

**IDENTIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR,  
CASO CENTRO ZONAL ABURRA NORTE**

**CONSUELO DEL PILAR HOYOS ESTRADA  
JORGE IVAN PATIÑO GOMEZ**

**FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO  
FACULTAD DE POST GRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL  
MEDELLÍN  
2013**

**IDENTIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR,  
CASO CENTRO ZONAL ABURRA NORTE**

**CONSUELO DEL PILAR HOYOS ESTRADA  
JORGE IVAN PATIÑO GOMEZ**

**Trabajo Dirigido de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista  
en Responsabilidad Social Empresarial**

**Profesor:**

**Mg. ELKIN OLAGUER PÉREZ SÁNCHEZ**

**FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO  
FACULTAD DE POST GRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL  
MEDELLÍN  
2013**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, abril 25 de 2013

## ÍNDICE

	pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	11
3. MARCO TEÓRICO	13
<i>3.1 Responsabilidad Social Empresarial</i>	<i>13</i>
<i>3.1.1 Antecedentes</i>	<i>13</i>
<i>3.1.2 Contexto de Latinoamérica</i>	<i>14</i>
<i>3.1.3 Contexto Colombiano o Nacional</i>	<i>15</i>
<i>3.1.4 Contexto en el sector público</i>	<i>16</i>
<i>3.1.5 Contexto del instituto colombiano de bienestar familiar</i>	<i>18</i>
4. OBJETIVOS	30
<i>4.1 Objetivo General</i>	<i>30</i>
<i>4.2 Objetivos Específicos</i>	<i>30</i>
5. METODOLOGÍA	31
<i>5.1 Tipo de estudio</i>	<i>31</i>
<i>5.2 Método de investigación</i>	<i>31</i>
<i>5.3 Enfoque</i>	<i>31</i>
6. RESULTADOS	33
<i>6.1 Identificación y Segmentación de los Grupos de Interés del ICBF</i>	<i>33</i>
<i>6.2 Priorización de los Grupos de Interés</i>	<i>36</i>
<i>6.2.1 Nivel de Influencia</i>	<i>36</i>
<i>6.2.2 Nivel de Impacto</i>	<i>37</i>
<i>6.2.3 Mapeo de los Grupos de Interés (Actual)</i>	<i>38</i>
<i>6.2.4 Mapeo de los Grupos de Interés (Deseado)</i>	<i>39</i>

7. DISCUSION DE RESULTADOS	40
7.1 <i>Valores y principios</i>	42
7.2 <i>Impacto en el Entorno Laboral</i>	45
7.3 <i>Impacto Ambiental</i>	47
7.4 <i>Operadores y Clientes</i>	49
7.5 <i>Impacto en la Comunidad</i>	51
7.6 <i>Contribución con el Estado y la Sociedad</i>	53
8. CONCLUSIONES	55
9. RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>pág.</b>
Tabla 1.	Servicios	22
Tabla 2.	Identificación y Segmentación de los Grupos de Interés del ICBF.	34
Tabla 3.	Nivel de influencia	36
Tabla 4.	Nivel de impacto	37
Tabla 5.	Mapeo de los grupos de interés	38
Tabla 6.	Mapeo de los grupos de interés	39

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Servidor público: forma de vinculación	40
Gráfico 2. Grupos	41
Gráfico 3. Valores y principios	43
Gráfico 4. Entorno laboral	46
Gráfico 5. Impacto ambiental	48
Gráfico 6. Operadores y clientes	50
Gráfico 7. Impacto en la comunidad	52
Gráfico 8. Contribución con el Estado y Sociedad	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO 1. NORMOGRAMA	62
ANEXO 2. ENCUESTA PARA MEDIR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL ICBF	63
ANEXO 3. MAPA DE MACRO PROCESOS	66

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al elevar el Derecho de Infancia al contexto del Derecho Internacional de Derechos Humanos, la ley 1098 de 2006 exhorta al Estado en su conjunto, a constituirse en el garante de los derechos de todos los niños, niñas y adolescentes nacionales y extranjeros que se encuentren en territorio nacional, a los nacionales que se encuentren fuera del país y a aquellos con doble nacionalidad si una de ellas es Colombiana. Efectivamente, los derechos deben ser asegurados integral y universalmente desde el reconocimiento de las diferencias por condiciones de sexo, edad, grupo étnico, capacidades diferenciadas o ciclo vital. Por otro lado la articulación de las acciones, esfuerzos y recursos se regirán por principios de corresponsabilidad y concurrencia entre Familia, Sociedad y Estado.

Este marco general debe dar sentido y coherencia a servicios, estrategias, planes, programas o proyectos y demás acciones que se hagan en relación con los niños, las niñas y los adolescentes en el territorio nacional, por parte del ICBF, para ello. se han considerado tres grandes aspectos: el primero el normativo, que rige el quehacer institucional y clarifican la intención filosófica; el segundo el conceptual que orientan la interpretación normativa y la acción institucional; y el tercero el marco institucional, que contempla las consideraciones básicas desde el punto de vista institucional para lograr el cumplimiento de la ley, que se expresan en la descripción dinámica del Estado sus fines y relaciones, de la administración pública y la descentralización, del rol del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, del Sistema Nacional de Bienestar Familiar y de la función de los Consejos de Política Social.

Innovar nuestras prácticas institucionales y disciplinarias requiere siempre una decisión consciente y un esfuerzo para reemplazar los automatismos y la certeza de lo conocido, por nuevas maneras de pensar y de actuar y para arriesgarse a operar con la incertidumbre de la complejidad.

En este orden de ideas, el ICBF viene implementando una serie de mecanismos con miras a entregar muchos de sus programas y procesos a particulares, los cuales se llaman Operadores. Es decir, los programas de prevención y protección que antes desarrollaba el ICBF con la

comunidad directamente, hoy en días desarrollada por Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones, las cuales están debidamente avaladas por el instituto y registradas en Cámara de Comercio.

Esto nos ha llevado a preguntarnos si estas instituciones prestan un servicio mejor al que anteriormente desempeñaban los servidores públicos ICBF y si los recursos que se utilizaban para cumplir esta labor, ahora los están utilizando dichas ONG's, eficaz y eficientemente en beneficio de los niños, niñas y adolescentes.

## **2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de RSE del ICBF, con relación a todos sus stakeholders para que redunde en beneficio de los programas y servicios comprometidos con los niños, niñas y adolescentes?

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que ha venido cobrando importancia en los últimos años, de manera relevante en los países desarrollados, donde se ha promovido la propagación de las prácticas socialmente responsables mediante la creación de exigencias que permitan competir globalmente, las cuales se han visto favorecidas a través de los tratados de comercio internacional.

Este concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha logrado traspasar fronteras a través de la globalización y la apertura comercial, llegando a países en vías de desarrollo, entre los cuales Colombia no ha estado ajena a este proceso. Es así como el desafío que enfrentan las empresas Colombianas frente al tema de Responsabilidad Social Empresarial, se orienta principalmente al cumplimiento de normas y estándares establecidos internacionalmente, así como también al interés de satisfacer a consumidores mucho más exigentes.

La pregunta clave pasa a ser: ¿Qué debe hacer una institución proactiva para involucrar a sus stakeholders de manera estratégica? ¿Acaso sabe quiénes son sus verdaderos stakeholders? Si lo sabe, ¿cómo puede mejorar su capacidad para escucharlos y trabajar con ellos en la definición de su misión, de lo que representa, lo que produce, cómo lo produce y cómo se responsabiliza por el impacto de sus acciones desde una perspectiva de largo plazo?

El principal propósito de este trabajo es entregar una herramienta al Instituto Colombiana de Bienestar Familiar, para que a sus Directivas les permita comprender con mayor facilidad el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, tanto desde una perspectiva teórica mediante la revisión literaria; así como también desde una perspectiva realista al observar que es lo que ocurre en la práctica, en la prestación del servicio público. Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, se pretende evidenciar los beneficios que se pueden obtener a partir de la implementación de las prácticas socialmente responsables.

Creemos que el compromiso con los stakeholders es un requisito fundamental para el éxito empresarial en el siglo XXI. La creación de valor para todos aquellos implicados en el funcionamiento de la empresa es fundamental para crear un objetivo común y afrontar los complejos problemas de nuestro planeta. El compromiso con los stakeholders, nos han dicho, se está convirtiendo rápidamente en una herramienta imprescindible para desarrollar la comprensión del verdadero significado de la sostenibilidad, y cómo ésta puede crear valor y añadir viabilidad a sus operaciones. (Krisk Maya, 2006)

La metodología que se empleará para el desarrollo del trabajo de investigación, contempla básicamente la revisión y análisis de material escrito y multimedia sobre el tema; y para la recolección de la información requerida para medir las acciones de Responsabilidad Social Empresarial del ICBF, se recurrirá al método cualitativo de la encuesta. Las encuestas están dirigidas a los servidores públicos por niveles jerárquicos; así mismo para el personal directivo de la institución y con el de las contratadas para la prestación del servicio. Se aplicarán preguntas cerradas y de respuesta fija a las cuales se les dará una codificación para facilitar la interpretación de los datos en la etapa de análisis. La encuesta incluye preguntas sobre cada una de las variables puntualizadas con el fin de poder establecer la validez del instrumento de medida.

Está claro que bajo un enfoque moderno o avanzado de responsabilidad social empresarial, las instituciones del estado deberán destinar mayor cantidad de recursos para garantizar la adecuada prestación de servicios y programas para satisfacción de todos sus públicos de interés, en particular para el ICBF, son los niños, niñas y adolescentes en situación de vulneración o amenaza de sus derechos que requieren el apoyo del estado a través de programas y servicios que garanticen el restablecimiento pleno de sus derechos.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas, democráticas y aseguradoras de las libertades y los derechos de las personas. (CCRE, 2009, <en línea>)

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Responsabilidad Social Empresarial

**3.1.1 Antecedentes.** No existe una definición universal de responsabilidad social corporativa. En la práctica, este concepto promueve un comportamiento empresarial que integre elementos sociales y ambientales que no necesariamente están contenidos en la legislación sino que más bien obedecen a las expectativas de la sociedad con respecto a la empresa. En otras palabras, las iniciativas en materia de responsabilidad social corporativa van más allá de la obligación de cumplir con la ley en materia de inversión ambiental, en capital humano y en las relaciones con los actores sociales (*European Commission*, 2001 <en línea>).

La Responsabilidad Social Empresarial surge como una reflexión respecto a la utilización y explotación de los recursos naturales así como de la urgencia de que las empresas actúen bajo un marco de desarrollo sostenible. En términos de derechos, la responsabilidad social pone de manifiesto la importancia de los derechos de las futuras generaciones sobre el disfrute de la tierra y sus recursos para una vida digna. Así como la necesidad de que la empresa evalúe cómo en sus acciones aporta a la vulneración o vigencia de los derechos de las personas y colectivos de sus entornos operacionales.

Esto hace de las empresas actores estratégicos cuyas acciones pueden ser entendidas como acciones de un ciudadano corporativo, cuya corresponsabilidad frente a la problemáticas sociales exige, para el caso de Colombia la orientación de acciones, así como la adopción de prácticas que aporten a la plena vigencia del Estado Social de Derecho. (Vicepresidencia de la República de Colombia, 2007, <en línea>)

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. Hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los

sectores de actividad, desde las PYME a las empresas multinacionales. Se trata, para muchas sociedades, de una actividad novedosa de la que aún queda por hacer una valoración a más largo plazo. La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos.

Se pueden derivar resultados positivos directos de, por ejemplo, un mejor entorno de trabajo que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad o de una utilización eficaz de los recursos naturales.

Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a la empresa, consumidores e inversores, que ampliará sus posibilidades en el mercado. En sentido contrario, la crítica de las prácticas comerciales desarrolladas por una empresa puede influir a veces negativamente en la opinión que se tiene de ella. Esto puede afectar a los activos fundamentales de la empresa, tales como sus marcas o imagen. (Argaez Usuga, Eliana, 2008, p.3)

**3.1.2 Contexto de Latinoamérica.** Al examinar la situación de la responsabilidad social y ambiental de las empresas en Latinoamérica es difícil generalizar. La realidad económica y social a la que se enfrentan los países de la región es muy distinta. Lo mismo ocurre en los distintos enfoques en RSE. Las prácticas empresariales responsables han sufrido una evolución desde la filantropía empresarial más tradicional pasando por la ciudadanía corporativa hasta llegar a los comportamientos responsables como parte de la estrategia empresarial desde la óptica de América Latina. El continente ha despertado con respecto a la RSE, si bien es cierto que otras regiones del mundo se encuentran por delante y que América Latina, independientemente del nivel de su desarrollo económico, se encuentra más rezagada. En la mayoría de los casos las empresas que destacan son las más grandes y entre éstas sobresalen las que reciben instrucciones de su casa matriz. Con respecto a las Pymes, llevan a cabo prácticas responsables de forma natural (por su cercanía a los grupos de interés, a las comunidades y a los problemas sociales y ambientales de las mismas) pero en la mayoría de los casos son responsables de forma poco sistemática. En general, existen elementos que hacen que la RSE evolucione más lento de lo que sería deseable, pero se perfila como algo

imprescindible para gestionar los riesgos convenientemente y reforzar la licencia social para operar, el capital relacional o no perjudicar la reputación empresarial. Se presenta además imprescindible por la necesidad para el sector privado de contribuir al desarrollo sostenible y más equitativo, en la lucha contra la desigualdad y a favor de la inclusión económica (Vives Antonio y Peinado Estrella, 2011)

Una de las organizaciones más reconocida en la región es el Instituto Ethos en Brasil ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)) fundada en 1998 y con más de 1.300 compañías miembro que representan aproximadamente el 35% del PIB de Brasil. Durante estos años ha liderado la investigación produciendo materiales de gestión e indicadores y motivando al sector privado a ser más responsable. Ha tenido un éxito considerable sobre todo entre las empresas más grandes. Otro de los actores que inició pronto sus actividades, en este caso en México, fue el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ([www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)), también creado en 1988, que cuenta con más de 700 organizaciones miembro y que ha evolucionado desde un enfoque puramente filantrópico al abordar el concepto desde la responsabilidad de las empresas hacia todas sus partes interesadas. Además de éstas, existen otras muchas organizaciones. Entre las más conocidas están IARSE en Argentina ([www.iarse.org](http://www.iarse.org)), Acción RSE ([www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)) en Chile, Perú 2021 ([www.peru2021.org](http://www.peru2021.org)) en Perú, CentraRSE ([www.centrase.org](http://www.centrase.org)) en Guatemala y Fundemas en El Salvador ([www.fundemas.org](http://www.fundemas.org)). Esta última es otra de las organizaciones pioneras en la región que ha liderado los esfuerzos de indicadores comunes de RSE para Centroamérica. (Vives Antonio y Peinado Estrella, 2011)

**3.1.3 Contexto Colombiano o Nacional.** La ANDI ha sido pionera en la creación y diseminación de herramientas para la implementación de la RSE en las empresas Colombianas. Sus esfuerzos en la materia desembocaron en la formulación, en la década de los 90, de la Declaración de Principios Éticos del Empresariado Colombiano. Dicha Declaración sobresale en el país, como una herramienta que incentiva la implementación de prácticas de gestión empresarial alineadas con la generación de valor social, ambiental y económico. Fue un instrumento que en su momento fue muy avanzado, dada su estructura basada en Grupos de Interés; metodología utilizada en los principales mecanismos para el desarrollo de Informes de Sostenibilidad, tales como el GRI.

Desde su fundación, la ANDI ha estado comprometida con la RSE. Este compromiso incluye actividades orientadas tanto a crear instituciones que favorezcan a los trabajadores y a la comunidad (Hospital San Vicente de Paúl en Medellín, ICETEX, Cajas de Compensación Familiar, Sena, etc.) como a formar una cultura de la RSE dentro de sus afiliados y de los empresarios en general (Manual de Balance Social, Código de Ética, Trabajo Infantil y Trabajo Decente, etc.). La ANDI no sólo ha fomentado la RSE sino que, además, ha venido promoviendo las visiones más modernas de la misma. (ANDI, Informe Encuesta sobre RSE, noviembre de 2009).

En el desarrollo de la RSE en las empresas colombianas, se presentan barreras y están relacionadas con problemas de costos, seguido en menor medida por dificultades en la comprensión de la RSE y la falta de direccionamiento estratégico. De ahí la importancia de continuar impulsando el tema de la RSE en las empresas. En este sentido la Gerencia de Responsabilidad Social de la ANDI viene adelantando procesos de capacitación y construcción de una Caja de Herramientas para la Gestión de la RSE. Esta consiste en una plataforma virtual interactiva a disposición de todos en nuestra página web. Allí se encuentran instrumentos para la realización de reportes de sostenibilidad, espacios para foros de discusión, información sobre casos de negocios y documentos conceptuales y de sensibilización de la RSE (ANDI, Informe Encuesta sobre RSE, noviembre de 2009).

**3.1.4 Contexto en el sector público.** El Banco Mundial identifica cuatro posibles funciones de las Administraciones Públicas en materia de Responsabilidad Social Empresarial-RSE o Responsabilidad Social Corporativa RSC: obligar, facilitar, colaborar y promocionar. En la vertiente obligar, las instancias gubernamentales pueden definir las pautas de la actuación empresarial dentro del marco legal; por ejemplo, estableciendo estándares mínimos y control de su cumplimiento exigiendo transparencia y memorias de gestión o legislando en el ámbito laboral conforme a la RSC (igualdad de género, medios de conciliación de vida laboral y personal, inserción de personas con discapacidad, entre otros aspectos).

Respecto a que el sector público esté en disposición de facilitar, colaborar y promocionar, las instituciones públicas pueden estimular la implicación de actores clave en la agenda de la

RSC de múltiples modos: animando a las empresas; aportando fondos para la investigación; poniendo en marcha campañas de concienciación ciudadana, de formación o de recopilación y diseminación de informaciones; promocionando y fomentando el consumo socialmente responsable; introduciendo fórmulas voluntarias de etiquetado de productos, bancos de buenas prácticas y guías para los sistemas de gestión o de reporting de las empresas; fomentando la convergencia y transparencia de prácticas e instrumentos de RSC; estableciendo un marco fiscal y de financiación favorable a la RSC; incluyendo en los pliegos públicos de compras y contrataciones elementos que primen la RSC; desarrollando los conocimientos para introducir efectivamente criterios de RSC en las empresas o vías de información para los diferentes actores sociales sobre la RSC; o promocionando los valores de ésta en la educación a todos los niveles. (Melle Hernández, Mónica, 2007).

La Administración pública, como actor económico, es susceptible de ser examinada como un empleador más, y tendrá que tener diseñadas sus propias políticas de transparencia y reporte, de relaciones laborales, de integración de minorías, de gestión de los fondos públicos.

Un buen gobierno global de la Administración pública incluye las características básicas del buen gobierno de la Administración, que se resumen en disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, sentido del deber e imparcialidad. Pero a todo ello añade la responsabilidad social (King Committee on Corporate Governance, 2002) cuyos principios generales aplicables a la Administración Pública son los siguientes:

- Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social, esto es, en sus políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos involucrando las partes interesadas y consiguiendo el compromiso de los puestos directivos.
- Que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes interesadas, distinguiendo entre partícipes primarios y complementarios; todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades.
- Que la organización, dirección y gestión sean participativas. Se deben usar mecanismos que faciliten de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo con los stakeholders.

- Transparencia y rendición de cuentas. Los partícipes deben tener acceso periódico a la información relevante, con garantía de fiabilidad y en el momento oportuno sobre la base de la transparencia y la verificación externa e independiente.
- Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades. Como complemento a los principios de buen gobierno corporativo asumidos, las administraciones públicas deben dotarse de códigos éticos generales, en los cuales, además de las reglas habituales sobre respeto a los derechos humanos y comportamiento honrado e íntegro, se aprecie de modo específico el valor de la diversidad –en todas sus vertientes- y se garantice la libertad de los diferentes stakeholders para comunicar sus informaciones acerca de eventuales prácticas ilegales o contrarias a la ética, incluso a través de órganos de representación en los que participen y sin ver por ello comprometidos sus derechos.
- Adopción de códigos formales de responsabilidad social, que incluyen criterios para establecer políticas al respecto, articulan el diálogo con los stakeholders y elaboran, difunden y verifican las informaciones pertinentes, desarrollando así los principios generales señalados.

### ***3.1.5 Contexto del instituto colombiano de bienestar familiar.***

#### ***Reseña Histórica***

El Gobierno de Carlos Lleras Restrepo inicia una política preocupada por el bienestar de las comunidades. Su esposa, Cecilia de la Fuente de Lleras, inspirada en su propia experiencia de vida, fue determinante para el desarrollo de esa política en pro de la niñez desamparada. Su preocupación como Primera Dama de la Nación fue la protección de la niñez menos favorecida del País. Dedicó todos los años que duró la presidencia de Carlos Lleras Restrepo a la creación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, para la protección de la infancia desamparada. El Instituto inicia con la sanción de la Ley 75 el 3 de diciembre de 1968, en el Palacio de San Carlos, con la firma del Presidente de la República, el Doctor Carlos Lleras Restrepo.

El ICBF nace en 1968, con la aprobación del proyecto de la Ley 75, en los debates en el Senado y la Cámara de Representantes. La primera sede del Instituto funcionó en la Calle 16 No.

4 -75 en el centro de Bogotá, en unas instalaciones que se le alquilaron al Instituto Colombiano de Estudios Sociales. El ICBF integró al entonces Instituto Nacional de Nutrición y la Dirección de Menores del Ministerio de Justicia, para atender a la población que vivía en la más profunda vulnerabilidad, en medio de la desigualdad social y el surgimiento de movimientos guerrilleros.

Para los años 70, en Colombia no existía un modelo estatal para la atención y educación de la población menor de 7 años, hoy llamada: Primera Infancia. Por recomendación de una misión de la Organización Mundial de la Salud, en 1970 el gobierno establece en el ICBF un programa dirigido a la atención integral de los niños en edad preescolar, que a la vez promoviera la estabilidad familiar. El programa coordinaba los servicios de nutrición, salud, educación, promoción social y protección legal, y debía dirigirse a los sectores más pobres de ciudades y campos. Así nacen los “Hogares Infantiles”, antes conocidos como CAIFS: Centros de Atención Integrales al Preescolar. Su objetivo principal es el de brindar atención a niños y niñas entre los seis meses y hasta los cuatro años y once meses de edad, con vulnerabilidad económica y social, prioritariamente a quienes por razones de trabajo de sus padres o adulto responsable de su cuidado permanecen solos temporalmente y a los hijos de familias en situación de desplazamiento.

En 1979 el investigador en nutrición y posterior Director del ICBF, Roberto Rueda Williamson, recordado como el padre de la Bienestarina, desarrolló esta fórmula y marca propia del ICBF, con la que se alimentan millones de personas en el País.

El modelo de los Hogares Infantiles cambia sustancialmente para la década de los años 80, al fortalecer la formación de los niños beneficiarios, instaurando oficialmente un modelo de educación basado en la participación de los padres y la comunidad. A mediados de los años 80 nacen los primeros "Hogares Comunitarios de Bienestar" y al frente de estos hogares, grupos de mujeres voluntarias "Madres Comunitarias", quienes se asocian entre ellas o con la ayuda de organizaciones no gubernamentales, para encargarse de la alimentación y guarderías de niños en edad preescolar.

El objeto de los hogares comunitarios de bienestar es el de brindar atención a la primera infancia, niños y niñas menores de cinco años, de familias con vulnerabilidad económica, social, cultural, nutricional y psicoafectiva, a través de los hogares comunitarios de bienestar modalidades: 0 – 5 años, en las siguientes formas de atención: Familiares, múltiples, grupales y empresariales, prioritariamente en situaciones de desplazamiento; y en la modalidad FAMI.

En 1987 el ICBF ofreció un marco institucional a las Madres Comunitarias dándoles el 8% de sus subsidios. Estas madres recibían a un promedio de 12 niños y niñas en sus propios domicilios, a cambio de una remuneración próxima a medio salario mínimo y de la afiliación a la seguridad social. Bajo esta modalidad el ICBF amplía su cobertura y su red de apoyo social, no sólo en la distribución eficiente de la Bienestarina, sino en el acceso a poblaciones apartadas. En los años 90, a partir de la Asamblea Constituyente motivada por un plebiscito del movimiento estudiantil, surge la Constitución del 91, en la cual la participación ciudadana y el respeto por los derechos fundamentales, ganan espacios. El Dr. Jaime Benítez Tobón tiene mérito en ésta Constitución como padre del Artículo 44, que establece que los derechos de los niños prevalecen sobre los demás derechos. Con una nueva Constitución y con un ambiente de conciliación propicio, el Instituto avanza en el fortalecimiento de sus acciones y sus programas, en la cualificación de sus servidores públicos y la ampliación de su cobertura.

El Gobierno Nacional pone a funcionar el Código del Menor, creando en primer lugar la figura del Defensor de Familia y fortaleciendo así, los temas de protección de los niños y niñas en situación de riesgo, concentrándose en los programas que le apuntaban a la atención de otros miembros de la familia: los adultos mayores, los jóvenes y el papel de los padres en la responsabilidad de la crianza de os hijos.

Uno de los primeros actos de gobierno del Ex-Presidente Álvaro Uribe Vélez fue la creación del programa de Desayunos Infantiles, que busca entregar un complemento alimentario para garantizar la nutrición de niños y niñas que más lo necesitan. El 20 de noviembre de 2006 se sanciona la Ley de Infancia y Adolescencia. Garantizar a los niños su pleno desarrollo se empieza a materializar en este acto legislativo, pues es una nueva herramienta para lograr que los derechos de los niños y niñas prevalezcan por encima de cualquier otro.

EL ICBF en el año 2011 se integra al Departamento para la Prosperidad Social-DPS, que es el organismo del Gobierno Nacional que 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.

Para alcanzar este propósito, el Departamento trabaja integralmente en la formulación y ejecución de políticas sociales, además de realizar la coordinación de la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, el Centro de Memoria Histórica y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial.

### ***Organización***

El ICBF cuenta con una Sede de la Dirección General en el nivel central, aprobada mediante Decreto 0987 del 14 de mayo de 2012; treinta y tres (33) regionales en el nivel departamental y doscientos uno (201) centros zonales en el nivel municipal, con cobertura nacional en los 1.102 Municipios para ejecutar los programas y servicios misionales de la Entidad a favor de la niñez y la familia. (Ver anexo 2 Estructura Orgánica ICBF).

