

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					 CO-9221 SC 7384-1	 GP 206-1	 CO-SC 7384-1
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>							
<b>CÓDIGO</b>	AP-BIB-FO-06	<b>VERSIÓN</b>	1	<b>VIGENCIA</b>	2014	<b>PÁGINA</b>	1 de 2	

Neiva, 28 de julio de 2014

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Liza Leonor Rozo Vanegas, con C.C. No. 36.069.444,

Yobana Alejandra Barahona Fernández, con C.C. No. 52.263.232,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

Autor (es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

titulado Principales dimensiones de la cultura organizacional del ICBF Sede Regional Huila

presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>				  		
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	AP-BIB-FO-06	<b>VERSIÓN</b>	1	<b>VIGENCIA</b>	2014	<b>PÁGINA</b>	2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Liza Leonor Rozou

Firma: LEANA BARANDA

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>				  		
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
<b>CÓDIGO</b>	AP-BIB-FO-07	<b>VERSIÓN</b>	1	<b>VIGENCIA</b>	2014	<b>PÁGINA</b>	1 de 4

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Principales dimensiones de la cultura organizacional del ICBF Sede Regional Huila

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rozo Vanegas Liza Leonor	Barahona Fernández Yobana Alejandra

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Alta Gerencia

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Alta Gerencia

**CIUDAD:** Neiva      **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2014      **NÚMERO DE PÁGINAS:** 190

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas  Fotografías \_\_\_ Grabaciones en discos \_\_\_ Ilustraciones en general \_\_\_  
 Grabados \_\_\_ Láminas \_\_\_ Litografías \_\_\_ Mapas \_\_\_ Música impresa \_\_\_ Planos \_\_\_  
 Retratos \_\_\_ Sin ilustraciones \_\_\_ Tablas o Cuadros \_\_\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					 ISO 9001 ICBIF SC 7384-1	 GP 206-1	 CO-SC 7384-1
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
<b>CÓDIGO</b>	AP-BIB-FO-07	<b>VERSIÓN</b>	1	<b>VIGENCIA</b>	2014	<b>PÁGINA</b>	2 de 4	

**MATERIAL ANEXO:** No

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Organización	Organization	6. Dimensión	Dimension
2. Contexto	Context	7. Lenguaje	Language
3. Cultura	Culture	8. Relaciones	Relations
4. Calidad	Quality	9. Subcultura	Subculture
5. Contratación	Engagement	10. Pertenencia	Memberships

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

En este trabajo de grado, se abordan las principales dimensiones de la cultura organizacional (identificación e historia de la organización, entorno social, lenguaje y comunicación, proyecto formal de empresa, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes inmateriales, sistema de producción de bienes sociales, relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, relaciones de poder, liderazgo y estilos de dirección y subculturas) del ICBF SEDE REGIONAL HUILA, ubicado en la calle 21 No. 1E - 40 de la ciudad de Neiva.

Esta investigación se clasifica como cualitativo de caso, porque describe y analiza el fenómeno de la cultura organizacional del ICBF SEDE REGIONAL HUILA, y es descriptivo con metodología explorativa (observador participante).

El ICBF sede Regional Huila, es una muestra en pequeño de lo que es Colombia, donde la identidad del servidor público del ICBF sede regional Huila está cimentada sobre la calidad y calidez y el alto sentido de pertenencia para desarrollar su trabajo. Es de resaltar la apropiación de los funcionarios en cuanto al proyecto formal de empresa el cual es

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					 ISO 9001 IC 7344-1	 GP 206-1	 I-Net CO-SC 7384-1
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO							
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3 de 4</b>	

interiorizado por todos los funcionarios.

Existe una fuerte carga laboral, que se sobrelleva con diversas alternativas para responder las demandas propias de la naturaleza del instituto. Es imperante compensar las cargas pues la recurrencia en los servicios aumenta pero la contratación de funcionarios no.

Así mismo, se muestra como una organización solidaria, pues la dirección regional brinda respaldo laboral y moral a los miembros y estos a su vez respetan la unidad de mando.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The main dimensions of organizational culture are discussed in this work of grade, (identification and history of organization, social environment, language and communication, formal business plan, system of production of material goods, production system of intangible assets, production system of social assets, interpersonal relationships, kinship relations, relations of power, leadership and management styles and subcultures) ICBF headquarters REGIONAL Huila located in the calle 21 No. 1E - 40 in the city of Neiva.

This research is classified as qualitative case, because it describes and analyses the phenomenon of the organizational culture of the ICBF HUILA REGIONAL headquarters is descriptive exploratory methodology (participating observer).

The ICBF Regional Huila headquarters, is a sample small than it is Colombia, where the identity of the public servant of the ICBF regional headquarters Huila is based on quality and warmth and the sense of belonging to develop their work. It is to highlight the appropriation of officials regarding the formal project of company which is internalized by all employees.

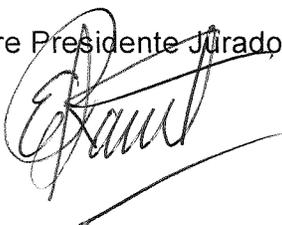
There is a strong labor charge, which is coping with various alternatives to meet the demands of the nature of the Institute. It is prevailing to offset burdens as recurrence in the services increases but the recruitment of officials not.

Likewise, shown as a Solidarity Organization, regional direction provides labor and moral support to members, and they in turn respect the control unit.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:



	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
<b>CÓDIGO</b>	AP-BIB-FO-07	<b>VERSIÓN</b>	1	<b>VIGENCIA</b>	2014	<b>PÁGINA</b>	4 de 4

**PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL  
ICBF SEDE REGIONAL HUILA**

**YOBANA ALEJANDRA BARAHONA FERNANDEZ  
LIZA LEONOR ROZO VANEGAS**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
NEIVA 2014**

**PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL  
ICBF SEDE REGIONAL HUILA**

**YOBANA ALEJANDRA BARAHONA FERNANDEZ  
LIZA LEONOR ROZO VANEGAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
especialista en Alta Gerencia**

**Director**

**ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D.**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
NEIVA 2014**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Neiva, 19 de julio del 2014

## **DEDICATORIA**

Esta investigación es producto de un esfuerzo constante, en el cual hemos procurado reflejar lo mejor de los conocimientos adquiridos a lo largo del post-grado de especialización en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana.

El resultado de la misma se lo dedicamos a Dios, que nos dio la fortaleza y la sabiduría para no desfallecer en este camino de ardua construcción de conocimiento. A nuestros padres, Alba Luz Vanegas, Blanca Luz Fernandez Manrique, Henry Rozo Barreto y hermanos Jonathan Rozo Vanegas, Natalia Rozo Vanegas y Paola Fernanda Barahona Fernández, quienes nos respaldaron en todos los aspectos y siempre nos animaron a continuar.

A nuestros hijos y esposos Salomón Cedeño Barahona, Ferney Cedeño Medina y Juan Nicolás Ramírez Rozo y Ronald Ramírez Garzón, por apoyarnos de manera incondicional y brindarnos su cariño y comprensión para alcanzar este logro profesional.

A los profesores de la especialización por dedicarnos su tiempo a la transmisión de conocimientos para formarnos como especialistas en Alta Gerencia, críticas, capaces de analizar, investigar, resolver y tomar decisiones que redunden en la calidad y el mejoramiento continuo del servicio a nivel empresarial.

A las doctoras Maria Eugenia Alzate Jiménez y Nubia Vargas Triviño, directora regional y coordinadora administrativa del ICBF Regional Huila, respectivamente, pues sin su respaldo institucional no hubiese sido posible iniciar este proceso académico.

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras de este documento expresan sus agradecimientos a:

Los funcionarios del ICBF sede regional Huila por habernos permitidos adéntranos en su cotidianidad y quehaceres, ya que sin esta colaboración no hubiese sido posible esta investigación.

A la Universidad Surcolombiana, a la Facultad de Economía y Administración por brindarnos las herramientas necesarias para desenvolvemos como personas y profesionales integras en la construcción de País y en el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

A Alvaro Zapata Domínguez, por ser un guía en el desarrollo de esta investigación.

## CONTENIDO

	Pàg
CAPITULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2. JUSTIFICACIÓN	11
1.3. AMPLITUD DEL PROBLEMA	13
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	15
1.5. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6. OBJETIVOS	16
1.6.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	18
2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EL TEMA Y ESTADO DEL ARTE	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL	26
CAPITULO III: METODOLOGIA	31
3.1. DISCUSIÓN GENERAL SOBRE EL TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.3. TÈCNICAS DE INVESTIGACIÒN	31
4. DIMENSIONES DEL ANÀLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	33

A. IDENTIFICACIÒN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÒN	33
B. EL ENTORNO SOCIAL O CULTURA EXTERNA	39
C. EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÒN	47
D. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	59
E. EL SISTEMA DE PRODUCCIÒN DE BIENES MATERIALES	66
F. EL SISTEMA DE PRODUCCIÒN DE BIENES INMATERIALES	84
G. EL SISTEMA DE PRODUCCIÒN DE BIENES SOCIALES	95
H. LAS RELACIONES INTERPERSONALES	103
I. LAS RELACIONES DE PARENTESCO	107
J. LAS RELACIONES DE PODER	108
K. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÒN	112
L. SUBCULTURAS	114
M. LA IDENTIDAD	115
5. CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFIA	127
ANEXOS	130

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Nivel de satisfacción del cliente externo – 2013	120

# CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Por la importancia que posee el ICBF para la región y el país, al ser la única entidad del Estado encargada de la protección y garantía de derechos de los niños, niñas, adolescentes y familias colombianas, es imperante auscultar sobre la cultura organizacional de este y determinar la identidad del colaborador del ICBF SEDE REGIONAL HUILA, quienes con su trabajo son los encargados de apoyar a la construcción de tejido social y mejoramiento de la calidad de vida de la familia como base de la sociedad.

Como lo señala María Ana Piva<sup>1</sup>, citando a Edgar Schein, este tipo de investigaciones son de vital relevancia ya que la cultura organizacional opera inconscientemente transigiendo la identidad de los grupos humanos al interior de las organizaciones. La importancia de su comprensión se ubica en la certeza de que sólo reconociendo la existencia de su modelo cultural específico, una organización logra enfrentar un proceso de transformación y cambio con mira a un crecimiento futuro.

---

<sup>1</sup> PIVA, María. Cultura Organizacional: Un caso de análisis. Universidad Nacional de la Plata. 2006. Pág. 2.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Este estudio se realizó en razón a la inexistencia del mismo, no obstante, a que el ICBF cuenta con la estrategia EPICO (estrategia permanente de innovación y cambio organizacional), que pretende desarrollar habilidades para la creatividad, observación y comunicación entre los colaboradores, incentivar habilidades de liderazgo y capacidad de ejecución de proyectos, gestionar el conocimiento entre dependencias y trabajar siempre por la mejora continua, entre otros aspectos; se carece de una investigación sobre la cultura organizacional que nos brinde luces sobre la identidad del colaborador del ICBF SEDE REGIONAL HUILA.

Es lógico que dependiendo de quiénes son y cómo son los colaboradores ICBF así será la ejecución de cada uno de los programas y servicios brindados por la institución, revistiendo una crucial jerarquía ya que este instituto es el ente rector del sistema nacional de bienestar familiar.

Entre los servicios prestados y/o atendidos por esta entidad se encuentran las denuncias, derechos de petición, solicitudes de restablecimiento de derechos, quejas, reclamos, sugerencias, información y orientación, asistencia y asesoría a la niñez y a la familia, denuncias de violencia intrafamiliar, procesos de conflicto con la ley, trámites de adopción, trámites de atención extraprocesal, tutelas y atención por ciclos de vida; los cuales pueden terminar en medias de protección

como hogar gestor, externados, semiexternados, internado para rehabilitación de consumo de sustancias psicoactivas, declaraciones de adoptabilidad entre otras.

Igualmente, se encuentran los programas de prevención como generaciones con bienestar, costurero de familias por la vida, de cero a siempre, equipo móvil de protección integral, haz paz, fiesta de lectura, observatorio del bienestar de la niñez, salud y nutrición, materno infantil, desayunos infantiles con amor, primera infancia, seguridad alimentaria, convenio ábaco, fondo tasas compensatorias a desplazados, salud sexual y reproductiva, étnicos, política pública, familias con bienestar, víctimas del conflicto armado, unidades móviles, proyecto de vida y peores formas de trabajo infantil.

De la misma manera existen programas de protección/prevención como la ayuda humanitaria en el marco de la ley 1448 de 2011 y el sistema de responsabilidad penal; además de atender las necesidades de bienestarina y la atención a empresarios.

Aunado a lo anterior, a pesar de ser una investigación académica, sería imposible no aceptar que su idea nace por nuestro conocimiento y amplia visión del ICBF REGIONAL HUILA, ya que por pertenecer a los grupos de atención al ciudadano y gestión humana, poseemos visión general de cómo somos y cómo nos ven tanto a nivel interno como externo.

Finalmente, este estudio es una retribución al ICBF pues gracias al incentivo económico para estudios a través del Fondo Carlos Lleras Restrepo se financió parte de nuestra especialización.

### **1.3. AMPLITUD DEL PROBLEMA**

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar fue creado en 1968 bajo la ley 75, es una entidad del estado colombiano, que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia. Actualmente, la entidad cuenta con 33 regionales y 206 centros zonales en todo el país, atendido a más de ocho millones de colombianos. Dentro de estas treinta y tres regionales, se encuentra la regional Huila que cuenta con cinco centros zonales (Pitalito, Garzón, La Plata, Neiva y La Gaitana), cinco grupos (Jurídico, Planeación y Sistemas, Asistencia Técnica, Administrativo, Financiero) y la dirección regional como tal.

Este trabajo estudia las principales dimensiones de la cultura organizacional el ICBF SEDE REGIONAL HUILA, para conocer la identidad del funcionario y así auto - reconocerse y reconocer al otro; de igual modo, es vital el conocimiento del modelo cultural ya que como lo plantea Denison (citado por Martínez 2009) existe una relación específica entre el desempeño y el comportamiento de los empleados si se cuenta con un sistema gerencial integrado. La articulación entre cultura organizacional, desempeño y el comportamiento permiten hacer un diagnóstico y evaluación de patrones desde una perspectiva de integración y

diferenciación (Martínez 2010) que redundan en el mejoramiento e innovación continúa a nivel empresarial.

Como se ha mencionado anteriormente, la investigación se realiza en la sede regional Huila, la cual está integrada por los grupos administrativo, financiero, planeación y sistemas, jurídico, asistencia técnica y la dirección regional. Cada uno de los estos grupos se encuentra dividido en dependencias así:

- Grupo administrativo: Coordinación, salud ocupacional, ambiental, gestión humana, archivo/correspondencia y almacén.
- Grupo de asistencia técnica: Coordinación, adopciones, salud y nutrición, materno infantil, desayunos infantiles con amor, primera infancia, seguridad alimentaria, salud y protección, convenio ábaco, generaciones con bienestar, bienestarina, fondo tasas compensatorias a desplazados, salud sexual y reproductiva, étnicos, política pública, haz paz, familias con bienestar, cero a siempre, víctimas del conflicto armado, unidades móviles, proyecto de vida y peores formas de trabajo infantil.
- Grupo de planeación y sistemas: Coordinación, metas sociales, calidad e innovación, sistemas, plan de compras/contratación y seguimiento presupuestal.
- Grupo financiero: Coordinación, Recaudo, presupuesto y contabilidad

- Grupo jurídico: Coordinación, contratación, tutelas, procesos judiciales, cobro coactivo, procesos de ADN, licencias de funcionamiento y vocaciones hereditarias.
- Dirección Regional: Dirección regional, aseguramiento a la calidad, sistema nacional de bienestar familiar y servicios y atención al ciudadano.

#### **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Se abordan las principales dimensiones de la cultura organizacional del ICBF SEDE REGIONAL HUILA, cuyas instalaciones físicas se encuentran ubicadas en la calle 21 No. 1E -40 de la ciudad de Neiva; las dimensiones abordadas son la identificación e historia de la organización, entorno social o cultura externa, lenguaje y comunicación, proyecto formal de empresa, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes inmateriales, sistema de producción de bienes sociales, relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, relaciones de poder, liderazgo y estilos de dirección y subculturas para llegar finalmente a la identidad del funcionario del ICBF SEDE REGIONAL HUILA.

El ICBF SEDE REGIONAL HUILA, está conformada por noventa y un funcionarios con las siguientes características:

\* Cuarenta y cuatro pertenecen a planta y cuarenta y siete contratistas.

\* Veinticinco son hombres y sesenta y seis mujeres

\* Cuarenta y tres poseen título universitario en pregrado (profesionales universitarios). Veintidós han realizado especialización (profesionales especializados), veinte son técnicos, cuatro auxiliares administrativos y dos conductores mecánicos.

\* Proviene de departamentos como Caldas: 1, Caquetá: 2, Cundinamarca: 4, Tolima: 2, Valle del Cauca: 2, Bolívar: 2, Atlántico: 2, Cauca: 2 Boyacá: 1, Sucre: 1, Huila (excepto Neiva): 29 y de la ciudad de Neiva: 43.

\* 8 residen en estrato 1, 30 en estrato 2, 30 en estrato 3, 15 en estrato 4 y 8 en estrato cinco.

\* 20 son solteros y 71 casados y/o unión libre.

\* 70 poseen hijos.

\* 21 llevan menos de un año trabajando en la sede, 20 llevan entre dos y cinco, 12 entre seis y diez años, 13 entre diez y veinte años, 18 entre veinte y treinta años y 7 de treinta años en adelante.

## **1.5. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las principales dimensiones de la cultura organizacional del ICBF sede regional Huila?

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1. GENERAL**

Establecer cuáles son las principales dimensiones de la cultura organizacional del ICBF sede regional Huila.

### **1.6.2. OBJETIVOS EPECIFICOS**

- \* Indagar y narrar la historia del ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir el entorno social o cultura externa del ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir la comunicación del ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir el proyecto formal de empresa del ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir el sistema de producción de bienes materiales en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir el sistema de producción de bienes inmateriales en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir el sistema de producción de bienes sociales en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir las relaciones interpersonales en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir las relaciones de parentesco en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir las relaciones de poder en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir el liderazgo y estilos de dirección en el ICBF Sede Regional Huila.
- \* Describir las subculturas en el ICBF Sede Regional Huila.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EL TEMA Y ESTADO DEL ARTE**

En el Instituto Colombiano de Bienestar familiar sede regional Huila, no se han efectuado estudios de esta índole, no obstante, a través del convenio con la Universidad Nueva Granada de Bogotá D.C. en el año 2008 se implementó el programa macro “Centros zonales con calidad” el cual comprendía la fase “construyendo bienestar personal y laboral”, este apuntaba a la organización de una ruta personal que conllevara a cambios positivos en la vida personal y por ende en el servicio prestado por cada servidor en cumplimiento de sus funciones.

