

**HACIA UN MODELO DE TRANSFORMACION  
GERENCIAL DEL ICBF EN LA REGIONAL  
MAGDALENA**

**AIBINIA BONETT PALACIO  
LILIANA COLLANTE MENDIVIL  
YASMIN GARCIA PEREZ  
NORDYTH GONZALEZ ANAYA  
NORMA ZABALA ESPAÑA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia Social**

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR  
INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACION CONTINUA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SANTA MARTA**

**1999  
0001**

## **AGRADECIMIENTOS**

Son nuestros deseos hacer públicos y especiales reconocimientos a:

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar porque sin su apoyo no hubiera sido posible especializarnos en Gerencia Social.

Nuestras familias, quienes nos brindaron su estímulo y ayuda para la realización y culminación de esta meta.

A los doctores MARIA DEL SOCORRO PABON CASTAÑEDA y MARCO ANTONIO FERNANDEZ PEREZ, quienes incondicionalmente colaboraron con sugerencias, comentarios y revisión de este trabajo.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
7. FENOMENO DE LA GLOBALIZACION Y SITUACION DEL PAIS	4
1.1 GLOBALIZACION	5
1.2 SITUACION POLITICA	8
1.3 SITUACION ECONOMICA – SOCIAL	12
2. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA	18
2.1 SITUACION SOCIAL – PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL	18
2.1.1 Facilitadores	20
2.1.2 Obstaculizadores	20
3. CONCEPTUALIZACION SOBRE EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	22

	pág.
3.1 MARCO POLITICO	23
3.1.1 Políticas y Estrategias	30
3.2 MARCO JURIDICO	33
3.3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	35
4. SITUACION GLOBAL DE LA COMPETITIVIDAD	38
4.1 SITUACION GLOBAL ACTUAL DE COMPETITIVIDAD EN EL PAIS	39
4.2 SITUACION GLOBAL ACTUAL DE COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	41
5. HACIA UN MODELO DE TRANSFORMACION GERENCIAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR EN LA REGIONAL MAGDALENA	46
5.1. SUBSISTEMA 1 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	49
5.1.1 Objetivos	49
5.1.2 Misión	49
5.1.3 Visión	50
5.2 SUBSISTEMA 2 RECURSOS INSTITUCIONALES	53

	pág.
5.2.1 Humanos	53
5.2.2 Financieros	57
5.2.3 Físicos	58
5.3 SUBSISTEMA 3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS	59
5.3.1 Dirección	60
5.3.2 Planeación	62
5.3.3 Organización	65
5.3.4 Control	66
5.4 SUBSISTEMA 4 RESULTADOS	68
5.5 SUBSISTEMA 5 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	71
5.6 SUBSISTEMA 6 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	72
6. CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFIA	79

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. ORGANIGRAMA	37
Figura 2. MODELO GERENCIAL	48

## INTRODUCCION

Las tres megatendencias contemporáneas son la globalización, la modernización del Estado y la descentralización administrativa, esta última basada en la redistribución del poder político, la reorganización del territorio, la autonomía administrativa y funcional. Ellas traen consigo nuevos actores sociales, mayor capacidad de gestión al ámbito local y control público.

Estas megatendencias se interrelacionan y tienen efectos que inciden en la organización del Estado. La descentralización en Colombia, convertida en un mandato constitucional y legal tiene que concretarse en el plano institucional y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Magdalena Sede Regional como entidad social no puede escapar de este proceso, en consecuencia, debe proponerse fortalecer los centros zonales con empoderamiento y brindar servicios de calidad, asumiendo estilos gerenciales flexibles y participativos.

El modelo gerencial planteado desde una perspectiva sistémica implica un cambio de actitud y compromiso de todos los actores que hacen parte del

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y los que integran el Sistema Nacional de Bienestar Familiar. Para lograrlo se requiere de un rediseño de los procesos gerenciales, de los procesos administrativos y de la estructura institucional. Así mismo, se requiere de la voluntad política, la revisión de las instituciones que forman y deben incluirse en el sistema junto con el desarrollo de procesos de capacitación que aseguren un manejo interdisciplinario e integral en la atención de las familias.

Es así como se pretende construir un Modelo Gerencial que permita la transformación progresiva del proceso sinérgico institucional para ir creando condiciones que favorezcan la ejecución de programas y proyectos capaces de conducir verdaderos cambios.

Este modelo gerencial se constituye en una propuesta basada en la especialización de Gerencia Social desarrollada con la Universidad Simón Bolívar y como funcionarias del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Magdalena confirma la necesidad de dimensionar a la Entidad desde este enfoque.

Para la elaboración de este modelo se hace necesario realizar una mirada general y descriptiva de los factores internos y externos que inciden en la entidad, revisar los avances logrados sobre la base de un diagnóstico que sirvan de soporte para la proyección institucional. Por consiguiente, se abordarán temáticas tales como: Fenómeno de Globalización y Situación Actual del País; Generalidades del Departamento del Magdalena; Conceptualización sobre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Situación Global de la Competitividad, lo que permitirá la presentación de un modelo de transformación gerencial.

Como propuesta, está abierta a ser enriquecida con observaciones y sugerencias de todas las personas que estén interesadas en la formulación e implementación de políticas sociales que hagan realidad el fortalecimiento institucional que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de las familias magdalenenses.

# **1. FENOMENO DE LA GLOBALIZACION Y SITUACION ACTUAL DEL PAIS**

La última década ha sido testigo de transformaciones fundamentales, tanto en relaciones entre los estados y sus sociedades nacionales como en los patrones de organización económica y política en el plano internacional.

Fenómeno como la desregulación, apertura de mercado, el ajuste del Estado y la economía, la desocupación y flexibilización laboral, la privatización de empresas y servicios públicos, la descentralización administrativa y la integración regional, han redefinido los roles tradicionales del Estado nacional principalmente sus funciones benefactoras y empresarias.

El Estado debe plantear una visión estratégica de proceso de desarrollo, reordenar y mantener los incentivos y los precios relativos de la economía de manera coherente con esa visión y comprometer constructivamente mediante el diálogo y la concertación, a todos los sectores sociales y políticos con esa estrategia. En esta visión la organización eficaz de un Estado en torno a esta

función capital, es decir de un Estado concertador, corresponderá a la nueva etapa del desarrollo latinoamericano caracterizado por la apertura democrática y la necesidad de introducir ajustes a la estrategia de desarrollo.

Con relación a lo planteado se abordará de manera general en este capítulo, lo que es el fenómeno de la globalización y además se hará una reseña sobre la situación social, política y económica del país.

## **1.1 GLOBALIZACIÓN**

Tal vez la realidad más tangible y lo más impactante en la actualidad es la globalización. Este fenómeno cubre todos los ámbitos y todos los campos. Es un hecho incontrovertible que va más allá de las asociaciones geográficas y los pactos económicos, aún cuando la manifestación más reconocible de la globalización es la mundialización de la economía. Se espera que en el gran futuro todo el planeta sea un mercado abierto de oferentes y demandantes sin ninguna restricción.

La globalización es el término para estudiar la actualidad de los cambios en el sistema mundial. Es también el proceso de redefinición que afecta a todos las

partes sin excepción aunque tenga efectos específicos, y claro está, diferentes en cada lugar, se puede agregar que la globalización no es solo generalización, homogeneización y uniformidad sino es solo cristalización, especificidad y variedad. Tal como lo plantea Restrepo esto se trata del efecto del conjunto del cambio de interrelaciones que modifica los elementos de la relación en su carácter individual pero también el conjunto: Intensifica la interrelación entre lo local y lo mundial a costa del Estado-Nación<sup>1</sup>.

Hablar de globalización implica:

- Desregulación de mercados de capitales, movilidad del capital internacional, fusiones y adquisiciones.
- Integración de negocios con criterios mundiales, contratación y alianzas estratégicas para captar mercados.
- Participación mundial con base en tecnologías de conocimiento: informática, telecomunicaciones y automatización.
- Universalización del consumo, productos culturales y el papel de los medios.

---

<sup>1</sup> RESTREPO, Dario et al. Globalización Estado-Nación. En: Documento Especialización en Gestión Pública ESAP. Santafé de Bogotá, 1998. p 13

- Sustitución del Estado-Nación, advenimiento de organizaciones e instituciones globales.
- Integración de la sociedad mundial a través de los sistemas económicos y sociales bajo influjo del poder central.
- Nueva conciencia planetaria: solo una tierra.

Consecuente con éste fenómeno los países en desarrollo se ven abocados a la necesidad de abrir las economías de manera acertada, modernizar y especializar el aparato productivo con carácter estratégico/competitivo, mejorar permanentemente el capital humano y la calidad de vida de la población y compartir y asimilar los valores globales, pero sin duda la principal consecuencia de la globalización es la competitividad ya que la tendencia es que el mundo pierda fronteras por lo que la sociedad tiene que ser más competitiva, donde todos estén en el mismo nivel, es decir los que producen los mismos bienes o que ofrecen los mismos servicios.

Se podría acotar que la competitividad es buena porque obliga a quienes están enfrentados a buscar la excelencia si no quieren quedar por fuera del mercado, lo cual redundaría en beneficio del usuario. Pero es necesario señalar que la carrera competitiva ha generado miseria y desempleo, puesto que los mejores

dotados sobreviven y los menos dotados desaparecen, estando un mundo cada vez más polarizado y una sociedad cada vez más inhumana.

Es indiscutible que la globalización nos pone a prueba para ser capaces de superar las distancias que nos separan de los países desarrollados, de alcanzar el tren de la tecnología, de estar en condiciones de aglutinarnos competitivamente como bloque regional para potenciar nuestras capacidades y relacionarnos con el resto del mundo desde una posición superadora.