### ***Misión***

Trabajamos por el desarrollo y la protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia.

### ***Visión***

Ser ejemplo mundial en la construcción de una sociedad prospera y equitativa a partir del desarrollo integral de las nuevas generaciones y sus familias.

## **Servicios que presta el ICBF**

### **Fundamentos**

La familia es el ambiente y el paradigma de relación social primaria más adecuada para el desarrollo humano, por lo cual el Estado debe brindarle toda su protección.

Es claro que a la familia corresponde la responsabilidad fundamental de la asistencia, educación y cuidado de los niños, niñas y adolescentes, tarea en la que habrá de contar con la colaboración de la sociedad y del Estado. Este último cumple una función manifiestamente supletoria, cuando los padres no existen o cuando no puedan proporcionar a sus hijos las condiciones indispensables para llevar una vida plena.

### **Servicios**

La Oferta de Servicios del ICBF se define en los Lineamientos de Programación, establecidos través de programas, proyectos y modalidades de atención. De igual manera el componente técnico y de operación de cada uno de los servicios, se encuentra definido en los Lineamientos Técnico Administrativos y Manuales Operativos. Para los Macro misionales se han diseñado los siguientes servicios, de acuerdo con los diferentes grupos etáreos y problemáticas de protección:

*Tabla 1.*

### *Servicios*

<b>GRUPO DE INTERES</b>	<b>PROGRAMA DEL ICBF</b>
<b>Primera Infancia: Niños y Niñas de cero meses a cinco años 11 meses)</b> El apoyo a la primera infancia se brinda a través de la operación del Servicio Público de Bienestar Familiar- SPBF en	Desayunos Infantiles Con Amor-DIA
	Recuperación Nutricional Ambulatoria Ración Preparada.

GRUPO DE INTERES	PROGRAMA DEL ICBF
<p>diferentes modalidades de atención las cuales comprenden el conjunto de procesos, recursos, parámetros y actividades en corresponsabilidad con la familia, la comunidad y el Estado que se articulan para dar respuesta al derecho que tiene la familia de ser apoyada para garantizarle a los niños y niñas menores de seis años su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos.</p>	Centros de Recuperación Nutricional para la Primera Infancia
	Hogares ICBF - HCB FAMI
	Hogares ICBF - HCB Tradicionales – Jardines Sociales
	Centros de Desarrollo Infantil Temprana-CDIT
	Lactantes y Preescolares
	Jardines Comunitarios
	Promoción y Fortalecimiento a la Lectura
	Bienestarina por Convenios
	Acciones para la Atención Integral
<p><b>Niñez y Adolescencia: 6 años hasta los 17 años 11 meses)</b>                      Se brinda a través de la operación del Servicio Público de Bienestar Familiar- SPBF en diferentes modalidades de atención las cuales comprenden el conjunto de procesos, recursos, parámetros y actividades en corresponsabilidad con la familia, la comunidad y el estado que se articulan para dar respuesta al derecho que tiene la familia de ser apoyada para garantizarle esta población su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos.</p>	Promoción y Prevención para la Protección integral de niños, niñas y adolescentes
<p><b>Familia</b>                      Desarrollar y potenciar capacidades en las familias Colombianas para la promoción de la convivencia armónica de todos sus integrantes, la</p>	Programa de Alimentación Escolar-PAE
	Asistencia Nutricional al Escolar y Adolescente
	Programa Nacional de Alimentación para el Adulto Mayor

GRUPO DE INTERES	PROGRAMA DEL ICBF
prevención de la violencia en el contexto familiar, a través de una estrategia pedagógica diferencial, psicológica y social, que promueva el mejoramiento de su calidad de vida y bienestar	<p>Familias con Bienestar</p> <hr/> <p>Grupos Etnicos</p>
<p><b>Acciones para preservar, proteger y restituir el ejercicio integral de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y familias</b></p> <p>Comprende el conjunto de servicios actuaciones orientados a preservar, proteger y restituir el ejercicio pleno de los derechos a niños, niñas y adolescentes menores de 18 años en situación de inobservancia, amenaza y vulneración de derechos</p>	<p><b>Asuntos Conciliables</b></p> <p>Fijación de Cuota de Alimentos, Revisión de Cuota de Alimentos, Ofrecimiento de Alimentos, Fijación de Visitas, Revisión de Visitas, Fijación de Custodia y Cuidado Personal, Revisión de Custodia y Cuidado Personal, Permiso de Salida del País, Restitución Internacional, Fijación Provisional de Residencia Separada, Suspensión de Vida en Común de Cónyuges o Compañeros Permanentes, Separación de Cuerpos y Bienes - Acuerdos Conciliatorios, Cauciones de Comportamiento Conyugal y Disolución y Liquidación de Sociedad Conyugal por Causa Diferente de la Muerte del Cónyuge.</p> <hr/> <p><b>Asuntos No Conciliables</b></p> <p>Reconocimiento Voluntario de Paternidad/Maternidad, Investigación de Paternidad, Ordinario de Filiación, Impugnación de Paternidad / Maternidad, Impugnación de Reconocimiento, Ejecutivo de Alimentos, Ejercicio Arbitrario de la Custodia, Privación de Patria Potestad, Suspensión de Patria Potestad, Rehabilitación de Patria Potestad, Interdicción o Prórroga de la Patria Potestad, Nombramiento de Guarda o Tutor, Remoción de Guardador o Tutor, Impedimento de Salida del País, Licencia Judicial para Venta de Inmuebles, Autorización para Venta de Inmuebles (Ley 9/89), Permiso Laboral en Ausencia de Representante Legal.</p> <p>Procesos Civiles en Juzgados de Familia</p> <p>Hogares Gestores y Hogares Sustitutos.</p> <p><b>Instituciones de Protección para las siguientes problemáticas:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Por Condiciones de amenaza o vulneración</p>

GRUPO DE INTERES	PROGRAMA DEL ICBF
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Con discapacidad o enfermedad de cuidado especial</li> <li><input type="checkbox"/> En situación de vida en calle</li> <li><input type="checkbox"/> En explotación laboral</li> <li><input type="checkbox"/> Con consumo de sustancias psicoactivas</li> <li><input type="checkbox"/> En explotación sexual</li> <li><input type="checkbox"/> Víctimas del conflicto armado</li> </ul> <p><b>Instituciones del Sistemas de Responsabilidad Penal para Adolescentes-SRPA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> En conflicto con la Ley (Restablecimiento)</li> <li><input type="checkbox"/> En conflicto con la Ley (Sistema de Responsabilidad Penal)</li> <li><input type="checkbox"/> En conflicto con la Ley (Régimen decreto)</li> <li><input type="checkbox"/> Unidades Móviles</li> </ul>
<p><b>Niños, niñas y adolescentes, mujeres gestantes, madres lactantes y su grupo familiar, familias indígenas, familias afro descendientes y adultos mayores en situación de desplazamiento, víctimas de desastres o inseguridad alimentaria</b></p>	<p><b>Unidades Móviles:</b></p> <p>Prestar asistencia alimentaria de emergencia y acompañamiento nutricional.</p> <p>Apoyar los procesos de organización y participación comunitaria.</p> <p>Promover acciones que atenúen las consecuencias traumáticas de los eventos vividos, y prevengan los riesgos asociados al desplazamiento.</p> <p>Promover y gestionar la articulación intersectorial para la atención.</p>

Fuente: Elaboración propia

### ***Clientes/Usuarios y partes interesadas***

Son Clientes y partes interesadas del ICBF las Entidades Públicas, Privadas, Sociales y Comunitarias legalmente autorizadas que trabajan unidas para mejorar las condiciones de vida de la niñez y la familia, en los Municipios, Departamentos y en todo el territorio nacional. Estas Entidades demandan el Servicio de Articulación del SNBF recibiendo acompañamiento, capacitación y asistencia técnica, para la implementación de los programas diseñados por el ICBF como ente rector y articulador del Sistema.

El Sistema Nacional de Bienestar Familiar está integrado por los siguientes agentes:

- El Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, al cual está adscrito el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, en su calidad de ente rector, coordinador y articulador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.
- Los Departamentos.
- Los Distritos.
- Los Municipios.
- Las comunidades organizadas y los particulares.
- Las Comisarías de Familia
- La Policía de Infancia y Adolescencia
- Las Cajas de Compensación Familiar
- Las demás Entidades o Instituciones, Públicas o Privadas, que contribuyan o estén llamadas a contribuir, de acuerdo con su objeto de constitución o a mandato de Ley o reglamento, a garantizar, directa o indirectamente, la prestación del servicio público de bienestar familiar.

El ICBF atiende activamente a estos clientes en todos los niveles: nacional, regional y municipal y/o local, para ello participa de los Concejos de Política Social con el fin de acompañar y brindar asistencia técnica en la implementación de todo lo establecido en la Ley de Infancia y Adolescencia.

Los clientes o usuarios de los servicios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar son los niños, niñas, adolescentes colombianos, adulto mayor y las familias colombianas y extranjeras (adopciones).

### ***Necesidades de los Clientes***

Son necesidades de nuestros clientes:

Que se posibiliten, se preserven, restituyan y respeten los derechos del niño, niña o adolescente y de su familia, que se han vulnerado o estén amenazados.

Que cuando acudan al ICBF reciban un trato humano digno y un servicio eficiente.

Que se contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores.

Que se fortalezca el desarrollo humano para el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Las establecidas en la Ley 1098 Código de la infancia y la adolescencia y demás normatividad relacionada con la garantía y restablecimiento de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y familias.

### ***Marco Legal***

Los Macro procesos/procesos establecidos por el ICBF se rigen bajo normas que tienen como finalidad establecer los principios y las reglas generales para su funcionamiento (Ver Anexo 1 Normograma).

### ***Políticas 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
- Promover un ambiente de trabajo adecuado para prevenir y controlar las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo en los colaboradores del ICBF.

### ***Política 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 de sus macro procesos.

### ***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 neutra con un excelente Desempeño Ambiental orientado a resultados.

Así mismo, promueve la dimensión ambiental en todos sus Macro procesos/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 macro procesos 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.

## **4. OBJETIVOS**

### ***4.1 Objetivo General***

Identificar las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que se desarrollan en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de acuerdo a las relaciones con sus diferentes stakeholders, en particular en el Centro Zonal Aburrá Norte.

### ***4.2 Objetivos Específicos***

- Realizar un inventario de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en el ICBF, en el Centro Zonal Aburrá Norte.
- Identificar los grupos de interés del ICBF Zona Aburá Norte.
- Indicar la manera como el ICBF conserva el buen nombre frente a sus grupos de interés.
- Revisar si los programas y proyectos realizados por los “Operadores” están orientados a la solución de los problemas sociales del país.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es *Descriptivo*, se partirá de la identificación de las características generales, respecto a la forma en que está siendo abordado y fundamentado el tema de responsabilidad social empresarial, en la ejecución de programas del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Centro Zonal Aburrá Norte.

Con respecto a las técnicas de generación de información, se privilegiarán aquellas que impliquen el análisis y la interpretación, siendo elegidas: la entrevista semi-estructurada, encuestas y encuentros grupales.

Como técnicas de registro de información se utilizarán las fichas de contenido, las observaciones, las notas y los diarios de campo; como fuentes se tendrá en cuenta archivos institucionales, testimonios, revisión documental y bibliográfica.

### 5.2 Método de investigación

Los métodos de investigación se privilegiarán la observación y el método inductivo. El primero, parte de la importancia que tiene la observación en un primer momento de acercamiento a una realidad determinada, permitiendo percibir rasgos del tema de consulta.

En segunda instancia, el método inductivo, posibilita la identificación de aspectos particulares sobre la manera en qué se fundamentan las acciones de responsabilidad social empresarial del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Centro Zonal Aburrá Norte, estableciendo unas premisas generales acerca del tema, para sustentar la importancia de los programas y servicios ofrecidos por la entidad enmarcados en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

### 5.3 Enfoque

La investigación se abordará desde el enfoque *Cualitativo*, porque se pretende analizar y cuestionar la manera en qué está siendo abordada la responsabilidad social empresarial en el

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Centro Zonal Aburrá Norte, frente a la prestación de programas y servicios, estableciendo claro está, el sustento teórico y legal que respaldan su accionar.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Identificación y Segmentación de los Grupos de Interés del ICBF.

Pueden distinguirse dos niveles básicos de stakeholders, que para el caso del ICBF está enmarcado en la Administración Pública, se concretan en:

**Partícipes primarios, contractuales o directos:** Asumen riesgos no diversificables<sup>1</sup> y determinan estratégicamente el grado de eficiencia y eficacia de las políticas públicas. Se distinguen entre internos (los altos cargos políticos –que en este caso asumen el rol de los accionistas o propietarios- y los empleados o servidores públicos, incluyendo directivos y no directivos) y externos (ciudadanos –son los clientes, proveedores, acreedores financieros y otras administraciones públicas locales o territoriales cuando se desarrollan convenios para llevar acciones conjuntas, en el caso particular del ICBF, la articulación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar).

