

Facturación en entrega de dotación escolar por madres sustitutas del proyecto ICBF

Integrante:

Sandra Milena Ramírez Canelo ID: 760135

Asesor: Víctor Alfonso Agudelo Villegas

Tutora: Olga Lucia Duque Carvajal

Centro Regional Eje Cafetero UNIMINUTO

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Mayo, 2025

## Contenido

Resumen .....	5
Palabras clave: .....	5
Introducción .....	6
Planteamiento Del Problema .....	7
Árbol de Problemas .....	7
Pregunta Problema .....	12
Pregunta Principal .....	12
Preguntas Secundarias .....	12
Justificación.....	13
Objetivos de Investigación .....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Supuestos.....	16
Metodología.....	17
Tipo de Investigación .....	18
Categorías de Análisis.....	18
Técnicas e Instrumentos de Recolección .....	19
Análisis de la Información .....	20
Procesamiento de Datos.....	20
Plan de Análisis .....	21
Marco Referencia .....	21
Marco Teórico.....	21
La Teoría del Control Interno .....	22
Teoría de la Optimización de Procesos .....	22
Teoría de la Optimización de Procesos .....	23
Teorías de Gestión del Tiempo y Recursos .....	24
Teoría de la Educación Integral.....	26
Marco Conceptual .....	27

Facturación .....	27
Demoras en Entrega .....	28
Dotaciones escolares.....	28
Madres sustitutas.....	28
Marco Legal.....	29
Antecedentes .....	31
Rendimiento Escolar, Comportamiento Y Salud En Niños, Niñas Y Adolescentes De Hogares Sustitutos Peréa Martínez, Clareth y Ochoa Rangel, Edwin (2021) .....	31
Mejoramiento Del Proceso De Facturación De La Subred Integrada De Servicios De Salud Sur De Bogotá A Partir De La Metodología Six Sigma Céspedes Otálora, Sebastián y Vivas Álvarez, Bibiana Paola (2023).....	33
Generalidades De La Facturación En Salud Y Sus Problemas En La Operación Upegui, Sara Frehydell (2020).....	34
Putnam, Robert D. (2000) La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias.....	36
Robayo Rincón, Janneth Patricia (2021) Aplicación de la contabilidad ambiental financiera en las Entidades Sin Ánimo de Lucro que administran la modalidad de Hogares Infantiles y Centros de Desarrollo Infantil del ICBF .....	38
Congreso de la República de Colombia (2016) Ley 1819 de 2016 – Reforma Tributaria Estructural en Colombia .....	39
Congreso de la República de Colombia (1990) Ley 43 de 1990 (Normas de Contabilidad y Auditoría en Colombia).....	40
Congreso de la República de Colombia (2006) Ley 1098 de 2006 – Código de Infancia y Adolescencia .....	42
González Ramírez, J. L., y Durán, I. M. (2012) Evaluar para mejorar: el caso del programa Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB) del ICBF .....	43
Arévalo Montalván, R. A., y Barbarán Mozo, H. P. (2021) La transparencia en la administración de los recursos públicos.....	44
González Velásquez, L. M., Gámez Padilla, D. J., y Rodeles Lara, I. G. (2023) Latinoamérica: Transparencia y acceso a la información .....	47
Manual Operativo Modalidad de Acogimiento Familiar – Hogar Sustituto v2 (MO4.P) Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – 2022 .....	49
Informe final de práctica: Apoyo en la gestión a la Dirección de Planeación y Control de la Gestión del ICBF María Camila Rojas Arenas – 2023 .....	51
Hogares Sustitutos Tradicionales Juanita Camargo Polo – 2021.....	53

Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar proyectos sociales Juanita Castro Franco, Catalina Guerrero Morales, Jorge Luis Medina Martín, Andrés Felipe Pico Reyes – 2022 .....	55
La experiencia del cuidado en los hogares sustitutos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), a cargo de un usuario con diversidad funcional Luz Angie Soto Salazar – 2022 .....	58
Programas y estrategias orientadas al restablecimiento de derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del ICBF María Paula Tapie Chaparro – 2023 .....	60
Manual Operativo Modalidad Institucional para Atención a la Primera Infancia .....	62
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – 2013 .....	62
Estudio de caso del programa Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar del ICBF en la ciudad de Bogotá: ¿Cómo diverge lo diseñado de lo implementado? .....	64
Barrios Amado, Victoria Sofía – 2022 .....	64
Procesos De Organización De Los Hogares Comunitarios. Estudio De Caso: Hogares De La Casona Y El Limonar, Dosquebradas García, Geovana Benilda; Restrepo, Gloria Rocío; Triana, Luz Marina – 2007 .....	66
Resultados .....	69
Distribución Por Categorías .....	69
Discusión de resultados .....	73
Conclusiones.....	76
Impactos .....	78
Impacto Social .....	78
Impacto Económico.....	78
Impacto ODS.....	78
Referencias .....	79
Anexos .....	84
Inventario.....	84
Fichas lectoras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Resumen

El presente trabajo de investigación, titulado Facturación en entregas de dotación escolar por madres sustitutas del proyecto ICBF, tiene como objetivo identificar y caracterizar los procedimientos contables realizados por las Madres Sustitutas (MS) vinculadas al proyecto de Hogares Sustitutos (HS), ejecutado por la Fundación FESCO bajo supervisión del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). La finalidad es detectar fallas administrativas y puntos críticos que afectan el proceso, para proponer estrategias que permitan que el desembolso del recurso de la dotación escolar se realice directamente a los proveedores. Esta situación ha generado retrasos en la entrega de dotaciones escolares para Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), afectando su bienestar, la eficiencia institucional y la transparencia en el manejo de recursos públicos. La investigación cobra importancia al evidenciar cómo las MS, además de su rol en el cuidado de los NNA, asumen funciones contables y logísticas para las que no siempre tienen formación ni apoyo institucional. La metodología adoptada es cualitativa, de tipo descriptivo, con un enfoque centrado en la comprensión de experiencias reales de las MS frente al proceso de facturación. Se aplicarán técnicas como el análisis documental de manuales y normativas institucionales, entrevistas semiestructuradas a actores clave (madres sustitutas, personal administrativo de la Fundación FESCO y funcionarios del ICBF), y revisión de evidencias relacionadas con entregas anteriores. Se busca identificar prácticas ineficientes dentro del proceso contable y proponer estrategias que promuevan el pago directo a proveedores, reduciendo errores, optimizando tiempos y fortaleciendo la articulación entre las partes involucradas.

**Palabras clave:** Facturación, Dotación Escolar, Madres Sustitutas, Hogares Sustitutos, Gestión Administrativa.

## **Introducción**

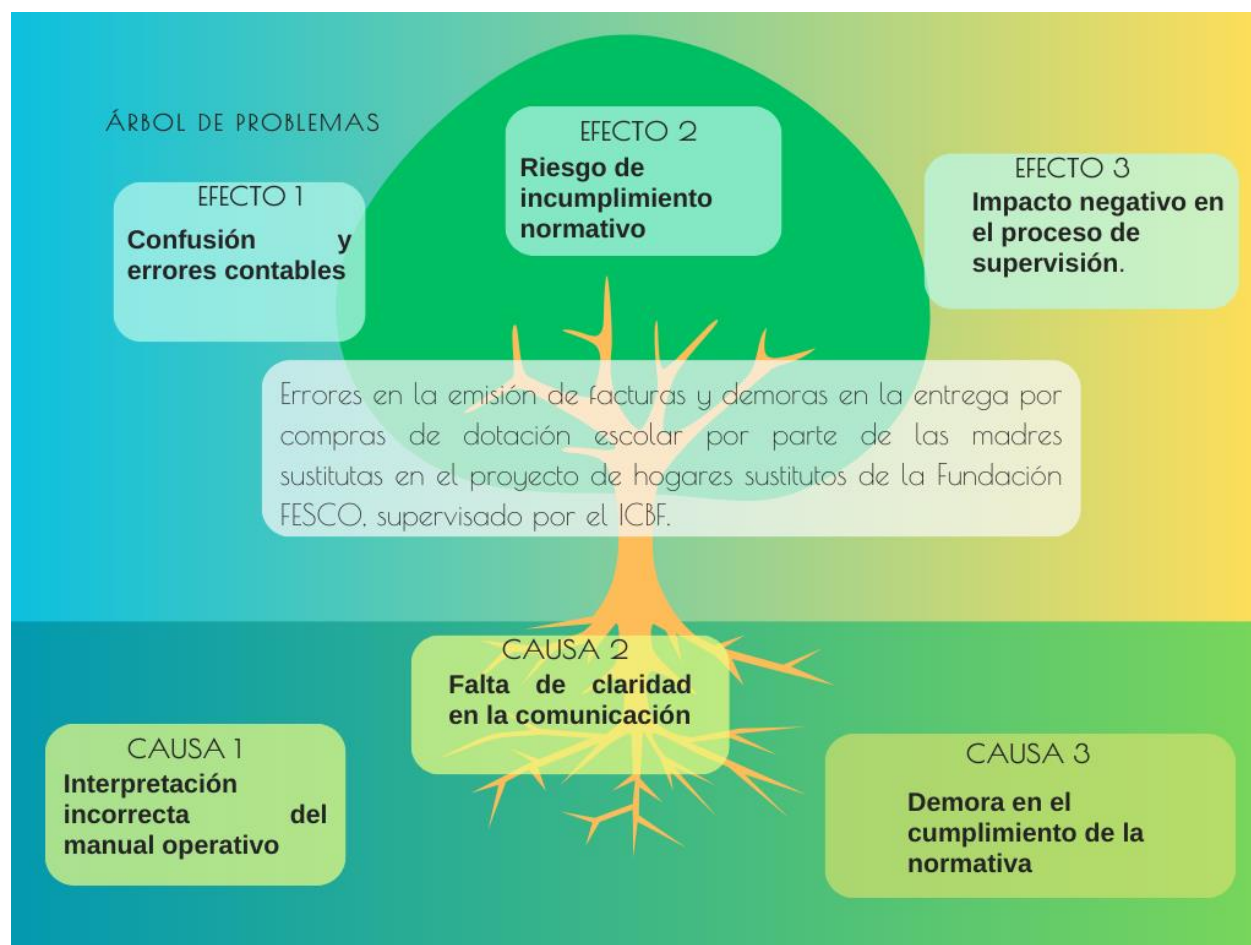
La gestión administrativa en proyectos sociales, especialmente en programas de acogimiento familiar como el de hogares sustitutos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), afronta importantes retos relacionados con la facturación y la entrega de dotación escolar. Estos procesos resultan esenciales para garantizar el bienestar y desarrollo adecuado de los niños, niñas y adolescentes beneficiarios. En el contexto colombiano, la eficiencia y transparencia en el manejo de recursos públicos son fundamentales para asegurar la confianza institucional y la adecuada ejecución de los programas sociales. No obstante, se han identificado errores administrativos y demoras en la entrega de la dotación escolar, muchas veces asociadas a fallas en los procedimientos contables realizados por las madres sustitutas, quienes desempeñan un rol clave en la dinámica y operación de estos recursos.