## **1.2 SITUACION POLITICA**

Colombia enfrenta dos grandes retos: por un lado asegurar la permanencia de un orden político y democrático dotado de instituciones representativas y de mejor calidad y garantizar la creciente participación ciudadana en los procesos decisorios; por el otro, avalar con una acción gubernamental eficaz y eficiente la modernización, la readecuación y el desarrollo sostenido de la economía nacional, con el fin de lograr una creciente y equitativa redistribución de los recursos y los ingresos producidos por dicho desarrollo.

Responder con éxito a estos objetivos no es tarea fácil, de no lograrse pueden presentarse situaciones y conflictos que si persisten en el tiempo y no encuentran soluciones pueden convertirse en serios obstáculos que afecten tanto, la capacidad y la calidad del desempeño gubernamental, como la viabilidad y la supervivencia de la democracia. Estos riesgos, inherentes en cierta medida a todo proceso democrático, pero no por ello irrelevantes, constituyen lo que los analistas políticos han denominado problemas de gobernabilidad.

Al respecto Vargas plantea que la gobernabilidad hace referencia no solo a la institucionalidad estatal, sino a las relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil. Es decir, al manejo de las instancias de gobierno, pero también a las demandas sociales, a los mecanismos de legitimación política y a la estabilidad del sistema<sup>2</sup>.

La gobernabilidad comprende múltiples elementos. En primer lugar, se refiere al desempeño y al funcionamiento del sistema político, es decir a la capacidad de los gobernantes, de las instituciones públicas y privadas, y de la sociedad

---

<sup>2</sup> VARGAS, Elizabeth. Gobernabilidad en Colombia. Retos y Desafíos. En: Documento Especialización en Gestión Pública ESAP. Santafé de Bogotá, 1999. p 9

civil, de avanzar coherentemente hacia el logro de unos objetivos definidos y de optar decisiones oportunamente.

En segundo lugar se relaciona estrechamente con la legitimidad, en tanto que implica el logro de unos consensos mínimos y la representatividad de los diversos intereses expresados políticamente. La cooperación entre los diferentes actores sociales y políticos y, la coherencia entre las instituciones políticas, se convierten así en pieza clave de la democracia.

En tercer lugar se refiere a la capacidad del gobierno de controlar situaciones conflictivas, de aceptar el disenso y de ser obedecido sin violentar las reglas de juego de la democracia. Es decir, la posibilidad de dirigir un proceso social transformador para lograr acuerdos y compromisos y canalizar las demandas sociales hacia el logro de la estabilidad y profundización democrática.

En cuarto lugar si se tiene en cuenta que la gobernabilidad concierne al conjunto del sistema político y que afecta toda la sociedad, se relaciona también y de manera fundamental con lo que piensan sus miembros de la gestión gubernamental, de lo político y de sus políticas; en otras palabras, con la noción del sentido común que frecuentemente es subvalorada.

Por último un elemento central de gobernabilidad tiene que ver con los mecanismos, los niveles y los alcances de la participación ciudadana en las decisiones y en la gestión gubernativa. Involucra como elemento vital la responsabilidad y la apropiación por parte de la ciudadanía, de sus deberes y sus derechos y de formar parte activa en la definición de su destino.

Desde el punto de vista político, la gobernabilidad se expresa en la desintitucionalización en especial de las instancias de representación política tales como los partidos y el congreso, y en la debilidad y la desorganización del aparato político institucional del Estado.

Estas deficiencias se hacen más visibles cuando se presentan en forma recurrente ciertos hechos como el abandono y el aplazamiento de las reformas más urgentes, la lentitud por parte de los órganos decisorios del Estado para responder a las demandas de la población y la demora por parte de las instancias ejecutivas para poner en práctica las decisiones adoptadas.

En Colombia el centralismo, el presidencialismo, el tripartidismo excluyente, la inflexibilidad frente a la modernización, el reformismo social y un fuerte

conservadurismo ideológico todo ello característico del sistema político, ha generado deficiencias en el sistema democrático y político.

En este orden de ideas se considera entonces que un proceso participativo de la Sociedad Civil, la unión de voluntades y la concertación de esfuerzos en todas las direcciones y niveles, conllevarían al beneficio de un país con una acertada dirección. Esta responsabilidad para incidir en las políticas e inversión del Estado, convierte a la comunidad organizada en actor central de la vida pública nacional y en canalizadora de las aspiraciones democráticas de la población.

### **1.3 SITUACION ECONOMICA – SOCIAL**

La Constitución Política del país logra una concepción sobre las relaciones Estado – Economía bastante adecuada a las necesidades del país, sin sesgarse hacia un intervencionismo excesivo pero tampoco otorgándole al mercado el papel protagónico.

Ello se puede apreciar en el reconocimiento de la libre competencia como un derecho, pero que también conlleva responsabilidades. De ahí que se

reconozca que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, pero dentro de los límites del bien común. El llamado a establecer y velar por el cumplimiento de esos límites es el Estado, en cuya cabeza está la dirección general de la economía.

De los principios señalados en materia económica resulta clara la preocupación por lo social y por lo tanto la regulación estatal en esta materia es evidente. Así por ejemplo, en lo concerniente al presupuesto el Art. 350 de la Constitución Política Colombiana establece que la “Ley de apropiaciones deberá tener un componente denominado gasto público social”<sup>3</sup> y lo que es más importante éste tendrá “prioridad sobre cualquier otra asignación”<sup>4</sup>. La carta política da el paso para que el bienestar sea considerado como el fin central del Estado. Pero para que la política social pase del derecho a los hechos se requiere sin duda de más Estado.

El Estado ha dado prioridad al alcance de las metas macroeconómicas, en especial el control a la inflación y la reducción del déficit fiscal, apostándole al crecimiento más que a la equidad. Distintos analistas de las más diversas

---

<sup>3</sup> Colombia. Asamblea General Constituyente. Constitución Política de Colombia 1991. p. 136.

<sup>4</sup> Ibid. P 136.

corrientes, coinciden en señalar los costos sociales derivados, en un escenario de hecho marcado por profundos desequilibrios sociales y regionales.

Si bien es cierto que la constitución exige una real modernización del Estado en sentido amplio, es claro que la estrategia de Modernización del Estado no responde al marco de un Estado social de Derecho ya que el papel del Estado se subordina al mercado, con lo cual evidentemente pierde el país y gana los sectores que salgan exitosos en estos procesos.

La descentralización política, administrativa y fiscal se constituyen en componentes estratégicos de la modernización de la gestión pública y del sector social en particular. Para enfrentar el nuevo enfoque de política social, es definitivamente reconocida la necesidad de cercanía territorial para la ejecución de programas sociales.

Los entes territoriales reciben transferencias de recursos y competencias para la ejecución de las políticas de reproducción de la población, también se convierten en lugar para el desarrollo de la organización y participación comunitaria en materia social. Las localidades son el ámbito privilegiado para la fiscalización y auditoría social a los proyectos. Son también lugares

centrales para la generación de los insumos de los sistemas de información, los sistemas de coordinación pública, intersectorial y los sistemas de concertación interinstitucional entre el sector público y el sector privado.

Dado el contexto de crisis sociopolítica, sin duda la reforma del Estado es un imperativo. Pero se privilegian los objetivos de integración al mercado internacional, propósito central de la apertura económica, en detrimento de la integración social, propósito del proceso de apertura política, se le apostará a relanzar una vez más una estrategia de modernización económica carente de un proyecto de modernidad.

Es posible que con esta estrategia se logren exitosos indicadores macroeconómicos, pero con enormes costos sociales que debilitarán aún más la precaria legitimidad estatal.

Colombia, acumulando los efectos de una prolongada crisis social se asoma al año 2000 sumida a una recesión profunda que afecta la calidad de vida de amplios sectores de la población, tanto más cuanto más desfavorecidos son dada la restricción del gasto público en materia social. El desafío del último quinquenio pasa por iniciar una etapa de reversión en que se retome el

crecimiento económico con miras al bienestar y a una real transformación de la estructura social y productiva, pues, a los ya graves problemas, vino a acoplarse la rigidización del mercado de empleo con serias consonancias individuales y familiares. Las franjas privilegiadas del desempleo involucran, en efecto, a los jefes de hogares y/o padres de familia y a los jóvenes víctimas del desempleo estructural en un marco de globalización de la economía y del conocimiento.

Con un ritmo acelerado la marginalidad, pobreza y desempleo van extendiéndose en la última década. Visto desde la marginalidad, a los pobres van sumándose los pauperizados, quienes por disminución de los ingresos llegan a condiciones de consumo que poco los distinguen de los primeros aunque, por el resto del perfil, todavía no se habría sedimentado en ellos la pobreza.

La pobreza está, pues, envolviendo la vida de muchas familias colombianas, y, particularmente, las concentradas en regiones críticas. Las respuestas están a la vista: drogadicción, fenómenos de narcotráfico, guerrilla, sicariato, grupos paramilitares, vinculación de la niñez a los grupos alzados en armas,

secuestros y delincuencia común, entre otras, han extendido y agudizado el entrecruzamiento de fuerzas violentas en los último tiempos.

## **2. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA**

### **2.1 SITUACION SOCIAL – PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL**

La población del Magdalena en 1993 fue de 1.218.836 habitantes, de los cuales el 50.75% son hombres y el 49.25% son mujeres.

El índice de desarrollo humano del Magdalena es inferior a 3.5 puntos al promedio nacional, lo cual es un resultado del modelo económico imperante en el departamento y en el país, y a la vez un obstáculo para la modernización del departamento.

Las cifras muestran que el 55.2% de la población pobre por necesidades básicas insatisfechas y el 29.1% se encuentra en situación de miseria absoluta.

El porcentaje de personas en pobreza en el Magdalena es superior en 18 puntos a la media nacional y en 16 puntos al de la costa caribe.