**Partícipes complementarios, contextuales o indirectos:** Ya estén afectados por efectos externos positivos o negativos, sin una previa inversión voluntaria directa (sociedad y público en general, generaciones futuras) o ya sean instituciones o grupos que intentan influir y condicionar las actuaciones de la Administración (agentes e interlocutores sociales, agentes económicos y empresariales, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, iglesia, organizaciones comunitarias, entre otras.)

Los stakeholders relevantes pueden variar en función de cada Administración. También pueden ir cambiando a lo largo del tiempo en una misma administración pública, pues la identificación y la importancia de esos partícipes vienen determinadas por variables como la justificación, la factibilidad, la legitimidad y la urgencia de sus demandas (Boatright, 1999; Mitchell et al. 1997)

Tabla 2.

Identificación y Segmentación de los Grupos de Interés del ICBF.

Grupos de interés	Segmentación	Tipo de relación (colaborativa, dependencia, neutra o de rechazo)	Descripción de la relación
GOBIERNO NACIONAL	1. Alta Consejería Presidencial de Programas Especiales. 2. Departamento de la Prosperidad Social. 3. Ministerio de Hacienda. 4. DANE. 5. Registraduría Nacional. 6. Ministerio de Educación. 7. Ministerio de Cultura. 8. SENA. 9. Ministerio de Salud. 10. Departamento de Planeación Nacional	1. Dependencia. 2. Dependencia. 3. Dependencia y Colaborativa. 4. Colaborativa. 5. Colaborativa. 6. Colaborativa. 7. Colaborativa. 8. Colaborativa. 9. Colaborativa. 10. Colaborativa.	Dependencia: Por las decisiones y por el presupuesto para la ejecución de los programas. Colaborativa: Por la información que suministran, trabajo en equipo e implementación de convenios y alianzas.
SERVIDORES PUBLICOS DEL ICBF	1. Carrera administrativa. 2. Provisionales 3. Contratistas 4. Sindicato	1. Colaborativa. 2. Colaborativa. 3. Colaborativa. 4. Rechazo	Colaborativa: Los contratan como apoyo en la ejecución de los programas. Rechazo: Están en contra de las políticas neoliberales y explotación laboral
OPERADORES	1. Asociación de Padres usuarios de los programas. 2. Instituciones de protección 3. ONG's	1. Colaborativa 2. Colaborativa 3. Colaborativa 4. Colaborativa	Colaborativa: Los contratan como apoyo en la ejecución de los programas.

<b>Grupos de interés</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Tipo de relación (colaborativa, dependencia, neutra o de rechazo)</b>	<b>Descripción de la relación</b>
	4. Fundaciones, Asociaciones y Corporaciones		
PROVEEDORES	1. Alimentación 2. Servicios 3. Dotación	1. Colaborativa 2. Colaborativa 3. Colaborativa	Colaborativa: Los contratan como apoyo en la ejecución de los programas.
NNA BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS	1. Hogares comunitarios 2. Hogares infantiles 3. Jardines sociales 4. Instituciones de protección 5. Hogares sustitutos	1. Colaborativa 2. Colaborativa 3. Colaborativa 4. Colaborativa	Colaborativa: Apoyan los programas desarrollados para el bien común.
COMUNIDAD	1. Grupos étnicos 2. Asociaciones de padres usuarios 3. Control social	1. Neutro 2. Colaborativa 3. Neutro	Neutro: una posición que no incide en la ejecución de la misión de la institución. Colaborativa: Apoyan los programas desarrollados para el bien común.
SISTEMA NACIONAL DE BIENESTAR FAMILIAR	1. Gobernaciones 2. Alcaldías 3. Asamblea departamentales 4. Concejos Municipales	1. Colaborativa 2. Colaborativa 3. Colaborativa 4. Colaborativa	Colaborativa: Apoyan los programas desarrollados para el bien común
PARTIDOS POLÍTICOS	1. Partido de la U. 2. Partido conservador 3. Polo Democrático 4. Partido Liberal	1. Dependencia 2. Colaborativa 3. Rechazo 4. Colaborativa	Dependencia: Administran y toman las decisiones de la institución. Colaborativa: Ayudan en la Administración Rechazo porque van en contra de las determinaciones de la administración
EMPRESA PRIVADA	1. Industrial 2. Comercial 3. Servicios	1. Dependencia 2. Dependencia 3. Dependencia	Son los grandes aportantes de los fondos de sostenimiento de la institución
ORGANISMOS	1. OIM	1. colaborativa	Orientación y asesoría en normativa

<b>Grupos de interés</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Tipo de relación (colaborativa, dependencia, neutra o de rechazo)</b>	<b>Descripción de la relación</b>
INTERNACIONALES	2. Unicef 3. Organismos de Cooperación Internacional	2. Colaborativa 3. Colaborativa	y procedimientos.
GRUPOS CRIMINALES	1. Guerrilla 2. Paramilitares 3. Bandas criminales	1. Rechazo 2. Rechazo 3. Rechazo	Incrementan el número de niños, niñas, y adolescentes que ingresan a medida de protección; por las amenazas contra su vida, consumo de drogas, actos delincuenciales y reclutamiento de manera forzosa.

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Priorización de los Grupos de Interés

### 6.2.1 Nivel de Influencia

Tabla 3.

Nivel de influencia

<b>A</b>	Servidores públicos 1-4		
<b>L</b>	Operadores 1-4		
<b>T</b>	Proveedores 1-3		
<b>O</b>	Beneficiarios 1-5		
<b>(10)</b>	Comunidad 1-2		
<b>M</b>			
<b>E</b>	Sistema Nacional de Bienestar		
<b>D</b>	Familiar 1-4		
<b>I</b>			
<b>O</b>			
<b>(5)</b>			

<b>B</b>			
<b>A</b>	Gobierno 1-10		
<b>J</b>	CONTROL SOCIAL		
<b>O</b>	Partidos políticos 1-4		
<b>(1)</b>	Empresa privada 1-3 Organismos Internacionales 1-3 Grupos Criminales		
	<b>BAJO (1)</b>	<b>MEDIO (5)</b>	<b>ALTO (10)</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2 Nivel de Impacto

Tabla 4.

Nivel de impacto

<b>A</b>	Servidores públicos 1-4		
<b>L</b>	Operadores 1-4		
<b>T</b>	Beneficiarios 1-5		
<b>O</b>	Comunidad 1-2		
<b>(10)</b>	Control Social		
<b>M</b>			
<b>E</b>	Gobierno 1-10		
<b>D</b>	Proveedores 1-3		
<b>I</b>	Sistema Nacional de Bienestar		
<b>O</b>	Familiar 1-4		
<b>(5)</b>	Grupos Criminales		
<b>B</b>			
<b>A</b>	Partidos políticos 1-4		
<b>J</b>	Empresa privada 1-3		
<b>O</b>	Organismos Internacionales 1-3		
<b>(1)</b>			
	<b>BAJO (1)</b>	<b>MEDIO (5)</b>	<b>ALTO (10)</b>

Fuente: Elaboración propia

**6.2.3 Mapeo de los Grupos de Interés (Actual)**

Tabla 5.

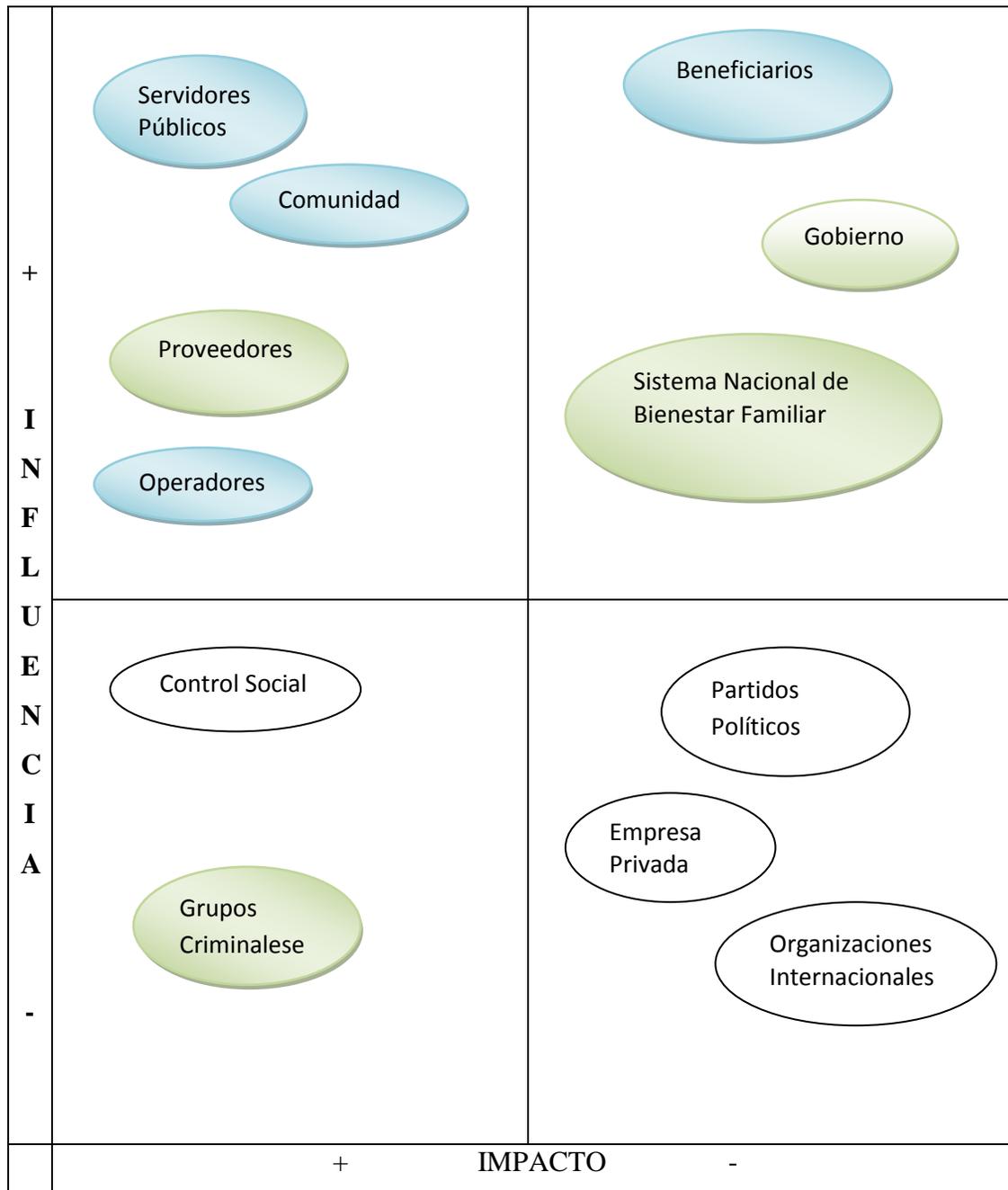
Mapeo de los grupos de interés

+  I N F L U E N C I A  -	Servidores Públicos  Comunidad  Operadores	Beneficiarios  Proveedores  Sistema Nacional de Bienestar Familiar
	Control Social	Gobierno  Partidos Políticos  Organizaciones Internacionales  Empresa Privada  Grupos Criminales
	+	-
	IMPACTO	

**6.2.4 Mapeo de los Grupos de Interés (Deseado)**

Tabla 6.

Mapeo de los grupos de interés

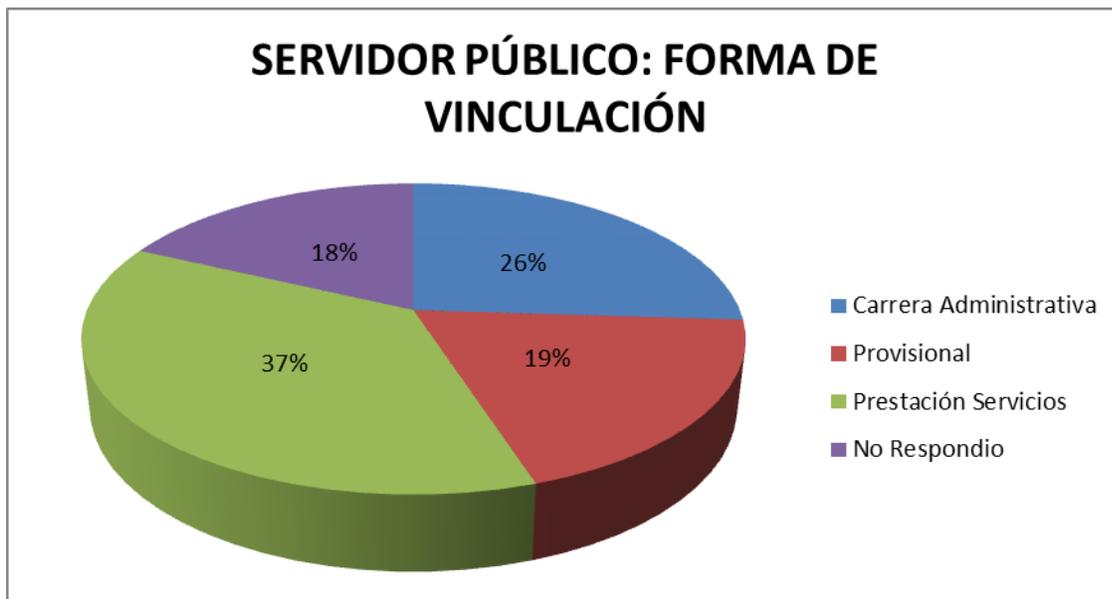


## 7. DISCUSION DE RESULTADOS

Se aplicó una Encuesta con 38 servidores públicos adscritos al 1 Centro Zonal Aburrá Norte, ubicado en el Municipio de Bello, cabe destacar, no se aplicó a la totalidad porque algunos de encontraban por fuera de las instalaciones, por ello se tomó una muestra representativa del 71%, logrando establecer la percepción de los servidores públicos frente al ICBF. (Ver Anexo 2)

*Gráfico 1.*

*Servidor público: forma de vinculación*



Fuente: Elaboración propia

El tipo de vinculación del personal, nos la muestra el gráfico, donde los que respondieron la encuesta y que están en carrera administrativa es el 26%, el personal provisional 19%, los que están contratados por Prestación de Servicios es el 37% y las personas que por algún motivo no quisieron dar el dato es del 18%. Sin embargo, podemos decir que el personal propio de la institución es del 45%, que está conformado con los de carrera administrativa y personal provisional.