La firma privada Yanhass aplica en el 2009 una encuesta que busca conocer las instituciones más queridas por los colombianos, esta fue aplicada entre 1.300 personas de todos los estratos socioeconómicos del país residentes en varias ciudades y contempla la valoración a instituciones públicas y privadas, medios de comunicación y partidos políticos entre otros organismos; en esta el ICBF ocupa el segundo lugar, con una favorabilidad del 84.92% donde se resalta como uno de sus principales aspectos el favorable clima organizacional para con sus empleados.

Claudia Liliana Vidal Floriano y Jessica Luvina Gutiérrez Suaza, en el 2011 y en cumplimiento al requisito para optar al título de especialistas en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana, realizaron el trabajo de grado “ El clima y la cultura organizacional en el institutito colombiano de bienestar familiar centro zonal la Plata es ¿satisfactorio para el talento humano?, el cual concluyó textualmente: “ El clima organizacional del ICBF es aceptable para sus miembros, no es el más deseado pero dentro de sus componentes se trabaja conforme, lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsiva y auto-proteccionistas – individualistas, identificadas a través de la primacía de los intereses personales por encima de los institucionales”.

En el 2012, se creó la estrategia “ICBF el mejor lugar para trabajar”, la cual pretendió estudiar el clima organizacional a nivel nacional, empero a la fecha no se conocen los resultados de la aplicación de los instrumentos.

Empero, para hacer un recorrido por la cultura organizacional, es indispensable retomar la pregunta ¿De qué estamos hablando cuando nos referimos a cultura?, planteada por Jesús Martín Barbero en su libro De los medios a las mediaciones. La cultura ha estado pensada de forma multiconceptual, pero por lo general a esta se le relaciona con las bellas artes.

Anteriormente hablar de cultura era tocar un terreno delimitado: hombres especiales, gustos de élite, pensamientos que “nutrían pedagogías del hombre culto y concepciones de lo culto como insistencia de la averiguación en la lectura y en la explicación teórica del mundo, de las cosas y de la vida, pensamientos que para nuestros días están totalmente desfasados”<sup>2</sup>

Este desfase se sufre pues la cultura hoy en día vive “una erosión tan fuerte que sus delimitaciones se han tornado borrosas, hasta el punto que al decir cultura nos es difícil saber de qué estamos hablando”<sup>3</sup> La cultura y su conceptualización siempre ha sido punto de debate por su amplitud y complejidad; desde la Roma antigua, se han dado conversatorios en torno al concepto de cultura; Cicerón, al hacer una semblanza con el cultivo de la tierra, habló de una cultura “animi”, es decir, cultura del espíritu. El término desapareció un tiempo pero volvió a parecer en el siglo XVI, cuando se pretendía recuperar los valores de clases en Grecia y en Roma.

En Europa, dos siglos más tarde, el término de cultura se retoma al presentarse el dilema si la noción de igualdad de los hombres era un problema de cultura individual o de clase social. Más allá de las discusiones en torno a una cultura individual o clasista, Nietzsche, en sus consideraciones intempestivas, mostró la

---

<sup>2</sup> SANCHEZ, Silvio. Cultura: teoría y gestión. Pasto: Uninariño 1993. Pág. 39

<sup>3</sup> MARTIN- BARBERO, Jesús. Pre-textos. Cali: universidad del Valle, segunda edición, 1996. Pág. 87

cultura como unidad de estilo artístico en todas las manifestaciones vitales de un pueblo.

A finales del siglo XIX, como lo señala James Clifford, se produce un cambio en el concepto de cultura. En 1871 E.B Tylor propone un sentido etnográfico amplio en el cual cultura es aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquiera de los hábitos y capacidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad.

Como respuesta a este nuevo planteamiento, en la primera mitad del siglo XX occidente se caracterizó por el debate filosófico y antropológico en aras de consolidar una noción de cultura que posibilitara la inclusión de las artes y los libros pero que no se limitara exclusivamente a estos, según lo afirma M. Scheler.

La cultura designa operaciones y normas que distan nuestra vida de los antepasados, de los animales. Por lo tanto, para Malinowski ésta desempeña dos roles: la protección del ser humano frente a la naturaleza y la regulación de los vínculos recíprocos entre los hombres; con estos dos roles, la cultura en los años sesenta da un viraje al concepto que tenía.

Ante ese nuevo giro que toma el concepto de cultura Kroeber y Klukhohn se da a la tarea de recopilar en su libro *A critical review of concepts and definitions of*

cultura, 300 definiciones sobre el término y así emitir un nuevo concepto según el cual, cultura es lo que aprendemos del otro durante el proceso comunicativo.

En 1973 Harm, ratifica la conclusión de Kroeber y Klukhon y establece que la comunicación entre interlocutores con formación cultural parecida era más sencilla, segura y rápida entre aquellos de culturas diferentes.

De acuerdo con la nueva relación de cultura y comunicación. Usem Doguoghe en el libro *Men in the third cultura* analiza la interacción de los seres humanos y la comunidad, demostrando que la cultura es un comportamiento aprendido y compartido; según la definición, al afirmar que unas personas pertenecen a una cultura, las estamos categorizando con otras que comparten los mismo puntos de vista y comportamientos en todas las situaciones.

En los años ochenta, se inicia una profunda discusión filosófica – antropológica en el pensamiento occidental sobre la dimensión cultural, según Robert Wuthnow en este se generan cuatro nuevos enfoques.

1. Fenomenológico- hermenéutico ( P. Berger, C Geer)
2. La antropología cultural (Mary, Douglas, Kluckhohn)
3. El neo post – estructuralismo (Foucault, J. Derride, Deluze)
4. El neomarxismo (Habermas. C Offe y Néstor García Canclini)

Dentro del enfoque neomarxista la cultura es vista como el producido por todos los hombres, sin importar el grado de complejidad y desarrollo alcanzado por todos los hombres, sin importar el grado de complejidad y desarrollo alcanzado. Néstor García Canclini critica que la cultura sea vista “igual que la naturaleza: un espectáculo, se miran de igual modo las playas con sol y las danzas indígenas: el pasado se mezcla con el presente, las personas nos dan lo mismo que las piedras”<sup>4</sup>, lo cual lo lleva a reflexionar que cultura es la producción de fenómenos que contribuyen, mediante la representación o reelaboración simbólicas de las estructuras materiales a: comprender, reproducir o transformar el sistema social.

En la misma línea de reflexión Clifford Geertz interpreta la cultura como una concepción simbólica pues en esta se expresan todas las prácticas sociales, incluidas las matrices subjetivas y sus productos materializados en forma de instituciones o artefactos.

Tomando en cuenta conceptos como los de García Canclini y Geertz, Jesús Martín Barbero señala que la cultura es un espacio fundamental de reconocimiento de lo otro y de los otros<sup>5</sup>, de esta forma, la cultura es el espacio de nacimiento y recreación del sentido social, donde el orden y los desórdenes se vuelven significantes y por ende aportan a la edificación de identidad.

---

<sup>4</sup> GARCIA CANCLINI, Néstor. Las culturas populares en el capitalismo. Casa de las Américas. tercer edición, Ciudad de México, 1982.

<sup>5</sup> MARTIN – BARABERO. Op. Ci. Pág. 121.

Resulta aún más interesante revisar la comprensión del comportamiento cultural en las organizaciones y que ha sido tratada desde diversas teorías. Tom Peter y Robert Waterman muestran la cultura organizacional como un modo de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, entre otros aspectos que conforman el sistema de valores y derechos fundamentales del ser que integran actitudes, conductas adquiridas y compartidas por todos los miembros de la organización.

Para Abrahamson y Fombrun (1974) los patrones de significado de los valores, normas, expectativas y filosofías son los marcos de referencia de la cultura organizacional. En 1979 Pettigrew describe la cultura organizacional como un sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo dado en un tiempo determinado; igualmente Schawart y Davis en 1981 la definen como un patrón de creencias y expectativas compartidas.

Mario Ernesto Martínez Avella<sup>6</sup>, citando a Allaire y Firsirotu (1984) indica que las teorías sobre cultura organizacional son diversas y las clasificaron en ocho escuelas funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutual, simbólica y cognitiva y determinaron estudios; al igual se menciona que existen dos grandes tipos de estudios, los que buscan la

---

<sup>6</sup> MARTINEZ AVELLA, Mario Ernesto. Artículo Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización de la modelo de Denison. Doctorado en Administración de la Universidad de la Sabana. Bogotá. 2010.

identificación de variables y las relacionan con resultados en el ámbito organizacional y los estudios entre culturas.

Chiavenato en 1989 presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores en forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Granell define el concepto como aquello que comparten todos los integrantes en un grupo social y en 1997 García y Dolan establecen que es una característica de pensar y de hacer las cosas en una empresa, siendo comparado al concepto de personalidad en un individuo.

Según Denison (2000) nombrado por Martínez (2010), la cultura organizacional puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación de una organización escogida para responder a una multitud de demandas contradictorias y diferentes factores que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de uno sobre otros.

Por su parte Acosta (2007) sostiene que la cultura organizacional constituye las representaciones mentales con las que actualmente los integrantes configuran su visión de la realidad institucional y la semántica que se mantienen vigente gracias a los acuerdos que se producen cuando los empleados interactúan entre sí, con los usuarios, junto con las personas y entidades externas.

En Colombia Gálvez y García (2010), enfatiza que la cultura organizacional es determinante para el desempeño y el desarrollo empresarial, ya que esta es producto de las representaciones mentales y a la vez define los procesos internos de la empresa y la relación de estos con el mundo exterior.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**CULTURA:** Quehacer cotidiano del hombre, representado a través de símbolos, representaciones, actitudes, valores inherentes, ideologías, creencias y consumos.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Concepto Edgar H. Schein: “patrón de supuestos básicos compartidos que fue adquirido por un grupo que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Se toman textualmente los conceptos de las principales dimensiones de análisis de la cultura organizacional, del documento guía para estudio de la cultura organizacional presentado por Álvaro Zapata Domínguez en la XXIII cohorte de la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana:

- **El entorno social o cultura externa:** Es el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto en el ámbito global, nacional, regional y local.
- **El lenguaje y la comunicación:** Se refiere a los fenómenos biopsicosociales de lengua, habla, palabras, comunicación, signos, símbolos, jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los obreros; como fenómenos propios de la naturaleza humana que conforman el lenguaje y por consiguiente la comunicación de directivos y obreros.
- **Proyecto formal de empresa:** Involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como son Misión, visión, credo organizacional, principios y valores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.
- **El sistema de producción de bienes materiales:** Hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas y métodos de trabajo, etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa y su función técnica.

- **El sistema de producción de bienes inmateriales:** Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, los mitos, entre otros aspectos.
- **El sistema de producción de bienes sociales:** Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, celebraciones, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos y grupos deportivos y musicales.
- **Las relaciones interpersonales:** Identifica los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones que definen valores, tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual / colectivo, universal / particular, masculino / femenino, relaciones neutrales contra afectivas, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre.

- **Las relaciones de parentesco:** Reconoce los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/ sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales. De esta manera se busca estudiar tendencias sociales que configuran las características de parentesco, relacionadas con la endogamia y la exogamia, la descendencia o la filiación, el incesto, linaje, clan, línea, residencia y familia, conformando aspectos dominantes en la sociedad como sociales, políticos y económicos, que influyen en la cultura de una determinada colectividad organizacional.
- **Las relaciones de poder:** Identifica los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprende los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación.
- **Liderazgo y Estilos de Dirección:** Se refiere al rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de

gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.

- **Subculturas:** Comprende la identificación de variables comunes y homogéneas a los grupos que conforman la organización. ¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías, políticas o creencias religiosas?
- **La identidad:** Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este contexto la identidad puede ser: global, nacional, regional, local e individual.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. DISCUSIÓN GENERAL SOBRE EL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se clasifica como cualitativo de caso, pues es la descripción y el análisis del fenómeno de la cultura organizacional del ICBF SEDE REGIONAL HUILA, además es descriptivo con metodología explorativa (observador participante).

### **3.2. POBLACION Y MUESTRA**

La población está conformada por noventa y un funcionarios adscritos al ICBF sede regional Huila<sup>7</sup>, como muestra se tomaron veinticuatro colaboradores, seis por cada grupo en los cuales se encuentra dividida la sede regional. (Administrativo, asistencia técnica, dirección, jurídica, financiera y planeación y sistemas).

### **3.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

\* Se inició con la revisión bibliográfica, para comprender la existencia del fenómeno cultural en la cual se revisó los rasgos visibles de la Organización a saber:

---

<sup>7</sup> Ver caracterización en la delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.

1. Estructura de la Organización: división del trabajo, organigrama, sistemas organizativos y procedimientos, formas visibles de interacción entre las personas, por ejemplo.
2. Historia de la Organización: fundación, períodos de crisis o cambios.
3. Aspecto físico y referencias formales sobre política corporativa: estética, publicaciones, manuales de inducción, normas y procedimientos escritos, entre otros.

\* Para analizar los aspectos, que reciben la denominación de artefactos culturales (Edgar H. Schein), aunado a la etnografía se utilizaron entrevistas a colaboradores previamente identificados como significativos dentro del grupo de estudio. El objetivo es alcanzar un clima que iguale a entrevistador y entrevistado en la tarea de comprender el modelo cultural a través de realizar una reconstrucción histórica de la forma en que el grupo haya resuelto sus problemas y de la clase de soluciones que hayan aparecido como adecuadas para resolverlos y desde allí iniciar la identificación de las principales dimensiones.

## **CAPÍTULO IV DIMENSIONES DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **A. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Carlos Lleras Restrepo entre los años 1966 y 1970, gobernó al país bajo el plan de gobierno “de transformación nacional”, realizando una importante labor de reforma en materia económica y social, esta última evidenciada en el mejoramiento de instalaciones físicas de instituciones educativas, aportes económicos sustanciales en el deporte, la cultura y la creación de un programa destinado a promover el bienestar familiar, llamado en primera instancia PINA (Programa Integral Nacional de Alimentación).

Para 1968 y aún en el gobierno de Lleras Restrepo el PINA se transforma en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), siendo este un establecimiento público descentralizado con patrimonio propio, adscrito al Ministerio de la Protección Social y creado por la ley 75 de 1968 o ley Cecilia, dando respuesta a problemáticas tales como la deficiencia nutricional, la desintegración e inestabilidad de la familia, la pérdida de valores y la niñez abandonada, igualmente, se le designa la coordinación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, por consiguiente le corresponde orientar las políticas de infancia y familia; pertenecen a este sistema los entes territoriales, las entidades públicas y privadas, las organizaciones no gubernamentales, sector privado y las

organizaciones comunitarias involucradas en el bienestar de los niños, niñas, adolescentes y familia.

Tras los siguientes comicios electorales; el conservador Misael Pastrana Borrero quien sucedió a Lleras Restrepo durante el periodo (1970-1974), inaugura el 8 de abril de 1972, la nueva estructura física del ICBF Regional Huila y Caquetá con sede en la ciudad de Neiva, siendo presidenta del ICBF María Cristina Arango de Pastrana, Héctor Polonia Sánchez Gobernador del Huila, Bernardo Moreno Mejía director del ICBF a nivel nacional y José Ricardo Dussán Romero director seccional.

El médico conservador José Ricardo Dussan Romero fue el primer director de la hoy llamada regional Huila, quien tomó posesión en 1968 hasta 1973, nacido en Rivera el 19 de mayo de 1925, se vinculó al ICBF a sus cuarenta y tres años de edad, se caracterizó por su don humanitario y amplia solidaridad con todos los empleados.

Gabriel Calderón Molina nacido en San Agustín, economista de profesión y liberal por convicción, recibe en 1973 hasta 1978 la dirección, distinguiéndose por su carisma, calidez en el trato; para los funcionarios de la época son inolvidables sus reuniones de personal en la granja pues estas tenían la magia de sacarlos de su cotidianidad.

En 1974 y bajo el acuerdo 002 la presidencia de la República se ordena la división de las Regionales en Seccionales, con el fin de generar mayor cobertura y calidad de servicio. En ese momento se crea la Seccional Huila, con sede en la ciudad de Neiva ubicada en la misma dirección que conserva en la actualidad calle 21 No. 1 E – 40.

Durante 1978 y 1982 Marco Fidel Gaita Yagué a sus cuarenta y dos años rigió los destinos de la Regional Huila, es recordado por ejercer una fuerte persecución política a los opositores del partido liberal.

La primera mujer en convertirse directora del ICBF seccional Huila es la economista floreciana Juliana Manrique Medina quien se desempeñó entre 1982 y 1983, se vinculó al ICBF a sus cincuenta y siete años; durante su vinculación se caracterizó por ser autoritaria, ejercer persecución política y emplear su cargo para beneficios personales “sanchocho político” favor de sus coo- partidarios conservadores.

A sus veintinueve años, el abogado conservador Luis Humberto Tobar Trujillo, nacido en Yaguará, es el quinto director, tomando posesión en 1983 hasta 1986; no obstante, su alta exigencia laboral, posee un alto grado de recordación positiva, ya que se distinguió por no sufrir de “doctoritis”, ser imparcial en su trato, serio, responsable y deportista.

La segunda mujer en ejercer el cargo de directora seccional es Alba Diela Calderón Parra entre 1986 y 1991, nacida en San Agustín el 1 de enero de 1946, se vinculó al ICBF a sus 40 años; de profesión administradora de empresas y liberal. Durante su vinculación se caracterizó por ejercer mal trato a los empleados, pues era autoritaria y sólo saludaba a un grupo pequeño de personas, “los de su rosca”.

“El que le caía mal lo sacaba”, “no caminaba sino que levitaba” son las frases con las cuales es recordado por los funcionarios Miguel Morera Lizcano quien desde 1991 hasta 1994 se desempeñó como director; abogado de profesión y de filiación política liberal, nació en Neiva el 18 de abril de 1962, ingresó al ICBF a sus 29 años convirtiéndose junto a Luis Humberto Tobar Trujillo, en uno de los directores regionales más jóvenes a la fecha.

De 1994 a 1996 llega a la dirección seccional a sus 31 años de edad, el médico liberal Cesar Alberto Polanía Silva, nacido en Campoalegre el 26 de noviembre de 1963, es recordado por un excelente ser humano y ser el único director que a la hora del almuerzo de cada día se sentaba en una mesa diferente a socializar con los funcionarios, así mismo, como dato curioso es necesario apuntar que quien entraba a su despacho era indagado en sus conocimientos y actuar laboral, ya que poseía un profundo interés en aprender de todos los funcionarios y conocer a profundidad el ICBF.

La neivana liberal Cielo González Villa, es la tercera mujer en el cargo de directora regional, ejerciendo sus funciones de 1996 a 1998, inició sus labores en el ICBF a sus 34 años siendo abogada, en el imaginario de los funcionarios fue carismática, sencilla y politiquera. En su dirección en 1999 mediante Resolución No. 4646 de diciembre 27 de 1999 emanada de la Dirección General del ICBF, se fija la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Municipal y se establecen las funciones de las diferentes dependencias; su artículo 3° crea los Grupos de Trabajo de la Regional Huila así: Dirección Regional, Grupo Jurídico, Grupo Administrativo y Financiero y Grupo Programático.

Para 1998 con treinta y ocho años de edad, el abogado laboyano Camilo Chaux Osorio de filiación política conservador, asume la dirección regional, quien siempre se mostró como excelente orador, aplomado y respetuoso en su trato.

