento de la inteligencia emocional del individuo que labora o ejerce funciones en la Comisaría, con todo el sentir humano, dedicando justa y precisa atención a las demandas o necesidades de quienes acuden a solicitar los servicios de la Comisaría, evitando cargarse de emociones y siendo pasional, sino por el contrario: guardar objetividad, reducir el estrés, siendo sensato y justo.
- **Consumo Responsable:** la aceleración del consumo de productos como el café por cuestiones de estrés o ansiedad producidos por el estrés laboral, puede verse disminuido al encontrar ese equilibrio emocional que se pretende lograr con este proyecto. Así mismo el uso de agua para su preparación, el consumo de desechables y azúcar.
- **Responsabilidad Social:** En el deber misional de la Secretaría Distrital de Integración Social se ve reflejado el compromiso y obligación legal. El proyecto además dispone de capacidad de generar una realidad diferente a la que está afectando en cierta medida a los trabajadores y es la exposición al riesgo psicosocial que se manifiesta a diario, sin

canalizar adecuadamente esas emociones que hacen parte del día a día de la Comisaría.

- **Coeficiencia:** Con éste proyecto, se dejarán planteadas las bases para conformar una red de apoyo en el mediano y largo plazo, de la que hagan parte profesionales especializados en diferentes áreas de la entidad, que refuercen los talleres que aquí se proponen para mitigar el riesgo psicosocial de los funcionarios y contratistas de la Comisaría de Familia de Kennedy 5 inicialmente y, que puedan ser replicados en las demás Comisarías para generar un impacto positivo en la calidad de la prestación de servicios al ciudadano.

### ***9.3.1 Modelo de esquema mental de motivación***

- **Estado de relativa calma:** La SDIS por lo general y debido a su misionalidad ha tenido su atención centrada en los clientes externos o usuarios dejando un poco de lado a su propio talento humano. Es así como hasta ahora ha sido poca la intervención del riesgo psicosocial en los trabajadores de las comisarías de familia a pesar de la evidencia de ésta afectación negativa que ejerce en la ejecución de la actividad laboral misma.
- **Necesidad, consciente o inconsciente:** Para la Gerencia Social es importante que se genere conciencia sobre la forma como el Riesgo psicosocial afecta a la población trabajadora y así mismo es necesario entender que una buena intervención a ésta afectación contribuiría a la motivación del trabajador y a disminuir sus estrés desarrollando su inteligencia emocional, lo cual conduce a una mejor prestación del servicio y a una mejora considerable en el mismo en términos de calidad.
- **Acción:** Se plantea inicialmente para la Comisaría 5 de Kennedy que se aborde, en conjunto desde la subdirección para la Familia, la subdirección de Gestión del Talento humano y el sistema de gestión de seguridad y Salud, el Riesgo Psicosocial ofreciendo la formación y capacitación en temas relacionados con el estrés y la carga emocional a los

servidores que están constantemente expuestos, con la finalidad de que se conformen grupos de apoyo que coadyuven las acciones de las dependencias responsables en la mitigación del riesgo.

- **Motivaciones:** Es imperante que la SDIS fortalezca e implemente más acciones para mitigar este tipo de riesgo lo cual a la vez permitirá replicar las intervenciones que tengan buenos resultados en toda la entidad. Todas las acciones que se realicen en pro de buscar el bienestar de los trabajadores, se verá reflejada en mejor clima laboral, mejores relaciones en el trabajo y mejorará la calidad en la prestación de servicios a los ciudadanos. Es por esto que se plantea promover los grupos de apoyo entre los trabajadores que serán formados en talleres experienciales de Motivación, Manejo de las emociones, Relaciones Interpersonales, Inteligencia emocional, etc.

### ***9.3.2 Segmentación***

La segmentación de éste proyecto es específicamente el equipo de trabajadores que laboran en la Comisaría de Familia 5 de Kennedy, con los cuales se llevarán a cabo todas las actividades experienciales.

### ***9.3.3 Posicionamiento***

Se pretende conformar una red de apoyo que permita mitigar el riesgo psicosocial que afecta a los trabajadores de la Comisaría de Familia 5 de Kennedy y poder replicarlo a las demás Comisarías.