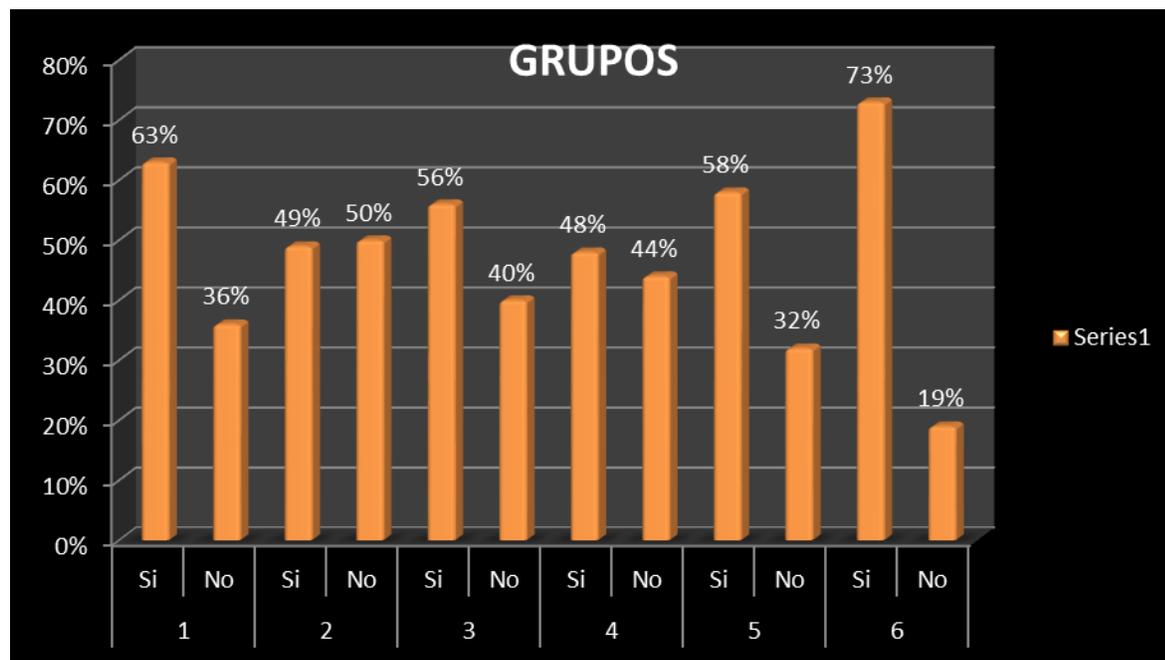
En el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar el personal es muy estable, en su mayoría son personas que llevan más de cinco años de permanencia, inclusive los que se encuentran por contrato de prestación de servicios. Por lo tanto, podemos afirmar que en un gran porcentaje las personas conocen la institución.

La encuesta la dividimos en seis grupos tratando de abarcar todos los aspectos principales del Instituto y considerados como fundamentales para mirar la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, los identificamos de la siguiente forma:

- 7.1. Valores y Principios
- 7.2. Impacto en el Entorno laboral.
- 7.3. Impacto Ambiental.
- 7.4 Operadores y Clientes.
- 7.5. Impacto en la Comunidad.
- 7.6. Contribución con el Estado y la Sociedad.

Gráfico 2.

Grupos



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico mostramos los seis grupos y cada uno con las respuestas positivas o negativas de los servidores públicos. El grupo uno representa que el 63% de los encuestados conocen los valores y principios de la institución, que los aplican y saben de la importancia de su aplicabilidad. Mientras en la parte del contorno laboral dichos conceptos se encuentran divididos; es decir, muestra como la percepción de común de los servidores públicos, en el instituto hay ciertas falencias con relación del impacto en el entorno laboral. En cuanto a la parte ambiental observamos una aceptación positiva de los servidores públicos la cual es del 56% y en contra esta el 40%. En la parte de los proveedores y clientes se puede observar que está sumamente parejo, no hay una respuesta positiva muy amplia, nos da el 48% y la no favorable en el 44%. Es indudable que el instituto ante la comunidad tiene un impacto, mirado desde la posición de los servidores del 58% y desfavorable del 32%. Y lo que no tiene duda es que a institución cumple con la contribución a Estado y a la misma sociedad, con un 73% contra el 19%.

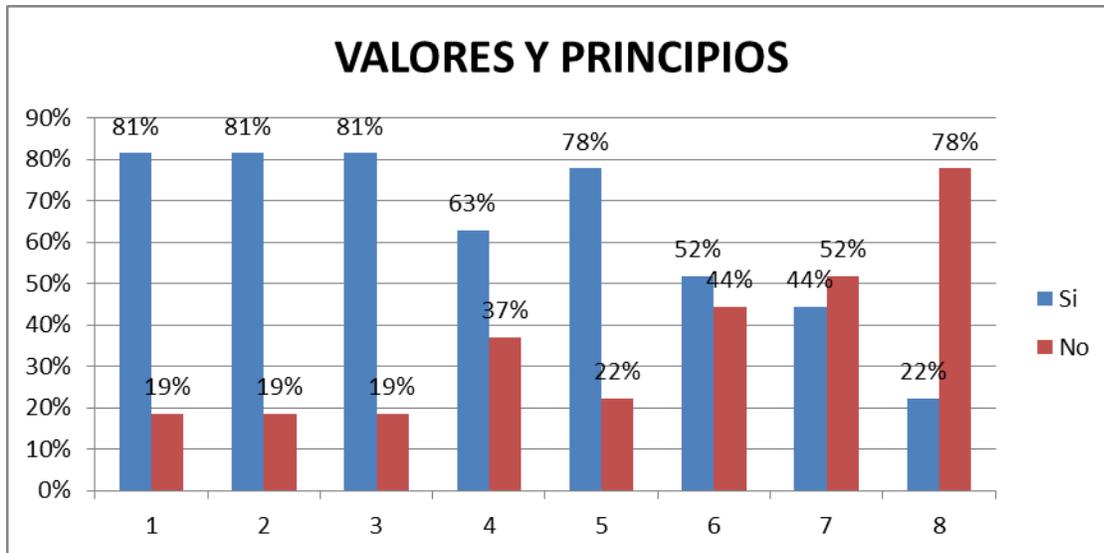
Pero esto por si solo nos da una caridad de la forma que mira el empleado o servidor público la institución y cómo la refleja con os demás sectores. No obstante, hay que analizar cada uno de estos grupos en sus preguntas individuales, con el fin de indicar más exactamente se encuentran ciertas debilidades. Lo que si queda claro y de acuerdo a la pregunta con la que iniciamos la encuesta ¿Sabe Usted qué es Responsabilidad Social Empresarial? Nos arrojó como resultado positivo un 89%, queriendo decir con esto, el conocimiento del concepto, por lo tanto nos da la seguridad que la encuesta fue respondida idóneamente.

### ***7.1 Valores y principios***

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tiene muy definido los valores y principios, los cuales se dan a conocer a todos los servidores que ingresan; además que se encuentran colgados en a página Web de la institución, marcando claridad sobre dicho asunto. Cuando se preguntó a los servidores qué si conocían los valores y principios de la institución, nos muestra una respuesta positiva del 81% y el desconocimiento de un 19% (gráfico, pregunta 1).

Gráfico 3.

Valores y principios



Fuente: Elaboración propia

En la segunda pregunta se cuestiona sobre la aplicación de esos valores y principios por parte de cada servidor público, dando como resultado positivo del 81% y negativo el 19%. Si observamos la pregunta tres si la institución ha definido en forma clara los valores que la hacen Socialmente Responsable, obtenemos nuevamente el 81% contra el 19%, pero es mucho más diciente si nos atenemos a que el 89% de los servidores públicos conocen que es la RSE.

En la pregunta cuatro se cuestionó si el ICBF pública los valores para darlos a conocer a los grupos de interés internos como externos, nos muestra un descenso en la respuesta positiva, es del 63% y la respuesta negativa es del 37%, realmente se cree que no se transmiten dichos valores a los grupos de interés externos, porque no se da en una forma abierta y sistemática, pero en los lineamientos que se dan a los operadores, proveedores y a los niños, niñas y adolescentes los contienen de una forma concisa. Desde su Director General y los diferentes Directores Regionales y Coordinadores, lo están manifestando frecuentemente, porque los que no están en forma directa con los grupos de interés beneficiados no se dan cuenta. Además, si quiere conocerlos puede entrar a la página Web institucional. Por ello, se da una posible contradicción con la pregunta cinco, donde se pregunta que si se enseña a los servidores públicos la

importancia de la aplicación de los valores y principios, en la cual fue contestada positivamente en un 78%, eso quiere decir, que el ICBF se preocupa por impartir a nivel interno y a los grupos de interés más cercanos, es con el único fin, que dichas personas las cuales están más cerca a los clientes externos transmitan los valores y principios institucionales, se puede afirmar, entonces, que la socialización la deben hacer los mismos servidores públicos y transmitirlos a la sociedad. Con relación a la pregunta seis del grupo de valores y principios, si la institución hace partícipes a los clientes, socios, proveedores y otras partes interesadas, las respuestas están divididas en 52% y 44%, porque realmente no se tienen unos mecanismos apropiados para asimilar y aplicar los valores y principios los que están explícitos en los Lineamientos Técnicos de los Programas y Servicios y sin analizar o establecer el grado de incidencia en los servidores públicos.

En la pregunta siete respecto si se publica con regularidad un balance social que integre la comunidad, los clientes, el público interno, los proveedores, el gobierno y la sociedad en general. Y la respuesta es contraria a la anterior, la parte positiva es del 44%, mientras negativamente es del 52%. Significa que aunque es cierto que no se publican balances sociales en el ICBF, están incluidos sus logros y beneficios hacia la sociedad; por el contrario, se realizan Rendiciones Públicas de Cuentas y Mesa Públicas en todos los Municipios del territorio nacional, para presentar la inversión social en los programas y servicios y escuchar a los usuarios o comunidad en general frente a sus reclamos o sugerencias par mejorar la prestación del servicio público de Bienestar Familiar.

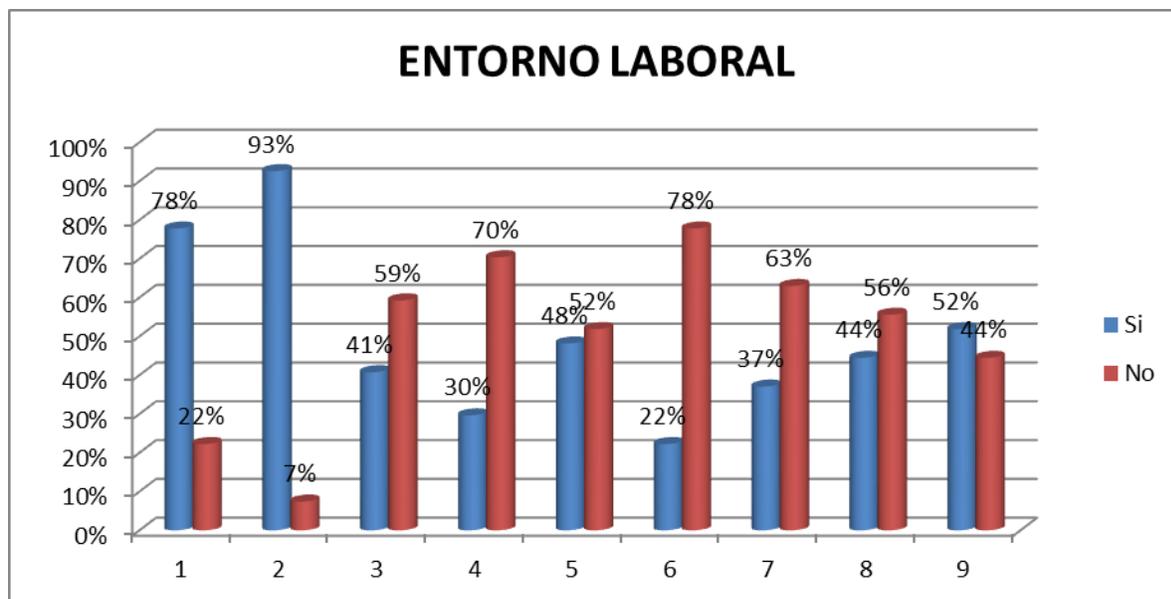
Si observamos el gráfico en la pregunta ocho, nos da una respuesta negativa del 78% y positiva de 22%. Se preguntó ¿Se realizan evaluaciones de clima organizacional y de percepción de los valores por los servidores públicos? Realmente es poco lo que se hace en este asunto, son muy contados los centros zonales y coordinaciones que se ocupan de estos asuntos, se deja esa iniciativa a personas o individuos que lo quieran realizar, es un trabajo que está muy poco arraigado, falta mucha cultura en este campo y no se detecta una gestión del conocimiento para beneficio de cada uno de los servidores públicos o de los operadores de los programas. Es frecuente escuchar la excusa de la falta de tiempo para diseñarlas y aplicarlas debido a la carga laboral.