El porcentaje de personas en miseria es superior en 14.2 puntos al promedio del país y en 11.2 puntos al de la costa caribe. En el área rural la situación de pobreza y miseria según necesidades básicas insatisfechas es dramática, además la mayoría de los municipios presentan elevados índices de pobreza y el ingreso per cápita de un magdalenense es muy inferior al promedio nacional y al promedio de la costa caribe.

El Gobierno del departamento del Magdalena se propone mejorar la capacidad de los municipios para transformar participativamente la calidad de vida de las poblaciones más pobres teniendo en cuenta la diversidad cultural y ambiental de las diferentes subregiones que conforman el territorio departamental.

Es así como se ha propuesto: el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades más afectadas; implementar una cultura de participación comunitaria; las condiciones de vida de las poblaciones más pobres; promover un nuevo modelo de gestión del desarrollo social, institucional y financiero en el departamento para el fomento municipal y por último, orientar la participación de todos los actores sociales, desde el Estado para la promoción del desarrollo.

Lo anteriormente planteado se puede afectar de manera positiva o negativa a través de unos facilitadores y obstaculizadores que se encuentran identificados.

**2.1.1 Facilitadores.** La asignación de recursos definidos por el nivel central; la voluntad política del mandatario departamental e ingerencia del departamento en el área social hacia los municipios.

**2.1.2 Obstaculizadores.** Falta de credibilidad en la gestión del Estado y deficientes canales de vías de comunicación y vías de acceso a los municipios.

La Constitución asignó a los departamentos la función primordial de coordinar en su territorio el desarrollo social y económico, articulando acciones entre la nación y los municipios.

Para el departamento del Magdalena ha sido muy compleja la asunción de esas funciones, dadas las tendencias históricas de desarticulación del territorio y de distanciamiento del Estado y la Sociedad Civil.

El panorama institucional, social, ambiental y económico es crítico, por lo que se debe reflexionar y actuar entorno a estas tareas estructurales del departamento.

### **3. CONCEPTUALIZACION SOBRE EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR**

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es un establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Salud. Su domicilio legal es la ciudad de Santafé de Bogotá D.C., pero con dependencias organizadas en el territorio nacional.

Dentro del marco constitucional el Estado a través de la rama ejecutiva otorga al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como establecimiento la competencia de cumplir funciones administrativas conforme a las reglas del derecho público, y cuyas tareas son asignadas a través de la política social, que apunta al abordaje de la problemática de la niñez, familia y comunidad.

Dado el cubrimiento en el territorio nacional, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se constituye en el pilar fundamental para la ejecución de la política social del Gobierno Nacional, el que a través del plan de desarrollo orienta y direcciona su quehacer determinando así su marco político.

### 3.1 MARCO POLITICO

Históricamente, las discusiones privilegiadas las asumían los grandes temas de desarrollo económico, cambios tecnológicos y decisiones políticas. Lo referente a familia, a cuestiones sociales y culturales tenían un género femenino localizado en lugares secundarios de la reflexión.

Desde esta perspectiva, la familia no era considerada como tema de relevancia. Se asumía como condición natural regulada por un modelo único y homogéneo que demandaba la intervención de acciones de protección del Estado frente a algún desfase o carencia del modelo.

Ante la complejidad de procesos en pactos de una modernización acelerada, se desgastan los modelos y nace el requerimiento de lograr una visión integral de la realidad familiar.

Es así como lo sociocultural empieza a ser mirado como una herramienta que expresa las condiciones particulares del desarrollo de una sociedad y se consolida la realidad familiar como objeto de conocimiento y de investigación, como eje de programas y como estrategia de intervención

política del Estado. Emerge la familia como indicador que mide los procesos dinamizadores del cambio social, económico, político y cultural.

Se fundamenta la coherencia entre las políticas sociales y económicas en términos de estar orientadas hacia el desarrollo de las familias, implicando un replanteamiento del Estado y del sector privado en la inversión humana y social, entendiendo el gasto social como una inversión en su mayor capital, el humano y por consiguiente, las políticas sociales y el crecimiento económico son complementarios.

Con este fin la política social debe ser integral, unida a la política económica, con activa participación del Estado, de los ciudadanos, de la sociedad civil y del sector privado.

En consecuencia, para el presente cuatrienio el ICBF se encuentra enmarcado en los lineamientos generales de la política orientada hacia la familia colombiana en la búsqueda de un compromiso social que promueva mejores condiciones para el desarrollo individual y colectivo de sus miembros, particularmente de los derechos de los niños y niñas, así como en la corrección

de la inequidad adicional que se genera vía el menor capital humano y social de las familias pobres.

Los avances alcanzados en el país en materia de supervivencia, protección y desarrollo infantil exigen la continuación de dichos esfuerzos con el fin de garantizar la sostenibilidad y el mejoramiento de los logros obtenidos. De otra parte la inequidad y pobreza imperantes en el país, así como el reconocimiento de la prevalencia de los derechos de los niños sobre los derechos de los demás, hacen que las acciones se deban orientar a promover mejores condiciones para el desarrollo de las nuevas generaciones. La familia a pesar de estar contemplada en la Constitución Nacional como núcleo fundamental de la sociedad y como objeto de la atención integral del Estado, solo ha sido atendida hasta ahora con acciones puntuales.

Si bien el capital humano de los padres afecta significativamente el logro educativo y en general el bienestar de los hijos, existen otros componentes al interior de las relaciones familiares que inciden en el desarrollo de los individuos (Cileman 1988-1990 Familia y Niñez). Hay una relación directa entre la escasez del capital social, incluida en ésta las relaciones familiares y la prevalencia de situaciones irregulares tales como la drogadicción, la

delincuencia juvenil, la deserción escolar y la violencia. Estos problemas hasta el momento se han atendido con medidas de protección. La mayoría de los programas preventivos dentro del sector han estado dirigidos a atender los aspectos nutricionales y de cuidado y socialización del menor, descuidando la importancia de la dinámica familiar en el bienestar de los niños y la sociedad.

El concepto de familia desde el punto de vista de capital social, constituye un nuevo enfoque de la política en la cual se trata la especificación de cada uno de los integrantes y las interrelaciones entre ellos, especialmente el bienestar de los niños y niñas. Con esto se busca dar prioridad al enfoque preventivo sobre el remedial. La integralidad de las políticas y el nuevo concepto de capital social y familia como ejes fundamentales de la acción del estado en concertación con la sociedad civil. Haciendo uno de uno de los medios por los cuales se convoca un compromiso social por la educación, la salud y la niñez es a través de la familia.

De acuerdo a los últimos diagnósticos que existen sobre familia y niñez los cambios sociodemográficos más importantes que han ocurrido en las últimas décadas en Colombia pueden sintetizarse así: en primer lugar la tasa de

fecundidad ha disminuido de 6.8 hijos por mujer en 1960 a 3.0 para el período 1992-1994.

Se destaca también una dominación drástica durante 1978-1993 de los hogares donde conviven los dos progenitores, disminuyendo 7.2 puntos porcentuales dentro de las familias nucleares y tres puntos porcentuales dentro de las familias extensas (DANE 1998).

Un fenómeno socio-demográfico importante a destacar es el aumento entre 1978 y 1993 de los hogares unipersonales (de 4.8% a 6.9%) producto combinado de la migración, la ruptura de uniones y la mejor autonomía de jóvenes y mujeres. Los principales problemas de los niños entre 7 y 18 años están relacionados con la utilización del tiempo libre sin orientación responsable, adicción a sustancias psicoactivas, maltrato, embarazos precoces, infracciones y contravenciones de la ley penal y víctimas del conflicto armado y del desplazamiento forzoso.

Uno de los factores más importantes de resaltar de la situación de la infancia y la familia en Colombia es la disparidad interna existente. Pero a nivel interno, las diferencias regionales y por sectores sociales en salud, educación,

nutrición y coberturas de servicios son muy significativas, hecho que hace necesario focalizar en los sectores más pobres y en las regiones de mayor riesgo.

Entre las situaciones particulares internas de la familia, está la de los niños desnutridos, la violencia intrafamiliar, la discapacidad y minusvalía y los menores en condiciones especialmente difíciles como el abandono y extravío ya que según los datos de Unicef en Colombia 20 y 30.000 niños y niñas son habitantes de la calle. En los últimos cinco años la problemática del menor infractor y contraventor se ha incrementado sensiblemente tanto en volumen como en complejidad.

A nivel institucional, el Estado cuenta con el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, el cual fue creado por la Ley 7 de 1979 y han transcurrido 20 años sin que el mecanismo haya operado. La concurrencia de otras entidades gubernamentales y de la sociedad para garantizar la integralidad de la atención, ha sido débil, cuando no existente.

Aún no se han adoptado las medidas administrativas necesarias que permitan la operación del sistema en los ámbitos nacional, regional y local y que

aseguren la coordinación entre las entidades del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, evitando la duplicidad.

Con la estructura actual, el Estado no está en capacidad de evaluar el impacto de la inversión social en la atención a la niñez y la familia, debido a la falta de coordinación y unidad en las políticas de atención, de definición y claridad en la manera de operar de las diferentes entidades y a la ausencia de sistemas de información.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como ente rector del Sistema, ha sido el ejecutor de los programas de niñez y familia y ha sido el responsable de la política de familias y niñez, así como su ejecución, recargándole casi todas las acciones, sin participación efectiva de los otros estamentos sociales.

El Instituto atiende una cobertura importante a través de los servicios prestados, pero en algunas regiones las acciones no responden a la heterogénea dinámica familiar y a las nuevas necesidades de servicios, las cuales deben adecuarse a las características de los grupos familiares y las competencias y responsabilidades de los gobiernos locales para determinar y

ejecutar los programas sociales. Existe además una excesiva concentración de responsabilidades.