Mediante Resolución No. 2622 de diciembre 19 de 2003 emanada de la Dirección General del ICBF, se fija la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Municipal y se establecen las funciones de las diferentes dependencias; su artículo 5° crea los Grupos de Trabajo de la Regional Huila así: Dirección Regional, Grupo Jurídico, Grupo administrativo y Financiero, Grupo de Planeación y Sistemas y Grupo de Asistencia Técnica.

En este mismo año la Fonoaudióloga Martha Cecilia Medina Rivas de treinta y ocho años de edad y laboyana al igual que su antecesor, se posesiona en el

cargo de directora regional, es descrita como temperamental pero alegre, implacable en el discurso y a ella se le atribuye la creación de los viajes de integración institucional, lo cuales perduran hasta la fecha.

Que mediante Resolución No. 1616 de julio 12 de 2006 emanada de la Dirección General del ICBF, se modifica la Resolución No. 2622 del 2003, que fija la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el nivel Regional y Municipal y se establecen las funciones de las diferentes dependencias; su artículo 4° crea los Grupos de Trabajo de la Regional Huila así: Dirección Regional, Grupo Jurídico, Grupo Administrativo, Grupo Financiero, Grupo de Planeación y Sistemas y Grupo de Asistencia Técnica

La abogada manizaleña María Eugenia Álzate Jiménez, asume en el 2007 y hasta la fecha la dirección regional, desde su posesión el Huila siempre ha ocupado los primeros lugares dentro del ranking nacional, siempre dando crédito al arduo trabajo en equipo.

Con la resolución 2859 del 2013, en su artículo décimo primero aúna funciones a la dirección regional así: deberá liderar y coordinar el desarrollo de las actividades relacionadas con los macro procesos de Coordinación y Articulación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, Gestión de Servicio y Atención, Aseguramiento a Estándares, Gestión de Comunicaciones, el proceso de Gestión de Logística y Abastecimiento y el proceso de Gestión Contractual.

## **B. EL ENTORNO SOCIAL O CULTURA EXTERNA:**

- **Contexto Político - Normativo**

Con la expedición de la Ley 1098 de 2006, el Estado Colombiano debió realizar una revisión profunda a los diferentes servicios ofertados para la atención a la infancia, la niñez y la familia. A partir de esta normatividad y en el marco del cumplimiento de los objetivos de Desarrollo del Milenio se dio inicio a una nueva era, en lo correspondiente a la operatividad de los servicios dirigidos al cuidado y la atención a los niños y niñas durante los primeros años de vida.

En el mismo sentido, en el año 2007 es expedida la Política Pública de Primera Infancia, a partir del CONPES 109, estableciéndose diez líneas estratégicas como pilares para el desarrollo integral de la primera infancia, dentro de las cuales se incluye:

1. Ofrecer atención integral a la primera infancia
2. Mejorar la supervivencia y la salud de los niños y niñas de 0 a 6 años y de las madres gestantes y en periodo de lactancia.
3. Mejorar los procesos de identificación en la primera infancia.
4. Promover el desarrollo integral de la primera infancia.
5. Garantizar la protección y restitución de los derechos.
6. Mejorar la calidad de la atención integral.
7. Fomentar la participación

8. Realizar seguimiento y evaluación
9. Promover la comunicación y movilización por la primera infancia
10. Promover la formación del talento humano y la investigación.

Posteriormente, mediante la expedición de la Ley 1295 de 2009, el Gobierno Nacional reglamenta la atención integral de los niños y las niñas de la primera infancia de los sectores clasificados como 1, 2 y 3 del SISBEN y en su Artículo 6°, describe la Responsabilidad General de los Entes Territoriales, en los siguientes términos: “Los gobiernos departamentales, municipales y distritales garantizarán el desarrollo de planes de atención integral a la primera infancia, basados en diagnósticos locales, sobre los retos y oportunidades que enfrenta esta población, para el disfrute efectivo de sus derechos. Deberá promoverse la coordinación entre las dependencias encargadas de su desarrollo, así como entre los actores del nivel territorial y el nivel nacional, en el marco de la propuesta de atención integral de la mujer en embarazo y de los niños de la primera infancia, de que trata el artículo segundo”.

En concordancia con lo anterior, la Ley 1450 de 2011 “Plan Nacional de Desarrollo”, en su artículo 123, propone la realización de un ajuste a la oferta programática para la atención integral a la primera infancia, para lo cual, solicita priorizar la inversión dentro de los recursos asignados a entidades como Acción Social, el Ministerio de Protección Social y el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como integrantes de la Comisión

Intersectorial para la Primera Infancia. De esta manera se consolida la propuesta de atención integral para la primera infancia, denominada “Estrategia De Cero a Siempre”, donde se proponen nuevas modalidades de atención a los niños y niñas en el medio institucional y medio familiar, modalidades que son puestas en funcionamiento por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

En este contexto político y normativo, “invertir” en la primera infancia, es considerado el escenario perfecto para crear condiciones que le permitan transformar el desarrollo económico, social, cultural y político de un país.

Por otro lado, las mesas públicas como escenarios de transparencia en la gestión de las políticas, está marcada en un proceso normativo que le da soporte legal y procedimental a las actuaciones:

- ✓ La Ley 152 de 1994: Ley orgánica del Plan Nacional de Desarrollo. Establece Obligaciones de producción y presentación de información de la rama ejecutiva, especialmente para fines de rendición de cuentas interna, incluye participantes de organizaciones sociales.
  
- ✓ La Ley 190 de 1995: el estatuto anticorrupción regula aspectos de publicidad de la información pública, atención al ciudadano, difusión y sanciones para quienes nieguen la información al público.

- ✓ La Ley 489 de 1998: sobre estructura de la administración pública, incluye la obligación de fortalecer los sistemas de información del sector público, divulgar la información y apoyar el control social.
  
- ✓ La Ley 617 de 2000: establece que el DNP, debe ser la entidad encargada de publicar por lo menos una vez al año, los resultados de la evaluación de la gestión de todas las entidades territoriales, incluidos sus organismos de control.
  
- ✓ Ley 734 de 2002: código disciplinario, en el cual se establecen los deberes de los servidores públicos y se precisan las obligaciones sobre custodia, uso de los sistemas de información disponibles, publicación mensual de los informes y respuesta a los requerimientos de los ciudadanos.
  
- ✓ La Ley 850 de 2003: ley estatutaria de veedurías ciudadanas, la cual contiene disposiciones sobre su funcionamiento y el derecho a acceder a la información.
  
- ✓ La Ley 962 de 2005 establece que “todos los organismos y entidades de la Administración Pública deberán tener a disposición del público, a través de medios impresos o electrónicos de que dispongan, o por medio telefónico o por correo, información actualizada sobre normas básicas que determinan su competencia, funciones servicios, trámites y actuaciones para que el ciudadano pueda intervenir en forma argumentada en los procesos de rendición de cuentas.

- ✓ El Conpes 3654 de 2010 Define la política de rendición de cuentas para consolidarla como un proceso permanente de la rama ejecutiva a la ciudadanía. Ley 1474 de 2011: artículo 78 democratización de la Administración pública y modifica el artículo 32 de la ley 489 de 1998.
  
- ✓ Mediante el Decreto 4156 del 3 de noviembre de 2011, se determina la adscripción del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Cecilia de la Fuente de Lleras – ICBF – al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS), formando parte del sector administrativo de la inclusión social y reconciliación. Con esto se busca fijar políticas, planes generales, programas y proyectos para la asistencia, atención y reparación a las víctimas de la violencia, la inclusión social, la atención a grupos vulnerables y su reintegración social y económica a través de la formulación y ejecución de políticas sociales. Al DPS se encuentran adscritas las siguientes entidades: Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema-ANSPE, Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF y Centro de Memoria Histórica.
  
- ✓ Decreto 2641 de 2012. Por el cual se reglamentan los artículos 73 (Plan anticorrupción) y 76 (quejas y sugerencias) de la Ley 1474 de 2011.

- **CONTEXTO INSTITUCIONAL**

En cumplimiento de las directrices fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, mediante Resolución 3041 del 29 de Junio de 2012, actualiza el Plan Indicativo Institucional para las vigencias 2011-2014, denominado “Para que los niños y las familias de Colombia tengan derecho a crecer con bienestar. Nuestros resultados son derechos”.

En este Plan Indicativo, se incorporan elementos como: i) el enfoque de protección integral, ii) la atención y la reparación a los niños, niñas, adolescentes y familias víctimas de la violencia, iii) la promoción, prevención y recuperación nutricional con enfoque en comunidades y distribución de complementos nutricionales y iv) la perspectiva de género y el enfoque diferencial.

Los elementos incorporados al Plan Indicativo, conserva la proyección establecida por el ICBF en su misión, visión y objetivos estratégicos.

Como parte de lo anterior, se estructura el macroproceso denominado “Gestión para la Atención Integral a la Primera Infancia, el cual establece como objetivo: “Articular políticas y líneas de acción para la Atención Integral a los Niños y Niñas menores de cinco años en los territorios, diseñando e implementando programas, lineamientos, estándares y rutas que incidan en la garantía de los derechos de la Primera Infancia de acuerdo a las características socio culturales del país y la

normatividad vigente en corresponsabilidad con la familia, la comunidad y el Sistema Nacional de Bienestar Familiar”.

Para cumplir este propósito, el Macroproceso de Gestión Integral para la Primera Infancia, se traza las siguientes líneas estratégicas:

1. Acceso para niños menores de 5 años

- Agenda de política
- Modalidades Institucionales
- Modalidades Flexibles
- Proyectos especiales
- Canasta local
- HCB
- Desayunos Infantiles con Amor

2. Construcción y adecuación de espacios físicos para la atención de la primera infancia.

3. Fortalecimiento de prestadores del servicio y direcciones regionales

- Estructura operativa para la prestación del servicio
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Plan de Atención Integral
- Proyectos estratégicos para la prestación del servicio
- Fiesta de la Lectura

4. Gestión del talento humano y formación de agentes educativos

- Estrategias comunes con Ministerio de Educación
- Profesionalización
- Técnicos
- Resiliencia

De esta manera, se organiza la oferta institucional del ICBF, de la cual se amplía información en los capítulos siguientes, con datos específicos en el Ente Territorial que nos ocupa.

### **C. EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN**

La cultura como proceso de comunicación integra múltiples comportamientos entre los que se cuentan la palabra, el gesto, la mirada, el espacio interindividual y la postura del cuerpo, entre otros aspectos.

En la comunicación verbal, la palabra es un elemento fundamental que cumple funciones denotativa, metalingüística y poética. Es por ello que “todos los grupos sociales, comunidades e instituciones, poseen modos de habla que les permite entenderse entre sí, comprender sus mundos de la vida e interactuar con solvencia en la realización de las actividades sociales en la vida cotidiana.”<sup>8</sup>

La comunicación no verbal es clasificada por Pío E. Ricci y Bruna Zanni<sup>9</sup> en lo kinésico y proxémico, en cuanto al primer aspecto, es fundamental analizar el comportamiento táctil, los ademanes, las expresiones faciales y la mirada, pues el cuerpo además de emitir y recibir mensajes es utilizado para romper las defensas ajenas y establecer redes afectivas.

Los colaboradores del ICBF SEDE REGIONAL HUILA han desarrollado una serie de competencias lingüísticas y paralingüísticas relacionadas con su procedencia, nivel educativo, entre otros aspectos.

---

<sup>8</sup> MORALES, Justo y CORTES, Maria Teresa. La lengua materna en busca de la interacción social y el discurso. En periferia No. 3. Universidad Surcolombiana. Neiva 2001. Agosto - diciembre pág. 71.

<sup>9</sup> RICCI, Pio y ZANI Bruna. La comunicación como proceso social. México. Editorial Grijalba. 1990 pág. 19 -25.

- **AGRESIÓN VERBAL**

En los pocos casos que se presentan es regla general encontrar que se agrede con aspectos relacionados a los estudios, la procedencia familiar e incluso los consumos:

*“Usted no sea igualado, yo soy especializada y usted no y le recuerdo que estoy casada con XXX que ¿me imagino que sabe quién es?”*

*Entrevistado 1*

*“En esta oficina hay que esconder las cosas porque esas personas que usted atiende tienen fachas de ñeras... y resulta que ella se refería a unos tíos y primos que vinieron a saludarme”*

*Entrevistado 2*

- **DEMOSTRACIONES DE AFECTO Y SALUDO**

Entre los hombres contratistas es muy común la utilización de palabras grotescas, estas se dicen sin intención de ofensa; según el psicólogo Fabio Martín Henríquez “se convierten en muletillas de diaria utilización en el medio en que cada quien se desenvuelve y casi nunca está mal visto”

*“Ole son gran guevón está listo para el partido”*

En el caso de las mujeres bien sea de planta o contratistas los saludos son muy afectuosos, incluso se dan tiempo para halagos y para indagar sobre la familia:

*- “Hola señorita ¿cómo está?”*

*- bien y ¿usted?”*

- con harto trabajo... cómo se le queda de bonito es nuevo corte

- jejej ¿de verdad?

- si en serio.. Y el niño ¿cómo siguió?...”

*Conversación entre dos funcionarias de planta*

-“Quibo nena ¿cómo estás?

- corriendo como siempre, miré por Facebook lo del viaje tan rico

- si gorda nos vamos de viaje ya con todo listo

- me imagino lo feliz...”

*Conversación entre dos funcionarias contratistas*

Estas dos conversaciones también nos evidencian la utilización del tuteo por parte de las funcionarias contratistas, mientras que las de planta hablan con ustededeo.

- **JERGA:**

**Grupo de profesionales:**

**BENEFICIARIOS:** Niñas, niños y adolescentes atendidos por protección.

**BAKING:** Set de presentación

**COMITÉ CONSULTIVO:** Instancia para tratar temas puntuales de niños, niñas y adolescentes incluidos en programas de protección.

**CZ:** centro zonal

**DUMMIE:** Globo inflable.

**ENLAZAR:** Unión de aplicativos

**ESTRUCTURA MENTAL:** Esquemas psicodinámicos de la persona en base del contexto vivencial.

**GENOGRAMA:** Mapa de composición familiar

**MAPEO DE CAMAS:** Ubicación de las camas dentro de una habitación.

**MINUTA:** Menú estandarizado y porcionado por días.

**PARADIGMA:** Teoría base psicología

**PRD:** Proceso de restablecimiento de derechos

**PROTECCIÓN:** Medidas tomadas por el defensor de familia para restablecer los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

**PRUEBA PROYECTIVA:** Test psicodinámico que reflejan la personalidad.

**REVICTIMIZAR:** Recalcar sobre el hecho victimizante de un niños, niñas y adolescentes.

**ROTAFOLIOS:** Cartilla didáctica

**TARD:** Tabla de retención documental

**TRANSICIÓN:** Etapa de 1 a 10 años de desplazamiento de las víctimas del conflicto armado.

- **PROCEDENCIA**

**HUILA**

**Tantico:** Medida de tiempo

**Zangoloteo:** Sacudir

**Segundilla:** Refrigerio de la tarde

**Zurumba:** Agua de panela

**Sopapo:** Lento

**Zanca:** piernas

**Zurumbático:** Aturdido

**Palititraquero:** Hipócrita, chismoso

**Puél:** Por él

**Pompo:** Sin filo

**Pánfilo:** Descolorido

**Encasquetar:** Acaballar

**Quipa:** Niño

**Catié:** Ensayar

**Chamilo:** Feo

**Chiros:** Ropa

### **VALLE DEL CAUCA:**

**Biga:** Hombre fuerte

**Burra:** Cicla

**Cayetano:** No hablar

**Chévere:** Hombre bueno

**Chorro:** Trago de licor

**Cucho:** Viejo

**Gallada:** Grupo callejero se jóvenes

**Mosca:** Actuar rápido

## **CALDAS:**

**Mecato:** Comida de la tarde

**Pelao:** comida sin carne.

**Viche:** fruta o verdura no madura.

**Chócolo:** mazorca tierna.

## **CAQUETÁ**

**Afiebrao:** entusiasmado.

**Ahoritica:** igual que decir no hace mucho.

**Bananiar:** envolatar, demorar

**Chácara:** Herida

**Garlotiadera:** gritería.

## **COSTEÑOS:**

**Eche:** Sentido de protesta.

**Envión:** acto, intento o amague de hacer algo.

**Ñoña:** Excremento, estiércol

**Pucheca:** teta.

**Papiar:** hacer el sexo, ganarle a alguien

**Sarrapa:** Residuos, sobras de comida

**Cucayo:** Pega del arroz.

**Zoroco, zoroilo, zorongó:** otra forma de decir tonto

**Pelusa:** Avispado, terrible.

**Mamerto:** Bobo

### **CUNDINAMARCA**

**Cafre:** Persona de baja categoría

**Chocozuela:** Rodilla

**Jipato:** Pálido

**Tarascazo:** Mordisco.

**Machuchi:** Molestar

### **CAUCA**

**Atarugar:** llenar.

**Angurriente:** avaro.

**Andavete:** el último trago.

**Cusma:** bolso hecho de fique.

**Chancuco o chapil:** aguardiente

**Fundillo o recibidoras:** nalgas

**Gañote:** cuello.

**Monicongo:** niño.

**Mollete:** pan dulce en forma de espiral.

**Tuturutu:** pasado de tragos.

### **BOYACÁ**

**Trinche:** tenedor

**Ñingrí:** pequeño.

**Patiamarillo:** cobarde.

**Quicato:** niño.

**Perra:** borrachera

**Virolo:** bizco.

### **SANTANDER:**

**¡Ole mano!:** Utilizado como muletilla

- **REFRANES**

Para Raquel Reyes de Acero los dichos y refranes comparados o exagerados manifiestan situaciones de conducto, carácter, cualidades, defectos y burlas entre otros aspectos.

Estos evidencian la procedencia de los funcionarios y la hibridación entre si:

**COSTEÑOS:** “El vivo al baile y le muerto al hoyo”, “tiene puro caminado de jaiba”

**SANTANDEREANOS:** Parece de Chinacota, más amarrado

**VALLE DEL CAUCA:** Lo que se gana sudando se lo da a las grillas

**HUILA:** Más llenador que un masato y arroz chino a la madrugada, a todo marrano le llega su san Pedro.

**BOYACÁ:** Tan peligroso que comer haba con frenillo.

- **PIROPOS UTILIZADOS POR LOS HOMBRES:**

\* *“Señora si yo fuera San José, le quitaba el niño y me quedaba con usted”*

*“Tiene más patas que una mesa de billar”*

*“Estoy buscando diosas para una nueva religión... y acabo de elegirte”*

*Entrevistado 3.*

*“Esa ruquita está para luquiarla*

*- Se me perdió mi número celular, ¿me da el tuyo?*

*- Tranquila mi esposa no es celosa*

*- Estoy con mi esposa sólo por los niños”*

*Entrevistado 6*

*“A la orden los novios”*

*Entrevistado 12*

*“échale papa que carne ya lleva”*

*Entrevistado 10*

*“Me tenés caminando en las pestañas”*

*Entrevistado 8*

- **APODOS:**

**BLANQUITO:** Por su color de piel.

**CARENALGA:** Por la apariencia de la cara del funcionario.

**CHUCHOMAN:** El funcionario compró y ocultó en su escritorio una vitamina para potencializar su vida sexual y fue descubierto por uno de sus compañeros, desde allí fue apodado así.