Ante esta situación, surge la necesidad de optimizar los procedimientos contables y logísticos para mejorar la coordinación entre madres sustitutas, entidades operadoras y proveedores. Así mismo, es pertinente explorar estrategias que permitan agilizar los pagos y asegurar el cumplimiento oportuno de la entrega de recursos escolares. Este proyecto se orienta a identificar y caracterizar las fallas administrativas y contables presentes en el proceso de facturación y entrega de dotación escolar, con el propósito de proponer soluciones que fortalezcan la eficiencia y la transparencia del sistema, generando beneficios directos tanto para las madres sustitutas como para los niños y niñas bajo su cuidado.

## Planteamiento Del Problema

### Árbol de Problemas

**Figura 1.**  
Árbol de problemas



**Figura 1.** Análisis de causas y efectos de .... problema

El problema central identificado en el presente proyecto se relaciona con los errores en la emisión de facturas y las demoras en la entrega y documentación de la dotación escolar, enfundadas por las compras realizadas por las Madres Sustitutas (MS) en el marco del proyecto de Hogares Sustitutos (HS), ejecutado por la Fundación FESCO y supervisado por

el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Estas irregularidades afectan directamente el cumplimiento de los derechos fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) bajo medida de protección, al obstaculizar el acceso oportuno a materiales escolares esenciales para su proceso educativo (ICBF, 2022). Según (González Ramírez y Durán,2012), los fallos administrativos y la ineficiencia en la gestión de recursos en programas sociales pueden traducirse en deficiencias sustanciales en la atención y el bienestar de los beneficiarios. Además, la sobrecarga operativa que enfrentan las MS, sin una capacitación adecuada, vulnera la eficacia institucional y compromete los principios de eficiencia y transparencia en el manejo de recursos públicos.

Una de las causas estructurales más relevantes identificadas es la interpretación incorrecta del manual operativo por parte de las madres sustitutas. Este documento, aunque normativo, no siempre es comprendido por quienes deben aplicarlo, debido a su lenguaje técnico y la ausencia de formación previa. (Tapie Chaparro,2023) destaca que las cuidadoras en hogares sustitutos suelen carecer de herramientas conceptuales y procedimentales para implementar correctamente las exigencias administrativas del ICBF. Esta falta de formación se convierte en un obstáculo crítico, pues genera errores en la legalización de gastos, en la elaboración de soportes y en la comprensión de sus responsabilidades. De acuerdo a (Arévalo y Barbarán,2021), sin procesos de capacitación adecuados, los actores operativos pueden incurrir en acciones que comprometan la trazabilidad de los recursos públicos, lo que impide realizar auditorías eficaces y controlar la ejecución financiera.

Otro factor es la falta de comunicación asertiva entre las madres sustitutas, el equipo técnico de la Fundación y el personal del ICBF. Este inconveniente se agrava en contextos donde los canales de información no están sistematizados ni adaptados al perfil educativo de

las cuidadoras. (Soto Salazar,2022), muchas madres sustitutas experimentan dificultades para interpretar lineamientos institucionales, lo que conlleva a errores administrativos, pese a su buena voluntad. (González Velásquez,2023) resaltan que la transparencia y la rendición de cuentas dependen de la existencia de flujos de información claros, oportunos y comprensibles. La ausencia de estos flujos entorpece el seguimiento institucional y pone en riesgo la correcta ejecución de los recursos, especialmente en programas dirigidos a poblaciones vulnerables como los NNA bajo medida de protección.

También se ha evidenciado una demora sistemática en el cumplimiento de la normativa, derivada del incumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de documentación o de su presentación incompleta. Esta situación responde, en muchos casos, a la carga emocional y física de las MS, quienes, al tener múltiples responsabilidades, postergan tareas administrativas o las realizan sin el tiempo necesario para garantizar calidad. (Según Upegui,2020), la sobrecarga laboral y la ausencia de apoyo técnico generan una alta probabilidad de errores administrativos en entornos asistenciales. Esta perspectiva se complementa con lo señalado por (Camelo,2022), quienes proponen la implementación de modelos de gestión que incluyan el acompañamiento técnico como mecanismo para mejorar la eficiencia administrativa en proyectos sociales.

Entre los efectos más relevantes se encuentran los errores contables y la confusión en los registros financieros. Las inconsistencias entre los gastos reportados y los soportes presentados pueden derivar en pagos indebidos, pérdida de control sobre los recursos, y dificultades en los procesos de auditoría. (González Velásquez,2023) insisten en que la gestión de recursos públicos exige altos estándares de control interno y trazabilidad, y cualquier debilidad en estos aspectos compromete la credibilidad institucional. Por su parte,

(Arévalo y Barbarán,2021) afirman que los errores contables reiterativos son un indicio de fallas estructurales en la administración, lo cual puede acarrear sanciones legales o administrativas para los operadores y afectar la continuidad del proyecto. Por ello, se hace necesario fortalecer las capacidades asistenciales de las MS, mediante estrategias de formación permanente y simplificación de los procedimientos.

La ausencia de lineamientos claros y el desconocimiento técnico por parte de las MS también representan riesgos importantes de incumplimiento normativo. En la práctica, muchas madres sustitutas firman documentos y ejecutan recursos sin comprender plenamente las implicaciones jurídicas de sus actos. Según el Manual Operativo del (ICBF,2022), las madres sustitutas no deben realizar compras ni asumir compromisos económicos en nombre del operador; sin embargo, esta norma no siempre se cumple. (González Ramírez y Durán,2012) advierten que la falta de claridad normativa y la desactualización de los procedimientos institucionales suelen generar falencias operativas que afectan de manera negativa la gestión de programas sociales. Esta situación debe abordarse desde una lógica preventiva, incorporando la formación legal básica como parte del acompañamiento institucional a las cuidadoras.

Las fallas en la entrega oportuna, completa y clara de la documentación por parte de las madres sustitutas también impactan directamente en los procesos de supervisión institucional. Cuando los informes presentan inconsistencias, la verificación por parte de los equipos del ICBF y del operador debe ser más precisa y minuciosa, generando demora en la toma de decisiones. (Tapie Chaparro,2023) resalta que el seguimiento efectivo en los hogares sustitutos depende de la disponibilidad y calidad de la información suministrada por las cuidadoras. Sin estos insumos, es difícil garantizar la protección integral de los NNA.

Además, (Camelo,2022) afirman que los modelos de gestión deben incorporar indicadores que midan tanto la eficacia como la oportunidad de los procesos, para evitar que los errores de base comprometan los resultados del programa.

En el marco del proyecto ejecutado por la Fundación FESCO, se observa una contradicción operativa entre las directrices del manual del ICBF y las prácticas reales. Aunque el manual establece que la dotación debe ser entregada por el operador o el ICBF, sin que las MS incurran en gastos, en la práctica son ellas quienes realizan las compras. Esta situación fractura lo estipulado en el Manual Operativo (ICBF, 2022), que prohíbe la entrega directa de recursos a las madres sustitutas. De acuerdo a (Arévalo y Barbarán,2021), el desconocimiento o incumplimiento de la normativa institucional produce vacíos de responsabilidad que afectan tanto la transparencia como la legalidad de los procedimientos. Esta incoherencia en el quehacer diario también dificulta la rendición de cuentas y expone a las madres y a la Fundación a posibles sanciones por mala gestión de recursos.

Esta disonancia entre la práctica y la norma también afecta la rendición de cuentas, dado que dificulta la identificación del ejecutor de los gastos y comprometer la transparencia del proceso. La emisión incorrecta de facturas, sumada a los errores contables y a la falta de claridad en la documentación, reduce la confiabilidad del sistema y pone en riesgo la sostenibilidad del programa. Como plantea (González Velásquez,2023), la transparencia institucional requiere coherencia entre los lineamientos y la ejecución operativa, y cualquier brecha entre ambos debe ser corregida mediante reformas estructurales. Además, (Lozano y Méndez,2020) señalan que la trazabilidad financiera es una condición básica para el monitoreo de recursos públicos, especialmente en programas de infancia, donde el control debe ser riguroso y constante.

En definitiva, el árbol de problemas revela que los errores en facturación y las demoras en la entrega de dotación no son eventos aislados, sino síntomas de una desarticulación sistémica entre los actores involucrados. La falta de capacitación, la comunicación ineficaz y la débil supervisión generan un círculo vicioso de reprocesos, fallas y demoras que afectan la calidad del servicio. Esta conclusión se alinea con el análisis de (González Ramírez y Durán,2012), quienes señalan que los fallos en la articulación institucional representan uno de los principales factores de ineficiencia en los programas sociales. Para superar estas dificultades, es necesario implementar estrategias integrales de fortalecimiento administrativo, formación a las cuidadoras y mejora en los mecanismos de control, tal como lo proponen (Camelo,2022) en su modelo de evaluación de proyectos sociales.

## **Pregunta Problema**

### ***Pregunta Principal***

¿Como disminuir errores en la emisión de facturas y demoras en la entrega por compras de dotación escolar por parte de las madres sustitutas en el proyecto de hogares sustitutos de la Fundación, supervisado por el ICBF?

### ***Preguntas Secundarias***

¿Qué factores contribuyen a las demoras en la entrega de dotaciones escolares por parte de las madres sustitutas en el proyecto de hogares sustitutos de la Fundación, supervisado por el ICBF?

¿Cómo se puede mejorar la comunicación y la capacitación de las madres sustitutas respecto a los procedimientos establecidos por el ICBF para la entrega por compras de dotación escolar por parte de las madres sustitutas en el proyecto de hogares sustitutos de la Fundación, supervisado por el ICBF?

¿Qué cambios administrativos podrían implementarse para optimizar la gestión de recursos y mejorar la eficiencia del programa de hogares sustitutos de la Fundación, supervisado por el ICBF?