**3.1.1 Políticas y Estrategias.** La política de familia que busca impulsar el actual gobierno, pretende sentar las bases para la democratización de las relaciones familiares, lo cual implica hacer realidad los principios de igualdad, respeto mutuo, autonomía, comunicación y principalmente la ausencia de violencia. Para el logro de esto la política apuntará a una atención integral a la familia pero diferenciada en la cual se reconozcan las diferencias de edad, género y condición.

El énfasis de la política estará enmarcado en las acciones preventivas del desarrollo y la protección de la niñez.

Consecuente con lo anterior se plantean las siguientes estrategias :

- **De familia:** Estas estrategias apuntan al fortalecimiento y desarrollo de la familia y al mejoramiento de la relaciones intrafamiliares, reconociendo la igualdad de derechos y responsabilidades de las madres y padres para que

incidan en los factores protectores que favorezcan el regeneramiento del tejido social, planteándose los siguientes:

- a. Promoción y prevención.
- b. Plan Nacional de Alimentación y Nutrición
- c. Plan Nacional contra la Violencia Intrafamiliar.
- d. Plan Nacional contra las Drogas.
- e. Programas de Atención Integral a la Niñez.
- f. Programa de Juventudes.
- g. Políticas en Reproducción Responsable
- h. Comunicación Social.

• **De Protección:** En este aspecto se pretende mejorar la calidad de los servicios y garantizar que las medidas de protección sean adecuadas, oportunas y ágiles a través de las siguientes estrategias:

- a. Protección especial para la población menor de 18 años.

b. Atención especial al discapacitado y al minusválido.

• **Institucionales:** Con las siguientes estrategias se busca generar las condiciones para que se actúe interinstitucionalmente con la participación de la sociedad civil en torno a la política de familia y niñez.

a. Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

b. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

c. Plan de Acción a favor de la Infancia.

En lo que respecta al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar el Gobierno lo reformará poniendo en operación el Sistema Nacional de Bienestar Familiar SNBF, con lo que propenderá por su puesta marcha territorial con el fin de generar las condiciones para que se actúe interinstitucionalmente y con la participación de la sociedad civil entorno a la política de familia y niñez.

El Sistema Nacional de Bienestar Familiar estará regido por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, que coordinará las distintas entidades que conforman el sistema, y así articulado, reunirá las iniciativas públicas,

privadas, comunitarias y solidarias que atiendan las necesidades inherentes al desarrollo del capital humano y social.

El Instituto debe iniciar un proceso gradual de descentralización, donde se utilicen diversas estrategias para lograr este objetivo. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar definirá, de acuerdo con el municipio o departamento, la modalidad que adopte, buscando el impacto de las acciones, la sostenibilidad técnica y financiera y la difusión de modelos exitosos.

### **3.2 MARCO JURIDICO**

Las disposiciones de reformas legales anteriores a las de 1991, muestran la intención de crear y vigorizar las relaciones Estado-Familia, mediante el empleo de recursos legales. Es así, como dentro de un mismo objetivo, se dan los siguientes actos político-jurídicos:

- Constitución Política de Colombia.
- Ley 75 de 1968: Por la cual se crea el ICBF y se dictan normas sobre filiación.

- Ley 7 de 1979: Por la cual se dictan normas para la protección de la niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familia, se reorganiza el ICBF y se dictan otras disposiciones.
- Ley 89 de 1988: Por la cual se asignan recursos al ICBF y se dictan otras disposiciones.
- Ley 87 de 1993: Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organizaciones del Estado y se dictan otras disposiciones.
- Ley 190 de 1995: Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.
- Ley 200 de 1995: Por la cual se adopta el Código Disciplinario Unico.
- Ley 443 de 1998: Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dicta otras disposiciones.

- Decreto 2388 de 1979: Por el cual se reglamentan las leyes 75/68, 27/74 y 7/79; Ley 28/81, que modifica las leyes 27/74 y 7/79.
- Decreto 334 de 1980: Por la cual se aprueban los estatutos del ICBF.
- Decreto 276/88: Por el cual se modifican los estatutos del ICBF.
- Decreto 2041 de 1995: Por el cual se aprueba el Acuerdo No 015 de Agosto 17 de 1995, que establece la estructura interna del Nivel Central del ICBF, se determinan las funciones de sus dependencias y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 2433 de 1995: Por la cual se fija la estructura del ICBF en los Departamentos y se establecen las funciones de las diferentes dependencias.

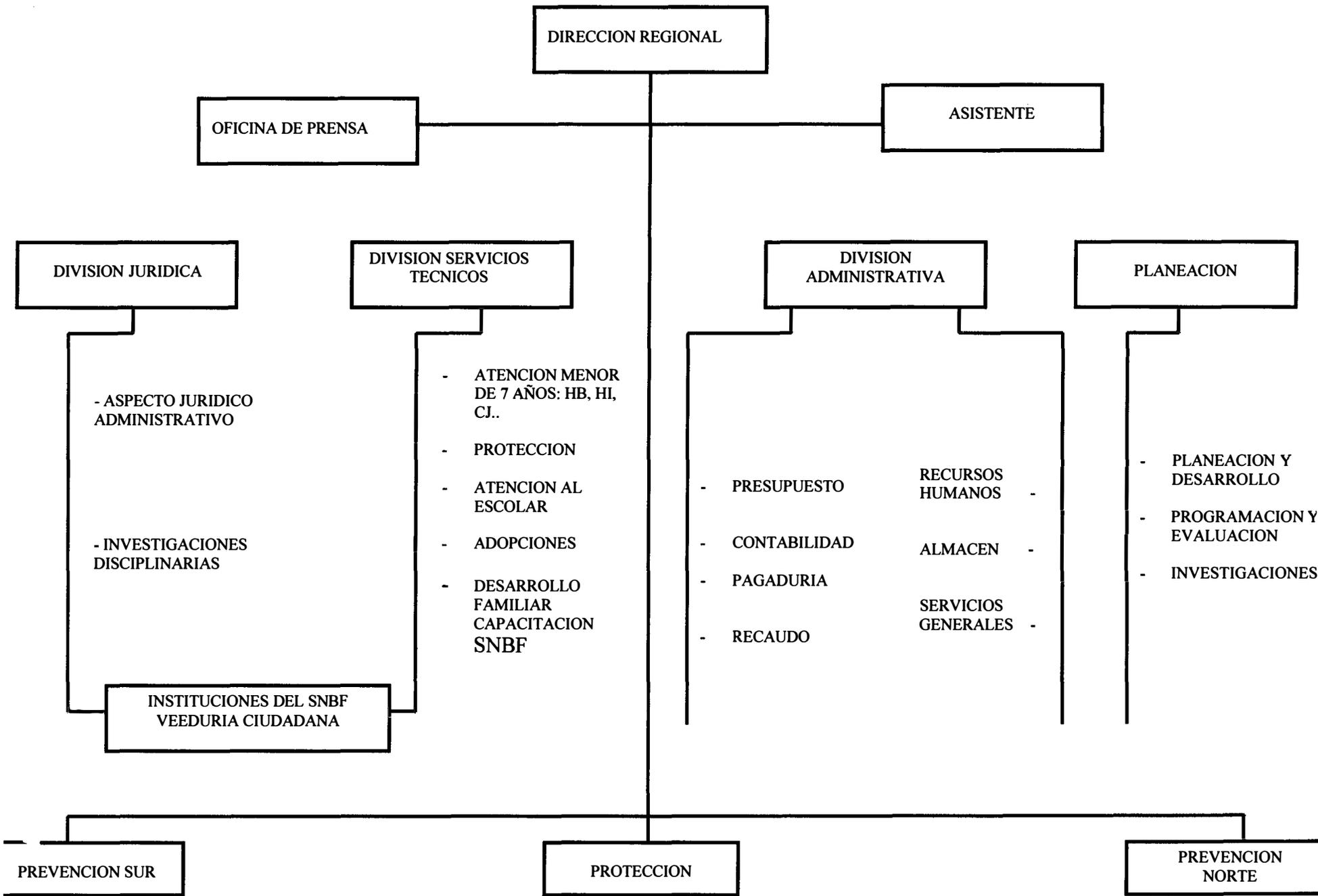
### **3.3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en su organización administrativa contempla una Sede Nacional, 25 Regionales, 205 Centros

Zonales y ocho Agencias. La Regional Magdalena está conformada por una Sede Regional en donde existen tres divisiones (Administrativa, Técnica y Jurídica) de las que dependen ocho Centros Zonales de los cuales tres se encuentran en la ciudad de Santa Marta y cinco distribuidos en el resto del Departamento.

A manera ilustrativa se presenta el proceso administrativo en la figura 1.

# ORGANIGRAMA



#### **4. SITUACION GLOBAL DE LA COMPETITIVIDAD**

Las situaciones que ofrece que ofrece la realidad son extraordinariamente complejas, pero en cada aspecto de la realidad pueden haber problemas simples y bien estructurados, lo importante es comprender que los individuos, las instituciones y la sociedad en general intentan gobernar y planificar no sobre aspectos parciales simples, sino sobre la unidad indivisible de sistemas complejos. Ante esto el ICBF enfrenta en la ciudad de Santa Marta, realidades sociales, políticas y económicas que afectan o benefician su quehacer institucional.

En este orden de ideas es importante analizar en el ICBF Santa Marta aspectos tales como la globalización, el gobierno, las finanzas, la infraestructura, la tecnología y las instituciones civiles, las cuales se constituyen en presiones externas que pueden incidir de manera directa e indirecta en la gestión institucional. Así mismo, internamente existen variables como la gerencia y el trabajo que traducido en el análisis del capital humano, los procesos organizativos, el capital material, el sistema de información, funciones y

organizativos, el capital material, el sistema de información, funciones y responsabilidad de los niveles administrativos permite efectuar un análisis objetivo de estas variables a nivel institucional.