**EL NEGRO:** Por su color de piel.

**FANTASMA GASPARI:** Funcionario que lleva a trabajar y se despearse.

**GULLIVER:** Los dos metros de este funcionario lo hacen acreedor de este apodo.

**LA COBRA:** Funcionaria que por su alto grado de embriaguez atacó a mordiscos a un compañero.

**LA MUÑECA:** Por la delicadeza que muestra el funcionario al hablar

**LA PACHONA:** Al bailar salsa el funcionario quiebra la mano.

**LIMÓN:** La funcionaria toma este apodo por la expresión de su rostro y por su extremada seriedad que limita con la amargura.

**MAL HECHO:** Es llamado así por su delgada contextura y largas extremidades. El funcionario acepta el apodo y él mismo se presenta en muchas ocasiones con el apodo.

**MARINA:** Hace relación a la apariencia física de la funcionaria, ya que por su excesiva gordura es comparada con una vaca marina. Es necesario señalar que así la llaman sus compañeros más cercanos y que le poseen gran afecto.

**MASATO:** Haciendo referencia a lo “llenador” (hostigaste) del funcionario.

**MENTIRIAS:** Funcionario que le han sido evidenciadas varias mentiras.

**MI RUKA:** El funcionario se caracteriza por la utilización de este término al referirse a las mujeres.

**MISS TETAS:** El excesivo tamaño de los senos de la funcionaria, la llevaron a hacerse merecedora de tal apodo.

**MUMU:** Muchila muerta

**PEZ GLOBO:** El aspecto del estómago del funcionario, hace que se establezca la comparación.

**PRECIOSA:** Se apoda así ya que la funcionaria a todas las mujeres las llama por “preciosa”.

**RAMBO:** Los funcionarios antiguos apodaron a este funcionario así, pues es militar retirado y defendió a un director regional diciendo que él que se metiera con él la “llevaba”.

**ROY:** Se rumora que el funcionario ingreso “recomendado” por Roy Barrera.

**TINKER BELL:** Haciendo referencia a su delicadeza al caminar del funcionario.

**TLEINTAYTES:** Ante la dificultad de pronunciar la R, en un paseo de integración a San Marta el funcionario dijo tleinteytes por decir treinta y tres, desde esa ocasión tomó el apodo.

**WINNIE PO:** Apariencia física del funcionario similar a la del personaje infantil.

- **COMPETENCIA KINESICA:**

El manejo del cuerpo es similar en todos los funcionarios, al estar sentados la mayor parte del tiempo se presentan graves problemas de higiene corporal pues la parte ergonómica es muy descuidada, no hay correcta postura, no utilización de descansa pies, ni realización de pausas activas, entre otros aspectos, a pesar de las arduas campañas promovidas por el empleador.

- **COMPETENCIA PROXÉMICA**

Entre los funcionarios hombres es muy normal palmotearse, abrazarse, pellizcarse, darse puños en los brazos como manera de saludo y de recocha. En las mujeres es muy normal tocarse para arreglarles el cabello, los accesorios y las mangas de la camisa y/o del brassier.

Para las competencias deportivas es regla chocar las manos y los puños y para el caso de los reinados en el marco de las festividades sampedrinas las reinas son alzadas en hombros por los compañeros más cercanos.

Con los usuarios y vendedores algunos funcionarios entablan barreras que van desde la desviación de la mirada, cruzar los brazos, juegos con las uñas y/o objetos, movimiento de los pies, la realización de figuras en el suelo o la pared, hasta el saludo a todas las personas que pasen así sea una amplia distancia.

## **D. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA:**

La misión institucional es trabajar por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas. En cuanto a la visión, deseamos ser ejemplo mundial en la construcción de una sociedad próspera y equitativa a partir del desarrollo integral de las nuevas generaciones y sus familias. Estas no pueden ser alcanzadas sin el cumplimiento de los objetivos, principios y valores institucionales; la política integral con sus cuatro ejes (eje de calidad, eje ambiental, eje de seguridad de la información y eje de seguridad y salud ocupacional); los cuales se mencionan a continuación:

### **OBJETIVOS**

- Lograr la atención integral de alta calidad a la primera infancia
- Prevenir vulnerabilidades o amenazas y proteger a los niños, niñas y adolescentes
- Lograr el bienestar de las familias colombianas
- Ejecutar los recursos con la máxima eficiencia y efectividad en la ejecución
- Incrementar la consecución de recursos
- Lograda una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a los resultados

## **PRINCIPIOS**

- Trascenderse a sí mismo frente al interés superior de los niños, niñas y adolescentes, priorizando su voz
- Amor por las familias y comunidades
- Somos disciplinados en todo lo que hacemos
- Damos más del 100%, innovamos y compartimos conocimiento
- Actuamos con patriotismo y no aceptamos lo inaceptable
- Trabajamos con alegría y respetamos la voz de los demás
- Vivimos una vida equilibrada

## **VALORES**

- Respeto: Es comprender clara y completamente los derechos y deberes individuales y colectivos y estar dispuestos a reconocer y entender las diferencias, asumiendo constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas
- Solidaridad: Es la colaboración que existe entre las diferentes personas para lograr los objetivos propuestos
- Compromiso: Es ir más allá del simple deber, es trascender la norma, es ser fiel en el trato y en el desempeño y cumplimiento eficaz de nuestras funciones

- Honestidad: Caracteriza al individuo por su honor y rectitud en todos sus actos. Es la cualidad que hace que una persona actúe y viva en concordancia con lo que piensa, siente, dice y hace.
- Servicio: Es brindar ayuda de manera espontánea, contribuyendo a que se cumplan mis intereses y los de los demás
- Confianza: Seguridad y credibilidad en si mismo, en los demás, en nuestra entidad y en nuestro país.

### **POLITICA INTEGRAL**

En el ICBF prestamos servicios con calidad y calidez para el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y para el bienestar de las familias colombianas, en el marco de la garantía de derechos, la gestión de riesgos, la seguridad de la información, la sostenibilidad ambiental y con enfoque territorial.

Para ello contamos con talento humano disciplinado, competente, con sensibilidad social y patriotismo, innovador, comprometido con la excelencia en el servicio, los principios y valores institucionales, para lo cual promovemos el cuidado de su salud física, mental y social”.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

El ICBF en el nivel nacional, en las direcciones regionales y en los centros zonales prestamos servicios con calidad, calidez, transparencia y eficiencia para el

desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y para el bienestar de las familias colombianas, en el marco de la garantía de los derechos.

Desarrollamos estrategias para la articulación del Sistema Nacional de bienestar Familiar. Para ello contamos con talento humano competente y comprometido con la mejora continua.

### **POLÍTICA AMBIENTAL**

“El ICBF, en el nivel Nacional, en las Direcciones regionales y en los Centros Zonales, está comprometido con la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar, identifica, dimensiona y revisa permanentemente sus Aspectos e Impactos Ambientales para prevenir la contaminación, el consumo de recursos, manejar sus residuos sólidos, mantener la infraestructura y cumplir con los requisitos legales, buscando ser una organización carbono neutro con un excelente Desempeño Ambiental orientado a resultados.

Así mismo, promueve la dimensión ambiental en todos sus procesos, al igual que la educación y sensibilización ambiental en los Niños, Niñas, Adolescentes, Familia, Agentes Educativos y Servidores Públicos en procura de incorporar en su cultura y estilo de vida, mejores prácticas ambientales lideradas por Talento Humano competente, comprometido con los valores institucionales y con sensibilidad social para lograr la Atención Integral a la Primera Infancia, la

Protección de los niños, niñas y adolescentes y el bienestar de las Familias Colombianas”.

### **POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**

El ICBF en el nivel nacional, en las direcciones regionales y en los Centros Zonales. está comprometido con la correcta administración y protección de la información para el fortalecimiento de la prestación de servicios con calidad a nuestros niños, niñas, adolescentes, familias colombianas y demás entes que lo soliciten, trabajando en el aseguramiento de la información que tiene como fuente los macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación propios de la entidad, para garantizar que sea consultada y/o modificada únicamente por personas autorizadas en el momento que se requiera.

Para el cumplimiento de esta política el ICBF cuenta con servidores públicos idóneos, metodologías para valoración y, tratamiento adecuado del riesgo.

### **POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

Trabajando por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y para el bienestar de las familias colombianas, el ICBF es una entidad comprometida con el crecimiento humano para lograr el desarrollo personal, la salud y la seguridad de sus colaboradores y prevenir los accidentes de trabajo, nivel nacional, en las direcciones regionales y en los Centros Zonales respondiendo a las necesidades y requisitos de nuestros clientes y partes

interesadas, así como a los legales y normativos en materia de seguridad y salud ocupacional.

Contamos con el respaldo económico y el compromiso de la Alta Dirección para alcanzar y mejorar continuamente un ambiente de trabajo sano y seguro para nuestros colaboradores.

### **OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

- Lograr el bienestar de las familias colombianas
- Lograr la atención integral de alta calidad a la Primera Infancia
- Prevenir vulnerabilidades o amenazas y proteger a los niños, niñas y adolescentes
- Lograr una organización apreciada por los colombianos que aprende orientada a resultados
- Incrementar el nivel de satisfacción de los niños, niñas, adolescentes, sus familias y ciudadanía beneficiaria del servicio
- Prevenir la materialización de los riesgos mediante el fortalecimiento de la gestión de los riesgos, su monitoreo y evaluación
- Asegurar el cumplimiento de la confidencialidad, integridad, disponibilidad, legalidad y confiabilidad de la información del ICBF.
- Promover y adoptar mejores prácticas ambientales por parte de los colaboradores en desarrollo de sus actividades y de los aliados y beneficiarios en ejecución de los servicios

- Optimizar el consumo de agua y energía en las instalaciones del instituto para mitigar el impacto ambiental asociado al uso indirecto de recursos naturales
- Disminuir los impactos ambientales producidos por los residuos sólidos en la Dirección General, las 33 Regionales, los 201 Centros Zonales y en los programas DIA y PAE del instituto.
- Fortalecer el compromiso ambiental con la medición de la huella de carbono desarrollando acciones que contribuyan con la sostenibilidad ambiental
- Reducir los casos de ausentismo en los colaboradores del ICBF, fomentando programas de estilo de vida y trabajo saludables.
- Generar hábitos de auto-cuidado en los colaboradores del ICBF, mediante el desarrollo de jornadas de sensibilización en temas de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo, identificando, valorando y determinando los controles de los riesgos de Seguridad y Salud en el trabajo a que están expuestos los colaboradores del ICBF, en el desarrollo de sus actividades laborales.

## **E. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES**

Para comprender los servicios prestados por el ICBF a nivel nacional y regional, es necesario clarificar el término beneficiarios, entendido este como la población objetivo que se beneficia de los programas, estrategias y modalidades de atención del Instituto. De acuerdo con la misión y visión institucional, los diferentes beneficiarios del ICBF se clasifican así: Primera Infancia, Niñez y Adolescencia, Familias y Comunidades, Nutrición y Protección.

Por otra parte, es necesario mencionar las políticas rectoras del orden nacional:

**De cero a siempre**, es la estrategia Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia, que busca aunar los esfuerzos de los sectores público y privado, de las organizaciones de la sociedad civil y de la cooperación internacional en favor de la Primera Infancia de Colombia.

**Haz paz, convivencia familiar**, programa dirigido a la construcción de paz y convivencia familiar y consolidación de familias democráticas, tolerantes de las diferencias, respetuosas de la dignidad y de los derechos de sus miembros, sin distinción de edad, género, cultura, o capacidad física o intelectual. Por medio de la detección temprana de víctimas o situaciones de violencia Intrafamiliar y atención preventiva de los individuos y familias en riesgo de violencia intrafamiliar

**Convenio ABACO (Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia)**, se trabaja por la distribución equitativa de alimentos, bienes y servicios en búsqueda

de auxiliar a la población vulnerable, a través de las instituciones vinculadas con los Bancos de Alimentos, está liderado con el DPS Departamento para la Prosperidad Social.

**Peores formas de trabajo infantil**, es la estrategia para la búsqueda activa de los niños, niñas y adolescentes vinculados a las peores formas de trabajo infantil (esclavitud, trata de personas, servidumbre por deudas y otras formas de trabajo forzoso, reclutamiento forzoso de niños y adolescentes para utilizarlos en conflictos armados, prostitución, pornografía y actividades ilícitas), a través de los Equipos de Erradicación de Trabajo Infantil – ETI y los Equipos Móviles de Protección Integral - EMPI. Dicha estrategia busca incluir en el sistema educativo y en el resto de la oferta de bienes y servicios, a los niños, niñas y adolescentes que están en riesgo, así como a sus familias, para contribuir con ello a que permanezcan en la escuela, tengan alternativas para el uso del tiempo libre y puedan construir un proyecto de vida lejos del trabajo infantil.

**Observatorio del Bienestar de la Niñez**, iniciativa estratégica que tiene el reto de monitorear las condiciones relacionadas con la niñez colombiana, sus familias y entornos, generar alertas tempranas y elaborar análisis y recomendaciones de política pública. Se rige por los principios de: Objetividad, Participación e Integración. La organización y desarrollo se realiza por unidades temáticas de análisis que proporcionan estructura y organización alrededor de áreas comunes, se utilizan metodologías cualitativas como revisión de literatura relevante,

estudios, evaluaciones de política y programas, normatividad internacional y nacional, así como entrevistas y observación. Metodologías cuantitativas como monitoreo y análisis de información estadística, construcción de indicadores, modelos de riesgo, entre otras.

Con el objetivo de determinar el nivel de impacto que tienen las características sociales y económicas sobre la ocurrencia de los riesgos, con el propósito de identificar los de mayor impacto para que sean tratados de manera prioritaria por parte del estado con políticas de prevención y mitigación El Observatorio elabora tres tipos de publicaciones: Boletines Regulares, Boletines de Coyuntura y Boletines Especiales. Los primeros son un acercamiento analítico al estudio de un tema particular; los segundos son análisis descriptivos de datos relevantes y los terceros son estudios específicos que se realizan con alguna entidad amiga del Observatorio de carácter pública o privada.

**Fondo de tasas compensatorias a desplazados**, son las que se reconocen y pagan a las instituciones con el fin de garantizar la atención y acceso de los niños en condición de desplazamiento a los servicios o programas del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

A continuación, se mencionan los programas que se ejecutan en la Regional:

**PRIMERA INFANCIA:** Se entiende como primera infancia, la etapa de 0 a 5 años de edad de los niños y niñas, período de vida vital para el desarrollo del ser humano en todos sus aspectos: biológico, psicológico, cultural y social. El ICBF articula políticas y líneas de acción para la atención integral a los niños y niñas menores de cinco años en los territorios, diseñando e implementando programas, lineamientos, estándares y rutas que incidan en la garantía de los derechos de la Primera Infancia de acuerdo a las características socio culturales del país y la normatividad vigente en corresponsabilidad con la familia, la comunidad y el Sistema Nacional de Bienestar Familiar. Para ejecutar este proyecto se han establecido dos modalidades, la tradicional (Hogares Comunitarios de Bienestar y los FAMI) y los integrales (Hogares Infantiles y Centros de Desarrollo Infantil).

- **Hogares Comunitarios**, son una modalidad de atención orientada a niños o niñas menores de 5 años de edad, donde a los mismos se les brinda atención integral en afecto, nutrición, salud, protección y desarrollo psicosocial. Hay dos modalidades de atención que presentan dichos hogares comunitarios; los FAMI - Familia, Mujer e Infancia que atiende entre 12 y 15 familias que cuentan con mujeres gestantes, madres lactantes, y niños y niñas menores de 2 años; y los tradicionales que atiende a niños o niñas de 0 a 5 años de edad, pueden ser hogares Comunitarios Familiares, Hogares Comunitarios Grupales, Hogares Comunitarios Múltiples Empresariales y Jardines Sociales.

- **Hogares Infantiles**, son modalidades de atención dirigidas a niños y niñas entre 6 meses y 5 años y 11 meses (niños menores de 6 años), priorizando los niños de familias con vulnerabilidad económica y social, y a quienes por razones de trabajo y otras circunstancias comprobadas de sus padres o adultos responsables de su cuidado, permanecen solos temporalmente, incluyendo a los hijos de familias en situación de desplazamiento forzado.
- **Centros de Desarrollo Infantil (CDI)**, se conciben como instituciones dirigidas a atender y promover un desarrollo integral a través de la educación inicial, con el apoyo de profesionales idóneos en temas relacionados con los diferentes componentes de la atención integral y cuidado, y de la generación de oportunidades de expresión y comunicación con pares y adultos, bajo las cuales se potencia el desarrollo en la primera infancia.

Por otra parte dentro del programa de primera infancia, también encontramos:

- **Desayunos infantiles con amor (DIA)**, es un programa que tiene como objetivo garantizar un aporte nutricional a niños y niñas, mediante la entrega de los complementos nutricionales fortificados. El Programa DÍA realiza la entrega de dos tipos de complementos nutricionales, un complemento nutricional tipo 1 dirigido a niñas y niños de 6 a 11 meses que consta de un paquete de Bienestarina tradicional y/o saborizada de 900

gramos; el complemento nutricional tipo 2 va dirigido a niñas y niños de 12 meses a 4 años y 11 meses y está compuesto por una porción por 200 ml de bebida láctea (leche entera natural o saborizada o bebida láctea con avena), Ultra Alta Temperatura (UAT/UHT), fortificadas con Hierro, Zinc, y Ácido Fólico acompañada de una galleta (wafer, cracker o sándwich) de 30 gramos, enriquecida con Hierro y Ácido Fólico y un paquete de Bienestarina tradicional y/o saborizada de 900 gramos. Este programa está dirigido a niñas y niños entre los 6 meses a 4 años y 11 meses de edad, prioritariamente víctimas de la violencia, afectados por el desplazamiento forzado e identificados a través de la estrategia para la superación de la pobreza extrema- Red Unidos. También aquellos niños pertenecientes a familias del SISBEN.

- **Materno infantil**, es el conjunto de acciones prioritarias, integrales e intersectoriales dirigidas a mujeres gestantes, madres en período de lactancia y a niños y niñas menores de 6 años, del área rural clasificados en los niveles 1 y 2 del SISBEN que no asistan a FAMI. Se les entrega mensualmente dos kilos de Bienestarina. Esta modalidad funciona en convenio con la Entidad Territorial de Salud.

**FAMILIAS Y COMUNIDADES**, busca para generar resiliencia (capacidad de todos los seres humanos para recuperarnos ante la adversidad y para aprovechar las vicisitudes como activadores de la evolución y el desarrollo individual y del

contexto) y crear valor humano. Se fundamenta en la calidad de las interacciones entre actores sociales y familias; los factores directamente relacionados con este proceso de cualificación son entre otros, la solidaridad y mutualidad, la participación cívica y las relaciones horizontales. Con ellos se producen efectos positivos sobre los potenciales cognoscitivos, emocionales, axiológicos y culturales de las familias y comunidades; es determinante poner en marcha los mecanismos de solidaridad y generación de confianza entre las familias y los programas, y con los equipos de atención, entre las familias y comunidades, de tal manera que emerjan nuevas formas de vida fundamentadas en juegos solidarios del lenguaje y en experiencias enriquecedoras de lo humano.