## **7.2 Impacto en el Entorno Laboral**

Veíamos en el gráfico de los grupos que en el segundo nos muestra unas respuestas positivas del 49% negativa del 50% y el uno por ciento de diferencia corresponde a los que no respondieron. Por ello hay que observar cada una de las preguntas de este grupo, para tener un concepto más exacto de esa igualdad en las respuestas. Las preguntas fueron las siguientes:

- En el ICBF se respetan las políticas y normas establecidas en cuanto a la libre representación sindical.
- Respetan las políticas establecidas en cuanto a la no contratación de mano de obra infantil, equidad de género y prohibición de prácticas de discriminación
- La institución desarrolla proyectos internos de integración que contribuyen para el desarrollo de los hijos de empleados, (educación, recreación, deportes o artes)
- Ofrece flexibilidad de horario para hombres y mujeres con hijos menores de edad.
- El ICBF paga salarios y ofrece los mismos beneficios a hombres y mujeres que ejerzan las mismas funciones en cualquier nivel jerárquico.
- Realiza contratación de personas con deficiencias físicas y mentales
- Toma medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social
- Con regularidad el ICBF desenvuelve campañas de concienciación y ofrece acceso a información sobre salud, seguridad y condiciones de trabajo
- Desarrolla programas de acompañamiento o preparación para la jubilación

Gráfico 4.  
Entorno laboral



Fuente: Elaboración propia

Como institución del Estado, debe guardar y cumplir con la Normativa vigente; además de los Reglamentos y Resoluciones expedidas por el Director General del ICBF. De acuerdo a las preguntas y comparando el gráfico, las dos primeras preguntas se ajustan a las Leyes. En el ICBF si se respeta la libre asociación y se mira al sindicato como un Stakeholder de oposición y también la contratación de mano de obra infantil, porque exactamente es el protector de la infancia y la familia. Por eso nos dan respuestas muy positivas con el 78% y 93% respectivamente.

Lo que se refiere al desarrollo de proyectos a favor del desarrollo de los hijos de empleados, y a la flexibilidad de horarios para padres con hijos menores de edad, los registros son negativos en el 59% y 70% respectivamente. Realmente la institución se preocupa en gran medida por los niños, niñas, adolescentes y familias externos, donde se encuentra la gran problemática y deja de lado los hijos de los propios servidores públicos, suponiendo que nosotros mismos conocemos todas las políticas de la institución y las ponemos en práctica en la misma casa. Si existen, pero no se desarrollan adecuadamente, muchas veces por imposibilidades de

tiempo, lugar y horarios. Muchos servidores públicos trabajan por fuera de los entornos familiares.

Con relación a la igualdad de género en cuanto a los ingresos de las mujeres y hombres, la más de las veces, se rige por niveles salariales sin importar el género; sin embargo, los cargos o grados altos son exclusividad de la alta dirección y refleja la desigualdad que se da frente a la remuneración y garantías adicionales. Se puede afirmar que mayoría de los servidores públicos son mujeres y la escala salarial de la institución es la más baja dentro de todas las instituciones y empresas del Estado. Por ello el reflejo real es negativo 52% y positivo el 48%.

Es más fácil para la institución contratar personas con deficiencias físicas que mentales, por eso la pregunta seis nos da una respuesta negativa del 78%. El trabajo fundamentalmente es mental y de contacto con las diferentes comunidades y grupos étnicos, donde se necesita toda la capacidad para interpretar y aplicar las normativas, decretos, resoluciones y lineamientos técnicos; por otro lado, tener la capacidad de convencer y discernir sobre hechos puntuales de las diferentes culturas, costumbres y creencias de comunidades específicas.

Las preguntas siete y ocho muestran una respuesta negativa del 63% y 56%, porque anteriormente no era un tema frecuente de trabajo y de ocupación de la institución, se tocaba muy soslayadamente lo de la salud y seguridad con el servidor público. No se les prestaba la atención debida. Desde hace unos cuatro o cinco años se viene impulsando mucho este aspecto y en el último se han hecho diferentes comités y se viene divulgando su importancia en el ámbito laboral, se ha comenzado pero aún falta mucho, porque las personas a cargo no cuentan con las competencias para ello o ejecutan lo que les indica el jefe directo.

Para la última pregunta de este grupo nos da una favorabilidad del 52% contra un 44% negativo, porque la gran mayoría de los servidores públicos no se enteran de las actividades que realizan con los servidores públicos a punto de jubilarse; sin embargo, se cuenta con la asociación de jubilados, los que se encargan de coordinar con los encargados de la Sede Regional de las reuniones y excursiones, estas últimas en alianza con la Caja de Compensación Familiar.

### ***7.3 Impacto Ambiental***

El ICBF viene últimamente realizando campañas de conservación ambiental, desplazando personal competente a los diferentes centros zonales, con el fin de sensibilizar y educar a los

diferentes servidores públicos, para que se conviertan en protectores y multiplicadores de todas las políticas sobre medio ambiente, que no solo son institucionales, son nacionales e internacionales. Se cuenta con la Política Ambiental, implementándose acciones puntuales frente a la racionalización de la energía, el agua; además de la disposición adecuada de los residuos en cada uno de los centros zonales y la sede regional del ICBF.

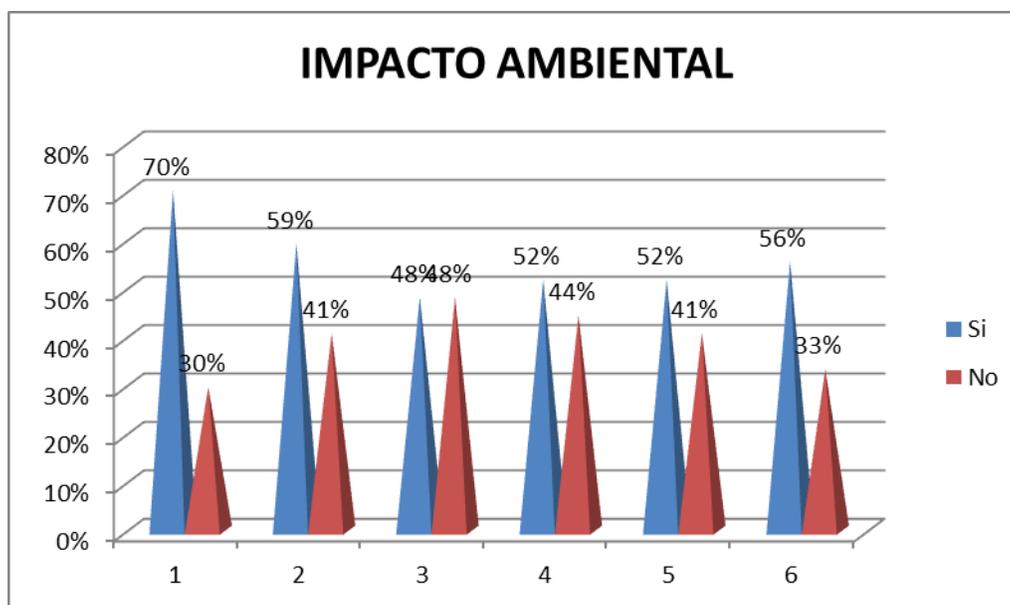
Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

Los servidores públicos de la institución llevan a cabo prácticas de ahorro de agua, energía y material

- Disponen los desechos y residuos adecuadamente
- Se realizan campañas internas de educación para el ahorro, el consumo y el reciclaje
- Cumple las políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de los recursos naturales
- Respeta las medidas de control para la generación, disposición y destino de los residuos
- Se practica la reutilización de residuos por la misma institución, por terceros o ninguno.

Gráfico 5.

Impacto ambiental



Fuente: Elaboración propia

Observamos que en este aspecto se ha progresado mucho y muy rápido, porque no solo la concientización es en la institución, viene también del exterior y muchas veces los individuos lo socializan dentro de las empresas. Por eso las preguntas uno y dos tienen unos picos altos de favorabilidad el 70% y 59%, que se refieren al ahorro de agua, energía y material reciclable y en la segunda en la disposición de los desechos y residuos.

En la pregunta tres es pareja las decisiones de los servidores públicos 48% y en la cuatro nos da una favorabilidad del 52% contra el 44%, porque si se está cumpliendo con las normas legales en el consumo de materiales que sean de explotación de recursos naturales debidamente legales.

Se está teniendo en todos los centros zonales un cuidado especial en la disposición de los desechos en forma adecuada y se desarrollan campañas intensivas sobre el tema, se evidencia una respuesta favorable del 52% en la pregunta cinco. En la última pregunta no hay discusión sobre dicho asunto, son campañas permanentes.

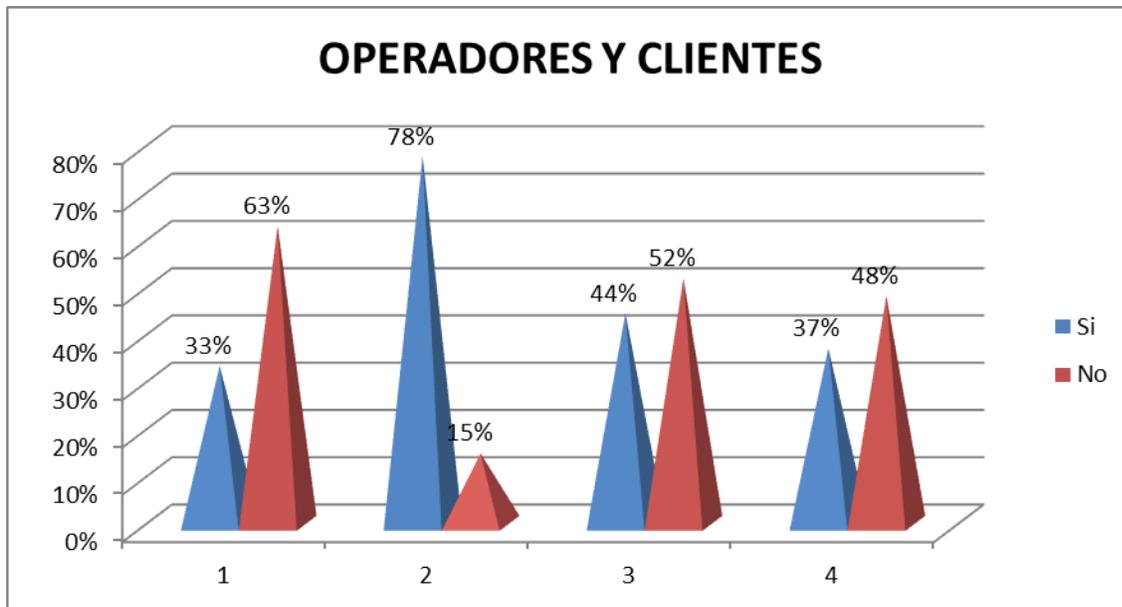
#### ***7.4 Operadores y Clientes***

Es importante establecer la diferencia entre operadores y clientes. Los operadores son corporaciones, asociaciones, fundaciones sin ánimo de lucro que se unen a la institución para realizar contratos de aportes y desarrollar los diferentes programas y proyectos que tiene el ICBF. Estos operadores se someten con la firma del contrato a seguir y cumplir todos los lineamientos de los diferentes programas. Los Lineamientos Técnicos para cada programa están muy bien definidos y para garantizar el servicio público del ICBF pero que no tienen la connotación de Responsabilidad Social Empresarial.

Los Lineamientos Técnicos son diseñados por servidores públicos o por especialistas externos, los que tienen en cuenta las diferentes experiencias de los centros zonales, coordinaciones y regionales para ejecutarlos frente a la realidad social cambiante. Dentro de este tema hay deberes de la institución con los operadores y entre ellos se encuentra

fundamentalmente el pago de manera oportuna y proporcionarles la logística adecuada para el cumplimiento de su objetivo principal.

Gráfico 6.  
Operadores y clientes



Fuente: Elaboración propia

Para los diferentes programas existen los estándares de calidad para garantizar la efectiva prestación del servicio, la aplicación de los mismos se realiza mediante la contratación para su aplicabilidad y presentación de los respectivos hallazgos, para la aplicación de correctivos de manera inmediata.

Los clientes son los niños, niñas, adolescentes y sus familias que requieren y demandan de los diferentes programas y servicios de acuerdo con su problemática particular, los servidores públicos y los operadores deben conocer en detalle la normativa y los lineamientos técnicos de cada uno de éstos para dar una respuesta oportuna o garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

La primera pregunta presenta una respuesta negativa del 63%. La segunda pregunta se encuentra estipulada en los lineamientos y muy bien definidos, ya que es el objetivo fundamental de la institución y por el cual se trabaja y se proporcionan los programas por ello se da una favorabilidad del 78% y una negativa o des favorabilidad del 15%.