#### **4.1 SITUACION GLOBAL ACTUAL DE COMPETITIVIDAD EN EL PAIS**

La globalización como fenómeno mundial no afecta directamente a la gestión que desarrolla el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en la ciudad de Santa Marta dado que la entidad no es una empresa productiva, ni de bienes y servicios públicos y además no existe competitividad en el mercado local. Sin embargo a nivel Nacional, este fenómeno incide directamente, puesto que la austeridad del gasto público ha conllevado al Gobierno a atender en primera instancia, situaciones de orden público, político y económico, afectando de esta manera lo social.

La inversión social ha perdido importancia con respecto al presupuesto general fortaleciendo otros sectores como defensa y justicia, a quienes se les ha asignado sustancialmente incrementos presupuestales.

Para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como primera entidad en el país que adelantó proyectos de tipo social la situación financiera es crítica dado que los recortes presupuestales que vienen dándose año tras años afecta directamente la ejecución de los proyectos.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar al funcionar con el 3% de los aportes parafiscales, se ha visto afectado sustancialmente en la ciudad de Santa Marta para la disminución de los recaudos de las empresas aportantes. Así mismo por la estructura centralizado con la que aún funciona la entidad, ha conllevado que los proyectos de inversión social que ejecuta se vean afectados, por la ausencia de oportunidad en la asignación de los recursos.

En cuanto a los indicadores de tecnología e infraestructura se observan niveles de favorabilidad por el alto grado de especialización del recurso humano, por el acceso al uso de la informática la cual ha ido evolucionando gradualmente al interior de la entidad acorde con los procesos que se han ido gestando en la institución.

En cuanto a la infraestructura de transporte y telecomunicaciones en el distrito existe un desarrollo acorde con las exigencias de la población, sin embargo, al

interior de la organización se tienen limitaciones, por las restricciones del gasto público en la adquisición de algunos equipos que complementan los existentes.

En lo que respecta al indicador energía y otras en el distrito es deficiente dado que sus infraestructuras no responden a los requerimientos de la población. Situación esta que no afecta la gestión de la institución.

Por último, las instituciones civiles no son variables que incidan directamente en el funcionamiento de la institución, por cuanto la normatividad de estas son indiferentes a la razón esencial del ICBF.

#### **4.2 SITUACION GLOBAL ACTUAL DE COMPETITIVIDAD DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR REGIONAL MAGDALENA**

Identificar la situación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Santa Marta, conlleva a realizar un análisis general, siendo temas importantes de reflexión la descentralización, la prestación de servicios, el desarrollo organizacional y la situación financiera.

En lo referente a la descentralización, se puede decir que aunque ha tomado auge en la definición de las políticas acorde con los criterios y propósitos de las últimas administraciones, ha adelantado acciones que solo han sido puntuales a los aspectos administrativos y de delegación de funciones en los niveles internos, por lo que superficialmente ha tenido en cuenta el desarrollo y organización comunitaria, la participación ciudadana, el control social y el nuevo papel del Estado y de la sociedad civil en la prestación de los servicios públicos.

El proceso de descentralización se encuentra estancado, teniendo más tropiezos que logros, lo que ha causado ausencia de mecanismos de coordinación uniformes, multiplicidad de entidades con facultades normativas y naturaleza del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, las cuales le han impedido implementar acciones administrativas que faciliten el funcionamiento del Sistema Nacional de Bienestar Familiar a nivel territorial y evitar la duplicidad de funciones en la prestación de servicios.

En relación con los servicios el Instituto los ofrece para una población segmentada, no trabaja sobre estándares de calidad universal, sino que diseña su oferta con énfasis en la atención de población marginal, lo que permite

afirmar que su enfoque sigue siendo asistencialista, que, aunque basado en la concepción de atención integral, en la práctica responde parcialmente a las particularidades y especificidades de las diversas regiones en las que orienta su acción.

En cuanto al aspecto de desarrollo organizacional, se puede establecer que aunque la Entidad ha venido adelantando una serie de propuestas para su modernización técnica y administrativa, en la práctica continúa presentando dificultades, dadas la flexibilidad y capacidad de adaptación que deben tener las instituciones para ser más eficientes. Así mismo se consideran deficientes los procesos de capacitación por la falta de coherencia en la planeación del proceso de capacitación del recurso humano puesto que no existe una política integral, los funcionarios no tienen las mismas oportunidades de capacitación y no existen estrategias en metodologías que garanticen la eficiencia y efectividad de los procesos.

Es así como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar requiere de un replanteamiento en los procesos de desarrollo y administración del recurso humano, ya que en este sentido se presentan debilidades como: poca interiorización y actuación de acuerdo a principios institucionales establecidos

(responsabilidad social y excelencia, poco sentido de compromiso y pertenencia, esfuerzos educativos no compensados y pocas posibilidades de ascenso, bajos niveles de remuneración e inequidad salarial). Los incentivos y estímulos que por normas están establecidos para el servidor público no se cumplen en la realidad; no existe una política de bienestar del funcionario, así como tampoco formación como gerente de las personas que tienen cargos administrativos.

Existe un manual de funciones, pero no existe claridad en el quehacer de cada uno presentándose confusiones en el desempeño. Los procesos de selección de personal no son técnicos, careciéndose de inducción, monitoreos y auditorías permanentes que apunten a la escogencia del personal idóneo.

Procesos organizacionales como: redefinición de responsabilidades y competencias por niveles, actualización de normas, procedimientos, estándares y normas organizativas, modernización de herramientas como la planeación, los sistemas de información y comunicación, requieren aún modificaciones sustanciales que conduzcan a todos y cada uno de los niveles administrativos a convertir en apoyo efectivo para el desarrollo y funcionamiento de los programas, proyectos y procesos de la Entidad.

Referente al aspecto financiero la situación económica del país, los altos índices de desempleo, las modificaciones al régimen laboral, el cuestionamiento de las rentas parafiscales, el déficit fiscal y el incremento de los problemas sociales, son situaciones que progresivamente han venido incidiendo en el recaudo efectivo y por tanto en la crisis financiera que afronta la Entidad en los actuales momentos.

En última instancia, se conceptúa que el ICBF sin una clara política de diversificación de las fuentes de ingreso, de normatización sobre la participación y cofinanciación de las entidades territoriales para inversión social en atención al menor y la familia, puede perder una serie de oportunidades para colocarse a la altura de las nuevas proyecciones del Estado y la sociedad.

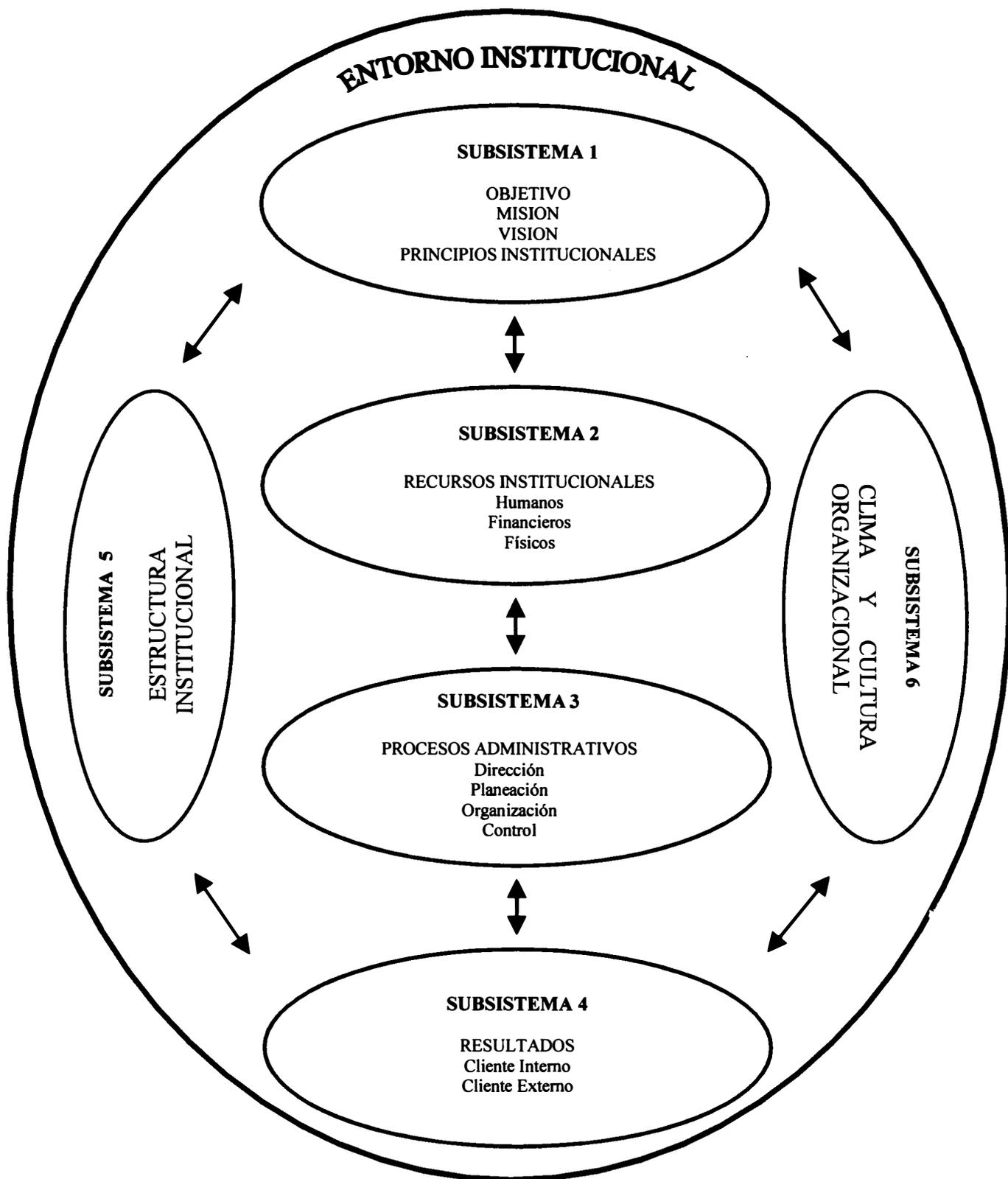
Este análisis conduce a pensar que en el replanteamiento del esquema institucional el cual se debe fundamentar en qué hacer frente al nuevo plan de la competitividad mundial para el cual el factor más importante es el capital humano.