Para ejecutar este programa se han establecido las siguientes modalidades:

- **Familias con bienestar**, busca apoyar a familias vulnerables en el desarrollo de sus capacidades, tanto individuales como colectivas, para el fortalecimiento de vínculos de cuidado, el ejercicio de derechos y la convivencia armónica, a través de interacciones de aprendizaje-educación, facilitación y terapéuticas, así como de gestiones para la activación o consolidación de redes, de manera que se logre una efectiva inclusión social. La población beneficiaria son las familias víctimas de la violencia, vulnerables y que se encuentran en Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos o PARD

El PARD, es el restablecimiento de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes, el conjunto de actuaciones administrativas que la autoridad competente debe desarrollar para la restauración de su dignidad e integridad como sujetos de derechos, y de su capacidad para disfrutar efectivamente de los derechos que le han sido vulnerados, dentro del contexto de la protección integral y los principios de prevalencia, interés superior, perspectiva de género, exigibilidad de derechos, enfoque diferencial y corresponsabilidad de la familia, la sociedad y el Estado. Puede ser de dos modalidades:

PARD - Asuntos Conciliables: Hace referencia a las intervenciones realizadas por el Defensor de Familia y su equipo interdisciplinario, en situaciones susceptibles de conciliación entre las partes, definiendo acciones de mutuo acuerdo, en beneficio del ejercicio y garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes (numerales 8 y 9, artículo 82, Ley 1098 de 2006).

PARD - Asuntos NO Conciliables: se refiere a las intervenciones realizadas por el Defensor de Familia y su equipo interdisciplinario, mediante acciones integrales para el restablecimiento de derechos, en beneficio de niños, niñas y adolescentes que se ven afectados por situaciones de inobservancia, amenaza o vulneración de los mismos y que no son susceptibles de conciliación entre las partes.

- **Territorios Étnicos con Bienestar**, está encaminado a apoyar iniciativas de las Comunidades Indígenas, Negras, Afrocolombianas, Palenqueras,

Raizales y Rrom, que favorezcan el bienestar, la convivencia y el desarrollo de sus familias, mediante acciones que afiancen y recuperen sus tradiciones y valores culturales y su autosuficiencia alimentaria, enmarcadas en el respeto de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y de las familias que pertenecen a estas comunidades. La población beneficiaria de este programa son las familias vulnerables pertenecientes a comunidades Indígenas, Negras, Afrocolombianas, palenqueras, Raizales y ROM

**NIÑEZ Y ADOLESCENCIA**, es protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes con el fin de evitar lesiones a su integridad y sus derechos. Se entiende por niño o niña, las personas entre 0 y los 12 años y por adolescente las personas entre 12 y 18 años de edad.

Para ejecutar este programa se han establecido las siguientes modalidades:

- **Generaciones con bienestar**, es el programa de atención para adolescentes y jóvenes, cuyo objetivo principal es promover la garantía de los derechos, prevenir su vulneración y gestionar la activación de las rutas de restablecimiento, a partir del empoderamiento de los niños, niñas y adolescentes y la promoción de la corresponsabilidad con la familia, sociedad.

- **Derechos sexuales y reproductivos**, estrategia pedagógica, didáctica y sencilla dirigida a los agentes socializadores para que desarrollen procesos formativos en cuatro módulos (el conceptual, el dirigido a niñas y niños de 7 a 12 años, a adolescentes de 13 a 17 años y adultos); con el objetivo de reflexionar, comprender, apropiarse y respetar los derechos sexuales y reproductivos de los NNA.
- **Fiesta de la Lectura**, es una estrategia pedagógica del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), enmarcada en la estrategia nacional 'De Cero a Siempre' y el Plan Nacional de Lectura y Escritura 'Leer es mi cuento', en alianza con el Ministerio de Cultura, para la promoción de la lectura y los lenguajes de expresión artística en la primera infancia. Esta estrategia crea espacios que favorecen el desarrollo de los lenguajes expresivos, la lectura y la escritura, a través de la música, literatura infantil y las diferentes expresiones artísticas de los niños, niñas menores de cinco años y sus familias. Esta es la fase V que pretende beneficiar en el Huila un total de 997 niños y niñas menores de cinco años de edad, distribuidos en cinco hogares múltiples, tres agrupados, un hogar infantil y 18 hogares comunitarios de bienestar, la estrategia contempla los componentes de formación, seguimiento y dotación, que incluye una biblioteca infantil que consta de 120 obras de literatura infantil, son libros de alta calidad tanto en su contenido como diseño, de autores Colombianos y extranjeros, los

cuales tienen inmersa su capacidad de llegar a los infantes y despertar diferentes emociones que les permiten acceder a lenguajes más avanzados y facilitar su expresión.

**NUTRICIÓN**, promover desde el marco de la seguridad alimentaria y nutricional el desarrollo integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y las familias colombianas, mediante acciones de articulación y coordinación intra e interinstitucional, territorial e internacional a través de las siguientes modalidades:

- **Seguridad alimentaria y nutricional**, el ICBF brinda apoyo de manera activa en la formulación y ejecución de los planes de desarrollo departamentales y municipales de seguridad alimentaria y nutricional (SAN), acompañando la inclusión y reactivación de los mismos de los Planes de SAN en los Planes de Desarrollo departamentales y municipales; con el fin de garantizar la disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa.
- **Recuperación nutricional**, enfocada a niños y niñas menores de cinco años, que presenten desnutrición aguda actual con o sin patología asociada con prioridad a los niños menores de dos años. En cuanto al componente nutricional, el instituto garantiza a los niños el suministro de

alimentación inocua que aporte entre el 65% y el 70% de las recomendaciones diarias de energía y nutrientes según grupos de edad, para tiempo completo (refrigerio, almuerzo y refrigerio que incluye Bienestarina). Todo esto acompañado del seguimiento nutricional.

**PROTECCIÓN**, este programa garantiza la protección de los niños, niñas y adolescentes en coordinación con las instituciones del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, para lograr su pleno y armonioso desarrollo, de conformidad con su interés superior y la prevalencia de sus derechos. A continuación se describen sus modalidades:

- **Programa de atención a población con discapacidad**, identifica y atiende a los NNA que se encuentren en situación de inobservancia, amenaza o vulneración de sus derechos, a través de medidas de protección integral que garanticen el restablecimiento de sus derechos, con énfasis en su desarrollo integral e inclusión social. El programa establece orientaciones para la atención especializada de acuerdo a la categoría de discapacidad, teniendo como referentes fundamentales la familia, al Estado y a la sociedad en general, para generar procesos de desarrollo e inclusión social; a través de la modalidad de externado (COOPDIN) hogar gestor (familia de origen) y hogar sustituto (ONG COMFAMILIAR

- **Programa de atención a población en situación de vida en calle**, su objetivo es garantizar a los NNA en situación de vida en calle, el restablecimiento de los derechos a un ambiente afectivo y protector, que contribuya a la obtención de herramientas para su desarrollo personal, construcción de redes generativas, acceso a servicios y oportunidades para definir un proyecto de vida alternativo que le permita reconocerse como sujeto y titular de derechos y deberes y como fin último lograr su inclusión social; a través de la modalidad de internado en las instituciones hogar sagrada familia, albergue infantil, casa del niño y hogar de la niña.
- **Programa de atención a población consumidora de sustancias psicoactivas**, dirigido a NNA con consumo de psicoactivos con derechos vulnerados, amenazados o inobservados, busca garantizar la atención integral y cualificada de manera inmediata, adecuada, organizada, diferencial y continua para lograr el reintegro y mantenimiento social y familiar sin consumo de psicoactivos y preparados para el desarrollo de su proyecto de vida; a través de la modalidad de internado en comunidad terapéutica en las instituciones los niños primero y fundación faro.
- **Programa de atención especial a población víctima de violencia sexual**, está encaminado a garantizar atención integral, oportuna y generativa a los que han vivido experiencias de violencia sexual (abuso sexual, explotación sexual comercial y trata de niños, niñas y adolescentes

con fines sexuales) y que requieren intervención por parte del Sistema Nacional de Bienestar Familiar; a través de la modalidad de intervención de apoyo (fundación vida y paz, sembrando futuro, pastoral social), hogar sustituto (ONG COMFAMILIAR), internado (hogar la sagrada familia, albergue infantil, casa del niño, hogar de la niña). Sus acciones se fundamentan en proporcionarles a ellos y sus familias víctimas apoyo integral a través de intervención psicosocial y legal.

- **Programa de atención especializada a NNA desvinculados de grupos armados al margen de la ley y víctimas del conflicto armado,** El programa contiene acciones y herramientas específicas para restablecer la dignidad e integridad humana, así como para el equilibrio biopsicosocial, a través de una red integrada y organizada de servicios; para la construcción de la ciudadanía como vivencia de derechos y deberes que fomentan la integración social. Esto se logra por medio de las modalidades de hogar gestor y el centro de atención especializada CAE.
- **Gestión de responsabilidad penal,** su carta de navegación es el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes o SRPA, el cual de acuerdo al Código de la Infancia y la Adolescencia lo describe como un conjunto de principios, normas, procedimientos, autoridades judiciales especializadas, y entes administrativos que rigen o intervienen en la investigación y el juzgamiento de delitos cometidos por adolescentes entre catorce (14) y

dieciocho (18) años al momento de cometer un hecho punible. Se ejecuta a través de la modalidad de libertad vigilada, semicerrado externado, semicerrado seminternado, semicerrado internado abierto, centro transitorio, internamiento preventivo, centro de atención especializada; en la fundación hogares claret.

- **Hogar gestor**, es una modalidad de atención especializada para los niños, niñas y adolescentes (NNA) víctimas de la violencia (huérfanos, desvinculados, víctimas de MUSE, MAP o Atentado Terrorista, víctima de violencia sexual en el marco del conflicto armado y NNA en inminente riesgo de reclutamiento. Esto se logra por medio de la atención psicosocial, equipos Interdisciplinarios de las Defensorías, Unidad de Apoyo o Equipo de Comisarias de Familia, se elaboran estudios sociofamiliares, se da un apoyo Económico de : \$346.000, se da asistencia para la preparación para el egreso (Proyecto de Vida y Proyecto Productivo) y un seguimiento postegreso.
- **Hogar Sustituto**, es una medida de protección provisional consistente en la ubicación del niño, niña o adolescente en una familia, diferente a la de origen, que se compromete a brindarle el cuidado y atención que necesita para su adecuado desarrollo personal y social.

**ADOPCIONES**, Según el Artículo 61 de la Ley 1098 de 2006, -"La adopción es, principalmente y por excelencia, una medida de protección a través de la cual, bajo la suprema vigilancia del Estado, se establece, de manera irrevocable, la relación paterna filial entre personas que no la tienen por naturaleza"-.

En otras palabras, la adopción es el establecimiento de una verdadera familia como la que existe entre los miembros unidos por lazos de sangre, con todos los derechos y deberes que esto implica, ya que en virtud de la adopción, el adoptante se obliga a cuidar y asistir al hijo adoptivo, a educarlo, apoyarlo, amarlo y proveerlo de todas las condiciones necesarias para que crezca en ambiente de bienestar, afecto y solidaridad.

Adicional a lo anterior, existen otras estrategias de apoyo que se implementan en los programas mencionados; de acuerdo a la necesidad presentada, ellas son:

- **Proyecto de vida**, cuyo objetivo es fortalecer el proyecto de vida para lograr una efectiva inclusión social, comunitaria y productiva de los niños, niñas y adolescentes que son declarados en adoptabilidad.
- **Unidad móvil**, es la encargada de brindar atención a los NNA, mujeres gestantes, madres lactantes y su grupo familiar, familias indígenas, familias afro descendientes y adultos mayores víctimas de desplazamiento masivo; para contribuir a la garantía y restitución de los derechos, mediante el

desarrollo de acciones integrales y diferenciales de acompañamiento orientadas a Apoyar los procesos de organización y participación comunitaria, promover acciones que atenúen las consecuencias traumáticas de los eventos vividos (Enfoque psicosocial), Acompañamiento nutricional y Promover y gestionar la articulación intersectorial para la atención.

- **Equipo móvil de protección integral**, tiene como función principal la búsqueda activa de casos de niños, niñas y adolescentes vinculados a las peores formas de trabajo infantil, violencia sexual, consumo de sustancias psicoactivas, situación de vida en calle y demás problemáticas que vulneren sus derechos y sus familias, para su identificación, verificación de derechos y remisión a las autoridades competentes para iniciar el Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos. Igualmente, adelantan acciones de promoción de los derechos y prevención de la vulneración, a través de la atención a las familias y el direccionamiento a programas del SNBF, incluidas las del ICBF, tales como: Programa de promoción y prevención para la protección integral de niños, niñas y adolescentes.
- **Costurero de familias por la vida**, busca promover la generación de espacios sociales y culturales que fomenten las capacidades familiares y comunitarias, mediante acciones que contribuyan en los procesos de paz y reconciliación fomentando la promoción de los vínculos de cuidado,

convivencia pacífica, comunicación familiar y la participación como iniciativa para la inclusión social y comunitaria. Las familias beneficiarias son 200 inscritas en red unidos, víctimas, PARD y vulnerables de las comunas 5, 6, 8 y 9 de la ciudad de Neiva.

- **Denuncias**, son aquellas situaciones de maltrato, abuso o explotación de niños, niñas y/o adolescentes, o la inobservancia, vulneración o amenaza de alguno de los derechos que los protegen poniendo en riesgo inminente su integridad física, psicológica o emocional; que se ponen en conocimiento del ICBF.
- **Derecho de Petición**, es un derecho fundamental, político y subjetivo, que faculta a toda persona a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener su pronta resolución.
- **Quejas**: Cuando se pone en conocimiento de la entidad conductas irregulares de los servidores y ex-servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

## F. EL SISTEMA DE PRODUCCIONES DE BIENES INMATERIALES

“La religión ha sido durante siglos y en las más diversas latitudes la modeladora por excelencia de los valores y las costumbres. Mas aún la religión determina el comportamiento humano, no solamente porque manda o prohíbe, sino también por la manera como lo hace y por los fundamentos sobre los cuales apoya sus mandatos”<sup>10</sup>.

A largo de su historia Colombia ha sido un país apegado a la religión católica y por ello se ha visto influenciado en la vida política, económica y de convivencia a través del sermón, que incluso hoy en día ha llegado hasta los medios masivos de comunicación. No en vano, la religión es una forma de moldear valores y costumbres. Las argumentaciones presentadas por las religiones hacen que el hombre determine sus comportamientos, ya que esta indica lo “bueno” y lo “malo”, por lo cual se aprueba o rechaza, ante estos argumentos resulta de suma importancia analizarla dentro de la cultura organizacional.

En la sede regional Huila del ICBF, un 90% de los funcionarios afirman ser católicos y 10% cristianos. Dentro del 90% de católicos hay diferencias en la forma de asumir la religión, no obstante, todos reconocen que Dios es un ser supremo, todopoderoso, omnipotente y omnipresente.

---

<sup>10</sup> DIAZ, Jorge Aurelio. Ciudad, religión y ética. En: GIRALDO, FABIO y VIVIESCAS, Fernando. Op. Cit. P. 313.

### **\* FUNCIONARIOS DE MAS DE 50 AÑOS DE EDAD**

Los adultos mayores de cincuenta años tienen un gran fervor religioso hablan de su religión con orgullo y se declaran no sólo son católicos sino también apostólicos y romanos; estos adultos tratan de transmitir a sus descendientes las normas que deben practicar para ser buenos católicos, pero “ellos nunca escuchan” . .

Estos funcionarios acuden a misa dominical y fiestas religiosas, asisten a las parroquias de mayor cercanía de sus residencias o a la catedral, para estos su religión católica es fundamental para sus vidas, desde pequeños fueron educados con el catecismo del padre “Astete”, eran obligados a ir a misa y a todos los eventos organizados por la parroquia, incluso algunos hombres criados en municipios del Huila fueron monaguillos del párroco.

*“Ser monaguillo era todo un orgullo jejeje, mire yo me aprendí hasta la organización jerárquica de la iglesia... es: El papa, los cardenales, los arzobispos, los obispos, los sacerdotes, los diáconos, la vida religiosa y los laicos”*

*Entrevistado 4.*

Los papas son venerados como la “representación de Dios en la tierra” y siempre están presentes en las oraciones de estos habitantes, algunos los recuerdan en orden cronológico.

*“Por allá en 1930 era Pío XI, siguió Pío XII, después Juan XXIII y de ahí Pablo VI y Juan Pablo I luego Juan Pablo II, luego Benedicto XVI y ahora*

*Francisco I”*

*Entrevistado 4.*

Es rutina rezar todos los días al levantarse y al acostarse, las oraciones mas utilizadas son el padrenuestro, el gloria, el acto de contrición, engrándese mi alma señor la plegaria al traspasado corazón de Jesús y la oración al Cristo doliente, en ellas agradecen, piden perdón y favores a Dios.

Aunado a lo anterior para las mujeres de planta provenientes del sector rural, la Virgen María es una ayuda espiritual importante ya que rezan todos los días el avemaría, el salve María, acordaos y bendita sea tu pureza. En el mes de mayo estas funcionarias son las encargadas de la decoración y arreglo la imagen de la virgen María, al igual que del rezo del Santo Rosario.

Un lugar especial dentro de sus viviendas o billeteras guarda el sagrado Corazón de Jesús, ratificando así lo establecido por Cecilia Henríquez en su investigación: El sagrado Corazón de Jesús ¿una cuestión política o de religiosidad popular”, en el cual afirma que todas las clases sociales en Colombia se han permeabilizado por este icono, aunque hoy haya perdido

protagonismo, sobrevive en la memoria colectiva como agente milagroso. Así mismo se evidencia la fe en el Divino Niño y santos como santa Martha, santa Teresa de Jesús y san Antonio.

Dentro de las fiestas a guardar, la semana santa es la más importante, en esta hacen ayuno, realizan penitencia y asisten a los actos religiosos programados igualmente es emotivo recordar la natividad pues les trae hermosos recuerdos de la infancia y originan novenas en las parroquias y/o su lugar de residencia.

Creer en la existencia del cielo, el infierno y el purgatorio, piden a sus familiares que cuando mueran se hagan misas en su nombre, les dejen un vaso con agua para calmar su sed y su cuerpo sea enterrado ya que “de la tierra vienes y a la tierra debes volver”.

#### **\* FUNCIONARIOS ENTRE 45 Y 49 AÑOS**

Hemos clasificado esta franja de edad ya que es un grupo de diferente de acuerdo a sus conceptos, pues consideran que están una etapa de transición y tiene pensamientos contradictorios frente a la religión ya que no están de acuerdo en muchos postulados pero ven la necesidad algún día de apegarse a ella pues se acercan la vejez.