La estrategia para su éxito, recaerá en el impacto positivo que generen estos talleres experienciales, desarrollando y fortaleciendo la inteligencia emocional de la población objetivo, resultando así en una mejora en la calidad de la prestación del servicio a los ciudadanos.

Con el apoyo de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la SDIS, se pretende llevar a

cabo una campaña de participación de los trabajadores en cuanto al desarrollo del ser, retándolos y motivándolos a competir consigo mismos.

#### **9.3.4 El producto**

- **ESENCIA:** Está orientada a la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía en la Comisaría de Familia. El desarrollo de la inteligencia emocional de los trabajadores vía talleres experienciales dirigidos por la red de apoyo que se pretenden conformar, reflejará un mejor ámbito para trabajar para que genere confiabilidad y cierto nivel cultural al acceder a los servicios que presta la Comisaría.
- **FORMA:** Campaña publicitaria, talleres experienciales.
- **VALOR AGREGADO:** Mejora en el clima laboral de la Comisaría, generar mayor confiabilidad en el uso de los servicios que presta la Comisaría de Familia, ocasionar una disminución en la brecha de justicia que existe entre la ciudadanía y el Estado.
- **EL PROTOTIPO:**

Gráfico 3. Prototipo



Fuente. Propia.

#### **9.3.5 Revisión de procesos**

Tabla 9. Actividades IN SITU

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLARÁN <i>IN SITU</i>	DESCRIPCIÓN
Atención a las personas que son víctimas de violencia intrafamiliar	Se atienden comparten unidad doméstica, otorgando medidas de protección según las necesidades para cada caso.
Conciliaciones de alimentos, custodias y visitas, alimentos adulto mayor	Se realiza la conciliación entre las partes para los casos de cuotas alimentarias para menores de edad, custodia y visitas para los mismos, así como la cuota alimentara para el adulto mayor.
Acción de violencia resolución de conflictos	Se atienden a las personas en la resolución de conflictos de índole familiar otorgando las medidas de protección necesaria para garantizar los derechos de las personas.
Restablecimiento de derechos a niños niñas y adolescentes	Los niños, niñas y adolescentes que son víctimas de abuso sexual y que en la garantía de sus derechos no pueden continuar en su ambiente familiar son cobijados con medida de restablecimiento de derechos y llevados a una institución pública que les brinda la garantía de sus derechos.

Fuente: Propia

Tabla 10. Actividades innecesarias

ACTIVIDADES INNECESARIAS	DESCRIPCIÓN
La conciliación en el conflicto se debería garantizar el derecho y no solo ser un espacio de acuerdos.	En las conciliaciones se llegan a acuerdos entre las partes sin que haya una garantía plena del derecho, es probable que la víctima sea nuevamente agredida, por lo que en la conciliación no solo debería llegarse al acuerdo, si no que junto con este se brinde la garantía de los derechos reclamados.
Reproceso	Cuando se otorgan medidas de protección en pro de la garantía de un derecho y estas son incumplimiento en un tiempo mayor a dos (2) años, el juez determina que esta medida ha caducado por lo cual debe iniciar el proceso desde el principio lo cual genera reprocesos y desgastes en las instituciones, teniendo en cuenta que es un caso ya tratado y que es reiterativa la exigencia de la víctima hacia su agresor.

Fuente: Propia.

Tabla 11. Actividades por mejorar.

ACTIVIDADES POR MEJORAR	DESCRIPCIÓN
El abuso sexual	El abuso sexual debería asumirlo un juez de carácter penal. La Comisaría no tendría competencia y como es un delito de difícil comprobación es un asunto penal que no debería estar bajo competencia de la misma.

Dejar claro por parte de los funcionarios de la comisaría todos los temas al ciudadano, para que el entienda, las acciones que se llevaran a cabo con su solicitud de garantía de derechos o con la denuncia que realiza.	Cuando las personas son citadas a la audiencia y se dan cuenta de las implicaciones legales que su denuncia tiene se retractan y en muchas de las ocasiones lo exponen como un caso menor y justifican las acciones del agresor.
Que en la atención realizada por los funcionarios no solo se propenda por la garantía del derecho, sino que se genere una cultura de cambio mentalidad en los usuarios.	La atención que se realiza a los usuarios se limita a la garantía de los derechos solicitados, muchas veces son múltiples las denuncias y solicitudes frente al mismo caso, se requiere que los servidores públicos generen un cambio en la mentalidad de la población, que no solo denuncia si no que propenda por el cambio, por la mejora de su calidad de vida.