No es común que la alta dirección del ICBF haga análisis de la publicidad o campañas que vayan en contra de los valores éticos, pero si se opone claramente y enérgicamente cuando dichas campañas violan los derechos de la infancia o de la familia. Pero en los lineamientos están contemplados y se les exige a los diferentes clientes.

Ya en la parte de la sustitución de tecnología y la disposición de la vieja nos muestra una respuesta positiva del 37% y negativa del 48%, porque no existe una campaña aún y de forma enérgica para toda la institución.

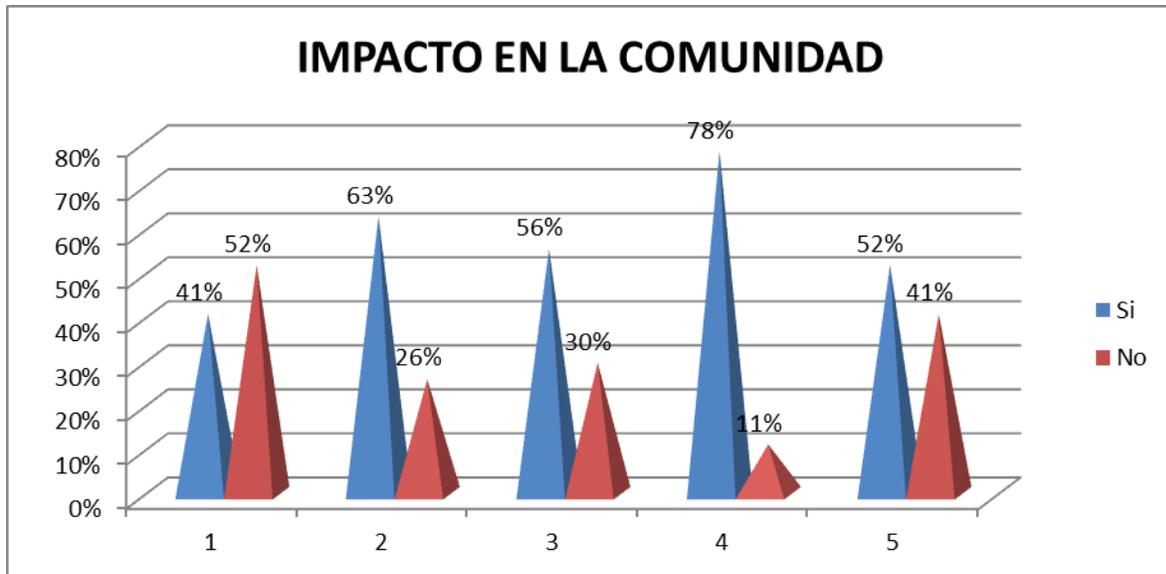
### ***7.5 Impacto en la Comunidad***

Las preguntas correspondientes a este grupo son las siguientes:

- El ICBF brinda apoyo estable a proyectos y actividades de la comunidad fuera de sus programas
- El ICBF ejecuta proyectos sociales propios.
- Dispone de espacios, horas de sus funcionarios y equipamientos para el desenvolvimiento de proyectos y actividades de la comunidad
- Se asocia con otras organizaciones para el desarrollo de proyectos sociales
- Analiza el nivel de satisfacción de los clientes externos y tiene en cuenta las recomendaciones frente a la prestación del servicio y los programas que ofrece.

Gráfico 7.

Impacto en la comunidad



Fuente: Elaboración propia

La primera pregunta nos muestra una respuesta desfavorable del 52%, porque realmente los programas fundamentales e importantes con la comunidad y encaminados a la niñez el pionero ha sido ICBF. Por lo tanto, la participación en otros eventos es poco usual y sobre todo de una forma permanente. No obstante, se responde la segunda pregunta porque todos los proyectos son propios y sociales, eso nos da la favorabilidad del 63%. En cuanto a la pregunta tres hay una respuesta positiva del 63%, debido a que los la gran mayoría de los servidores públicos ejecuta su trabajo en los proyectos misionales.

Una de las obligaciones del ICBF es el de coordinar el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y de articular estrategias y establecer alianzas con las diferentes entidades públicas y privadas para desarrollar proyectos sociales, es por eso que nos muestra una favorabilidad del 78%.

La última pregunta nos da una repuesta positiva del 52%, significando que si se realiza un análisis de la satisfacción del servicio prestado, porque se encuentra debidamente estandarizado,

es una obligación fundamental y todos los servidores públicos deben dar cumplimiento a dicho mandato.

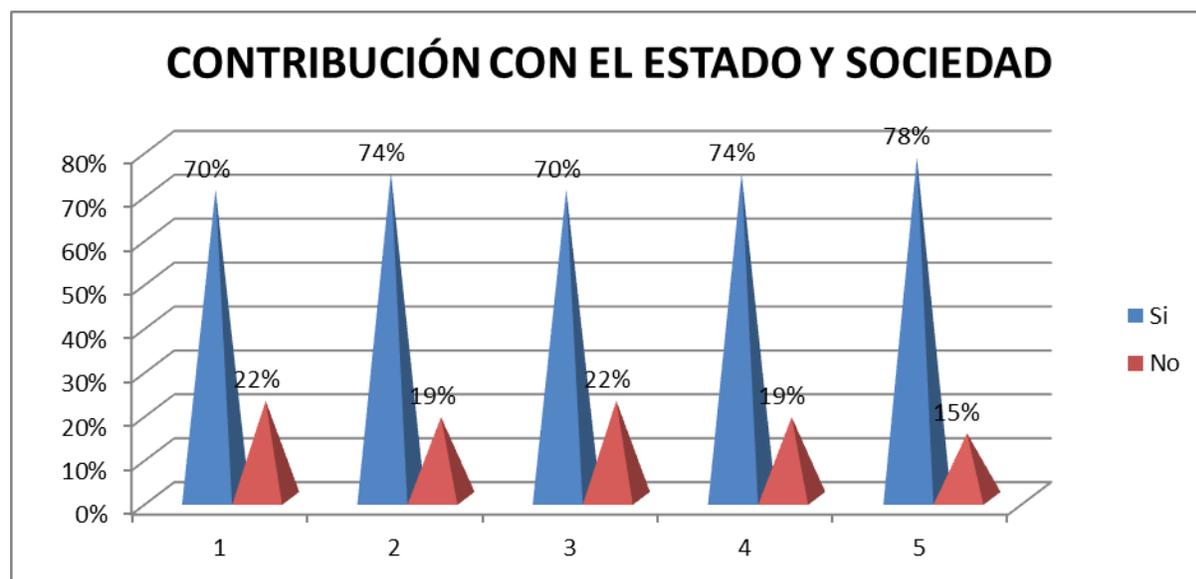
### 7.6 Contribución con el Estado y la Sociedad

El ICBF es una institución del Estado y de trabajo exclusivamente social se encuentra obligada a cumplir con las preguntas siguientes:

- Cumple las normas que estipulan la prohibición de prácticas corruptas
- Realiza auditorías internas para la verificación del cumplimiento de las normas
- Realiza de manera oportuna los aportes legales a sus trabajadores y sus salarios
- Participa de grupos relacionados con asuntos de interés público y responsabilidad social
- Contribuye con el pago de sus impuestos de manera oportuna

Gráfico 8.

Contribución con el Estado y Sociedad



Fuente: Elaboración propia

La verdadera razón del ICBF es el de atender a los niños, niñas, adolescentes, familias, comunidades que demanden el reconocimiento, garantía, prevención y/o restablecimiento de derechos y que después de ser atendidos tengamos como producto final a niños, niñas, adolescentes, familia, comunidades con derechos reconocidos, garantizados y/o restablecidos.

Para poder obtener dicho producto se debe pasar por unos macro procesos misionales y fundamentales como: Gestión para la atención integral de la primera infancia, Gestión para la promoción y prevención para la protección integral de la niñez y adolescencia, Gestión para la atención a las familias y comunidades, Gestión para la nutrición, Gestión para la protección, Gestión de Restablecimiento de Derechos, Gestión de Adopciones y gestión de Responsabilidad Penal. Pero todo esto debe ser acompañado por unos macro procesos de apoyo (Ver Anexo 3 Mapa de Macro Procesos)

## 8. CONCLUSIONES

Este marco general debe dar sentido y coherencia a servicios, estrategias, planes, programas o proyectos y demás acciones que se hagan en relación con los niños, las niñas y los adolescentes en el territorio nacional, por parte del ICBF, para ello, se han considerado tres grandes aspectos: el primero el normativo, que rige el quehacer institucional y clarifican la intención filosófica; el segundo el conceptual que orientan la interpretación normativa y la acción institucional; y el tercero el marco institucional, que contempla las consideraciones básicas desde el punto de vista institucional para lograr el cumplimiento de la ley, que se expresan en la descripción dinámica del Estado sus fines y relaciones, de la administración pública y la descentralización, del rol del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, del Sistema Nacional de Bienestar Familiar y de la función de los Consejos de Política Social.

El ICBF tiene estrategias que apuntan a la Responsabilidad Social Empresarial, aunque no esté definida como tal; sin embargo el énfasis social es el más importante, por ello toda la inversión y los programas están diseñados para beneficio de los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Se cuenta con una estructura organizacional para garantizar la administración y ejecución de los recursos que recibe por parte de las empresas públicas y privadas y del presupuesto de la nación. De igual forma se aplican diferentes estrategias de direccionamiento estratégico, enmarcadas dentro del modelo de desarrollo adoptado por el gobierno nacional, del que no es ajeno el ICBF

A continuación se enuncian las diferentes estrategias que no están enmarcadas como RSE, pero no se centran en explícitamente con su nombre, pero se ha llegado a incluir en todos los lineamientos para garantizar la prestación del servicio público de Bienestar Familiar:

- Estrategia Permanente de Innovación Cambio EPICO, se encarga de articular las Políticas de Calidad, Ambiental, Seguridad de la Información y Salud ocupacional.
- Aplicativo Misional SIM: Unidades de atención, Ingreso de PQRD, Beneficiarios de los programas y servicios.
- Formación del talento humano: Presencial con talleres de capacitación, GET Zonal

- Virtual: Escuela Virtual (Inducción, Re inducción, Cursos virtuales).
- Formación Profesional y Especializaciones: Icetex-Fondo Carlos Lleras para los servidores públicos de carrera administrativa.
- Aplicación de estándares: Unidades aplicativas, Programas y Servicios, Operadores.
- Programas y Servicios, Operadores.
- SNBF.
- COMPOS
- Rendición Pública de Cuentas.
- Reuniones intersectoriales.
- Publicaciones.
- Normograma (Ver Anexo 1)
- Estrategia Permanente de Innovación y Cambio-EPICO, se recibió por parte del Icontec tres certificaciones del Sistema Integrado de Gestión.

## 9. RECOMENDACIONES

Se debe instrumentar la creación de un comité de RSC en el pertinente nivel administrativo, para la coordinación técnica, la articulación de las iniciativas existentes, el fomento y el desarrollo de las políticas de responsabilidad social y la implantación de mecanismos de buen gobierno corporativo global; esto es, con una perspectiva integradora de las distintas partes interesadas, para articular un gobierno stakeholder en el ICBF.

Por otra parte, se requiere de una estrategia destinada a mejorar la reputación o imagen del ICBF para todos los stakeholders, que permita el análisis previo de la situación; así como abordar los efectos favorables de la entidad así:

- La implantación de un Código Ético para expresar la voluntad y disposición de la institución para el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego.
- El establecimiento de un Comité de Ética Corporativo, para el seguimiento y control de los compromisos establecidos en el Código Ético; así como la búsqueda de intereses comunes.
- Desarrollo de planes de comunicación interna del Código Ético y el funcionamiento del Comité de Ética Corporativo; así como programas de formación para los servidores públicos acerca del Código Ético y de las implicaciones que tiene éste en la toma de decisiones cotidianas.
- Elaboración de Informes anuales de RSE para mantener informados a todos los stakeholders acerca de las acciones de RS en los aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Desarrollo de planes de comunicación externa, tanto del Código Ético como de los Informes anuales de RSE, para que los stakeholders posean información suficiente para conocer si las expectativas legítimas están tratando de ser satisfechas por parte del ICBF.
- Establecimiento de una Auditoría Ética cada dos o tres años, para realizar una valoración del cumplimiento del contrato moral, de la consistencia de lo que se dice y se hace. Dicha auditoría la debe realizar una organización externa, para determinar los puntos fuertes y débiles de la institución y proponer las mejoras respectivas.