## **5. HACIA UN MODELO DE TRANSFORMACION GERENCIAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR EN LA REGIONAL MAGDALENA**

Plantear un modelo de gerencia que para el caso del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es a nivel público, implica poner a tono sus dimensiones administrativas y organizacionales con las demandas de la modernización del Estado y la descentralización, y un mejoramiento en su capacidad de gestión que le permita cumplir el objeto por el cual fue creado. De ahí que para el tema que se convoca se proponen una serie de elementos que para dentro del contexto del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar le permita aproximarse a un modelo de gerencia pública y social eficaz.

En este orden de ideas se mirará a la Entidad desde una óptica sistémica tomando elementos de la planeación estratégica que le permita lograr niveles óptimos de competitividad en su entorno según su misión.

En el siguiente esquema se ilustra un modelo gerencial en el que luego se desglosan cada uno de sus aspectos. La Figura 2 vista como un macro entorno interrelaciona diversos y variados subsistemas complementarios del Modelo Gerencial.

**MODELO GERENCIAL**

## **5.1 SUBSISTEMA 1 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES**

**5.1.1 Objetivo.** El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tiene por objeto propender y fortalecer la integración y el desarrollo armónico de la familia, proteger al menor de edad y garantizarle sus derechos.

Todas las acciones que desarrolle el ICBF deben apuntar al logro de este objetivo porque de esta manera será coherente con su misión, su visión y metas propuestas.

**5.1.2 Misión.** Sobre la base del objetivo institucional, la misión se enmarca en los siguientes términos :

Promover, asesorar y evaluar programas y servicios de atención orientados a satisfacer las demandas de niños, niñas, jóvenes y familias, para lo cual es necesario el compromiso en el marco de la descentralización, a posicionarse como ente rector del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, trabajando conjuntamente con organizaciones públicas, privadas y con la participación activa de la comunidad, bajo criterios de corresponsabilidad, cogestión y cofinanciación.

Para el cumplimiento de esta misión la labor del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se desarrollará en dos ámbitos:

- Enfocado al quehacer interno, que canalice sus esfuerzos a reorientar la prestación de los servicios, la transformación de la estructura organizacional, la creación de directrices coherentes frente al talento humano y al sistema de información gerencial, ajustando y adecuando sus finanzas a las nuevas tendencias.
- Orientado a posicionar el proceso de la descentralización con un criterio gradual y coherente, que le permita desde lo cultural, económico, político y social, trascender hacia la formulación de la política social de atención a los niños, niñas y familia en el contexto de la corresponsabilidad y la cogestión con los actores que conforman el Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Además se pretende con la misión reducir la tendencia institucional a dispersar acciones y proyectos.

**5.1.3 Visión.** En el año 2002 se pretende ser un establecimiento público descentralizado articulado al desarrollo territorial, que contribuya a mejorar la

calidad de vida de la niñez y familias colombianas, a través de la promoción, seguimiento, control y evaluación de proyectos y servicios dirigidos a garantizar a los niños, niñas y familias, condiciones adecuadas para el ejercicio de sus derechos.

Una Entidad que innova su acción, a través de la formación de su talento humano, el desarrollo permanente de procesos de investigación y el establecimiento de sistemas de mejoramiento continuo. Con talento humano comprometido en el desarrollo e implementación del SNBF, actitud positiva hacia el cambio y capacidad de gestión.

Teniendo en cuenta el objetivo de la institución, la misión y la visión se propone en esta dirección promover un talento humano con los siguientes principios:

- **Responsabilidad Institucional:** Las acciones desarrolladas por los servidores públicos del ICBF se deben caracterizar por un sentido de responsabilidad social. Entendida esta como el compromiso por la calidad de vida de las familias y la niñez de nuestro municipio. Además se debe tomar como un deber institucional y social responder por nuestras actuaciones.

- **Excelencia:** La excelencia tiene que ver con una dinámica distinta, renovadora y reflexiva. Tener una organización excelente requiere de personas y equipos excelentes. Excelencia enfocada hacia las personas, su sensibilidad, responsabilidad y compromiso con un trabajo transformador que desarrolla un alto sentido de pertenencia institucional.
- **Liderazgo:** Como entidad que propone y desarrolla las políticas en materia de la familia y de infancia y como organismo asesor, el liderazgo es un principio fundamental, es necesario tener poder de convocatoria, capacidad de concertación y negociación. Cada servidor tiene la capacidad y el compromiso de desarrollar sus potencialidades para ser líderes en su gestión.
- **Respeto a la diferencia:** El reconocimiento de la diversidad étnica y cultural de las familias y los niños, así como del papel preponderante de esta diversidad en el manejo de los problemas y sus soluciones, desarrollará la flexibilidad y dinamismo requerido para que la Entidad cumpla su papel de facilitador y promotor de servicios sociales acordes con las necesidades y expectativas de las comunidades.

- **La sensibilidad y afecto:** Se debe tener claridad frente a la labor que se realiza en las comunidades, lo cual convoca a trabajar con convicción y apasionamiento por los seres humanos, más que por los procesos; la razón última de cualquier acción deben ser los niños, niñas, familias y a estos se debe llegar con claridad, oportunidad, sensibilidad y afecto, donde se debe dar el derecho permanente al asombro por lo que se hace, lo que se quiere, y lo que se sueña.

## **5.2 SUBSISTEMA 2 RECURSOS INSTITUCIONALES**

**5.2.1 Humanos.** El tema del desarrollo humano, no puede ser un tema desgastado que finalmente no sea tomado en cuenta, sino por el contrario deberá adquirir tal tolerancia, que permita ubicarlo como una de las prioridades, cuando el ser humano decida que cualquier proyecto social se sustente sobre el talento y la sensibilidad.

El desarrollo humano por lo tanto no puede ser relegado al terreno de lo inefable, lo inexpresable, mientras la razón institucional ostenta y cierta asepsia emocional, apatía que lo coloca por encima de las realidades humanas. Se trata de que la acción humana, se ubique en un espacio protagónico

posibilitando así defender hacia adentro y hacia afuera la razón social de la institución.

Concebido así, el recurso humano con que cuenta el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar deberá ser la base de todo principio social de gestión por lo que las estrategias que se plantean en esta área deben conducir a la Entidad a contar con servidores públicos con un mayor bienestar integral, alto grado de satisfacción laboral y personal, gran sentido de compromiso y responsabilidad social, autonomía, creatividad, solidaridad y capacidad para liderar procesos que redunden en usuarios satisfechos con los servicios institucionales debido a la atención oportuna y eficiente.

Para alcanzar estos propósitos es necesario cualificar el área de desarrollo humano, definir una política que responda integralmente a las necesidades de los servidores, promover e incentivar su desarrollo laboral y personal e implementar programas orientados a lograr la humanización del servicio del ICBF que mejore el clima organizacional y la calidad de vida y recuperar la historia e identidad institucional.

En esta acción estratégica, se propone hacer énfasis en:

- Consolidar el sistema de formación permanente e implementar políticas de promoción y desarrollo del talento humano orientados a desarrollar habilidades gerenciales y a promover el cambio de actitud para la transformación institucional.

En este sentido la capacitación deberá ser orientada al ser, al crecimiento personal, antes que adelantar la formación específica y técnica.

Temas como valores, ética y moral deben ser de mucha prioridad, motivando la formación y el desarrollo integral.

- Definición de un proceso técnico de selección de personal, seguido de una buena inducción, monitoreo y auditorías permanentes.
- Creación de reglas claras en la división de los compromisos y responsabilidades.
- Creación de políticas claras de promoción profesional y técnica.
- Definición de una estructura de bienestar al empleado.

- Diseño de un plan coherente de formación y capacitación hacia los proyectos y procesos que maneja la Entidad, incentivando y promoviendo el trabajo en equipo y liderazgo.
  
- Promover la formación de un perfil del recurso humano enmarcado en el proceso de modernización, el cual puede ser concebido bajo las siguientes características:
  - ✓ Gerentes sociales.
  - ✓ Seres humanos integrales.
  - ✓ Alto sentido de pertenencia a la organización.
  - ✓ Responsabilidad social.
  - ✓ Comprender y ser consecuente consigo mismo y con la entidad.
  - ✓ Mirar su quehacer desde una perspectiva holística e interdisciplinaria.
  - ✓ Ser esencialmente negociadores.
  - ✓ Ser honrados haciendo coincidir hechos con palabras.
  - ✓ Conocedores de la realidad tanto a nivel interno como del contexto como se desenvuelve la zona.
  - ✓ Actitud de apertura hacia la participación en todos los niveles.
  - ✓ Liderazgo técnico más que administrativo.

- ✓ Desarrollo de habilidades de comunicación, para la coordinación, el trabajo en equipo y la concertación.
- ✓ Sensibilidad frente a la problemática comunitaria.

**5.2.2 Financiero.** El hacer referencia al aspecto financiero conlleva a analizar que las políticas entorno a él deben permitir incrementar el recaudo en un porcentaje determinado sobre la base de metas, racionalización del gasto, establecimiento de convenios internacionales y a reducir la evasión.

Diversificar las fuentes de ingresos de las entidades a través de la normatización de la participación y cofinanciación de las entidades territoriales para la inversión social en atención al menor y la familia, diseñar estrategias para autofinanciación de proyectos como establecimientos de tarifas diferenciales en el pago de los servicios, aplicación efectiva de multas por incumplimiento de obligaciones, se constituye en otras estrategias que permitirían el fortalecimiento de este aspecto.