Fuente: Propia

### 9.3.6 Estrategias de precios

- **PENETRACIÓN:** Se implementará como estrategia de penetración, la fijación de un presupuesto de acuerdo a la media que se aplica en el mercado, para este tipo de productos de formación y/o de desarrollo personal. De forma tal que para los posibles clientes resulte muy atractiva la posibilidad de participar y el precio no se convierta en una barrera para acceder a sus beneficios.

El objetivo de esta estrategia será incrementar la cuota de mercado del producto ofrecido.

Los beneficios vendrán por una mayor rotación (volumen de ventas), se espera lograr de esta manera, la mayor cantidad de personas (funcionarios) que se inscriban y tomen el ciclo de talleres experienciales establecidos, de forma tal que se logre realizar de manera simultánea varios ciclos optimizando recursos y tiempos. De igual forma teniendo en cuenta que el producto específico, que se pretende lanzar aún no tiene presencia en el mercado, se implementará esta estrategia para darlo a conocer ampliamente y poder así empezar a competir, una vez se encuentre este posicionado.

- **DESCUENTOS:** Se plantea la realización de estrategias de descuentos, cuando los talleres se lleven a cabo en organizaciones externas que los soliciten, lo que permitirá

reforzar la penetración del producto en el mercado y a su vez motiven a los posibles clientes (funcionarios) del nivel directivo a adquirirlo y recomendarlo así mismo, a otras entidades o grupos de interés. En este sentido se realizaran descuentos a grupos de 30 personas y a quienes realicen pago anticipado y en efectivo.

- PUNTO DE EQUILIBRIO: El punto de equilibrio esta dado cuando asistan 30 personas por taller en un ciclo de 4 talleres y cada persona pague un costo de \$69.000 pesos por taller.
- COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS

Tabla 12. Costos variables y costos fijo

<b>COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS</b>				
<b>Tipo de costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
		<b>Material publicitario</b>		
Fijo	300	Plegables de información de dos (2) cuerpos policromía propalcote de 90 grs.	\$ 600	\$ 180.000
Fijo	1	Pendón grande 150 cms. X 100 cms.	\$ 230.000	\$ 230.000
Fijo	4	Pendón mediano de 100 cms. X 60 cms.	\$ 100.000	\$ 400.000
		<b>Total</b>		<b>\$ 810.000</b>
		<b>Taller experiencial (valor ciclo)</b>		
Fijo	64	Profesionales Especializados - talleristas / hora	\$ 100.000	\$ 6.400.000
Variable	120	Refrigerios (bebida caliente y un producto de panadería).	\$ 3.000	\$ 360.000
Variable		Materiales para la realización de cada módulo (papel craft, papel carta, cartuchos para impresora, marcadores de tablero y permanentes, cinta de enmascarar, libretas de apuntes, esferos, pegastic, pael iris)	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Variable	30	Kits para los participantes: Libreta, esfero, carpeta y escarapela.	\$ 9.000	\$ 270.000
Variable		Fotocopias	\$ 60.000	\$ 60.000
Fijo	16	Alquiler de sonido y videmo beam / hora	\$ 50.000	\$ 800.000
Fijo	16	Alquiler locación / hora	\$ 30.000	\$ 480.000
Variable	30	Certificados de participación	\$ 3.000	\$ 90.000
Fijo		Gastos de administración (servicio de energía, agua, teléfono, etc.) y mensajería	\$ 300.000	\$ 300.000
		<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 11.880.000</b>

Fuente: Propia



### 9.3.7 Análisis de competencia

Tabla 13. Análisis de competencias

	ORGANIZACIÓN	COMPETENCIA A	COMPETENCIA B
Formación en inteligencia emocional.	<b>VARIABLES</b> Entidades que se dedican a la formación de personas frente a la salud ocupacional, trabajo en equipo, coaching, así como en temas de ambientes laborales adecuados y seguros.	EAE Busines School	Coaching Hall International
Formación en coaching personalizado y de grupo.	Entidades que se dedican a la formación de personas frente a la salud ocupacional, trabajo en equipo, coaching, así como en temas de ambientes laborales adecuados y seguros.	Escuela Internacional de Coaching Profesional.	Universidad de la Sabana
Formación en trabajo en equipo y ambientes laborales adecuados y seguros.	Entidades que se dedican a la formación de personas frente a la salud ocupacional, trabajo en equipo, coaching, así como en temas de ambientes laborales adecuados y seguros.	Diferentes universidades del país.	Escuela IMP (inteligencia múltiples profesionales)

Fuente: Propia.