### **Justificación**

La correcta gestión administrativa de los recursos en los programas de atención a la niñez es un componente esencial para garantizar la transparencia institucional y el cumplimiento de los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes (NNA). En el caso del programa de Hogares Sustitutos (HS) de la Fundación, supervisado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), se ha evidenciado una problemática reiterada en la emisión de facturas y la entrega oportuna de la dotación escolar. Esta situación compromete no solo el flujo administrativo del proyecto, sino también el acceso efectivo de los menores a los recursos necesarios para su desarrollo. Según (González Velásquez,2023), la transparencia en la gestión pública implica garantizar el acceso claro a la información financiera y administrativa, lo cual se traduce en mayor eficiencia, confianza ciudadana y rendición de cuentas efectiva.

En esta línea, resulta necesario implementar mecanismos que reduzcan la participación directa de las madres sustitutas (MS) en procesos contables para los cuales no están debidamente capacitadas. La responsabilidad de legalizar facturas, solicitar cotizaciones y gestionar documentación ante los operadores del ICBF recae muchas veces en mujeres cuidadoras que no

cuentan con formación técnica en estas áreas, lo que aumenta el margen de error. (Tapie Chaparro,2023) resalta que los hogares sustitutos enfrentan dificultades operativas que se derivan de una sobrecarga administrativa impuesta a las cuidadoras, lo cual afecta tanto el bienestar de estas como la eficacia en la atención de los menores a su cargo. Por ello, este estudio busca no solo visibilizar dichas cargas, sino también proponer soluciones viables que fortalezcan la estructura operativa del programa.

Uno de los ejes centrales de la propuesta es establecer alianzas con proveedores para que la dotación escolar sea pagada directamente por el operador, evitando así que las MS actúen como intermediarias en procesos de compra. Esta estrategia no solo permitiría un control más riguroso del gasto, sino que también cumpliría con lo establecido por el Manual Operativo del (ICBF,2022), que señala que las MS no deben utilizar recursos propios ni ser responsables directas de adquirir insumos. La correcta implementación de este lineamiento contribuiría a mitigar los errores en facturación y fortalecería la trazabilidad de los recursos, lo cual es fundamental para auditorías y procesos de supervisión institucional. Además, permitiría una mejor planificación presupuestal por parte de la Fundación y del mismo ICBF.

Asimismo, abordar esta problemática desde un enfoque estructural permite evitar sanciones administrativas, retrasos en la ejecución de los proyectos y desconfianza institucional. (Arévalo y Barbarán,2021) indican que las fallas en la gestión pública suelen derivarse de debilidades en la capacitación del personal y de vacíos en los procesos de control interno. Por tanto, este estudio se propone generar un impacto positivo al promover procedimientos administrativos más claros, orientados a fortalecer la rendición de cuentas y la eficiencia en la distribución de recursos. De este modo, la Fundación no solo se ajustaría a los requerimientos del ICBF, sino que también establecería un precedente replicable para otros operadores en el país.

Finalmente, es fundamental tener presente que el objetivo último de este estudio es salvaguardar el bienestar de los NNA que se encuentran bajo protección del Estado a través del modelo de acogimiento familiar. Las demoras en la entrega de dotaciones, los errores en facturación y la falta de claridad en los procesos administrativos no deben ser obstáculos para garantizar los derechos fundamentales de los menores. Como lo plantea (Laje,2008), el acceso a bienes esenciales y condiciones de vida dignas no puede estar sujeto a fallas institucionales ni a debilidades operativas. Por ello, este estudio contribuye a cerrar esas brechas, promoviendo una gestión más transparente, equitativa y eficiente en el marco de los hogares sustitutos.

### **Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar la emisión de facturas y demoras en la entrega por compras de dotación escolar por parte de las Madres Sustitutas (MS) en el proyecto de Hogares Sustitutos (HS) de la Fundación, supervisado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para la identificación de los procesos por medio de la revisión de documentos contables.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar los procedimientos contables por parte de las madres sustitutas (MS) en el proyecto de Hogares Sustitutos (HS) de la Fundación, supervisado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), para el conocimiento de las posibles fallas administrativas y puntos críticos.

Caracterizar los procedimientos contables por parte de las madres sustitutas (MS) en el proyecto de Hogares Sustitutos (HS) de la Fundación, supervisado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), para el establecimiento de niveles de repetición

Establecer estrategias que garanticen los procedimientos contables adecuados por parte de las Madres Sustitutas (MS) en el proyecto de Hogares Sustitutos (HS) de la Fundación, supervisado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para el pago directo a los proveedores.

### **Supuestos**

Se parte del supuesto de que, al establecer alianzas con los proveedores para que la dotación escolar sea pagada directamente a ellos, se reducirán significativamente los errores en la emisión de facturas, lo cual mejorará la eficiencia en la gestión de los recursos asignados al bienestar de los niños, niñas y adolescentes atendidos. Asimismo, si se implementan protocolos claros y estandarizados sobre la emisión de facturas a nombre de las madres sustitutas, se disminuirá la confusión durante los procesos de auditoría y se facilitará el cumplimiento de las normativas establecidas por el ICBF. Finalmente, se considera que proporcionar capacitación continua tanto a las madres sustitutas como al personal administrativo sobre estos nuevos procedimientos contribuirá al fortalecimiento de la transparencia institucional y aumentará la confianza en el manejo de los recursos públicos por parte de la Fundación FESCO, promoviendo así una gestión más clara, responsable y orientada al servicio social.

## **Metodología**

La presente Investigación busca comprender a profundidad las experiencias de las madres sustitutas (MS) en relación con los procesos de facturación electrónica de dotaciones escolares, dentro del programa de hogares sustitutos del ICBF, ejecutado por la Fundación FESCO en el departamento de Caldas. Esta población está conformada por aproximadamente 250 madres distribuidas en diversos municipios que integran los Centros Zonales (CZ) del ICBF, entre ellos Manizales, Neira, Villamaría, Chinchiná, Salamina, La Dorada, Pensilvania, Anserma y otros. Para esta investigación, se trabajará con una muestra de 20 MS del CZ Manizales Dos, focalizando inicialmente el municipio de Neira.

A partir de esta delimitación, se adopta una perspectiva metodológica cualitativa, que privilegia el análisis contextualizado de las percepciones, prácticas y significados atribuidos por las propias participantes a su rol administrativo. Este enfoque resulta especialmente pertinente para explorar fenómenos sociales complejos donde intervienen dimensiones subjetivas, emocionales e institucionales. Con el fin de generar conocimiento útil y aplicable, se opta por un diseño de investigación-acción que permite no solo indagar en la problemática, sino también promover procesos de transformación a partir del diálogo con las participantes. A lo largo de esta sección se detallan los elementos metodológicos que sustentan el estudio, incluyendo el enfoque, el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información, así como la población y el criterio de selección de la muestra. Cada uno de estos componentes responde al objetivo de construir una comprensión integral del fenómeno, que permita identificar puntos críticos y formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa en los hogares sustitutos.

## **Tipo de Investigación**

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, dado que busca comprender las experiencias, percepciones y significados que las madres sustitutas atribuyen al proceso de facturación de la dotación escolar, dentro del contexto del proyecto de hogares sustitutos. Este enfoque permite acceder a la dimensión subjetiva de los actores sociales, reconociendo su papel activo en la construcción de significados (Denzin y Lincoln, 2011). En cuanto a su tipología, se trata de una investigación descriptiva, orientada a caracterizar prácticas administrativas, errores recurrentes y condiciones asociadas a los procedimientos contables realizados por las madres sustitutas. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los estudios descriptivos permiten detallar fenómenos sociales en un contexto específico, sin manipular variables. Además, se adopta un diseño de investigación-acción, lo cual implica la participación activa de las cuidadoras no solo como informantes, sino como agentes que reflexionan, analizan y construyen soluciones a los problemas identificados. Esta estrategia metodológica es apropiada cuando se busca una transformación práctica del entorno social a través del involucramiento directo de los participantes (Kemmis y McTaggart, 2007). En este caso, se pretende generar un impacto útil y directo en la gestión institucional de la Fundación FESCO y el ICBF, integrando el conocimiento con la acción transformadora.

## **Categorías de Análisis**

Dado que el enfoque es cualitativo, el estudio no se estructura en torno a variables cuantificables, sino a categorías temáticas que guían la recolección y el análisis de la información. Las principales categorías son: (1) procedimientos contables realizados por madres sustitutas, (2) errores comunes en la facturación de la dotación escolar, (3) factores que inciden

en demoras administrativas, (4) propuestas para mejorar los procedimientos, y (5) relación entre funciones de cuidado y carga administrativa. Estas categorías permiten organizar los hallazgos a partir de las voces y vivencias de las participantes, favoreciendo una comprensión holística del fenómeno. La categorización será flexible y abierta a nuevas subcategorías emergentes durante el proceso investigativo, en consonancia con el carácter inductivo de la metodología adoptada. Apropiaada cuando se busca una transformación práctica del entorno social a través del involucramiento directo de los participantes (Kemmis y McTaggart, 2007). En este caso, se pretende generar un impacto útil y directo en la gestión institucional de la Fundación FESCO y el ICBF, integrando el conocimiento con la acción transformadora.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección**

La información será recolectada mediante tres técnicas cualitativas: entrevistas semiestructuradas, grupo focal y observación participante. Las entrevistas se aplicarán a diez madres sustitutas del municipio de Neira (Centro Zonal Manizales Dos), seleccionadas por su experiencia reciente en procesos de facturación electrónica. El guion de entrevista incluirá preguntas abiertas que permitan explorar vivencias, dificultades, apoyos institucionales y conocimientos contables. El grupo focal reunirá entre seis y ocho madres sustitutas del mismo centro, para dialogar de manera colectiva sobre obstáculos y estrategias frente a la carga administrativa. La observación participante se realizará en espacios cotidianos de interacción con proveedores o coordinadores, utilizando un diario de campo estructurado como instrumento de registro, que permitirá captar dinámicas no verbales, tiempos de respuesta y barreras tecnológicas.

## **Análisis de la Información**

Una vez recolectados los datos, se procederá a su ordenamiento riguroso. Las entrevistas y el grupo focal serán transcritos literalmente, previa autorización y consentimiento informado de las participantes. Posteriormente, los textos se organizarán en matrices temáticas, agrupando los discursos según las categorías predefinidas. Este sistema facilitará el análisis comparativo y la identificación de patrones. Los registros de observación, consignados en diarios de campo, serán sistematizados de forma paralela, permitiendo contrastar lo observado con lo expresado verbalmente. La organización metódica de los datos garantiza coherencia interna, trazabilidad y solidez en la interpretación posterior, además de proteger la confidencialidad de la información recolectada.