Así mismo se plantea diseñar estímulos para los aportantes como disminución de impuestos por cofinanciación de proyectos y servicios especiales. De igual forma incentivar la inversión social como compromiso de todos y no a través

de aportes, bajo la concepción de una verdadera redistribución del ingreso social.

**5.2.3 Físico.** Para lograr un óptimo manejo de los recursos físicos, se requiere necesariamente darle la relevancia que tiene el área para la misión institucional desde una perspectiva sistémica.

Se requiere que a nivel de dirección y planeación se realice conjuntamente un diagnóstico situacional a fin de que se elaboren planes de mejoramiento con establecimiento de indicadores para el seguimiento y control de esta materia.

La oficina de Recursos Humanos y los directivos de la institución deben comprometerse con el proceso de capacitación a los funcionarios asignados al área, no sólo inicial sino permanente. Una de las estrategias importantes son los grupos de estudio trabajo periódicos para la revisión de la Normatividad existente y establecimiento de compromisos frente a ello.

De igual forma, es necesario incluir dentro de los procesos de la cultura corporativa actitudes que sensibilicen a todos los funcionarios de la Regional en el manejo y cuidado de los Recursos Físicos. Valores como la

responsabilidad, sentido de pertenencia, ética administrativa, cultura del servicio y autocontrol se hace necesario incentivarlos.

Si bien es cierto que la razonabilidad del gasto nos ha creado una situación de austeridad frente a la adquisición de recursos físicos, es necesario planificar estrategias que permitan optimizar estos recursos para el logro de los objetivos de cada área.

El comité de compras debe ser funcional y operativo, de aquí resultarían acciones como la elaboración del plan de compras tanto para inversión como para funcionamiento, garantizándose el diagnóstico de las necesidades reales para el logro de nuestra misión. Lo anterior permitiría además mayor transparencia en el proceso de contratación.

### **5.3 SUBSISTEMA 3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

En este subsistema es necesario tener en cuenta los procesos administrativos: Dirección, Planeación, Organización y Control.

**5.3.1 Dirección.** El análisis de este aspecto conlleva a plantear un estilo de dirección caracterizado por un pensamiento estratégico y con capacidad de aprender para poder sobrevivir en el futuro y proyectarse frente a las nuevas tendencias.

En este orden, la Dirección deberá estar enmarcada por los procesos que implica la descentralización, lo que demanda propuestas que guíen el proceso en cuanto al manejo de costos, construcción de estrategias y metodologías de trabajo que minimicen las crisis que se producirán.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en todos los niveles (Nacional, Regional y Zonal), debe pasar de ser administrador a gestor de una política de bienestar familiar, basados en la gerencia del servicio con implementación de una política de participación para que tenga una incidencia real en relación con el entorno y se articulen planes que garanticen la operatividad de lo que se planea permitiendo así que el grupo que recibe los servicios sea cogestor de las normas de calidad.

En este sentido, la Dirección en la Regional Magdalena, debe tener en cuenta la comunicación, la información, el desarrollo armónico y coherente con la

tecnología, el desarrollo humano como base todo principio social de gestión, el conocimiento y el saber como fuentes inagotables para el crecimiento humano e institucional, pensar frente a las incertidumbres, ser sensible y asumir los deseos y oportunidades en beneficio del actuar con libertad y voluntad a fin de concretar y acceder al futuro; reaccionar con rapidez ante los cambios, resolver las necesidades y expectativas de los actores involucrados, rompiendo así paradigmas y adaptaciones que limitan los avances que se pretenden.

En consecuencia se plantea una aproximación de un perfil ideal de Dirección:

- Ser un Gerente Social que demuestren sensatez, objetividad, imparcialidad, mesura y habilidad para contextualizar las situaciones y organizaciones.
- Liderar procesos de concertación que permitan integrar los intereses partidistas con el conocimiento técnico del profesional y las necesidades de la comunidad.
- Desarrollar habilidades humanas y conceptuales.

- Tener visión de futuro (proactivo) para romper con los paradigmas de una cultura anquilosada.
- Tomar decisiones con agilidad.
- Estimular la comunicación, coordinación y el trabajo en equipo.

**5.3.2 Planeación.** La realidad social se caracteriza por la presencia de actores que luchan por imponer sus intereses estratégicos y/o circunstanciales, es difícil que existan situaciones de consenso generalizado, esto lleva en primer lugar, a asignarle a la estrategia un papel central dentro del proceso de planeación y en segundo lugar, a reconocer que la práctica planificadora, no es solamente definir una norma, fijar objetivos y señalar los recursos necesarios para lograrlo. Es algo más, supone la transformación progresiva de la situación inicial, para ir creando condiciones que favorezcan la ejecución de programas y proyectos capaces de conducir verdaderos cambios.

En consecuencia la planeación debe darse como resultado no solo de la participación del cliente interno (funcionario) sino de los diferentes actores

que conforman la población objetivo, quienes deben ser constructores del futuro.

Se deben construir planes de acción por niveles para luego darle coherencia en un plan de acción regional, utilizando procedimientos y técnicas que alimenten el proceso como análisis matricial (Matriz Dofa), definición de variables e indicadores.

Promover la reflexión permanente de los equipos de trabajo sobre el papel de la planeación, como herramienta de mejoramiento institucional y unificar criterios técnicos y operativos que permitan a los funcionarios de los diferentes niveles interpretar la dirección, intención y proyección del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar frente al compromiso social.

La perspectiva de una reflexión permanente en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar debe garantizar desde lo cultural y metodológico una postura clara y consecuente con la realidad que se espera transformar.

La cultura de la planeación dentro del proceso de mejoramiento de la Entidad demanda enfoque gerencial, formación permanente de los equipos de trabajo y un clima organizacional transparente y positivo.

También es vital que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Sede Regional contribuya a ser efectiva la participación apoyando el desarrollo de las organizaciones, para aumentar la efectividad democrática de las comunidades y del Estado.

La experiencia muestra que para participar se requiere un conjunto de elementos complementarios e indispensables, tales como: información, espacios de análisis, capacidad y motivación. Se sabe además que hay obstáculos para la participación de las organizaciones comunitarias y son aquellos que persisten en la marginalidad social, política, económica y cultural, lo que ocasiona un estado de crisis y confrontación permanente.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Sede Regional, frente a la planeación de las comunidades debe respetar la visión que la población tenga de los problemas locales que la afectan y promover una orientación que facilite aplicar soluciones que garanticen efectividad en los programas y

proyectos comunitarios y que a su vez despierten en las organizaciones populares un alto sentido de compromiso, identidad y pertenencia.

**5.3.3 Organización.** La Entidad debe desarrollar una cultura moderna del servicio, para ser eficiente y eficaz, con procesos administrativos ágiles y proactivos basados en información oportuna y confiable, adecuar sus espacios físicos y sus recursos y fortalecerse financieramente.

Es necesario profundizar el proceso de descentralización, a través de la dinamización del proceso actual, viabilizar la autonomía técnica, administrativa y financiera de la Regional y los Centro Zonales, convirtiéndolos en gestores de la política de atención al niño y la familia y establecer alianzas estratégicas, lo cual redundará en mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios y en la optimización y racionalización de los recursos.

Para lograr autonomía, los Centros Zonales deben ser unidades ordenadoras del gasto y del pago responsable del manejo de sus procesos de contratación financiera (tesorería, contabilidad, presupuesto) administradora de sus recursos humanos, físicos y tecnológicos. Con posibilidad de adecuar los

lineamientos a las necesidades de las demandas locales, definir procedimientos de supervisión, asesoría y diseñar proyectos y servicios sobre la base de los diagnósticos de su población objetivo.

El desarrollo de ésta política requiere adelantar acciones en relación con remisión y ajuste de normatividad, mejoramiento y orientación de los procesos de capacitación dirigiéndolos a preparar el talento humano, desconcentración y delegación de funciones y mejoramiento de las condiciones locativas y los recursos físicos en los Centros Zonales. Siendo requisito indispensable para abordar estas acciones, que exista voluntad política de alta dirección y compromiso y liderazgo en todos los niveles de tal forma que se evidencia coherencia entre el pensamiento y la acción.

**5.3.4 Control.** Teniendo en cuenta que el propósito del control es el mejoramiento de la acción, se hace necesario que los servidores públicos del ICBF de la Regional Magdalena, en primera instancia reconozcan e interioricen a través de la capacitación y la formación la importancia de este proceso. Actualmente el control interno y el control de gestión son herramientas valiosas de la gestión moderna, por ello, el sistema de control del

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar debe conllevar a optimizar los resultados y conducir los senderos del éxito y de la competitividad.

El control de gestión implica una confrontación entre lo previsto y lo realizado. Esta confrontación hace necesario que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar realice seguimientos a los procesos y que estos sean encaminados a aplicar los correctivos y refuerzos, con el fin de evitar posibles desviaciones.

Se requiere la aplicación del control interno a fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes dentro de la política trazada por la Dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.

Se trata pues de introducir y desarrollar en la gestión de las entidades estatales instrumentos y mecanismos modernos y racionales que acordes con la finalidad del estado garanticen un alto grado de eficiencia y productividad.

El control interno se puede considerar como instrumento modernizador de control tendiente a revitalizar y oxigenar la administración al generar una nueva cultura de la gestión pública orientándola por los más serios y rigurosos criterios de gerencia empresarial.