### **\* FUNCIONARIOS ENTRE 44 Y 30 AÑOS**

Los funcionarios entre rango de edad se declaran “católicos no practicantes”, pocas veces cumplen con los principios de la religión, algunos hablan con ironía y burla sobre ciertos postulados y rituales de la religión, como por ejemplo asistir a misa pero para hablar mal del prójimo: “lambe ladrillos”.

Señalan que por estos postulados todavía muchas personas creen que se debe llegar virgen al matrimonio o que la masturbación es un pecado, aunque con arrepentimiento aceptan que se acuerdan de Dios cuando lo necesitan, “Dios bombero”.

Todos son bautizados, han hecho la primera comunión, confirmación y son casados, ocasionalmente asisten a misa, empero, si obligan a sus hijos a asistir así sea en compañía de otros familiares. Aunque respetan la semana santa, consideran que la navidad es de mayor importancia pues sumando con el aspecto religioso se agrega el valor comercial y la “alegría de los niños”.

### **\* FUNCIONARIOS MENORES DE 30 AÑOS**

Esta franja de edad es muy heterogénea pues se encuentran funcionarios que comparten pensamientos de todas las franjas de edad anteriormente citadas.

- **LAS CREENCIAS**

Las creencias son el universo mágico que trata de abolir científicamente pero que permea por entero la percepción popular del mundo. No es una mera actividad o un sentimiento, es una “cierta forma de vida”, un saber que descifra los signos de peligro y proporciona remedios para enfrentarlo.

Por la cual, “en nuestras comunidades tenemos camadas enteras de jóvenes, incluso de adultos cuyas cabezas dan cabida a la magia y la hechicería<sup>11</sup>”

En cuanto a la salud, por ejemplo, el conocimiento de “secretos” relacionados con el alivio de malestares y enfermedades, es una de las riquezas incalculables de los funcionarios de la sede Regional Huila del ICBF, sabiduría que se explica por la procedencia campesina.

Entre las “fórmulas” que ponen en práctica para sí mismos, sus familiares, vecinos o amigos cuentan:

*“ Para cuando usted tenga agrieras tome agua caliente con cáscaras de limón después de las comidas y cuando por ejemplo, hay un niño enhielado debe realizarse nueve baños durante nueve días seguidos con*

---

<sup>11</sup> CRUZ, F. El intelectual en la nueva era de Colombia. En Colombia: el despertar a la modernidad, citado por MARTIN- BARBERO, Jesús, Op. Cit. P.15.

*agua de caguanejo, durante esos nueve días no puede bañarse con otro tipo de agua porque puede quedar invalido el bebé”.*

*Entrevistado 12*

*“Mire para los golpes y moretones no hay como colocarse un pedazo de carne cruda y listo... para el dolor de muela se coje el clavo con alcanfor y se coloca sobre el muela y santo remedio”.*

*Entrevistado 7*

*“Si tu sufres de cólicos te tomas un vaso de agua con canela o ajejo... para parar la diarrea tomar cebada sin azúcar durante todo el día”*

*entrevistado 5*

- **LA BRUJERIA Y ESPANTOS**

Para Martín – Barbero en la brujería convergen elementos que vienen de la medicina popular junto a formas de resistencia a la destrucción de su mundo, mecanismos de desviación de la hostilidad social y procedimientos de ejemplificación de castigo a los rebeldes sociales.

De acuerdo al estudio realizado por la fundación Friedrich Ebert de Colombia (FESCOL) en 1999, ningún tipo de clase social se escapa de la curiosidad de los temas relacionados con las “ciencias ocultas”.

Para los funcionarios de la sede regional ICBF Huila el tema es muy apasionante:

*“Para que vea que san Antonio se utiliza para conseguir pareja. Se coloca la imagen del santo y se alumbra nueve días realizando la respectiva novena. Si ya tiene pareja pero están distanciados se coloca la imagen del santo junto a la foto de ser amado”*

*Entrevistado 9*

*“No busque que le rece la altamisa, jejeje es la frase de moda, no ha ido a donde XXXX funcionaria?.. ella dice que la cachona debe tomar la planta y pedirle a su elemental con fervor durante quince días, al cabo de este tiempo debe enterrar en la raíz de la planta la fotografía del hombre durante un día. De allí en adelante el hombre nunca volverá a tener relaciones sexuales con una mujer diferente pareja”.*

*Entrevistado 12*

Se han vuelto cotidianos los relatos sobre apariciones durante la noche de una mujer de 50 años aproximadamente, que se sienta al lado de la virgen a mirar hacia las oficinas, se dice que es un alma en pena que viene desde cementerio, por tal motivo cada vez que una funcionaria necesita trabajar hasta la noche avisa los guardas de seguridad para que la acompañe a salir.

Así mismo, se encuentran múltiples narraciones sobre espantos en las oficinas del segundo piso...

*“Yo un día encontré a XXX temblando, pálida, helada, sin palabras...  
Imagínese que nos habíamos quedado hasta tarde trabajando, ella en su oficina y yo en la mía y pues yo salí para el baño, y ella no se dio cuenta y empezó a háblame porque disque escuchaba el teclado del computador y el ruido que hace la impresora ... y ella me preguntó un dato que necesitaba para cuadrar la cuenta que estaba haciendo y al ver que yo no le contestaba fue hasta la oficina y obvio no me encontró sino que vio una sombra que salió corriendo cuando ella entró”.*

*Entrevistado 10*

En contraposición al temor que pueden causar los espantos también existe, al mejor estilo de “¿quién quiere ser millonario?”, la llamada a una bruja amiga, desde hace siete años, la bruja Jackelinne se ha convertido en la mujer más acertada para ubicar objetos perdidos para los funcionarios del ICBF sede regional Huila...

*“ Como en el 2007 se me perdió un video beam, yo lo dejé a medio día en el restaurante y cuando regresé por el ya no estaba y pues yo me puse llorar y lo buscamos con XXX por todos lados y yo llore y llore... hasta que me encontré con XXX y me dijo qué le pasa? y pues yo le conté... y ella le dijo no llore más que le tengo la solución, espere y llamó a doña Jackelinne y ella habló con la señora y*

*ella le dio las indicaciones, eso corrimos a donde ella dijo y efectivamente estaba ahí, ¡jum se imagina el susto!.*

*Entrevistado 7*

*“Y no fue sólo lo del video beam a XXX se le perdió una historia de atención y esa pobre desesperada y se acordó de la bruja, entonces corrió a llamarla y la vieja muy acertada de una le dijo dónde estaba... lo bueno es que esa vieja no cobra sino que uno le gira lo que quiera, la adivinada sale por unos veinte mil pesos...”*

*Entrevistado 6*

*“Y para completar hasta encuentra caballos, para un san Pedro a XXX se le perdieron unos caballos y él ni corto ni perezoso la llamó y la adivina de una le dijo ¡zas! están al pie de Villavieja y efectivamente él fue y allá estaban, el problema fue que los tipos que los tenían eran cuatrereros y pues ni modo le tocó dejar los caballos”*

*Entrevistado 2*

Todas las entrevistadas alguna vez han consultado a pitonisas para indagar algún aspecto de sus vidas, son reconocidos y recomendados “Doña Olga” que atiende en la vereda Betania de Yaguará y “el viejito de a mil”, quien por sólo mil pesos responde la pregunta que uno quiera y en el mejor de los casos tres preguntas por cinco mil ya que amplía la información. Aunado a

lo anterior, se evidencia que se recurre a sacerdotes que poseen “dones” sanativos, entre ellos los pertenecientes a la parroquia de Alberto Galindo y del municipio de Palermo.

Igualmente, es necesario resaltar el caso particular de la residencia de la funcionaria XXX ya que se ha convertido en centro de oración pues todos los 14 de cada mes se realizan misas de sanación y perdón ofrecidas a la virgen María, debido a la supuesta aparición de la misma en una camiseta.

## G. EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

### POLITICA:

La polis era para Aristóteles un laboratorio donde los ciudadanos “Vivían en simbiosis con la ciudad como si estuvieran vinculados a ella por un común destino de vida y de muerte”<sup>12</sup> allí el hombre se convertía en un constructor y arquitecto del orden social.

En la concepción política de Platón era necesaria una serie de valoraciones sociales y fines e intereses compartidos para que una comunidad manifieste su cohesión social y actuará con unos objetivos determinados.

Estas concepciones son distintas a los funcionarios del ICBF sede regional Huila, ya que para ellos la política es entendida como los políticos o “los politiqueros”, y sus formas de desviar y/o robarse los dineros públicos y como la esfera de aquello que es común en donde se despliega y ratifica la naturaleza comunicativa del hombre; no obstante, algunos de ellos ser familiares o laboral allí por recomendación de algún político.

---

<sup>12</sup> SATORI, Giovanni. Teoría de la democracia. Madrid: Alianza, tomo II: los problemas clásicos. 1988 pág. 347.

*“Yo no creo en eso... es que tanto años mirando siempre lo mismo, tanta corrupción, investigaciones y siguen como si nada... ¿no ve a Uribe?”.*

*Entrevistado 9*

*“Decir que la política es mala es mentira, la política es muy buena, pues da capacidad de ayudar a la gente, el problema es cuando el político se ayuda sólo así mismo, mire a mi me ayudaron a entrar acá o sino ¿cómo estaría?”.*

*Entrevista 12.*

Como es evidente la política genera desconfianza pues “El individuo está cansado de ver falsas promesas a las cuales son sometidos en época de campaña y nunca se cumple en el periodo de mandato”<sup>13</sup>. Edgar Morin señala que la falta de credibilidad hacia la política se debe a que ésta se ha dejado impregnar de los problemas de la sociedad no para resolverlos sino para copiarlos.

En el momento de ejercer el voto, manifiestan que lo hacen porque algún amigo a fin se lo sugirió, el plan programático tiene buenos planteamientos (aunque no están seguro que lo cumplan), “es el menos malo” o le

---

<sup>13</sup> POSADA, Mario. Voces ciudadanas: Una opción de periodismo público y ciudadanización democrática. En VI encuentro internacional e estudiantes de comunicación social y periodismo. Bogotá 2000.

realizaron alguna promesa; empero, ninguno de los entrevistados asegura votar a plena conciencia o por convicción.

### **\*CELEBRACIONES**

Para los funcionarios objeto del estudio se evidenciaron que las celebraciones más esperadas dentro del instituto son: cumpleaños, las fiestas de San Pedro y de amor y de amistad y el almuerzo de navidad.

*“En los cumpleaños se siente el compañerismo, a pesar de todo el trabajamos con que vivimos se saca le tiempo... acá se acostumbra a pedir una cuota de siete mil o diez mil, se compra algo de comer y el resto se le da en efectivo, se entregan por lo general entre ciento ochenta y doscientos cincuenta, eso depende que tantos compañeros participen y que tanto aprecien al cumpleaños”.*

*Entrevistado 1*

*“... También se acostumbra que le decoren la oficina, uno llega y la oficina está decorada con bombas, letreros y en el caso de la mujeres llegan ramos, incluso mariachis o parrandas vallenatas”.*

*Entrevistado 5*

En palabras del maestro Omar Rincón, el carnaval es la presencia de este otro tiempo, el del afecto, ese que nos permite ser otros más allá de la moral cotidiana y en la fiesta de San Pedro si que los funcionarios del ICBF sede regional Huila son otros, pues allí más allá de la unión que se produce a torno de la candidata, los funcionarios se desinhiben al ritmo del folclore.

*“Eso es la verraquera, música, reinas, trago, comida y baile y lo mejor gratis, ¿qué mas se le puede pedir al cuerpo?”*

*Entrevistado 8*

*“Esa fiesta es la mas esperada porque uno goza y ve de todooo, eso se vuelve Sodoma Y Gomorra, uno termina y ni sabe dónde termina... es que con el estrés que manejamos es justo y necesario, es la única ocasión donde uno puede hacer lo que normalmente no hace”*

*Entrevistado 2*

*“Yo siempre he dicho cuando veo a mis compañeros en la fiesta: Y eso que parecían tan normales en la oficina”.*

*Entrevistado 11*

Esta fiesta inicia a las diez de la mañana con el reinado y las muestras folclóricas y después de almuerzo inicia la fiesta de integración que va

hasta las siete de la noche, pero cuando finaliza hay muchos que quieren continuar y se desplazan para otro lugar que cambia cada año.

*La fiesta de Amor y Amistad es organizada por el fondo de empleados FONBIENESTAR y se realiza en horas de la noche en un lugar contratado para tal fin; al igual que la fiesta de san Pedro todo es gratis (comida y bebida), no obstante, hay un grado de inhibición ya que a esta fiesta los funcionarios asisten con sus parejas lo que hace que en la gran mayoría su comportamiento cambie.*

*“La fiesta del fondo es la de llevar a la oficial...le toca a uno portarse bien o sino le cortan los servicios, allá uno es un santo, ¡jum que tal nos vieran en la de San Pedro!”*

*Entrevistado 9*

*“... Noooo si a mí me ha tocado decirle a todos estos hijuemadres que no me molesten en la fiesta, porque sino quien se aguanta a la tigre, toca pasar por la pena que aguantarse a doña tigre alegando”*

*Entrevistado 2*

*“A mí me ha tocado no ir a esa fiesta porque no falta el que la embarre diciendo maricadas de la fiesta de san Pedro”*

*Entrevistado 3*

El almuerzo de navidad, es la ocasión perfecta para que todos los funcionarios exhiban lo mejor de su etiqueta y glamour, sin importar que el almuerzo se realice en las instalaciones del ICBF y es dentro del horario normal de trabajo, todos los funcionarios sin excepción visten de manera elegante e incluso las mujeres se mandan a peinar y maquillar de manera profesional.

Este almuerzo marca también el “status” dentro de la regional, entre mayor cercanía física de la directora regional y las coordinadoras de grupo existe mayor posicionamiento, presentándose luchas simbólicas por ocupar de manera disimulada estos asientos.

Sumando a las anteriores celebraciones también se realizan baby shower, halloween y las novenas navideñas.

### **RITOS:**

El rito más marcado son las celebraciones eucarísticas que se realizan en ocasiones como el día de la madre o con el fallecimiento de algún compañero o familiar. El sacerdote se desplaza hasta las instalaciones del ICBF y ordena la misa. Por lo general en estas ocasiones los funcionarios visten de blanco y al igual que en el almuerzo de navidad se buscan la ubicación más cercana a la directora y coordinadoras.

### **HECHOS SOCIALES:**

Dependiendo la naturaleza del hecho los funcionarios participan u opinan en calidad de funcionarios pues sólo se hace con autorización de la sede nacional. A nivel de personal hay libertad de participación, excepto en las campañas políticas.

### **REGLAS:**

A la par de las normadas y obligatorias para los servidos públicos y la estrategia EPICO, hay unas que han nacido por la convivencia o por herencia y mas utilizadas son:

1. El almuerzo debe ser llevado a la mesa por cada funcionario no por las auxiliares de la cocina.
2. Cada escritorio es organizado por el funcionario no por las funcionarias de INCIHUILA
3. Los baños son utilizados de acuerdo a la ubicación de la oficina
4. Los aires acondicionados, impresoras y demás deben ser encendidos por el primero que llega.
5. Las impresoras deben ser cargadas de papel por el que se de cuenta que no hay papel.
6. Los vasos del tinto y del agua deben ser levantados por el funcionario y no por el personal de INCIHUILA.
7. No es procedente la utilización de escotes profundos, ni extraminifaldas.

8. A todas las coordinadoras se les dice doctoras así no posean estos estudios.
9. El televisor de salón comedor es prendido a los doce meridianos y apagado a la una y media.
10. Los teléfonos deben ser contestados máximo al tercer timbre.
11. El parqueadero exterior es utilizado sólo por los funcionarios del grupo administrativo.
12. No se permite guardar puesto en la fila del almuerzo.

### **USO DEL TIEMPO LIBRE:**

Esta utilización es muy variada va desde adelantar oficios en el hogar y revisión de cuadernos de los hijos y nietos, hasta asistir al gimnasio, sesiones de masajes, montar en bicicleta, ir a cine, leer libros y viajar, etc. En vacaciones son muy comunes los viajes al interior de Colombia y en algunos casos al exterior (Chile, Argentina, Brasil y Ecuador).

En el caso de los hombres existe el equipo de fútbol 8 quienes entrenan de manera regular y compiten con otros equipos, el cual es respaldado por el ICBF, así mismo, uno de los funcionarios ejerce el ciclismo de alto rendimiento.

## **H. LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en toda empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar el cumplimiento de los indicadores, sí pueden contribuir significativamente a ello, para bien o para mal.

En el ICBF se observa cierta distancia social entre la Dirección Regional y los servidores públicos, sin embargo, también cabe mencionar que el despacho de la Dirección Regional es un despacho de puertas abiertas el cual puede ser abordado sin dejar de ser justo y firme, muestra interés en sus colaboradores.

Ahora bien, en el diario quehacer institucional se manifiesta una sana interacción humana al observar como al saludarnos (caricia psicológica) al encontrarnos con los compañeros de trabajo le hacemos saber que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada uno y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de ritos psicológicos o de saludos preliminares; por ejemplo el intercambio social que se lleva a cabo en el cafetín antes de iniciar labores en la mañana y después de la hora de almuerzo; o al escoger con quién compartimos la hora del almuerzo, decisión que es influida por la camaradería que

se tiene y confianza para compartir algo tan personal como el consumo de alimentos, pues en ocasiones se tienen particulares formas de comer o de hacer mezclas que no son aprobadas.

En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como hola, cómo estás, hola huevón y otros que se nombran en este trabajo).

Existen pocos casos en los cuales se perciben caricias psicológicas físicas como poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. En Tales gestos se observó que se debe a la confianza construida en más de dos años de trabajo en la misma dependencia y comunican más interés y amistad.

En la entrevista realizada a XXXX, comentó que una de las Directoras anteriores manifestaba su afecto a los colaboradores más cercanos colocando su brazo alrededor de sus subalternos; y un día a uno de ellos se le ocurrió hacerle lo mismo, situación que la ofuscó visiblemente, pues aunque no necesariamente ese gesto tenía naturaleza sexual, ella sintió que su superioridad y mando estaban siendo irrespetadas; con tono firme y sereno le dijo a la persona que por favor guardara las distancias y que no se le olvidará que ella era la Directora.

Por otra parte, se observó que existen otro tipo de caricias psicológicas neutrales que indican escucha pero no opinión, que no comprometen, tal como "ya veo", "que bueno" o "mm". En el punto opuesto encontramos comentarios que ofrecen más apoyo, cuidado o interés: "Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!".

En la gran variedad de relaciones interpersonales que se tejen en el ICBF, también encontramos la discrepancia que existe al tomar una decisión entre el servidor público que ostenta su título universitario, quien percibe que sus estudios son su aporte, con aquel que ve en su experiencia y antigüedad su mayor aporte.

Este tipo de roces se ven con más frecuencia con el personal que ingresa quien debe por medio de hechos ganarse su credibilidad porque entra a competir. Con el pasar del tiempo y con sus acertadas decisiones logra ganarse el respeto de sus compañeros al punto tal de reconocerle sus contribuciones las cuales se ven reflejadas en su evaluación de desempeño si es de Carrera administrativa, en la evaluación de gestión si está vinculado en nombramiento provisional o en la continuidad de su contrato si su vinculación es por prestación de servicios.