### 9.3.1 Plan de mercadeo

Tabla 14. Plan de mercado.

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADURÉZ	DECLINACIÓN
PRODUCTO	Conformación de una red de apoyo que permita mitigar el riesgo psicosocial de los funcionarios y contratistas de la comisaría de familia 5 de Kennedy mediante la realización de talleres experienciales.	Iniciar con una convocatoria a un taller experimental que permita la conformación de una red de funcionarios y contratistas que permita mitigar el riesgo psicosocial en la comisaría de familia 5 de Kennedy	Realizar cuatro (4) talleres que permitan la conformación de la red de funcionarios que mitigue el riesgo psicosocial	Una vez se realicen los cuatro talleres y se conforme la red, se analizará la viabilidad de realizar esta estrategia en las otras comisarías de la localidad de Kennedy

PRECIO	Se presupuesta la realización de 6 talleres que permitan la formación de la red de funcionarios que mitigue el riesgo psicosocial, en su inicio no tendrá valor.	Se tiene presupuestado que el valor del primer taller experienciales de \$8 930.000	Se tiene presupuestado que el valor de los seis (6) talleres experimentales sea de \$53.580.000	El costo total de la estrategia es de \$53.580.000
PLAZA	Secretaría de Integración Social, Subdirección de Familia	Comisaría de familia 5 de la localidad de Kennedy	Comisaría de familia 5 de la localidad de Kennedy	Secretaría de Integración Social, Subdirección de Familia
PROMOCIÓN	Campaña de lobby con la/el Comisaria/o de familia para que participe en la estrategia, así como a todos los funcionarios.	Estrategia de fortalecimiento a los funcionarios que participaron en el primer taller que continúen en el ciclo de talleres.	Brindar un incentivo junto con la subdirección de familia y la Subdirección de Gestión de Talento Humano a los participantes del ciclo de los seis (6) talleres.	Realizar una campaña con los participantes para que conformen la red y compartan la experiencia en las otras comisarías de la localidad.

Fuente: Propia

#### 9.4 Resolución de Conflictos

Ezequiel Ander - Egg (1995) sostiene que el conflicto es un proceso social en el que dos o más actores contienden según sus intereses. Así mismo, Guido Bonilla (1998) considera el conflicto como una situación en la que sitúa a las personas en contradicción y pugna por distintos intereses y motivos.

A pesar de que estas posturas definen el conflicto como algo negativo, persuadiendo las definiciones podemos inferir que ésta situación es el punto de partida para crear oportunidades de aprendizaje para que se transformen en experiencias positivas ocasionadas por los mismos actores.

Elina Fuquen Alvarado (2003) define el conflicto como una oportunidad de aprendizaje que introduce un proceso continuo de construcción y reconstrucción del tejido social debido a

que se replantean las relaciones colectivas que permiten el entendimiento del otro en cualquier ámbito, dimensionándolo en todos sus espacios; y es así como pretendemos orientar éste instrumento: en la integridad del ser. Así que creemos que los conflictos son factores que motivan positiva o negativamente la manera cómo evoluciona la sociedad, según como su abordaje. A continuación, incluimos todos los factores influyentes para afrontarlos desde una perspectiva positiva como oportunidad de aprendizaje.

## 10. Propuesta de instrumento metodológico

La propuesta es realizar un programa de actividades descrito de la siguiente manera:

Esta estrategia está orientada a mitigar la afectación negativa que pueda tener el Riesgo Psicosocial en el Equipo de la Comisaría 5 de Familia de localidad de Kennedy, estos talleres permiten obtener los siguientes resultados que darían cuenta de la mitigación del riesgo.

- Potenciar las habilidades existentes y desarrollar nuevas habilidades para lograr mayor efectividad en el logro del objetivo.
- Propiciar un ambiente de confianza que genere un mejor clima laboral.
- Mejorar la calidad en la prestación del servicio.

Esta estrategia toma elementos del Diseño Ontológico y el Aprendizaje Vivencial.