## ***Procesamiento de Datos***

El análisis de los datos se realizará mediante la técnica de análisis de contenido temático, que permite identificar y codificar unidades significativas de información según su frecuencia, recurrencia o intensidad. Este análisis seguirá cinco fases: lectura comprensiva del material transcrito, codificación inicial de las unidades de sentido, agrupación por categorías, triangulación entre técnicas y elaboración de matrices interpretativas. Se podrá utilizar plantillas en Excel, dependiendo del volumen y complejidad de la información. La triangulación metodológica entre entrevistas, grupo focal y observación— permitirá contrastar diferentes fuentes, lo cual fortalece la validez interna del estudio. Este procedimiento busca dar sentido a los datos desde la perspectiva de las participantes, evitando interpretaciones ajenas a su contexto.

### ***Plan de Análisis***

El plan de análisis se basó en una lógica inductiva, orientada a la interpretación del discurso de las madres sustitutas y su contexto de acción. En primer lugar, se identificarán los procedimientos contables que ellas realizan, así como los errores más frecuentes al gestionar la dotación escolar. En segundo lugar, se caracterizarán los factores institucionales, tecnológicos o personales que generan demoras en el proceso administrativo. Por último, se sistematizarán las propuestas generadas por las mismas participantes para mejorar la eficiencia y transparencia del sistema, incluyendo la posibilidad de pagos directos a proveedores. Este plan permitirá vincular el análisis empírico con los objetivos del estudio, promoviendo la formulación de estrategias viables y contextualizadas.

## **Marco Referencia**

### **Marco Teórico**

El presente estudio se fundamenta en diversas teorías que permiten analizar los procesos administrativos y sociales implicados en la gestión de hogares sustitutos bajo la supervisión de la Fundación FESCO y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Se abordan enfoques sobre la optimización de procesos, con el fin de mejorar la eficiencia y reducir errores en actividades como la entrega de dotación escolar y la emisión de facturas. Además, se integran teorías de cuidado infantil alternativo, que destacan la función afectiva y protectora de las madres sustitutas en el desarrollo de los menores. También se consideran aportes sobre gestión del tiempo y recursos, así como educación integral, que subrayan la importancia de garantizar entornos educativos adecuados para niños y niñas en situación de vulnerabilidad. En particular, se

destaca el modelo de Control Interno del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 1992), el cual ofrece lineamientos para promover la transparencia, la eficiencia operativa y la confiabilidad en la gestión de recursos institucionales.

### ***La Teoría del Control Interno***

Propuesta por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 1992), establece un conjunto estructurado de políticas y procedimientos que buscan asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, proteger los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y fomentar el cumplimiento normativo. Su estructura se basa en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. En el contexto de programas sociales como los hogares sustitutos, esta teoría ofrece un marco útil para diseñar mecanismos que reduzcan errores en procesos clave como la facturación, promoviendo la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos públicos y privados. La implementación de estos controles no solo mitiga riesgos administrativos, sino que fortalece la confianza institucional y la rendición de cuentas ante entidades como el ICBF.

### ***Teoría de la Optimización de Procesos***

(Herminia Hidalgo) es importante para mejorar la gestión dentro de organizaciones como la Fundación FESCO y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Este enfoque implica un análisis continuo y la mejora de los procesos existentes para eliminar desperdicios y demoras. El modelo Lean Management, según Womack y Jones (2003), se centra en la eliminación de desperdicios y en la mejora del flujo de trabajo. En el contexto de FESCO y el ICBF, la implementación de los principios del pensamiento Lean puede ayudar a optimizar la

gestión de recursos en los hogares sustitutos, asegurando que los procesos relacionados con la emisión de facturas y la rendición de cuentas sean más ágiles y eficientes.

La interrelación entre la optimización de procesos y la gestión del tiempo puede resultar especialmente beneficiosa para estas organizaciones. Al optimizar los procesos, FESCO e ICBF pueden priorizar adecuadamente las tareas, garantizando que los recursos se utilicen de manera efectiva. Esto permite que las entidades se enfoquen en áreas críticas que impactan directamente en la calidad de atención a la población vulnerable que atienden. Por ejemplo, establecer prioridades claras en la gestión de documentos y en la supervisión de facturas ayudará a evitar confusiones y a cumplir con las normativas establecidas.

Implementar la teoría también conlleva la adopción de prácticas que fomenten la mejora continua. Al analizar los flujos de trabajo actuales, FESCO e ICBF pueden identificar cuellos de botella y áreas de mejora, lo que les permitirá implementar soluciones efectivas. La aplicación de métodos Lean facilitará la eliminación de pasos innecesarios y la simplificación de los procesos, lo que, a su vez, conducirá a una mayor eficiencia y efectividad en la gestión operativa.

### ***Teoría de la Optimización de Procesos***

La optimización de procesos, según (Hidalgo,2012), es una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad en organizaciones públicas y privadas. En el caso de la Fundación FESCO y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), esta teoría permite revisar de manera sistemática los procedimientos administrativos, con el fin de eliminar actividades redundantes, reducir errores y mejorar los tiempos de respuesta. La identificación de cuellos de botella y la reorganización de tareas son estrategias clave que permiten a estas

entidades cumplir sus objetivos de manera más ágil y eficiente, especialmente en la gestión de procesos como la emisión de facturas y el seguimiento administrativo de los hogares sustitutos.

Dentro de este enfoque, el modelo Lean Management propuesto por (Womack y Jones,2003) cobra relevancia al centrarse en la eliminación de desperdicios y en la mejora continua del flujo de trabajo. Aplicar principios Lean en el contexto de FESCO y el ICBF implica analizar cada paso en los procesos administrativos para determinar si agrega valor. De este modo, se promueve una gestión basada en la simplicidad, la agilidad y la eliminación de pasos innecesarios, lo cual es crucial para garantizar la transparencia y eficiencia en la administración de los recursos destinados a los hogares sustitutos.

Asimismo, la integración entre la optimización de procesos y la gestión del tiempo permite establecer prioridades claras, asignar adecuadamente los recursos disponibles y garantizar una ejecución oportuna de las actividades. Al organizar eficientemente las tareas, es posible dedicar más atención a aspectos sustanciales del cuidado de los niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad. Implementar esta teoría también implica fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde se analicen regularmente los procedimientos con miras a su perfeccionamiento, lo que redundará en una atención más efectiva y oportuna por parte del ICBF y la Fundación FESCO.

### ***Teorías de Gestión del Tiempo y Recursos***

Las teorías de gestión del tiempo y recursos, introducidas inicialmente por (Frederick Winslow Taylor,1911) con los principios de la administración científica, son fundamentales para mejorar la eficiencia en organizaciones sociales como la Fundación FESCO y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Estas teorías subrayan la importancia de una adecuada

planificación, distribución de tareas y uso racional del tiempo como herramientas esenciales para reducir demoras, aumentar la productividad y mejorar la calidad del servicio. Según (Covey,1989), una gestión del tiempo efectiva implica clasificar y priorizar tareas con base en su importancia y urgencia, lo que permite a las organizaciones establecer prioridades operativas claras y enfocarse en actividades críticas como la supervisión de hogares sustitutos y la rendición de cuentas de recursos públicos.

Por otro lado, la teoría de la optimización de procesos, especialmente a través del modelo Lean Management, se alinea estrechamente con la gestión del tiempo al enfocarse en la mejora continua y la eficiencia operativa. (Womack y Jones,2003) describen cómo la eliminación de desperdicios, la estandarización de procesos y la mejora del flujo de trabajo contribuyen a crear entornos organizacionales más ágiles y eficaces. En el caso de FESCO e ICBF, la adopción de estos principios facilita la detección de cuellos de botella en procesos clave como la facturación, la entrega de dotación escolar y el seguimiento administrativo, permitiendo implementar soluciones efectivas que garanticen mayor trazabilidad y control.

La sinergia entre la gestión del tiempo y la optimización de procesos es clave para reducir los retrasos en la ejecución de actividades dentro de los hogares sustitutos. Al implementar un enfoque sistemático que combine la planificación efectiva con metodologías de mejora continua, estas instituciones pueden asegurar un uso más eficiente de sus recursos técnicos y humanos. Esto no solo fortalece la dinámica interna de gestión, sino que también contribuye a una atención más oportuna, transparente y centrada en el bienestar de la población vulnerable, especialmente niños, niñas y adolescentes bajo medida de protección.

### *Teoría de la Educación Integral*

La Teoría de la Educación Integral, cuyo origen puede rastrearse en los planteamientos de (Jean-Jacques Rousseau, 1762) en su obra *Emilio o De la educación*, propone una formación que abarque todas las dimensiones del ser humano: física, emocional, cognitiva, ética y social. En el contexto actual de programas de protección infantil como los hogares sustitutos del ICBF, este enfoque resulta crucial, ya que considera el acceso a recursos educativos como un componente esencial del bienestar infantil. La educación integral busca más que la instrucción académica; pretende el desarrollo armónico del niño en un entorno afectivo, estimulante y protector, que favorezca su autonomía, autoestima y capacidad de relacionarse con otros.

El acceso a materiales educativos variados y adecuados, como libros, tecnologías, juegos didácticos y actividades extracurriculares, desempeña un papel fundamental en este proceso. Según (Nussbaum, 2011), el desarrollo de capacidades requiere oportunidades efectivas para aprender, explorar y participar activamente en la vida social y educativa. En ese sentido, los recursos deben responder a los intereses, ritmos y necesidades de aprendizaje de cada niño o niña. Métodos pedagógicos centrados en la creatividad, la exploración y el pensamiento crítico no solo fortalecen el aprendizaje, sino que promueven el compromiso activo del menor con su propio proceso formativo, elemento esencial en escenarios de acogimiento temporal.