Otros acercamientos evidenciados en el manejo de las relaciones interpersonales empleados en el ICBF encontramos en enfoque especialista (en donde se acude a la persona con mayor experiencia o de mejores relaciones interpersonales para que escuche el problema presentado por el trabajador, hace un diagnóstico y recomienda la "mejor y única solución), el enfoque oyente (en el cual el jefe o

persona considerada indicada para resolver la situación ayuda al empleado a deducir su propia solución a una dificultad) y el enfoque flexible (combina aspectos del enfoque especialista y el enfoque de oyente).

Ahora bien, cuando las relaciones interpersonales se ven quebrantadas por diferencias de tipo personal o laboral, y dichas situaciones son persistentes y están influyendo en el desempeño laboral, se acude al Comité de Convivencia Laboral (integrado por miembros representantes de la Dirección Regional y de los Empleados) quienes por medio de talleres con la orientación de la Administradora de Riesgos Laborales POSITIVA, velan por promover un excelente ambiente de convivencia laboral, fomentar relaciones positivas entre los trabajadores de la empresa, respaldar la dignidad e integridad de las personas en el Instituto.

## **I. LAS RELACIONES DE PARENTESCO :**

Aunque en el ICBF Regional Huila, encontramos que existe un reglamento, una carta de valores y nos regimos por el Código Único Disciplinario, evidenciamos que no existe documento escrito que defina y establezca los criterios frente a los sentimientos y relaciones de parentesco de sus miembros; es decir si se permiten o no relaciones de parentesco y cómo se atenderán los conflictos ocasionados por ellas.

Debido a lo anterior, encontramos relaciones de noviazgo, uniones libres, matrimonios y otras como las originadas entre madre e hija, suegra y nuera; también existen aquellos que siendo hijos de anteriores coordinadoras de grupo ingresan como contratistas; la mayoría llegan allí como la opción de su primer empleo después de su terminación de pregrado; hacen escuela en el ICBF y posteriormente la experiencia adquirida en la institución le abre las puertas en otras entidades.

Otra situación evidenciada es que los lazos de parentesco se extienden como enredaderas entre entidades, por ejemplo, “yo te ubico a tu hija aquí y tú me ubicas a mi hijo allá.”

Podemos concluir que las relaciones de parentesco en el ICBF se caracterizan por la flexibilidad en la incorporación de parientes, lo que si se maneja es que no deben estar en la misma área de trabajo.

## **J. LAS RELACIONES DE PODER**

Hablar sobre el poder es como debatir sobre la eterna levedad del ser, pues así lo neguemos, a todos nos gusta el poder, el problema radica en la famosa frase “¿el poder para qué?, pues este es capaz de construir y destruir ya que la manipulación es inherente y allí radica la coyuntura. Por el anterior, el manejo del poder es crucial en el desarrollo y cumplimiento de la visión, misión y principios de una organización, máxime cuando en esta se presentan tan diversas fuentes del mismo.

Dentro de las relaciones de poder en el ICBF sede regional Huila encontramos la existencia del comité de convivencia laboral y la comisión de personal, que sirven de primer instancia para dirimir conflictos entre funcionarios pares y jefes; además se observan contratistas que realizan jornadas de trabajo adicional sin remuneración, en especial en el grupo jurídico (época de contratación) y del grupo financiero (época de cierre), esto se hace para ser tenidos en cuenta para su próxima contratación, empero, en el ICBF sede regional Huila, se cataloga como cumplimiento de uno de los nuestros valores: responsabilidad y uno de nuestros principios: sentido de pertenencia institucional.

El poder por influencias se ejerce por las influencias y/o relaciones con otras fuentes de poder y/o autoridad que puedan tener los funcionario, por ejemplo hay esposas, hijos, hermanos, sobrinos, tíos y de todo grado de consanguinidad de jueces, magistrados, ex alcaldes, gerentes de grandes empresas, diputados,

concejales, ex diputados, senadores e incluso el mismo funcionario ha sido, por ejemplo, secretario de despacho departamental, director de entes descentralizados o de prestigiosas ONG, entre otros.

Muchos de los funcionarios son laxos o apoyan de manera desmedida a los funcionarios que poseen el poder por las influencias, pues es muy común escuchar que están esperanzados a que estos les ayuden a conseguir un buen trabajo para algún familiar, en especial para sus hijos.

El carácter de los funcionarios es un punto de referencia de poder bien sea por “bueno o malo”. Aunque suene muy particular en el ICBF se establecieron referentes como:

*“Yo corro a hacer lo que me dice XX porque con ese mal genio que se manda... me brota esos ojos verdes y apenas empieza a manotear yo le digo que si para evitar problemas”.*

*Entrevistado 12*

*“Yo a ella soy incapaz de decirle que no porque como es tan buena gente, siempre está sonriendo... es muy buena gente como le digo que no”.*

*Entrevistado 9*

Las coordinadoras y la directora regional lógicamente son puntos de poder pues son las encargadas de calificar los funcionarios de planta y darla viabilidad para la renovación de los contratos; en medio de este poder son motivos de múltiples demostraciones de “afecto”, aunque no en todos los casos se da manera sincera.

Finalmente se ubican las relaciones de poder por la información manejada de acuerdo al trabajo desempeñado, muestra de ello:

*Gestión humana: información del personal (incapacidades, nombramientos, encargos, vacaciones nominas etc.*

*Entrevistado 8*

*Comunicaciones: Manejo de toda la información de los programas e imagen institucional, es la oficina que primero se entera de cualquier situación inherente a todo el personal, como cambio de horario, jornadas y eventos especiales entre otras.*

*Entrevistado 10*

*Tesorería: manejo de resoluciones y pagos a funcionarios y operadores.*

*Entrevistado 1*

*Servicios y atención al ciudadano: Siempre conoce a manera de primicia todas las quejas en contra de los funcionarios y alerta de las fallas funcionales de los*

*mismos para la remisión a control interno disciplinario, e incluso puede hacer*

*remisiones de manera directas*

*Entrevistado 5*

## **K. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN**

La Directora Regional, esta nombrada por meritocracia desde el año 2007, su estilo de dirección se ha caracterizado por ser carismática lo que ha construido una relación de respeto y reconocimiento, ha logrado que todos los funcionarios consideremos que nuestra función es obedecer sus directrices, que hasta ahora han sido muy acertadas pues la regional Huila, a nivel nacional se ubica en los primeros lugares a nivel nacional.

La teoría dominante en el ICBF es la burocracia, para Max Weber, es la organización ideal, eficiente por excelencia, que tiene la capacidad de resolver racional y eficientemente los problemas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, alcanzando su misión y visión. Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático detalla y precisa por anticipado cómo deben hacerse las cosas.

En el ICBF Sede regional Huila, prima esta teoría ya que todos los procesos están estandarizados en lineamientos, en donde se contempla el plan de acción, indicadores y metodologías, de acuerdo a las normas legales. Existe la racionalidad en la división del trabajo, concurso de méritos para el ingreso de personal, entre otros aspectos, lo que lo ha llevado a la institución a cumplir con las metas e indicadores propuestos año tras año, incluso cuenta con los

certificados ISO 9001, IQNET Managent System y Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 NTCGP 1000:2009.

Aunado a lo anterior, tenemos la teoría clásica, la cual muestra un enfoque normativo y prescriptivo, donde están involucradas todas las partes, unidad de mando, dispersión del control iniciativa, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, centralización de la autoridad, disciplina, subordinación de los intereses individuales a lo generales, equidad, estabilidad de la ocupación del personal y espíritu colectivo. En el ICBF, existe una total unidad de mando y subordinación.

## L. SUBCULTURAS

- El grupo de la “arepa de huevo”, es un grupo de funcionarios que están prestos a realizar todas las actividades no propiamente concernientes a su labores, hacen parte de los equipos de deportivos, en San Pedro se encargan de los montajes de las comparsas, en halloween participan en el concurso de disfraces, las novenas navideñas las desarrollan en vivo, entre muchas otras actividades. Se unen por lync (chat inter- funcionarios). Se llama el grupo de la arepa de huevo porque es liderado por funcionario costeño.
- Las coordinadoras: Son los jefes inmediatos y por lo tanto manejan un status quo, que en ocasiones las llevan pasar por “encima de los demás” por su ubicación dentro del organigrama.
- Las retocadas: Este es el nombre que agrupa a las mujeres operadas estéticamente de la sede regional y que viven extremadamente pendientes del cuidado de su cuerpo. Esta subcultura está integrada por 17 mujeres “retocadas” en diferentes partes de su cuerpo. Se cuentan abdominoplastias, blefaroplastias, dermolipsectomía circular, implantes de busto, mamoplastia reductiva, mastopexia, Rinoplastia, otoplastia y lipoesculturas.

## **M. IDENTIDAD:**

Es imperante señalar que las actividades del ICBF están dirigidas a cumplir con una de las misiones más difíciles de cualquier otra entidad del Estado, como lo es trabajar por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias colombianas, por lo cual todas las intervenciones deben ser atendidas con oportunidad y eficiencia, con altos estándares de calidad y satisfacción social, por lo cual desde el 2010 la entidad cristalizó su esfuerzo mancomunado de optimizar todos sus servicios y programas, lo que lo llevó a alcanzar desde este año la certificación de calidad bajo las normas de calidad ISO 9001: 2000, NTCGP 1000:2004, certificaciones que hasta la fecha ha mantenido y sumó los sellos de calidad ICONTEC.

El ICBF desde el 2003 inició su sistema de gestión de la calidad – SGC, en cumplimiento de la ley 872 de 2003 y el decreto 4110 de 2004, bajo las normas NTCGP 1000:2004 e ISO 9001:2008, el modelo estándar de control interno – MECI y el sistema de gestión ambiental – SGA. Para la implementación se tuvieron en cuenta las normas expedidas para regular cada uno de los sistemas. En lo relacionado al MECI, se revisa el decreto 1599 de 2005, por el cual se adoptó el modelo sugerido por esta norma y en relación con el tema ambiental se aplica la ley 99 de 1993 y la ISO 14001:2004, definida para el sistema de gestión ambiental –SGA.

Para el año 2010, el ICBF por medio de del decreto 117 establece su organigrama y con este enmarca la gestión por procesos, entendido como la administración efectiva de las actividades e interrelaciones y recursos de una organización, concentrándose en la valor agregado para los niños, niñas, adolescentes y familia y las partes interesadas, el enfoque basado en procesos y se eliminan las barreras y los límites entre las diferentes áreas funcionales del ICBF y unifica sus enfoques hacia las metas principales, además de permitir una adecuada gestión en la interacción de los diferentes procesos.

Inicialmente los procesos eran estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y el sistema estaba conformado por el sistema de gestión de calidad, sistema de gestión ambiental y el modelo estándar de control interno y conformaban el sistema integrado de gestión SIGE, basándose en principios como: enfoque al cliente, liderazgo, participación activa de los servidores públicos, enfoque basado en los procesos, el sistema para la gestión, mejora continua y transparencia.

En el 2013, con la adopción de la estrategia para innovación y el cambio organizacional “EPICO” se dan algunos ajustes y se renueva el sistema integrado de gestión, en los cuales se entiende la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos<sup>14</sup> y se crea la política integral de calidad “En el ICBF prestamos servicios con calidad y calidez

---

<sup>14</sup> Tomado textualmente de la estrategia EPICO.

para el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y para el bienestar de las familias colombianas, en el marco de la garantía de derechos, la gestión de riesgos, la seguridad de la información, la sostenibilidad ambiental y con enfoque territorial. Para ello contamos con talento humano disciplinado, competente, con sensibilidad social y patriotismo, innovador, comprometido con la excelencia en el servicio, los principios y valores institucionales, para lo cual promovemos el cuidado de su salud física, mental y social” , y se cimienta en cuatro políticas así: ambiental, política de seguridad de la información, política de seguridad y salud ocupacional y la política de Calidad: El ICBF en el nivel nacional, en las direcciones regionales y en los centros zonales prestamos servicios con calidad, calidez, transparencia y eficiencia para el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y para el bienestar de las familias colombianas, en el marco de la garantía de los derechos. Desarrollamos estrategias para la articulación del Sistema Nacional de bienestar Familiar. Para ello contamos con talento humano competente y comprometido con la mejora continua de sus macro procesos”.

Equivalentemente, a los macro procesos ya existentes se anexó el de mejoramiento continuo el cual es responsable del diseño, aplicación y evaluación de estrategias generadoras de confianza a los niños, las niñas, los adolescentes y las familias, respecto del cumplimiento de los atributos de calidad establecidos para cada servicio.

Para tal finalidad, cuenta con los siguientes procedimientos: verificación de estándares de calidad a las entidades y unidades responsables de las diferentes modalidades de atención, inspección, vigilancia y control a los prestadores del servicio público de bienestar familiar, en respuesta a situaciones que ponen en riesgo a los usuarios o a la prestación del servicio. Igualmente se desarrollan acciones de carácter preventivo, como estrategia para vincular con el ICBF a las entidades del sector, tengan o no contrato de aporte con el Instituto, personerías jurídicas y licencias de funcionamiento, red de socios estratégicos, auditorías de Calidad y certificación de instituciones.

Igualmente, se creó el aplicativo ISOLUCION el cual permite hacer seguimiento y control a todas las tareas del sistema de gestión, reduciendo el esfuerzo y aumentando la productividad, a la par, facilita las tareas operativas del sistema, enfocado hacia la medición, el análisis y la mejora continua, simplifica el control documental y permite el manejo centralizado y estandarizado de la formación del sistema de gestión; sumado a esto, da a conocer el estado real del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 puesto que se basa en un tablero único de control para el seguimiento para el cumplimiento de los indicadores y de los objetivos estratégicos definidos.

Aunque no es nombrado como tal la calidad Kaisen en el ICBF, la mejora continúa con la cual se trabaja para aumentar la capacidad de cumplir diariamente con los requisitos de la calidad, orientada al cliente, entendiendo ésta

como la percepción de este sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas y requisitos, para lo cual se reglamenta el proceso de gestión de peticiones, quejas, reclamos denuncias y sugerencias, a través de la resolución 6707 de 2013 la cual reza: entre otros apartes: “el ICBF articula e implementa la prestación del servicio, brindado a los ciudadanos por medio de los diferentes canales de interacción, una atención con calidad, eficacia y calidez, promoviendo la participación ciudadana y el control social de la gestión, teniendo en cuenta las directrices dadas desde la Dirección de Servicios y Atención... el servicio de atención al ciudadano es una vocación que nos compromete a entender que todos somos parte de él y que nos debemos a la satisfacción de las necesidades, requerimientos, expectativas e inquietudes de nuestros ciudadanos/clientes...”.

Así mismo, el justo a tiempo se refleja dando cumplimento a cada uno de los términos establecidos por ley; se evidencia también la aplicación de las 5s y del círculo de calidad PHVA:

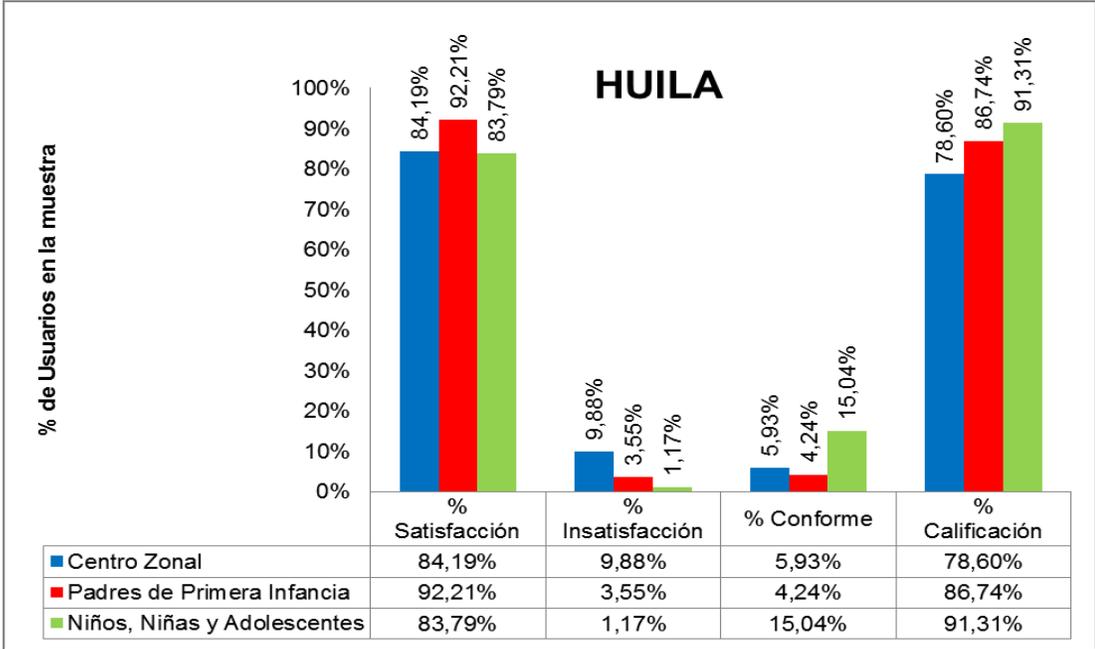
**Planear:** Planificar la acción del sistema integrado de gestión, asegurando que el ICBF viva y cumpla su política y objetivos, asignado los recursos dando prioridad a la viabilidad, al fortalecimiento y a la futuro de la entidad y su misión.

**Hacer:** Realizar las actividades previstas por los procesos, enfocados hacia el cliente, formando, capacitando, administrando, documentado y registrando. Asegurando una comunicación efectiva con los clientes internos y externos.

**Verificar:** verificar los resultados contra los planeado, realizando monitoreo y medición, auditoria sobre procesos, tratamiento a las no conformidades, seguimiento al cumplimiento de los objetivos, y análisis de los indicadores.

**Actuar:** aumentar el desempeño de los procesos con acciones para atacar o prevenir los problemas, tanto en su efecto e impacto, como en su causa o riesgo).

Todo este marco es conocido y casi recitado por partes por los funcionarios, reflejando así un rasgo de identidad que es la calidad y que no sólo es reconocido por los funcionarios sino también por los usuarios teniendo en la última encuesta de satisfacción realizada el 12 de diciembre de 2013 don de se obtiene un alto nivel de satisfacción. En promedio la regional cuenta con un nivel de satisfacción alto, pues las tres poblaciones se encuentran por encima del promedio nacional.



*Nivel de satisfacción del cliente externo - 2013*

A la par de la calidad y la mejora continua, los funcionarios respetan profundamente los valores y principios institucionales, en donde se enmarca el cuidado del medio ambiente que se demuestra en la utilización de puntos ecológicos, la estrategia “Cero papel” y reutilización del papel, el ahorro en la utilización de energía eléctrica y agua, entre otros.

En contraposición al cuidado de la naturaleza y de los demás, el funcionario dentro del horario laboral no se cuida así mismo, rara vez se cumple con las medidas de protección como pausas activas, correcta posición ergonómica, alimentación saludable y descanso visual entre otros...