Del diseño Ontológico tomamos aspectos como la interpretación del mundo que hace cada persona lo cual conlleva a que realmente no se observe la realidad tal cual es sino que se haga una propia interpretación de la misma y de acuerdo a ella, se actúe; y al actuar también se pueda originar. Se podría afirmar que se opera en la secuencia: se actúa y como consecuencia de esto se obtienen resultados. Por lo tanto, se está en condiciones de intervenir y modificar nuevas formas de actuar y en consecuencia lograr diferentes resultados. Estos conceptos se trabajarán ampliamente al interior de los talleres llevando a la reflexión de las diferencias que puede haber entre la interpretación del mundo que tiene cada quien frente a la interpretación que puede tener el otro y de la misma manera se hace entrenamiento en estas habilidades.

La propuesta está diseñada para intervenir con aprendizajes de primer y segundo orden. En el primer caso se brindarán herramientas específicas para intervenir mejorando notablemente la comunicación interpersonal, mejorando así, el ámbito relacional y laboral. En el proceso de aprendizaje de segundo orden los participantes podrán observar a través de diferentes

actividades, los paradigmas y sistemas de creencias desde los cuales operan. De esta manera, es posible intervenir en su rediseño personal para crear nuevas alternativas de acción y nuevas actitudes que les permitan llevar a cabo e incorporar nuevas habilidades con el propósito de lograr los resultados deseados.

En tal sentido se busca brindar apoyo a todos los participantes, cualquiera sea su rol, a mejorar su capacidad de observación, cambiar conductas, disminuir el stress, relacionarse mejor con los grupos de pertenencia y así construir contextos adecuados que les permitan obtener los resultados buscados en los ámbitos en los que se desenvuelven.

Se toma el aprendizaje vivencial porque permite extraer de cada persona su propio estilo, y tener en cuenta capacidades, competencias y habilidades a través de las diferentes experiencias que sus comportamientos presentan. De esta manera, se trabajará siempre desde el potencial de cada participante, es decir desde sus propias características, aptitudes y desde su propia experiencia. El aprendizaje no sólo se trata de recibir nueva información, requiere además, de la práctica recurrente para generar su incorporación y lograr la práctica de nuevos hábitos y conductas.

Se han realizado muchos estudios en los se trata de identificar la forma más apropiada de adquirir el procesamiento uno de ellos adelantado por el Institute for Applied Behavioral Science (Dale,2015) ha publicado que existen diferencias más que significativas entre los diferentes medios usados a la hora de aprender:

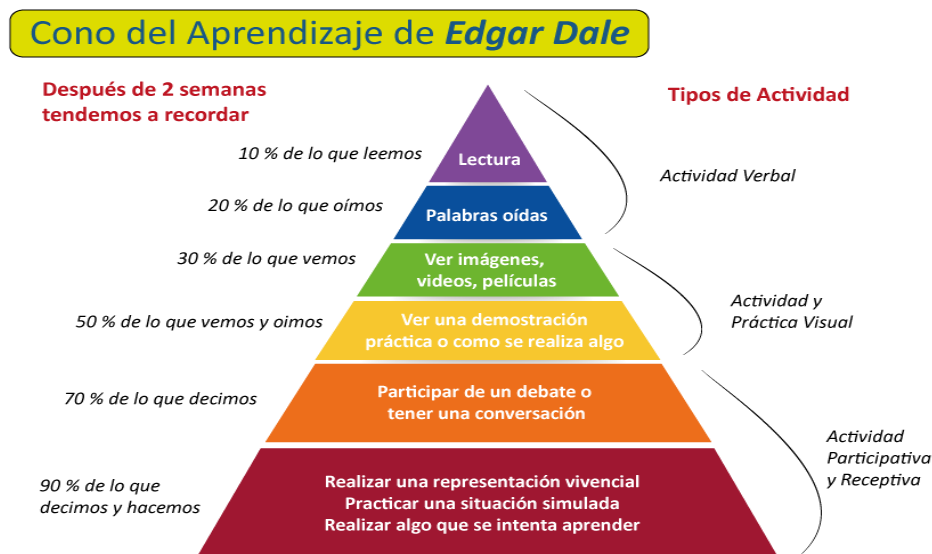
- Clase magistral 5%
- Lectura 10%
- Audio/Visual 20%
- Demostración 30%

- Discusión grupal 50%
- Trabajo práctico 75%
- Enseñanza a otros 90%

Así pues, cuando los participantes llevan a la práctica los conocimientos teóricos, estos se retienen un 70% más que si de una clase se tratara.