Como innovación dentro de los controles para una nueva gerencia se propone que al interior de cada nivel (Centros Zonales) y dependencia (oficinas de la Regional) se fomente la creación de un manual de convivencia que con la participación de cada uno de los servidores públicos e incluso la misma comunidad se tracen pautas para hacer más dinámica la convivencia dentro de la institución. Además esto conlleva a que cada uno se comprometa más con su quehacer tanto a nivel interno como externo, es decir, que la comunidad se apropiaría más de su papel de cogestor dentro de los programas del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

#### **5.4 SUBSISTEMA 4 RESULTADOS**

La construcción de una visión integral a nivel de resultados permite observar un Instituto Colombiano de Bienestar Familiar descentralizado, esto es con autonomía administrativa, financiera, técnica en los niveles Regional y Zonal,

más orientado al ejercicio de funciones de supervisión y control, cumpliendo con mayor precisión e identidad su papel en el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, con áreas de intervención más definidas, sobre la base de oferta de servicios universales y adecuados a las diferentes demandas de la población, estructurado bajo procesos gerenciales eficientes, con un talento humano comprometido y preparado para liderar y promocionar el cambio organizacional y transformación de las relaciones.

Estos resultados indiscutiblemente tendrían incidencia con respecto al cliente interno y externo.

En cuanto al cliente interno se puede visualizar:

- Estimulado, capacitado y formado con tendencia a la Gerencia Social.
- Centros Zonales autónomos, tecnificados, fortalecidos con procesos ágiles y completamente sistematizados.
- Claridad y cumplimiento efectivo de los recursos humanos, financieros y físicos.

- Respuesta inmediata a las necesidades de las comunidades usuarias.

Externamente los resultados apuntan a superar la visión asistencialista de prestación de servicios, fundamentándose entonces en la corresponsabilidad social, competencias definidas, manteniendo la atención directa de usuarios en procesos de protección especial y frente al área de prevención.

Liderar la coordinación con los entes territoriales para que se comprometan con el mejoramiento de las familias y niños desarrollando estrategias de concertación y cogestión para la prestación de servicios, así como también fortaleciendo los procesos de desarrollo y organización comunitaria.

Estos resultados se proyectarían esencialmente a:

- Fortalecimiento del núcleo familiar.
- Mejoramiento de la calidad de vida.
- Comunidades comprometidas que se apropien de los programas y gestoras de su propio cambio.

## **5.5 SUBSISTEMA 5 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

Teniendo en cuenta que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar será el ente coordinador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, este deberá tener una estructura participativa, no solo en la información sino en la toma de decisiones, donde la autoridad se derive de las cualidades personales más que de la posición jerárquica.

Debe ser además una estructura flexible, horizontal, dinámica en sus lineamientos y normatividad moderna operativa y proactiva, donde los equipos de trabajo primen sobre el trabajo individual; se dé un manejo por proyectos y se gerencie por procesos. Es así como Instituto Colombiano de Bienestar Familiar deberá adelantar acciones tendientes a ser una entidad con mayor capacidad de adaptación flexibilizando su estructura orgánica con un modelo administrativo a través de la redefinición de responsabilidades y competencias por niveles, revisión de normas, procedimientos, estándares, formar organizativas y la modernización de herramientas como la planeación, haciéndolas más dinámicas y participativas en todos los niveles.

Se considera que la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en la Regional Magdalena debe apuntar a una organización competitiva en tecnología y servicios, con capacidad y autonomía financiera, descentralizada en su interior con competencias claras ofreciendo servicios de carácter universal con subsidios a la demanda, coherente jurídica, técnica, administrativa y operativamente, que promueva y fomente la corresponsabilidad social frente a la situación de los niños y las familias y la participación ciudadana, rectora del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, con capacidad de asesorar, coordinar acciones e incidir sobre las organizaciones que trabajan con programas de familia y menor con un recurso motivado.

## **5.6 SUBSISTEMA 6 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Magdalena debe basarse esencialmente en:

- Una visión humanista fundamentada en el desarrollo de la sensibilidad, los más grandes valores y principios éticos, una clara concepción de cultura como

la expresión libre y cotidiana de lo que el individuo es, sueña, aspira, lucha y desea.

- **Respeto:** La institución debe valorar, respetar, aceptar a cada individuo para que pueda participar y aportar con convicción y compromiso.
- **Comunicación:** Debe ser el punto de partida y razón de ser de los equipos, supone: intercambio de información, capacidad de escucha, sustentar y transmitir puntos de vista.
- **Compromiso:** El equipo de trabajo y cada integrante debe propiciar y promover un espíritu de trabajo basado en actitudes positivas, responsabilidad o resultados y alto grado de credibilidad en lo que se está haciendo.
- **Identificación de las necesidades y expectativas del actor interno y externo.**
- **Organización del trabajo:** El ordenamiento de las acciones es tarea primordial y prioritaria, por lo tanto es importante diseñar el trabajo cotidiano.

En este sentido la cultura institucional en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Magdalena deberá replantearse fortaleciendo el trabajo en equipo que permita ver al cliente externo y a sus problemáticas de manera integral, a través de la interdisciplinabilidad y la preparación de los funcionarios en el análisis global de los problemas sociales.

Es importante precisar que el trabajo en equipo se da bajo la premisa de compartir objetivos y las propuestas para alcanzarlos, mediante la interacción de los que los componen. Se destaca en esta forma de agrupación requisitos tales como la participación, la solidaridad, el apoyo mutuo, la confianza y la comunicación que repercute en la toma de decisiones y la resolución de problemas, constituyéndose así en el vínculo para la información que determina el trabajo en equipo.

Consecuente con lo anterior se hace necesario desarrollar una política de comunicación hacia fuera y hacia adentro. Hacia fuera con el objetivo de tener mayor visibilidad y posicionamiento social, de la acción y de la inversión que realiza la entidad, mediante la utilización de medios masivos.

Hacia adentro desarrollar canales precisos de información entre los niveles y entre las áreas, con el propósito de mejorar la calidad de las acciones y evitar la duplicidad e interferencia en las competencias.

Por lo anterior se hace preciso plantear acciones estratégicas que dinamicen el sistema tales como:

- Redefinición y unificación de criterios frente a la conceptualización, funcionamiento y aplicación del sistema de información que actualmente funciona en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- Replanteamiento del sistema de información para que se haga más fácil de manejar e interpretar y que a su vez sirva como herramienta de gestión.
- Unificación de las aplicaciones relacionadas con los programas y proyectos, las que funcionan y las que hacen falta.
- Creación y montaje de una red nacional de información aplicable y práctica, implementado la integración del sistema de información.

- Que la información realmente funcione como un sistema que garantice tomar decisiones ágiles, oportunas, participativas, corporativas u que sirva para retroalimentar oportunamente los procesos.
- Que el conocimiento circule entre las diferentes dependencias y niveles de la entidad, apoyándose en los trabajos en equipo.

Con lo anterior se pretende la implementación de un sistema único de información con la estructura física y tecnológica adecuada para garantizar la prestación de servicios oportunos y ágiles que satisfagan a los clientes externos y mejoren su calidad de vida.

## 6. CONCLUSIONES

La Gerencia Social parte de cambio de paradigma entre los diversos actores del desarrollo social. Es indispensable pasar del poder al servicio, lo cual significa que ninguno de los actores pueden ubicarse frente al desarrollo en el plano del dominio. Es la función de la prestación humana, plano del servicio que satisface necesidades comunes.

En consecuencia, se desarrolló un pensamiento estratégico dada la heterogeneidad de los diferentes factores económicos, políticos, sociales y culturales que actualmente afectan al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Magdalena, enunciando los requerimientos que el Estado, los entes territoriales, las instituciones del Sistema Nacional de Bienestar Familiar y la sociedad civil necesitan desarrollar para diseñar e implementar una política pública sobre atención a la familia desde lo local.

Mejorar la calidad de vida de los servicios siendo más efectivos y eficientes en la atención a la familia, desarrollando el trabajo en equipo, como una

estrategia de intervención y adecuación a su capacidad operativa, contratando con personas idóneas la supervisión de algunos proyectos, aplicando herramientas de gestión como la planeación para orientar las acciones hacia el logro de objetivos claros, capacitando a los funcionarios para generar nuevos procesos y atender nuevas demandas e investigando la situación de la familia y la niñez, será el cambio que deberá recorrer el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar para fortalecerse como institución.

Este enfoque sistémico implica un cambio de actitud y compromiso de todos los actores que integran el Sistema Nacional de Bienestar Familiar; para lograrlo es fundamental la voluntad política, la revisión de las instituciones que forman y deben incluirse en el sistema, junto con el desarrollo de procesos de capacitación que aseguren un manejo interdisciplinario e integral en la atención de la familia.

La propuesta planteada enuncia los requerimientos para un proceso que mejora radicalmente el diseño, administración, procedimientos de evaluación, sistemas de información y los mecanismos de fiscalización y control que permiten asegurar la calidad de la gestión social.

## BIBLIOGRAFIA

AMAR AMAR, José Juan. Educación infantil y desarrollo social. Barranquilla : Uninorte, 1994. 325 p.

COLOMBIA. ASAMBLEA GENERAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia. 1991.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Boletín diario oficial. Reestructuración del Estado : Decretos 1137 y 1138 de junio 29 de 1999. Santafé de Bogotá.

DRUCKER, Peter F. Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Bogotá : Norma, 1993. 353 p.

GARCIA MADARRIAGA, Ricardo. Control de gestión. Conceptos básicos. Santafé de Bogotá D.C. : ICBF, 1997. 136 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Resolución 1970 del 23 de julio de 1998. Sistema de capacitación de servidores públicos y agentes educativos. Santafé de Bogotá : ICBF, 1998. 64 p.

MORENO, Carlos et al. Laberintos de la descentralización. En: Especialización en gestión pública 1998-1999. Santa Marta : ESAP.

RESTREPO, Dario et al. Globalización y estado nación. En: Especialización en gestión pública 1998-1999. Santa Marta : ESAP.

VARGAS, Elizabeth. Gobernabilidad en Colombia. Retos y desafíos. En: Especialización en gestión pública 1998-1999. Primera Sesión. Santa Marta : ESAP.