*“Para nada de eso hay tiempo, uno sabe que es importante pero ¿a qué horas?.. Hay que hacer el informe, atender el usuario, responder el correo, alimentar los aplicativos, de todo mejor dicho”.*

*Entrevistado 6*

*“Lo que sucede es que hay demasiada carga laboral y para completar si uno se levanta del puesto llega un usuario y no lo encuentra se pone bravo, a ellos no les importa las pausas activas”.*

*Entrevistado 10*

*“Cuando no puedo ir a almorzar toca comer lo que haya en la caseta, usted sabe que acá no queda tiempo ni para comer bien”*

*Entrevistado 8*

El común denominador es primero el usuario por encima del mismo servidor público, por lo que es “normal” que pocos funcionarios salgan a la hora legal de salida (5:00 p.m.) o que trabajen por su propia decisión de los fines de semana o lleven trabajo para la casa; esto como ya se había mencionado evidencia la gran carga laboral de los funcionarios pero también se da por un fenómeno que se encierra en esta frase “¡Que tal sea Dios que se presenta!”. La anterior frase se ha vuelto común entre los funcionarios y por ello prestan su servicio con calidad y calidez, incluso sin importar, por ejemplo, que omiten su hora de almuerzo, igualmente, el alto instinto maternal de las mujeres, “¡Que tal que fuera mi hijo el que necesita urgente!

Finalmente todos los entrevistados y a título propio de las autoras se sienten orgullosos y satisfechos de trabajar en el ICBF, pues son conscientes que con su trabajo apoyan al individuo, a la sociedad y la entidad también respalda al empleado como profesionales y personas; es necesario aclarar que las largas jornadas de trabajo no son ordenadas por el instituto sino que por esta alta satisfacción llevan al funcionario a realizarlas.

## 5. CONCLUSIONES

- El ICBF sede Regional Huila, es una muestra en pequeño de lo que es Colombia, en este encontramos diferentes culturas, las cuales interactúan entre si; para resaltarlo en palabras de Néstor García Canclinni, existe una hibridación de culturas.
- El imaginario que existe sobre los funcionarios públicos de malos trabajadores, flojos, impuntuales y apáticos, en el ICBF sede regional se rompe en puntos como:
  1. La puntualidad en la hora de llegada tanto de los contratistas como los funcionarios en carrera administrativa es reflejada en el libro de ingreso que se maneja por los guardas de seguridad en la portería.
  - 2 Los servidores públicos trabajan incluso los fines de semana de manera autónoma, sin orden alguna, para dar cumplimiento a sus tareas, lógicamente, evidencia su sentido de responsabilidad pero a la vez la gran carga laboral que se maneja.
  3. Existe una solidaridad de los funcionarios con los usuarios que presentan NNA con casos de enfermedades crónicas y/o terminales, pues a la par de la gestiones administrativas inherentes a la misión del ICBF, son muy comunes las colectas económicas, de vestuario o de alimentos, incluso algunos funcionarios son padrinos de NNA.

- El ICBF sede regional Huila, permite a los servidores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten dentro de ella, lo cual hace que expresen su alta satisfacción y el orgullo de aportar la cumplimiento de tan loable labor, lo cual redundando en el excelente funcionamiento de la sede que desde hace más de seis años se ubica dentro de los cinco primeros lugares a nivel nacional.
- Aunado a lo anterior, la baja rotación de personal (funcionarios con más de veinte años haciendo las mismas funciones), una alta producción laboral por el excelente conocimiento de las funciones, políticas de dirección claras, fluidez en la comunicación y un sistema de incentivos bien calificado, aportan elementos para el cumplimiento a cabalidad de la misión institucional.
- La identidad del servidor público del ICBF sede regional Huila está cimentada sobre la calidad y calidez y el alto sentido de pertenencia para desarrollar su trabajo no sólo por la necesidad del mismo para su subsistencia sino por la fuerte creencia en Dios basada de amor al prójimo como así mismo.
- El estudio juicioso que se ha realizado sobre calidad e innovación y el conocimiento del funcionamiento del ICBF por parte de la dirección regional

y la coordinación de procesos, ha dado sus frutos ubicando la sede regional dentro de los primeros lugares a nivel nacional.

- Es de resaltar la apropiación de los funcionarios en cuanto al proyecto formal de empresa, incluso existen concursos donde se demuestra el conocimiento y aplicación de los mismos, lo que es necesario seguir cultivando para que se continúe mejorando el servicio.
- Se observó un trabajo en red, no existen islas, lo que muestra un trabajo sistémico y articulado que optimiza la funciones de cada servidor y por lo tanto del instituto.
- No obstante, la fuerte carga laboral, los funcionarios buscan alternativas para sobrellevarlas y responder las demandas propias de la naturaleza del instituto. Obviamente, es necesario que se compensen las cargas pues el recurrencia en los servicios aumenta pero la contratación de funcionarios no.
- La cultura en el ICBF sede regional Huila, es muy fuerte y estable (si se permite el término), ya que se caracteriza porque su proyecto formal de empresa es perfectamente asimilado e interiorizado por todos los funcionarios. Así mismo, se demuestra como una organización solidaria,

pues la dirección regional brinda respaldo laboral y moral de los miembros y estos a su vez respetan la unidad de mando.

- Retomando conclusiones del maestro Álvaro Zapata<sup>15</sup>, la cultura organizacional no puede ser impuesta sino que emerge de la infraestructura y así sucede en el ICBF Sede regional Huila, pues en este encontramos luchas simbólicas, imaginarios colectivos e incluso procesos de base que han creado los funcionarios más antiguos que por respeto a su antigüedad se han convertido en reglas.

---

<sup>15</sup> Ver ZAPATA, DOMINGUEZ, Álvaro. Paradigmas de la cultura organizacional. En Cuadernos de administración No.27. Universidad del Valle. Cali. 2002.

## 6. BIBLIOGRAFIA

DIAZ, Jorge Aurelio. Ciudad, religión y ética. En: GIRALDO, FABIO y VIVIWSCAS, Fernando. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá 2000.

GARCIA CANCLINI, Néstor. Las culturas populares en el capitalismo. Casa de las Américas. Tercera edición, Ciudad de México, 1982.

GEETZ, Clifford. La interpretación de las culturas. Tercera edición. Barcelona. Gedisa. 1989.

HENRIQUEZ, Cecilia. El agrado corazón de Jesús, ¿una cuestión política o de religiosidad popular? En Los imaginarios y la cultura popular. CODER Y CEREC, COLCIENCIAS, BOGOTÁ. 1993.

MARTIN- BARBERO, Jesús. Pre-textos. Cali: universidad del Valle, segunda edición, 1996.

MARTINEZ AVELLA, Mario Ernesto. Estudio relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas; reflexiones sobre la utilización del modelo Denison. Universidad La Sabana. Bogotá 2010.

MORALES, Justo y CORTES, María Teresa. La lengua materna en busca de la interacción social y el discurso. En periferia No. 3. Universidad Surcolombiana. Neiva 2001.

PIVA, María Ana. Cultura Organizacional: Un caso de análisis. Universidad Nacional de la Plata. 2006.

POSADA, Mario. Voces ciudadanas: Una opción de periodismo público y ciudadanización democrática. En VI encuentro internacional e estudiantes de comunicación social y periodismo. Bogotá 2000.

RICCI, Pio y ZANI Bruna. La comunicación como proceso social. México. Editorial Grijalba. 1990.

SANCHEZ, Silvio. Cultura: teoría y gestión. Pasto: Uninariño 1993.

SATORI, Giovanni. Teoría de la democracia. Madrid: Alianza, tomo II: los problemas clásicos. 1988.

VIDAL, Claudia Liliana y otra. Trabajo de grado Clima y cultura organizacional en el ICBF CZ La Plata – Huila. Especialización Alta Gerencia. Universidad Surcolombiana. Neiva 2011.

ZAPATA, DOMINGUEZ, Álvaro. Paradigmas de la cultura organizacional. En Cuadernos de administración No.27. Universidad del Valle. Cali. 2002.

ZAPATA, DOMINGUEZ, Álvaro y otros. Cultura organizacional para la calidad total en <http://www.ascolfa.edu.co/documentos/Cap-2009-Alvaro-Zapata.pdf>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1. Cuestionario para la Entrevista en Profundidad.**

**PRESENTACIÓN.** Buen día. Soy \_\_\_\_ y deseo contar con 20 minutos de su tiempo, con el fin de realizarle una serie de preguntas relacionadas con la Cultura Organizacional de la Regional. Las respuestas dadas por usted tiene como único fin ser parte de la investigación académica para alcanzar el título de Especialista en Alta Gerencia. Los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo. La entrevista se grabará para recuperar las expresiones originales.

Nombre:

Nivel de educación:

Antigüedad en la Empresa:

Lugar de Nacimiento:

Cargo:

### **I. IDENTIFICACION E HISTORIA.**

### **II PROYECTO DE EMPRESA.**

#### **Visión y Misión.**

✓ ¿Conoce Usted la Misión y Visión del ICBF? ¿Cuál es?

- ✓ ¿Cómo la conoció?
- ✓ ¿Cómo la Organización las transmite?
- ✓ ¿Qué aporta Usted al logro de Ellas?

### **III. EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES Y LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.**

#### **3.1 Producción**

- ¿Cómo contribuye su cargo a la realización de la producción de bienes y servicios en la empresa?
- ¿Cuáles prácticas o procesos específicos de Gestión Humana se ejecutan a la hora de transferir el conocimiento?
- ¿Cuáles son los métodos o formas de transferir el nuevo conocimiento a un miembro de la organización que ha sido ascendido o ha tenido una rotación dentro de ella?

#### **3.2 Transmisión Del Conocimiento.**

- ✓ ¿Qué entiende Usted por transmisión del conocimiento?
- ✓ ¿En su Área, cuales son las formas o mecanismos de transmisión del conocimiento que usted identifica?
- ✓ Cuando va a tomar una decisión importante, ¿en qué métodos o fuentes de conocimiento o criterios se basa para tomarla?

- ✓ ¿En su área se ha creado nuevo conocimiento o desarrollo tecnológico?  
¿Podría aportarnos un ejemplo? ¿cuales son las formas en que se difunde ese nuevo conocimiento para que los demás miembros las aprendan?
- ✓ ¿Cuáles son las formas en que la compañía transmite las experiencias pasadas (positivas o negativas), a los demás miembros de ella para su conocimiento?
- ✓ ¿Qué distinción hace usted entre tecnología y conocimiento?
- ✓ ¿El conocimiento colectivo de la compañía es aprovechado por los jefes para llevar a cabo tareas estratégicas? ¿Bajo que formas?
- ✓ Cuando necesita de conocimiento técnico, ¿Dónde lo busca?
- ✓ Y si usted lo posee, ¿Cómo lo transfiere a las demás personas?
- ✓ ¿Pertenece usted a un equipo o comité de trabajo? ¿Cuál o Cuales? Por favor coméntenos sobre los procesos de transferencia del conocimiento al interior de ese equipo.
- ✓ ¿Cuál es su compromiso con la transmisión del conocimiento y de que manera lo hace? Explique.
- ✓ Por favor un comentario final sobre las formas de adquisición y transmisión del conocimiento al interior del ICBF.

#### **IV. FORMAS EXTERNAS QUE INFLUYEN EN LA ADQUISICIÓN Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

- ✓ ¿Qué formas de adquisición del conocimiento externas al ICBF usted identifica? Explique en detalle cada una de ellas.

- ✓ ¿Cuáles son las formas en que las diferentes filiales del ICBF transfieren sus mejores prácticas a las otras?

## **V. EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES.**

- ✓ ¿Cuáles símbolos conoce Usted en el ICBF? ¿Y que significa cada uno de ellos? ¿Qué aportan estos símbolos a la transmisión del conocimiento? (Mostrar los logos físicamente al entrevistado).
- ✓ Defina al ICBF Regional Huila en una palabra y/o frase.
- ✓ ¿Tiene algún tipo de superstición, agüero ó cábala que practique en la empresa?
- ✓ ¿Algún tema que se pueda considerar Tabú, es decir, del cual no se pueda hablar de él en el ICBF?
- ✓ ¿Qué ideas, filosofías o doctrinas administrativas orientan su quehacer diario? ¿Cómo las adquirió?
- ✓ ¿Cuáles mitos, es decir, aquello que se recuerde del pasado y que incite a la acción conoce usted que hagan parte de la cultura en el ICBF Huila? ¿Quién? ¿Cómo? Y ¿Cuándo le fueron transmitidos?
- ✓ Háblenos sobre:
  - Recepción de los usuarios, proveedores, aspirantes, visitantes, etc.
  - Comportamiento del personal que tiene contacto con el exterior.
  - El vocabulario, las jergas, el lenguaje.

- La vestimenta (Formal, Informal).
- Nivel de status que puedan aparentar una persona.
- Tipos de relación interpersonales (tuteo, puertas abiertas).
- Utilización de la cafetería.
- La distribución física de la planta y de las oficinas.
- El acondicionamiento interior de la planta y de las oficinas (disposición, material, mobiliario, colores, aspectos ergonómicos).
- La disponibilidad de tiempo, individual o colectivo, de los jefes para transmitir conocimiento.
- Hábitos y actitudes en relación al cumplimiento del horario
- Relación entre el tiempo laboral y el tiempo privado.
- Comunicaciones al personal.
- Sistemas de promoción y reconocimiento al personal.
- Toma de decisiones y anuncio de los cambios.

## **VI. EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES.**

### **6.1 Valores.**

- ✓ ¿Cuáles son los valores actuales en el ICBF Regional Huila contenidos en el manual de funciones?
- ✓ ¿Cómo los conoció?
- ✓ ¿Está de acuerdo con ellos?
- ✓ ¿Los aplica en la Organización?
- ✓ ¿Los aplica en la vida personal?

- ✓ ¿Cuál cambiaría y porque?
- ✓ ¿Cuál agregaría?
- ✓ ¿Con cuál de esos Valores se identifica más Usted y Por qué?
- ✓ ¿Estos valores de que manera facilitan la transmisión del conocimiento?

## **6.2. Ceremonias y Celebraciones.**

- ✓ ¿Cuales de las celebraciones, considera usted que son las mas importantes por su contribución a la transmisión del conocimiento? Explique.

## **6.3. Grupos informales y uso del tiempo libre.**

- ✓ ¿Conoce usted de la existencia de grupos de amigos, grupos artísticos, grupos de danza, grupos colectivos, grupos deportivos, grupos musicales? Háblenos un poco de ellos.
- ✓ ¿En cuáles participa Usted?
- ✓ ¿Le gustaría participar en alguno? ¿Le gustaría crear alguno?
- ✓ ¿De que manera contribuye la existencia de estos grupos a la transmisión del conocimiento?

## **6.4. Normas y Reglamentos.**

- ✓ Comente sobre las normas, reglamentos y disposiciones de la organización que establecen códigos de conducta. (Reglamentos, Procedimientos, Instrucciones, ISO, EPICO, carta de valores)

- ✓ ¿De qué manera contribuye la existencia de estas normas en la transmisión del conocimiento?

## **VII. RELACIONES INTERPERSONALES.**

- ✓ Para Usted qué es más importante: ¿cumplir un horario o relacionarse con las personas? Explique.
- ✓ ¿Cuánto debe separarse la vida laboral de la vida personal? Explique.
- ✓ ¿Qué predomina en el ICBF sede Regional Huila: valores masculinos o valores femeninos? Explique.
- ✓ ¿Qué predomina en el ICBF sede Regional Huila: el individualismo o el colectivismo? Explique.
- ✓ ¿La gente en el ICBF sede Regional Huila es Impersonal (fría) o Afectiva (Calidad)? Explique.
- ✓ ¿Qué predomina en el ICBF sede Regional Huila: el pasado, el presente o el futuro? Explique.
- ✓ ¿Qué tan cercana o lejana es la distancia jerárquica que mantiene usted con los superiores ó colaboradores? Explique.
- ✓ De las anteriores expresiones culturales, ¿Cuales contribuyen positiva o negativamente a la transmisión del conocimiento? Explique.

## **VIII. GRUPOS DE REFERENCIA Y SUBCULTURAS**

### **8.1. Áreas Funcionales**

- ✓ ¿Como incide la existencia de las áreas funcionales (Dirección, Grupo Financiero, Grupo Administrativo, Grupo Jurídico, Grupo de Planeación y Sistemas, Grupo de Asistencia Técnica) en las formas de transmisión del conocimiento?
- ✓ ¿En general la estructura organizacional facilita o inhibe la transmisión del conocimiento?

### **8.2. Profesiones y Formación.**

- ✓ ¿Como inciden las diferencias entre profesiones (Ingenieros industriales, Psicólogos, Trabajadoras Sociales, Abogados, Administradores de Empresas, Tecnólogos, etc.) en las formas de transmisión del conocimiento?

### **8.3. Regionalismo - Procedencia Geográfica Nacional.**

- ✓ ¿Como inciden las diferencias de procedencia regional (Caleños, Yumbeños, Paisas, Vallunos, Costeños, Caucanos etc.) en las formas de transmisión del conocimiento?

### **8.4. Religión.**

- ✓ ¿Como inciden las diferencias de prácticas religiosas (Católica, Evangélicos, Testigos de Jehová), en la actividad laboral y en las formas de transmisión del conocimiento?

## **IX IDENTIDAD.**

- ✓ ¿Qué aspecto considera usted que acerca más al personal con la Empresa? ¿Qué es lo que más lo aleja?
- ✓ ¿Cómo se percibe Usted, como miembro del ICBF Regional Huila, en su relación con la Empresa?
- ✓ ¿Cuál es su percepción de la relación de la empresa con la Sociedad?

## **X. MODO DE SER Y LIDERAZGO.**

- ✓ Con cuál de las siguientes palabras se identifica usted mejor:
  - Nosotros
  - Todos
  - Él
  - Yo – Tu
- ✓ Defina ó caracterice a su jefe en relación a su comportamiento, actitud frente a la transmisión del conocimiento.
- ✓ ¿Existe en la organización alguna persona que lo motive a la transmisión del conocimiento? Explique.

## **XI. PODER.**

- ✓ ¿Qué da poder a las personas en el ICBF Regional Huila? ¿Cuáles son las fuentes de Poder? ¿Cómo inciden estas fuentes de poder en la transmisión del conocimiento?

- ✓ ¿Cómo resuelven los conflictos internos? ¿Que Mecanismos sutiles en la solución de conflictos conoce usted? ¿Cómo inciden los conflictos de intereses y los mecanismos de solución de los mismos en la transmisión del conocimiento? Explique.
- ✓ ¿Qué le gustaría que se mejorara en el ICBF Regional Huila?
- ✓ ¿Qué le gustaría que se mejorara en el ICBF Regional Huila, en relación a la transmisión del conocimiento?

**Cierre de Entrevista.**

Muchas Gracias, reiteramos que no se van a identificar personas, sino tendencias; que la información permanecerá anónima y confidencial. Si Usted tiene algo que agregar a la presente entrevista, que le gustaría que fuese consignada, con relación a los temas tratados de Cultura Organizacional y Transferencia del conocimiento, sea positiva ó negativa, por favor expréselo.