Edgar Dale desarrolló un esquema para cuantificar qué porcentaje de conocimientos se recordaban dependiendo de cómo hubieran sido adquiridos. El resultado de sus estudios no deja lugar a dudas (Dale, 2015):

Gráfico 4. Cono del Aprendizaje



Fuente: Institute for Applied Behavioral Science. (Dale, 2015)

Con base a lo anterior podemos deducir que el aprendizaje vivencial, es decir, aprender haciendo, se presenta como el más eficaz para obtener resultados efectivos a corto y largo plazo.

### 10.1 Actividades de Prevención del Riesgo

- Efectuar talleres grupales, fuera del escenario laboral que conlleven a la integración del grupo de trabajo, dirigidas por profesionales en psicología y otras áreas de las ciencias sociales y/ o humanas.

- Estas actividades (realizadas por la SDIS) deben tener siempre un enfoque de prevención o intervención de riesgo psicosocial y deben fomentar la autoestima y el bienestar en los y las trabajadores/as.
- Actividades de tipo administrativo como complemento de las actividades de Riesgo psicosocial.

## **10.2 Talleres**

### **Taller 1: Conociéndonos**

El primer taller se iniciará con entrenamiento en inteligencia emocional y actividades de reconocimiento de los compañeros. Estas se harán a partir de orientaciones y preguntas tales como se debe contar algo que sorprenda a los compañeros.

### **Taller 2: Comunicación**

- En el segundo taller se desarrollarán los tipos de Comunicación.
- El poder de la palabra
- Acciones en las conversaciones responsabilidad y consecuencias.

### **Taller 3: Liderazgo**

- Tipos de Liderazgo
- Diferenciar: líder o jefe

### **Taller 4: Hacia el Futuro**

- Que quiero conservar
- Que quiero mejorar
- Que quiero crear

### **Taller 5: Lo Aprendido aplicado en el ámbito laboral**

- Juegos de Roles sobre situaciones reales en el ámbito laboral

- Comunicación

**Taller 6:** Lo Aprendido aplicado en el ámbito laboral

- Juegos de Roles sobre situaciones reales en el ámbito laboral
- Liderazgo

**10.3 Recursos Necesarios**

- Talento Humano: 4 Profesionales en ciencias sociales o humanas preferiblemente con entrenamiento en Coaching y licencia vigente en salud ocupacional.
- Recursos Logísticos
- Salones de entrenamiento para los talleres
- Refrigerios para todos los participantes
- Materiales
- Honorarios de profesionales facilitadores
- Computador, video beam, pantalla, papelógrafos, marcadores, sonido



## 11. Conclusiones

- El riesgo psicosocial es un fenómeno al cual aún no se le ha dado la suficiente importancia en la Secretaría de Integración Social, específicamente en las Comisarías de Familia.
- La calidad en la prestación del servicio que en las Comisarías de Familia es susceptible de mejorarse mediante la intervención adecuada y efectiva del riesgo psicosocial.
- La calidad de vida de los funcionarios de la comisaría de familia es susceptible de mejorarse mediante la intervención adecuada y efectiva del riesgo psicosocial.
- La intervención del riesgo psicosocial debe tratarse al más alto nivel de la entidad y de forma integral y complementaria con los programas de bienestar del trabajador.
- Es conveniente que en ambientes laborales complejos como el de las Comisarías de Familia, se fortalezcan las habilidades como la comunicación, el liderazgo y la inteligencia emocional en los trabajadores.