Además, el bienestar infantil no depende únicamente del acceso a recursos materiales, sino también del entorno social que los acompaña. La teoría del apoyo social, desarrollada por autores como (Bronfenbrenner, 1979), plantea que el entorno familiar y comunitario cumple una función clave en la promoción del desarrollo integral. La participación activa de madres sustitutas, docentes y actores comunitarios puede fortalecer la motivación escolar y el desarrollo

emocional de los niños, disminuyendo riesgos como el abandono escolar o la deserción académica. De este modo, la articulación entre educación integral y apoyo social constituye una estrategia eficaz para garantizar derechos, cerrar brechas de desigualdad y fomentar el proyecto de vida de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

### **Marco Conceptual**

El presente marco conceptual aborda los elementos clave que influyen en la gestión de recursos en el contexto de los HS de la Fundación y el ICBF. Se explorarán cuatro conceptos fundamentales: la facturación, que garantiza la transparencia y rendición de cuentas en la administración de recursos; las demoras en la entrega de recursos, que afectan el bienestar y desarrollo integral de los menores; las dotaciones escolares, esenciales para la participación efectiva de los niños en el sistema educativo; y el papel de las MS, quienes son responsables del cuidado y gestión de recursos para los menores a su cargo. Este análisis permitirá comprender y mejorar las dinámicas que inciden en el funcionamiento de los HS y la calidad de vida de los NNA en situación de vulnerabilidad.

#### ***Facturación***

La facturación es un proceso administrativo y contable mediante el cual se documentan las compras realizadas. Este proceso garantiza la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de recursos. Según el Manual de Procedimientos de la Fundación, "la correcta emisión y gestión de las facturas es esencial para asegurar que los recursos asignados se utilicen de manera adecuada" (FESCO, 2023). En el contexto de los HS, la facturación se refiere específicamente a las facturas emitidas por las compras que las MS realizan para los menores bajo su cuidado.

### ***Demoras en Entrega***

El término demoras en entrega se refiere a la tardanza en la recepción de los documentos que soportan que los NNA están inscritos en instituciones educativas para así mismo asignar los recursos a los menores, como la dotación escolar. Estas demoras pueden derivarse de factores como problemas administrativos y falta de comunicación. Según un estudio de García (2021), "las demoras en la entrega de recursos pueden afectar negativamente el bienestar y desarrollo de los menores, impidiendo su acceso a materiales necesarios para su educación" (p. 45). Asegurar la puntualidad en la entrega de recursos es fundamental para el desarrollo integral de los niños.

### ***Dotaciones escolares***

Las dotaciones escolares se entienden como el conjunto de recursos y materiales necesarios para garantizar la participación efectiva de los menores en el sistema educativo. Esto incluye materiales educativos, uniformes, y otros recursos esenciales. Según el Ministerio de Educación Nacional (2022), "la entrega oportuna de dotaciones escolares es crucial para el desarrollo integral de los niños, ya que contribuye a su desempeño académico y su sentido de pertenencia en el entorno escolar" (p. 78). La responsabilidad de asegurar que todos los menores reciban sus dotaciones a tiempo recae tanto en las madres sustitutas como en las instituciones involucradas.

### ***Madres sustitutas***

Las HS son personas responsables del cuidado temporal de menores en situaciones de vulnerabilidad, dentro del programa de HS supervisado por el ICBF. Estas figuras desempeñan un papel vital, proporcionando atención, cuidados y apoyo emocional. Como menciona el ICBF (2020), "las madres sustitutas tienen responsabilidades directas en la gestión de recursos y deben cumplir con las directrices establecidas para garantizar el bienestar de los menores a su cargo" (p.

12). Su capacidad para gestionar eficientemente los recursos impacta directamente en la calidad de vida de los niños.

### **Marco Legal**

El manejo adecuado de los recursos en los programas de protección infantil es fundamental para asegurar el bienestar y desarrollo de los menores en situación de vulnerabilidad. En este contexto, tanto la Fundación como el ICBF operan bajo un marco normativo y contable riguroso. Este marco incluye directrices claras para el programa de HS, las cuales garantizan la transparencia en la gestión de los recursos y la correcta rendición de cuentas. La Ley 1098 de 2006, conocida como el Código de la Infancia y Adolescencia, establece las bases legales para la protección de los derechos de los menores y regula el manejo responsable de los fondos destinados a su atención.

Además, el manual operativo del ICBF y las normas contables vigentes, como el Decreto 1625 de 2016 y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), son esenciales para el control financiero en la emisión de facturas y la entrega de dotaciones escolares. Estas regulaciones buscan prevenir el mal uso de los recursos y asegurar que las MS cumplan con los plazos y requisitos establecidos, garantizando así un entorno transparente y eficiente en la administración de los recursos asignados a los menores bajo su cuidado.

Normativa del ICBF: La normativa del ICBF establece directrices claras para el programa de HS, garantizando así la protección y desarrollo integral de los menores en situación de vulnerabilidad. Según el manual operativo del ICBF, todas las transacciones deben ser documentadas mediante facturas emitidas a nombre de la fundación, lo que asegura la transparencia en el uso de los recursos asignados. Las MS están obligadas a presentar estas

facturas en un plazo no superior a 15 días después de la compra, facilitando la supervisión y control financiero (ICBF, 2020, p. 34).

Además, la normativa regula la entrega de dotaciones escolares, estipulando que deben proporcionarse al inicio del año escolar para garantizar que los menores cuenten con los materiales educativos necesarios. La falta de entrega puntual de estos recursos puede afectar negativamente el desempeño académico de los niños, por lo que se considera esencial su gestión eficiente. Las MS son responsables de cumplir con estas directrices y de presentar informes sobre gastos y necesidades, contribuyendo así a un entorno de cuidado seguro y estructurado (ICBF, 2020, p. 45).

### ***Ley 1098 de 2006 (Código de la Infancia y Adolescencia)***

La Ley 1098 de 2006 establece un marco legal fundamental para la protección y garantía de los derechos de los menores en Colombia. Esta normativa regula los programas de protección, incluyendo los HS, y enfatiza la importancia de proporcionar a los niños en situación de vulnerabilidad un entorno seguro y adecuado para su desarrollo integral. Asimismo, la ley exige un manejo transparente y eficiente de los recursos asignados a los menores, regulando la emisión de facturas y la entrega de dotaciones escolares. Este enfoque busca prevenir el uso indebido de recursos y asegurar que cada niño reciba lo necesario para su bienestar, cumpliendo así con los objetivos de protección y desarrollo integral establecidos en la normativa (Ley 1098 de 2006).

### ***Normas Contables Aplicables***

En Colombia, la emisión de facturas está regulada por el Decreto 1625 de 2016, que compila y unifica las disposiciones tributarias relacionadas con la facturación y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Este decreto establece que todas las facturas deben ser emitidas formalmente, detallando la identificación del vendedor y el comprador, la descripción de los bienes

o servicios, el valor total y los impuestos aplicables (Decreto 1625 de 2016, Art. 1.2.1.4). Para las MS que manejan fondos destinados a los menores bajo su cuidado, cumplir con estas normativas es fundamental, ya que la correcta emisión de facturas asegura la transparencia en el manejo de recursos y facilita la rendición de cuentas ante el ICBF.

Adicionalmente, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son aplicables a las entidades que gestionan recursos públicos, incluyendo el ICBF, y establecen principios para la presentación de información financiera clara y precisa. Según las NIIF, es esencial que todas las transacciones sean registradas de manera exacta y respaldadas por documentación adecuada (IFRS, 2019). Las MS, al gestionar los recursos asignados, deben seguir estos principios contables para garantizar que sus registros sean precisos y que se cumplan las directrices del ICBF. Esto incluye la adecuada justificación de los gastos mediante facturas y otros documentos que respalden las transacciones realizadas en beneficio de los menores, asegurando así un manejo responsable y transparente de los recursos destinados a su cuidado.

### **Antecedentes**

#### ***Rendimiento Escolar, Comportamiento Y Salud En Niños, Niñas Y Adolescentes De Hogares Sustitutos Peréa Martínez, Clareth y Ochoa Rangel, Edwin (2021)***

El estudio titulado Rendimiento escolar, comportamiento y salud en niños, niñas y adolescentes de hogares sustitutos, desarrollado por Peréa Martínez y Ochoa Rangel (2021), tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en el desempeño escolar, el comportamiento y el estado de salud de los menores acogidos en hogares sustitutos del Caribe colombiano. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y de corte transversal, aplicando encuestas en 20 hogares sustitutos de Santa Marta, Ciénaga y Fundación,

con una muestra de 48 niños, niñas y adolescentes. Esta metodología permitió recolectar datos relevantes sobre las condiciones de vida, el entorno escolar y los aspectos médicos de los menores, así como el papel de las madres sustitutas en su acompañamiento. Uno de los principales hallazgos fue que solo el 32,6 % de los menores presenta un rendimiento escolar considerado aceptable, lo que muestra un desafío importante para el desarrollo educativo en este contexto.

Así mismo, los resultados mostraron que el 39,1 % de las madres sustitutas asisten a la institución educativa una vez al mes, principalmente debido a problemas de comportamiento en los menores (57,1 %) y dificultades académicas (21,4 %). En el componente de salud, se evidenció que el 80 % de estas cuidadoras tienen a su cargo niños con discapacidad, siendo la parálisis cerebral la condición más prevalente. Este panorama refleja la complejidad del entorno en el que operan los hogares sustitutos y la necesidad de fortalecer las estrategias administrativas y de apoyo. Este estudio es relevante para la presente investigación, centrada en la facturación y entrega de dotación escolar por parte de madres sustitutas del proyecto ICBF, ya que evidencia cómo las fallas en la gestión de recursos pueden incidir directamente en el rendimiento académico y bienestar integral de los menores. En este sentido, la implementación de procesos contables más eficientes podría traducirse en mejoras significativas en la calidad del cuidado ofrecido y en los resultados escolares y de salud de la población atendida.

***Mejoramiento Del Proceso De Facturación De La Subred Integrada De Servicios De Salud Sur De Bogotá A Partir De La Metodología Six Sigma Céspedes Otálora, Sebastián y Vivas Álvarez, Bibiana Paola (2023)***

El estudio titulado Mejoramiento del proceso de facturación de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur de Bogotá a partir de la metodología Six Sigma, desarrollado por Céspedes Otálora y Vivas Álvarez (2023), tuvo como objetivo optimizar el proceso de facturación en dicha institución, con el fin de reducir las demoras en el recaudo de los recursos facturados y así fortalecer la capacidad operativa de la entidad para prestar servicios de salud. Para alcanzar este propósito, los autores aplicaron la metodología Six Sigma, específicamente el ciclo Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAIC), una herramienta ampliamente utilizada para el mejoramiento continuo de procesos. Esta metodología permitió identificar cuellos de botella, establecer indicadores de desempeño y proponer alternativas prácticas que contribuyeran a la eficiencia administrativa.