Por otra parte, se propone el siguiente Plan de Gestión Social con los Stakeholders del ICBF así:

<b>GRUPO DE INTERÉS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FECHAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
GOBIERNO NACIONAL	Desarrollar grupos de presión con todas las regionales. Demostrar el verdadero trabajo de las regionales	Realizar los inventarios de personal necesario en cada regional, de acuerdo a las competencias necesarias para el desempeño del cargo. Ejecutar estrategias de comunicación efectiva y ágil entre las Regionales para el intercambio de experiencias exitosas. Crear un comité de directores para recibir las inquietudes de las sedes y realizar comunicación directa con el Director General y sus asesores.	Junio a Diciembre de 2013	Directores Regionales
SERVIDORES PUBLICOS DEL ICBF	Mejorar las condiciones salariales de todos servidores de planta y contratistas.	Análisis de la escala salarial de la institución de acuerdo acorde con los servidores públicos del Departamento Administrativo de Prosperidad Social y los establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil.	Junio a Diciembre de 2013	Director Nacional, Oficina de Gestión Humana de la Sede Nacional y Comisión Nacional del Servicio Civil
OPERADORES	Hacer cumplir los procesos de selección.	Aplicación de los lineamientos y darle el valor real a los estándares realizados por las empresas contratadas para ello. Expedición de los certificados de idoneidad por parte de los supervisores de los contratos	Junio a Diciembre de 2013	Gestión Humana y Coordinadores Zonales
PROVEEDORES	Establecer procesos de selección efectivos y	*Convocatoria pública de proveedores. *Aplicación de los lineamientos	Junio a Diciembre de 2013	Director Regional y Coordinadores de grupo

<b>GRUPO DE INTERÉS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>FECHAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
	transparentes.	de selección. *Aplicación del trámite anti corrupción.		
NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS	Satisfacer oportunamente las necesidades de la población objeto de atención.	*Aplicación efectiva de los lineamientos de atención. * Establecer sanciones efectivas frente a los operadores, por incumplimiento del contrato. * Contratar el personal idóneo para garantizar la correcta prestación del servicio.	Junio a Diciembre de 2013	Coordinadores de centros zonales y coordinadores de grupo.
COMUNIDAD	Proponer programas de trabajo con la comunidad no beneficiada directamente. Informar y divulgar más frecuentemente las acciones positivas del ICBF.	Acercamiento con la comunidad a través de programas lúdicos y educativos en las regiones, diferentes a los que ya se tienen diseñados. Boletines de prensa hacia la comunidad en general, dando cuenta de sus acciones positivas.	Junio a Diciembre de 2013	Coordinadores de Grupos, Coordinadores Zonales y Coordinador Oficina de Comunicaciones de la Sede Nacional
EMPRESA PRIVADA	Continuar con la estrategia El Derecho a la Felicidad	Divulgación de manera permanente de los logros de la estrategia para beneficio de los Niños, Niñas y Adolescentes.	Junio a Diciembre de 2013	Director General, Directores Regionales.
ORGANISMOS INTERNACIONALES	Diseñar una estrategia de cooperación internacional para beneficio de los niños, niñas y adolescentes beneficiarios de los programas.	Divulgación de manera permanente de los logros de la estrategia para beneficio de los Niños, Niñas y Adolescentes.	Junio a Diciembre de 2013	Director General.

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDI, Informe Encuesta sobre RSE, noviembre de 2009

Araya, Mónica. (2003). *Negociación de Inversión y Responsabilidad Social Corporativa: explorando un vínculo en las Américas*. En: Revista Ambiente y Desarrollo. Vol. XIX, No. 3 y 4.

Benedicte, Bull. (Diciembre, 2004) *Responsabilidad Social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina?* En: RVG. Vol. 9, No. 28. P.565-584. ISSN 1315-9984.

Boatright, J.R. (1999) *Ethics and the conduct of business*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Christensen, Natalia. *La Responsabilidad Social Corporativa desde la perspectiva de la Empresa Familiar*. Trabajo de Investigación IEF, Instituto de la Empresa Familiar. Junio 2003. Madrid España; (Consultado el 2 de marzo, 2013). <http://www.laempresafamiliar.com/biblioferrersalat/fitxa.php?ID=1025>

Krisk Maya, Thomas, Forstater Philip, Monaghan, Mia Sillanpaa. (Enero de 2006). *Accountability: El compromiso con los Stakeholders, Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, Editorial Castellana.

Melle Hernández, Mónica. (2007) *La Responsabilidad Social dentro del Sector Público*, Universidad Complutense de Madrid, Revista Ekonomiaz No.65 cuatrimestre.

Mora Contreras, César. (Julio – diciembre, 2005) *La responsabilidad social empresarial: razón de ser del marketing como sistema de pensamiento organizacional*. En: Visión Gerencial. Vol. 4, No. 2 p. 171-179. ISSN: 1317-8822

Torras, Luis. (2006) *Desarrollo y Modelo de la Organización Socialmente Responsable*. EADA. Director Académico. Barcelona, España.

Vargas, Maureen. (2003) *Responsabilidad Social Empresarial*. Segunda Parte.

Vives, Antonio Y Peinado, Estrella. (Mayo de 2011). *La Responsabilidad Social en América Latina*. Vara Editores.

## **CIBERGRAFÍA**

[http://www.oit.or.cr/ipec/encuentros/documentos/responsabilidad\\_social\\_empresarial1.doc](http://www.oit.or.cr/ipec/encuentros/documentos/responsabilidad_social_empresarial1.doc)  
(Consultado el 16 de febrero, 2013).

ICBF, Intranet, Historia del ICBF, *Lineamientos, Organigrama, SIGE*.

CCRE, 2009, <en línea>)

*King Committee on Corporate Governance*, 2002. (Consultado el 16 de febrero, 2013).

Vicepresidencia de la República de Colombia. “Responsabilidad Social Empresarial”.  
(Consultado el 27 de febrero, 2013).  
<http://www.derechoshumanos.gov.co/modules.php?name=informacion&file=article&sid=735>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. NORMOGRAMA**

**[Ver archivo adjunto](#)**

**ANEXO 2. ENCUESTA PARA MEDIR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL ICBF EN EL CENTRO ZONAL ABURRA NORTE**

La siguiente encuesta es para los stakeholders del Centro zonal N° 5,

NOMBRE Y APELLIDOS:

CARGO O FUNCIÓN:

EN ADMINISTRATIVA \_\_\_\_\_ CARRERA

PROVISIONAL \_\_\_\_\_ PRESTACIÓN DE SERVICIOS \_\_\_\_\_

1. Sabe Usted que es Responsabilidad Social Empresarial?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Primera parte: Valores y Principios**

2. Conoce Ud. los valores y principios del ICBF

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. Aplica Ud. los valores y principios del ICBF

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. El ICBF ha definido de forma clara los valores que la hacen socialmente responsable

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. El ICBF publica dichos valores para darlos a conocer tanto al público interno como al externo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. El ICBF enseña a los servidores públicos la importancia de la aplicación de los valores y principios

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. El ICBF hace partícipes a los clientes, socios, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. Se publica con regularidad un balance social que integre la comunidad, los clientes, el público interno, los proveedores, el gobierno y la sociedad en general.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. Se realizan evaluaciones de clima organizacional y de percepción de los valores por los servidores públicos.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Segunda Parte: Impacto en el Entorno Laboral**

10. En el ICBF se respetan las políticas y normas establecidas en cuanto a la libre representación sindical

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. Respeto las políticas establecidas en cuanto a la no contratación de mano de obra infantil, equidad de género y prohibición de prácticas de discriminación

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. La institución desarrolla proyectos internos de integración que contribuyen para el desarrollo de los hijos de empleados, (educación, recreación, deportes o artes)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. Ofrece flexibilidad de horario para hombres y mujeres con hijos menores de edad.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. El ICBF paga salarios y ofrece los mismos beneficios a hombres y mujeres que ejerzan las mismas funciones en cualquier nivel jerárquico

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. Realiza contratación de personas con deficiencias físicas y mentales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. Toma medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. Con regularidad el ICBF desenvuelve campañas de concienciación y ofrece acceso a información sobre salud, seguridad y condiciones de trabajo

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. Desarrolla programas de acompañamiento o preparación para la jubilación

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **Tercera Parte: Impacto Ambiental**

19. Los servidores públicos de la institución llevan a cabo prácticas de ahorro de agua, energía y material

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. Disponen los desechos y residuos adecuadamente

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. Se realizan campañas internas de educación para el ahorro, el consumo y el reciclaje

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

22. Cumple las políticas de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de los recursos naturales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. Respeta las medidas de control para la generación, disposición y destino de los residuos

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24. Se practica la reutilización de residuos por la misma institución, por terceros o ninguno

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### **Cuarta Parte: Consumidores y Clientes**

25. Realiza encuestas de satisfacción en cuanto a los programas y servicios

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

26. Respetar las políticas que van en contra de propaganda abusiva que coloque a niños, adolescentes, mujeres o grupos minoritarios en situaciones consideradas de riesgo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27. Realiza análisis previo de campañas publicitarias para verificar la conformidad de valores éticos.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

28. Realiza sustitución de tecnología y se encarga de su disposición

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### **Quinta Parte: Impacto en la Comunidad**

29. El ICBF brinda apoyo estable a proyectos y actividades de la comunidad fuera de sus programas

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

30. El ICBF ejecuta proyectos sociales propios.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

31. Dispone de espacios, horas de sus funcionarios y equipamientos para el desenvolvimiento de proyectos y actividades de la comunidad

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

32. Se asocia con otras organizaciones para el desarrollo de proyectos sociales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

33. Analiza el nivel de satisfacción de los clientes externos y tiene en cuenta las recomendaciones frente a la prestación del servicio y los programas que ofrece.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### **Sexta Parte: Contribución con el Estado y Sociedad**

34. Cumple las normas que estipulan la prohibición de prácticas corruptas

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

35. Realiza auditorías internas para la verificación del cumplimiento de las normas

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

36. Realiza de manera oportuna los aportes legales a sus trabajadores y sus salarios

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

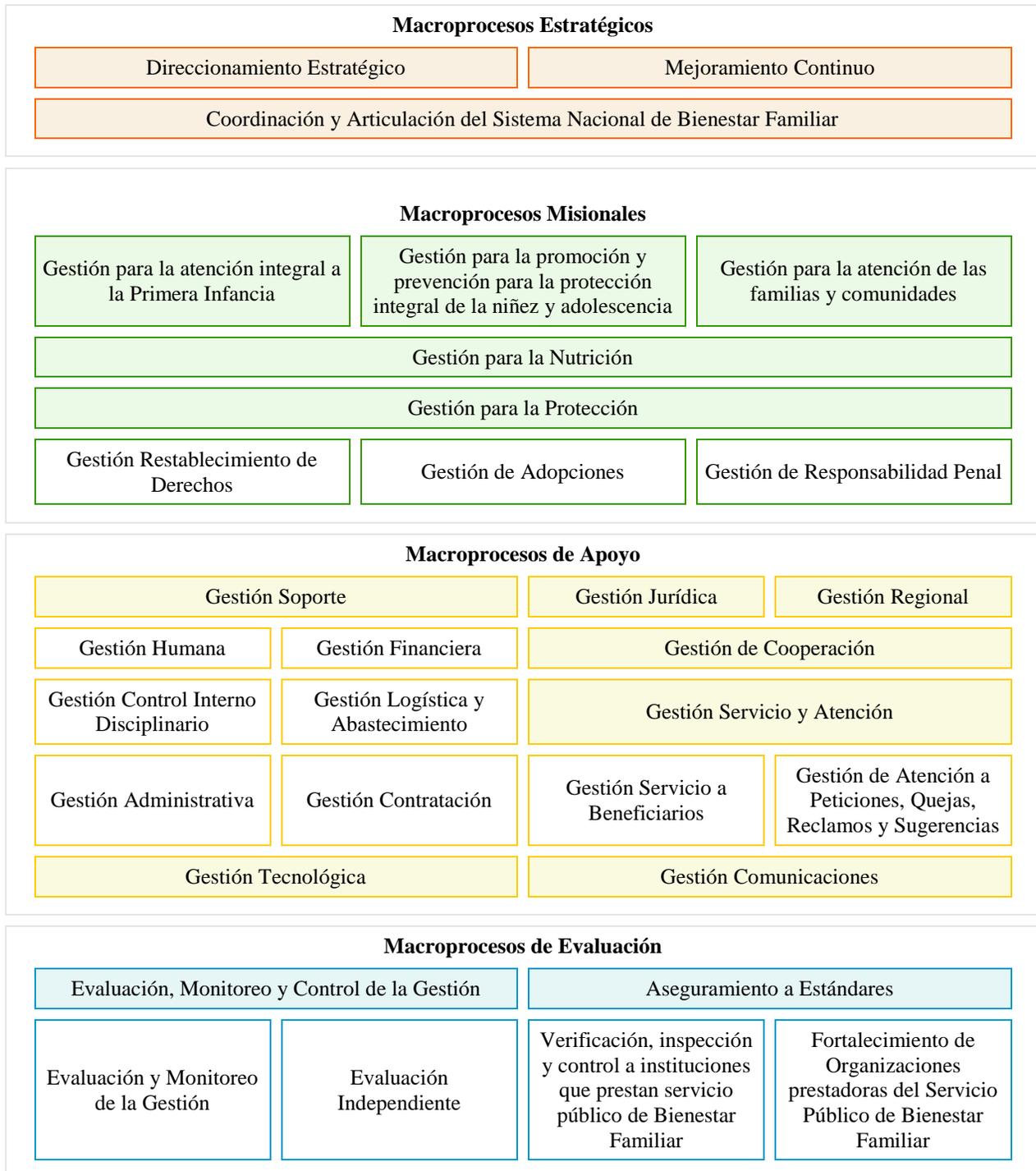
37. Participa de grupos relacionados con asuntos de interés público y responsabilidad social

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

38. Contribuye con el pago de sus impuestos de manera oportuna

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### ANEXO 3. MAPA DE MACRO PROCESOS



Fuente: ICBF Intranet