## 12. Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del trabajo Social*. Buenos Aires.: Lumen. .
- Beltrán, A., Grueso M. y González J.(2014) *Factores Psicosociales y Bienestar del Trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España durante el período 2002 – 2012*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Bonilla, G. (1998). *Conflicto y justicia: Programa de Educación para la Democracia*. Bogotá.: Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán.
- Cancino, C., & Morales, T. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Obtenido de Repositorio Universidad de Chile:  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf)
- Castrodis, C. (1987). Transformación social y creación cultural. *Revista Letras Libres*, 12-19.
- DAFP. (2002). *Nueva Gestión Pública*. Bogotá: DAFP.
- Dale, E. (2015). *The Learning Pyramid*. Obtenido de Researchgate:  
[https://www.researchgate.net/figure/281321216\\_fig3\\_Figure-4-The-Learning-Pyramid-adapted-from-NTL-Institute-for-Applied-Behavioral](https://www.researchgate.net/figure/281321216_fig3_Figure-4-The-Learning-Pyramid-adapted-from-NTL-Institute-for-Applied-Behavioral)
- DNP. (1995). *Gestión Pública orientada a resultados*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Departamento Administrativo de Planeación:  
<https://sinergiacp.dnp.gov.co/Sinergia/Documentos/2790.pdf>
- DNP. (2002). *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 “Hacia un Estado Comunitario*. Recuperado el 4 de agosto de 2017, de  
<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/PND.pdf>
- Fiesco Neira, J. (2016). *Factores psicosociales en el trabajo: diagnóstico y propuestas de intervención en cuatro instituciones de salud mental de la Sabana de Bogotá 2015-2016*.

Recuperado el 1 de agosto de 2017, de BDigital Unal:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/57621/>

Fuquen Alvarado, E. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de solución*. Bogotá:

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Guerrero M, M. (2009). *La Gestión Pública 2.0: 10 Ideas innovadoras para tiempos de crisis*.

*Carta Administrativa DAFP*(13).

Juliao, C. (2013). *Una pedagogía praxeológica*. Recuperado el 2 de agosto de 2017, de

Repostory Uniminuto:

[http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/3030/UnaPedagogiaPraxeologica\\_.pdf?sequence=1](http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/3030/UnaPedagogiaPraxeologica_.pdf?sequence=1)

López, A. (2002). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje*

*Conceptual*. Buenos Aires: NAP.

Madrid-Malo, M. (2005). *Diccionario de la Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Librería

Ediciones del Profesional Ltda.

Millán, A., García, D., & D`aubeterre, M. (2014). Efecto de la Inteligencia Emocional y flujo de

Trabajo sobre estresares y bienestar psicológico: análisis de la ruta en docentes. *Revista Colombiana de Psicología*, 207-228.

Ministerio de Justicia. (2015). *Guía Pedagógica para Comisarías de Familia sobre el*

*Procedimiento para el Abordaje de la Violencia Intrafamiliar con Enfoque de Género*.

Obtenido de Ministerio de Justicia. Bogotá –Colombia.:

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiolt3f6u7XAhVF6CYKHXnbBV0QFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fobservatorio.tecnar.edu.co%2Ffiles%2FGUIA%2520DE%2520PROCEDIMIENTO>

S%2520PARA%2520COMISARIAS%2520DE%2520FAMILIA%

Ministerio de la Protección Social. (23 de julio de 2008). *Resolución 2646 de 2008*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Ministerio de la Protección Social. (Julio de 2010). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>

Ministerio de Trabajo. (5 de agosto de 2014). *Decreto 1477 de 2014*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=58849>

OIT. (2017). *Salud y Seguridad en el Trabajo*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Organización Internacional del Trabajo: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_180285.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_180285.pdf)

Osborne, G., & Gaebler, T. (2002). *La Reinención Del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica.

Personería de Bogotá. (2014). *Secretaría Distrital de Integración Social SDIS*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Datos Generales: <http://radar.personeriabogota.gov.co/index.php?r=entidades/particular&id=1602>

Pollit, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management: A Comparative Analysis*. Oxford. Oxford University Press.

SDIS. (2016). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 30 de julio de 2017, de Secretaría Distrital de Integración Social: <http://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/integracion->

social/quienes-somos.

SDIS. (2017). *Portafolio de servicios Secretaría distrital de Integración Social*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de Secretaría Distrital de Integración Social SDIS:

[http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2017documentos/08052017\\_POR TAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS\\_SDIS\\_2017.pdf](http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2017documentos/08052017_POR TAFOLIO_DE_SERVICIOS_SDIS_2017.pdf)

Secretaría del Senado de la República. (24 de junio de 1994). *Decreto 1295 de 1994*. Recuperado el 1 de agosto de 2017, de

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1295\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html)

Secretaría Distrital de Planeación SDP. (2012). *Decreto 652 de 2011*. Recuperado el 30 de julio de 2017, de Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45212>

---