Entre los hallazgos más relevantes, se evidenció que los retrasos en la facturación generaban afectaciones en la prestación del servicio, por lo cual se propusieron acciones de mejora enfocadas en la estandarización del proceso, el uso eficiente de recursos y la implementación de controles para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Esta investigación es significativa para el presente estudio sobre errores en facturación y demoras en la entrega de dotación escolar por parte de madres sustitutas en el proyecto ICBF, ya que ofrece un marco técnico y metodológico para diagnosticar fallas administrativas y establecer planes de acción efectivos. La adopción de un enfoque como Six Sigma podría contribuir a que la

Fundación FESCO garantice un flujo continuo de recursos, beneficiando directamente a las madres sustitutas y, por ende, a los niños y niñas bajo su cuidado.

***Generalidades De La Facturación En Salud Y Sus Problemas En La Operación Upegui, Sara Frehydell (2020)***

Este artículo aborda la complejidad del sistema de salud en Colombia, centrándose en el proceso de facturación de servicios. A partir de una experiencia de práctica en el Hospital San Vicente Fundación, se revela que las operaciones de facturación suelen ser desconocidas o ignoradas tanto por los usuarios como por los prestadores de salud. El autor destaca que la facturación es crucial para el flujo de recursos que permite a los prestadores brindar atención adecuada. Si esta operación falla, se generan problemas en la atención a los pacientes y se produce desconfianza hacia el sistema de salud. La información presentada en este estudio es particularmente valiosa para mi investigación, ya que subraya la importancia de establecer procedimientos claros y eficientes en la facturación dentro de la Fundación FESCO. Una gestión deficiente de la facturación puede resultar en demoras en la provisión de recursos, lo que afecta directamente la atención a los niños en los hogares sustitutos. Al comprender las fallas comunes en el proceso de facturación en salud, se pueden aplicar lecciones y mejores prácticas que aseguren la calidad en la atención de los niños.

***Demoras Y Reprocesos En La Central De Facturación De Una Caja De Compensación Lozano Rodríguez, Daniel Alejandro y Méndez Morales, Edgard Alberto (2020)***

Este trabajo realiza un diagnóstico de la central de facturación de una caja de compensación, identificando problemas de demoras y reprocesos en el área. Los autores analizan los indicadores de registros y facturación, así como la gestión actual, y proponen una

metodología para reducir las demoras y mejorar la eficiencia del proceso. Los hallazgos indican que las limitaciones en la capacidad de almacenamiento de información y la forma de acceder a ella son factores que contribuyen a la ineficiencia del proceso. Este estudio aporta un enfoque práctico para abordar las dificultades en la facturación que pueden presentarse en la Fundación FESCO. Al identificar y analizar las causas de las demoras en la facturación, se pueden diseñar soluciones que optimicen los procesos operativos. La metodología propuesta puede ser adaptada para implementar un sistema que minimice los reprocesos y mejore el flujo de recursos, asegurando que los hogares sustitutos reciban el apoyo necesario sin retrasos.

### **Administración (Octava edición) Stephen P. Robbins y Mary Coulter – 2005**

Este libro, publicado por Pearson Educación en México, ofrece una visión amplia y actualizada de los fundamentos de la administración moderna. Su contenido abarca desde las funciones básicas de la administración hasta teorías contemporáneas sobre liderazgo (James MacGregor Burns), toma de decisiones, planificación estratégica y gestión organizacional, lo que lo convierte en una herramienta clave para entender los procesos administrativos en contextos tanto públicos como privados el objetivo principal de esta obra es explicar los conceptos esenciales de la administración y su aplicación en el entorno organizacional, con el fin de proporcionar herramientas teóricas y prácticas para una gestión eficiente, eficaz y estratégica de los recursos humanos, financieros y materiales.

Se trata de un estudio teórico y aplicado sobre administración, que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Incluye análisis de teorías administrativas, revisión de literatura especializada, estudios de caso y ejemplos del mundo empresarial, permitiendo una comprensión integral de la gestión organizacional y su evolución, las técnicas utilizadas son principalmente el análisis documental y la revisión de casos prácticos, acompañadas por herramientas conceptuales

que apoyan la planificación, el control interno, el liderazgo y la gestión del cambio en las organizaciones.

Entre sus principales resultados, el libro aporta una base teórica sólida sobre cómo aplicar los principios administrativos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones. Destaca la importancia del liderazgo transformacional, la planificación como estrategia para evitar retrasos operativos, el control como mecanismo de supervisión, y la gestión del cambio como pilar para implementar mejoras sostenibles en cualquier entidad.

En cuanto a su relación con la propuesta de investigación este texto proporciona fundamentos clave para analizar la gestión interna del programa. Permite identificar cómo la falta de control administrativo y planificación genera fallas contables, demoras en la entrega de recursos y baja eficiencia operativa. Además, respalda teóricamente la necesidad de implementar estrategias de mejora, como el uso de bonos o sistemas de pago directo a proveedores, para optimizar los procesos logísticos y contables del programa. También resalta la importancia del liderazgo institucional y la correcta gestión del cambio en la Fundación y el ICBF, para asegurar una transición efectiva hacia modelos administrativos más eficientes y transparentes.

***Putnam, Robert D. (2000) La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias***

Este documento analiza empíricamente la evolución del capital social en Estados Unidos durante el siglo XX, abordando su impacto en la vida cívica, democrática y económica. Robert Putnam sostiene que el declive en la participación en asociaciones, redes comunitarias y actividades colectivas ha generado una disminución del capital social, lo cual debilita la cohesión

social, reduce la confianza institucional y afecta negativamente la democracia y el desarrollo económico.

El objetivo principal de la obra es examinar las causas y consecuencias de esta disminución del capital social, así como proponer estrategias para su recuperación. Putnam diferencia entre dos tipos de capital social: bonding (vínculos estrechos dentro de grupos cerrados) y bridging (conexiones entre grupos diversos), argumentando que ambos son necesarios para una sociedad cohesionada y democrática.

Se trata de una investigación social aplicada, con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), basada en el análisis longitudinal de datos estadísticos provenientes de encuestas nacionales (General Social Survey, Roper Social and Political Trends, DDB Needham Life Style), estudios de caso y revisión teórica. Utiliza técnicas como el análisis documental y la interpretación de tendencias sociales a lo largo del tiempo.

Entre sus principales hallazgos, Putnam evidencia una disminución sostenida en la participación cívica desde mediados del siglo XX, lo que se traduce en menor confianza social, debilitamiento institucional y dificultades para la gobernanza efectiva. Advierte que este declive puede revertirse mediante políticas públicas y estrategias que fomenten la participación, la confianza mutua y la cooperación comunitaria.

En relación con la propuesta de investigación el enfoque de Putnam resulta relevante al vincular el capital social con la eficacia institucional. La ausencia de redes de apoyo y la desconfianza en los sistemas administrativos pueden incidir directamente en la calidad de los procesos, generando errores y demoras. Por tanto, fortalecer el capital social entre las MS, promoviendo confianza y colaboración, podría contribuir significativamente a mejorar los procedimientos administrativos del programa.

***Robayo Rincón, Janneth Patricia (2021) Aplicación de la contabilidad ambiental financiera en las Entidades Sin Ánimo de Lucro que administran la modalidad de Hogares Infantiles y Centros de Desarrollo Infantil del ICBF***

Este trabajo de grado, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá, Colombia), se centra en el análisis de la contabilidad ambiental financiera en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que gestionan unidades de servicio del ICBF, particularmente Hogares Infantiles y Centros de Desarrollo Infantil. Parte del reconocimiento de que la contaminación ambiental ha aumentado en las últimas décadas, afectando la sostenibilidad económica y operativa de múltiples sectores, incluida la gestión social.

El objetivo principal del estudio es analizar la implementación de la contabilidad ambiental financiera en las ESAL vinculadas al ICBF, en el marco de la normatividad ambiental vigente y los lineamientos institucionales. Se busca evidenciar la relación entre las prácticas contables y la sostenibilidad en el manejo de recursos públicos y ambientales.

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo. Emplea como técnica principal el análisis documental, incluyendo la revisión de normativas ambientales, políticas contables y directrices del ICBF relacionadas con la gestión de recursos en el contexto de la contabilidad ambiental.

Entre sus principales resultados, el trabajo destaca que las entidades sin ánimo de lucro, por su peso económico y social, deben incorporar criterios de sostenibilidad en su contabilidad. Se evidencia la necesidad de fortalecer la transparencia, implementar prácticas que reflejen el impacto ambiental de sus operaciones y asumir responsabilidades en el uso de recursos financieros y naturales.

En relación con la propuesta de investigación este documento resulta altamente pertinente. Aunque el enfoque específico es la contabilidad ambiental, ofrece elementos clave sobre la correcta aplicación de normas contables, la auditoría y el control de recursos en entidades contratistas del ICBF. La revisión de normativas aplicables a entidades sociales permite fortalecer el marco legal del anteproyecto. Además, refuerza la necesidad de implementar mecanismos de supervisión y control financiero que eviten errores administrativos y garanticen un uso adecuado, oportuno y transparente de los recursos destinados a la atención infantil.

***Congreso de la República de Colombia (2016) Ley 1819 de 2016 – Reforma Tributaria Estructural en Colombia***

Este documento, emitido por el Congreso de la República de Colombia, establece la Ley 1819 de 2016, una reforma estructural al sistema tributario colombiano. El objetivo principal de esta ley fue modernizar la tributación en el país, aumentar el recaudo fiscal y reducir la evasión. Esta reforma afecta tanto a personas naturales y jurídicas como a las entidades sin ánimo de lucro, con modificaciones en el impuesto sobre la renta, el IVA, el control fiscal y los beneficios tributarios.

El estudio tiene como objetivo general analizar los cambios introducidos por la Ley 1819 de 2016, destacando su impacto en la recaudación tributaria, la evasión fiscal y la tributación de las entidades sin ánimo de lucro. Este análisis se basa en una revisión documental de la ley y otras normas relacionadas, además de un análisis comparativo con el Estatuto Tributario anterior y los estudios de impacto fiscal publicados por la DIAN.

Entre los principales resultados, se destacan: el incremento de la tarifa del IVA del 16% al 19%, la creación del Impuesto a los Dividendos, la modificación del Régimen Tributario Especial

(RTE) para entidades sin ánimo de lucro, y la implementación de la facturación electrónica obligatoria para mejorar el control fiscal.

En relación con la propuesta de investigación sobre errores en facturación y demoras en la entrega de dotación escolar por parte de las MS del proyecto ICBF, este documento resulta altamente relevante. La reforma introduce la obligatoriedad de la facturación electrónica, lo cual podría ayudar a mejorar el registro y control de los pagos realizados, facilitando la corrección de errores administrativos. Además, refuerza la importancia de una mayor transparencia en el manejo de los recursos públicos, lo cual es fundamental para la correcta administración de los recursos destinados a la dotación escolar. La modificación del RTE también impacta directamente a las entidades como la Fundación, exigiendo una mejor gestión de los procesos contables, lo que puede reducir los errores en los pagos y facturación de los recursos.

Este marco normativo puede fortalecer el anteproyecto, brindando herramientas para mejorar la supervisión y el control financiero, esenciales para evitar demoras en la entrega de dotación escolar y asegurar un uso adecuado de los recursos públicos.

***Congreso de la República de Colombia (1990) Ley 43 de 1990 (Normas de Contabilidad y Auditoría en Colombia)***

Este documento, promulgado por el Congreso de la República de Colombia, establece las normas y regulaciones para la contaduría pública y la auditoría en el país. En él se detallan los principios contables y las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) que deben ser aplicados para garantizar la transparencia y confiabilidad de la información financiera. La ley regula, además, los requisitos para el ejercicio profesional del contador público, asegurando una adecuada gestión de los recursos financieros.

El objetivo general de la ley es regular la profesión de contador público, estableciendo los principios éticos y las normativas necesarias para una correcta gestión contable y de auditoría en las organizaciones. Se presenta como un estudio normativo y jurídico, con un enfoque cualitativo que se basa en el análisis de regulaciones contables y de auditoría, así como en su comparación con otras normativas nacionales e internacionales.

Entre sus principales resultados, la ley destaca la importancia de los principios éticos como la independencia, la objetividad y la integridad en el ejercicio de la contaduría, así como la regulación de las responsabilidades del contador público y del revisor fiscal.

Este documento resulta altamente pertinente para la investigación sobre los errores en facturación y las demoras en la entrega de dotación escolar por las MS del ICBF. La ley proporciona el marco normativo que regula la contabilidad y la auditoría en Colombia, lo que es crucial para entender las mejores prácticas en la gestión financiera y contable de entidades sin ánimo de lucro como la Fundación.

En relación con la propuesta de investigación, la Ley 43 de 1990 puede ayudar a mejorar la corrección en la facturación, ya que establece que todas las transacciones contables deben reflejar fielmente la realidad económica. Esto se relaciona directamente con la identificación de fallas en la facturación de las MS. Además, refuerza la importancia de la supervisión y el control financiero mediante la auditoría, lo cual es clave para evitar retrasos en la entrega de dotaciones y garantizar el uso adecuado de los recursos destinados a este fin. De igual manera, su aplicación contribuye a la responsabilidad contable y mejora la toma de decisiones, evitando errores que puedan resultar en sanciones o problemas legales.

*Congreso de la República de Colombia (2006) Ley 1098 de 2006 – Código de Infancia y Adolescencia*

La Ley 1098 de 2006, también conocida como el Código de Infancia y Adolescencia, establece un marco normativo integral para garantizar los derechos de los NNA en Colombia, reconociéndolos como sujetos plenos de derechos y creando mecanismos específicos para su protección en caso de vulneración. Esta ley tiene como objetivo regular los derechos y garantías de la infancia y la adolescencia, proporcionando un sistema de protección integral y destacando el interés superior del niño como principio rector.

El enfoque del estudio es normativo y disciplinario, con un enfoque cualitativo basado en análisis jurídicos. La técnica empleada es el análisis documental de la legislación, complementado con la revisión de jurisprudencia y normatividad relacionada, y comparaciones con marcos jurídicos internacionales sobre derechos de la infancia. Entre los principales resultados se encuentran la creación de un sistema de protección integral, la definición de la responsabilidad penal de adolescentes, el fortalecimiento del ICBF en su rol protector y el establecimiento de medidas para el restablecimiento de derechos en situaciones de vulnerabilidad.

La Ley 1098 es de suma relevancia para el anteproyecto sobre errores en facturación y demoras en la entrega de dotación escolar por las madres sustitutas del ICBF, ya que proporciona el marco legal para la protección de los derechos de los NNA en programas como los hogares sustitutos. En este contexto, la ley refuerza la necesidad de garantizar la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos asignados a estos programas, destacando el derecho a la educación, y, por ende, la obligación de asegurar la entrega oportuna de dotación escolar. El artículo 41 de la

ley subraya este derecho, y cualquier falla administrativa que obstaculice el cumplimiento de esta obligación representa una vulneración de los derechos de los NNA.

Además, la ley establece que el ICBF tiene la responsabilidad de coordinar y supervisar la implementación de estos programas, tal como se establece en el párrafo correspondiente, que refuerza el papel de la entidad como coordinadora del Sistema Nacional de Bienestar Familiar. Este aspecto resulta fundamental para el anteproyecto, pues la supervisión del ICBF garantiza el cumplimiento de las normativas y permite detectar y corregir falencias en los procedimientos administrativos, como las que afectan la facturación y la entrega de dotación escolar.

Finalmente, la ley promueve la participación activa y la vigilancia ciudadana en los procesos de protección infantil, un aspecto que se alinea con el objetivo de visibilizar las falencias en la gestión del programa de hogares sustitutos y promover una cultura de mejora continua en la administración de programas sociales, en concordancia con los principios de corresponsabilidad y transparencia establecidos en el Código de Infancia y Adolescencia.

***González Ramírez, J. L., y Durán, I. M. (2012) Evaluar para mejorar: el caso del programa Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB) del ICBF***

El estudio realizado por González Ramírez y Durán (2012), titulado Evaluar para mejorar: el caso del programa Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB) del ICBF, tuvo como objetivo evaluar los efectos del programa HCB sobre el desarrollo infantil. Esta evaluación buscó identificar deficiencias y formular recomendaciones orientadas al mejoramiento de la calidad en los servicios ofrecidos por el ICBF. El estudio se enfoca en la atención integral de niños y niñas, considerando variables como la nutrición, el desarrollo cognitivo y el ambiente de aprendizaje,

con el propósito de proponer ajustes que maximicen el impacto del programa en las condiciones de vida de la infancia beneficiaria.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, empleando métodos experimentales y cuasiexperimentales. Se aplicaron encuestas a hogares beneficiarios y se compararon resultados entre niños que participaron en el programa y un grupo de control. A través del análisis estadístico se evidenciaron múltiples deficiencias en el programa, como deficiencias en la infraestructura, problemas de saneamiento, y limitaciones en la formación de las madres comunitarias. Frente a estos hallazgos, el ICBF implementó acciones de mejora, como la remodelación de viviendas utilizadas para la atención infantil y la creación de planes de ahorro para facilitar créditos orientados a adecuaciones físicas.

La pertinencia de este estudio para el anteproyecto sobre errores de facturación y entrega de dotación escolar en hogares sustitutos radica en su aporte metodológico y conceptual. Así como en el programa HCB se identificaron fallas que afectaban el bienestar de los niños, en el caso de los hogares sustitutos también es posible hallar fallas administrativas que requieren ser intervenidas. El enfoque de evaluación del ICBF permite fundamentar la importancia de controlar rigurosamente los procesos internos y asegurar que los recursos se gestionen de forma transparente. Mejorar la facturación y entrega de dotación escolar puede incidir directamente en el desarrollo integral de los niños y niñas bajo cuidado sustituto.

***Arévalo Montalván, R. A., y Barbarán Mozo, H. P. (2021) La transparencia en la administración de los recursos públicos***

El artículo elaborado por Arévalo Montalván y Barbarán Mozo (2021), titulado La transparencia en la administración de los recursos públicos, aborda la importancia de promover

una gestión pública basada en la transparencia, destacando que la corrupción representa una de las principales amenazas para el desarrollo institucional. Los autores enfatizan que la opacidad en la administración de recursos limita el crecimiento económico, debilita la confianza ciudadana y reduce la eficacia de los programas sociales. En ese sentido, se subraya la necesidad de fortalecer la rendición de cuentas y garantizar un uso eficiente de los fondos públicos. Asimismo, se propone que los entes gubernamentales adopten herramientas tecnológicas y mecanismos de control ciudadano como estrategia para prevenir prácticas corruptas. La transparencia, por tanto, no es solo un principio ético, sino un elemento estructural para la legitimidad institucional y la eficacia de los programas sociales.

El objetivo general del estudio consiste en analizar el impacto de la transparencia en la eficiencia de la gestión de los recursos públicos, partiendo del reconocimiento de las debilidades estructurales que afectan a distintas instituciones gubernamentales en América Latina. Se plantea la urgencia de fortalecer los sistemas de control interno, la fiscalización externa y la participación ciudadana como pilares de una administración responsable. El estudio es de tipo revisión, con un enfoque cualitativo, y se apoya en el análisis documental de fuentes académicas, artículos especializados y bases de datos como Redalyc y Dialnet. Esta metodología permite una comprensión amplia del fenómeno, identificando patrones comunes que limitan la eficacia administrativa. Los autores destacan que solo a través de una vigilancia constante y una cultura organizacional ética se puede garantizar un uso racional y legítimo de los recursos estatales.

Los resultados obtenidos reflejan que uno de los principales obstáculos para lograr una gestión transparente es la ausencia de planes estructurados, sumado al desinterés y falta de voluntad política de ciertos líderes públicos. Esta situación impide la implementación eficaz de políticas orientadas al desarrollo integral y al fortalecimiento institucional. Además, se concluye

que la transparencia en la gestión pública está íntimamente relacionada con la calidad de la democracia, el respeto por los derechos ciudadanos y la construcción de confianza hacia las entidades estatales. En consecuencia, las fallas en la administración de fondos no solo afectan la eficiencia de los programas, sino que también generan un impacto negativo en la percepción ciudadana. La corrupción y la ineficiencia, entonces, se convierten en barreras para el acceso equitativo a bienes y servicios sociales.

La conexión de este artículo con tu anteproyecto sobre errores en la facturación y entrega de dotación escolar por madres sustitutas (MS) es directa, ya que ambos trabajos coinciden en la necesidad de mejorar los procesos administrativos y garantizar la transparencia en el uso de los recursos públicos. En tu caso, la falta de claridad en la presentación de facturas —a nombre de la fundación y no de las MS— genera errores contables y confusión en los pagos, afectando la eficacia del programa. Además, se ha identificado que las demoras en la entrega de dotaciones escolares se relacionan con una débil capacitación administrativa de las madres sustitutas y con la falta de mecanismos eficaces de supervisión y control. Todo esto evidencia la necesidad de transformar la gestión de estos recursos para asegurar que el bienestar de los niños y niñas no se vea comprometido.

Implementar un sistema de bonos canjeables para la compra y entrega de dotaciones se alinea perfectamente con las recomendaciones del estudio de Arévalo y Barbarán. Este mecanismo permitiría una mayor trazabilidad, control y eficiencia en la gestión del gasto público, reduciendo las posibilidades de errores y aumentando la equidad en la distribución de los recursos. El artículo también ofrece un valioso marco teórico que justifica la pertinencia de tu propuesta, al mostrar cómo la promoción de la transparencia impacta positivamente en la calidad de los servicios públicos. Por tanto, al integrar estos aportes en tu trabajo, fortaleces los

argumentos sobre la necesidad de mejorar los procesos administrativos en el programa de Hogares Sustitutos, asegurando así una gestión más justa, eficiente y orientada al bienestar infantil.

***González Velásquez, L. M., Gámez Padilla, D. J., y Rodeles Lara, I. G. (2023) Latinoamérica: Transparencia y acceso a la información***

El estudio realizado por González Velásquez, Gámez Padilla y Rodeles Lara (2023), titulado Latinoamérica: Transparencia y acceso a la información, examina cómo Chile, Colombia, México y Uruguay han implementado tecnologías para publicar información oficial y facilitar el acceso público a datos gubernamentales. La investigación busca identificar buenas prácticas en el uso de estas herramientas tecnológicas que puedan ser replicadas por otros países latinoamericanos para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. Los autores destacan que el acceso libre y oportuno a la información pública es un pilar fundamental para consolidar democracias participativas y prevenir actos de corrupción, problemáticas persistentes en la región. En este sentido, la digitalización de la información gubernamental representa un avance significativo para mejorar la gestión pública y la confianza ciudadana.

El objetivo central del estudio es evaluar el grado en que los países analizados utilizan la tecnología para promover la transparencia y facilitar el acceso a la información pública, con el fin de identificar brechas y áreas de mejora. Se trata de una investigación evaluativa y comparativa, con enfoque cualitativo, que emplea técnicas como el análisis documental de normativas vigentes, evaluación de portales web oficiales y revisión de plataformas para solicitudes de información pública. Este enfoque permite comprender no solo el marco legal, sino también la efectividad y accesibilidad real de estas herramientas para los ciudadanos. Los autores subrayan

que la calidad de los portales y la usabilidad de las plataformas digitales son determinantes para que la transparencia se traduzca en resultados concretos.

En los resultados, el estudio señala que Colombia cumple con la mayoría de los criterios evaluados para garantizar transparencia, aunque detecta la falta de información suficiente en temas sensibles, como la protección de datos personales. Los países revisados han adoptado tecnologías que facilitan la rendición de cuentas, pero existen diferencias en la profundidad y alcance de su aplicación. Estas herramientas tecnológicas son cruciales para que los ciudadanos puedan acceder a información clara y actualizada sobre el uso de los recursos públicos, lo que contribuye a un mayor control social. Sin embargo, los autores advierten que la simple implementación tecnológica no basta si no va acompañada de políticas públicas y cultura organizacional que fomenten el uso efectivo de estas plataformas.

La relación del estudio con la investigación es directa, pues ambos trabajos se centran en la necesidad de mejorar la transparencia en la administración de recursos públicos, especialmente en contextos donde la gestión presenta fallas. Tu proyecto sobre problemas en la facturación y entrega de dotaciones en Hogares Sustitutos (HS) se beneficiaría del uso de tecnologías digitales que permitan una mejor trazabilidad y control administrativo. La propuesta de un sistema de bonos para la compra de dotaciones puede integrarse con plataformas digitales que automaticen la gestión, minimicen errores y agilicen la entrega, reduciendo así las demoras actuales. Este enfoque digital puede fortalecer la rendición de cuentas y facilitar auditorías más efectivas dentro del programa.

Finalmente, el estudio resalta buenas prácticas de los países analizados que podrían adaptarse para mejorar los procesos en tu investigación. Por ejemplo, la claridad normativa y los mecanismos digitales para acceder a la información pública contribuyen a una mejor gestión de

los recursos. Uno de los problemas centrales en tu caso es que las madres sustitutas emiten facturas a su propio nombre en lugar de la fundación, generando confusión y dificultando la rendición de cuentas. Contar con normativas claras y plataformas accesibles facilitaría el seguimiento y la supervisión de estos procesos. Adaptar las estrategias de Chile, México, Uruguay y Colombia para tu contexto puede optimizar la transparencia y eficiencia administrativa del programa de HS, impactando positivamente en la calidad del servicio brindado.

***Manual Operativo Modalidad de Acogimiento Familiar – Hogar Sustituto v2 (MO4.P)***  
***Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – 2022***

constituye la base normativa y técnica para la operación de la modalidad de hogares sustitutos en Colombia. Este documento no solo establece lineamientos administrativos y jurídicos, sino que también articula protocolos operativos que garantizan la protección integral de los niños, niñas y adolescentes (NNA) acogidos. La importancia del manual radica en su papel de homologar y estandarizar procesos en todos los niveles institucionales y operativos, asegurando que las prácticas de cuidado y gestión de recursos se realicen bajo criterios de legalidad, eficiencia y enfoque en derechos. Para tu investigación, este manual es clave porque define los roles y responsabilidades de cada actor en la cadena de prestación del servicio, incluidos los procedimientos específicos para la entrega de dotaciones escolares y la rendición de cuentas, aspectos donde se han detectado fallas recurrentes.

El objetivo principal del manual es asegurar una atención integral y coordinada que contemple tanto los aspectos normativos como el bienestar emocional, social y educativo de los NNA. Para ello, establece estándares claros desde la selección y formación de las madres

sustitutas, quienes deben capacitarse en gestión administrativa y atención especializada, hasta la entrega puntual y documentada de los recursos destinados a la dotación escolar. Este enfoque integral busca que los cuidadores no solo actúen como figuras de cuidado afectivo, sino que también posean habilidades para manejar correctamente los recursos y cumplir con los procedimientos administrativos, lo cual es fundamental para evitar errores en la facturación y demoras en la entrega de dotaciones, problemas que tu investigación ha evidenciado como críticos en el contexto de la Fundación FESCO y el ICBF.

El manual define con precisión rutas de atención y responsabilidades para los operadores, detallando los mecanismos para la entrega de dotaciones en diferentes modalidades: bonos, entregas en especie o pagos en efectivo. Asimismo, dispone estrictos protocolos de supervisión, auditoría y seguimiento por parte del ICBF, que buscan prevenir irregularidades y asegurar la transparencia en el uso de los recursos públicos. Esta estructura normativa, aunque sólida en teoría, presenta en la práctica brechas en su aplicación, lo que se traduce en demoras, confusión contable y gastos asumidos indebidamente por las madres sustitutas, como se ha detectado en tu estudio. La sistematización y actualización continua del manual reflejan un compromiso institucional por mejorar estos procesos, pero también evidencian la necesidad de fortalecer la capacitación y el control documental en el nivel operativo.

Un punto crucial que destaca el manual es la obligatoriedad de entregar la dotación escolar dentro de un plazo máximo de 15 días tras la incorporación del NNA al sistema educativo. Esta norma es ineludible y busca garantizar que el proceso de inclusión escolar no se vea afectado por retrasos administrativos. Además, el documento prohíbe explícitamente que las madres sustitutas financien con recursos propios la compra de dotaciones, lo que subraya la necesidad de una gestión adecuada y eficiente por parte de las entidades operadoras. Cualquier

incumplimiento está sujeto a supervisión contractual y posibles sanciones, lo que conecta directamente con tu análisis de los errores administrativos detectados, la mala facturación y la falta de claridad en los procedimientos. Esto evidencia la urgencia de implementar mecanismos como pagos directos a proveedores y controles más estrictos para evitar perjuicios económicos y operativos a las madres sustitutas y a la institución.

Finalmente, para la investigación, el manual funciona como un referente normativo fundamental que permite identificar con claridad las obligaciones legales, técnicas y operativas tanto del ICBF como de las madres sustitutas en relación con la gestión de la dotación escolar. Aporta bases sólidas para diagnosticar las fallas actuales en la facturación y entrega de recursos, y sustenta la necesidad de implementar estrategias innovadoras que mejoren la trazabilidad, transparencia y eficiencia de los procesos administrativos. Entre estas estrategias, destaca la propuesta de pagos directos a proveedores y el fortalecimiento de la formación en gestión administrativa para las madres sustitutas, acciones que pueden reducir la ocurrencia de errores, mejorar los tiempos de entrega y garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos de los NNA acogidos. En suma, el manual no solo es un marco regulatorio sino también una herramienta esencial para orientar la mejora continua y la profesionalización de la modalidad de hogares sustitutos.

***Informe final de práctica: Apoyo en la gestión a la Dirección de Planeación y Control de la Gestión del ICBF María Camila Rojas Arenas – 2023***

Este informe, elaborado como parte de una práctica profesional en el ICBF, documenta las actividades de apoyo administrativo a la Dirección de Planeación y Control de Gestión. Su contenido ofrece una mirada interna a los procesos de elaboración de planes institucionales,

atención de requerimientos y control de la gestión pública en una de las entidades más relevantes para la protección infantil en Colombia.

El objetivo principal del documento es prestar servicios de apoyo y seguimiento a dicha Dirección, con el fin de contribuir a la planificación institucional y a la atención oportuna de requerimientos internos y externos, fortaleciendo así los mecanismos de control y respuesta administrativa dentro del ICBF, se trata de un estudio aplicado, con un enfoque cualitativo y una metodología descriptiva. La autora centra su análisis en las actividades desarrolladas durante la práctica, documentando la gestión operativa mediante la elaboración de informes, el análisis de normativas y el uso de herramientas de seguimiento.

Entre las técnicas utilizadas se incluyen el análisis documental de planes y políticas institucionales, la elaboración de reportes técnicos, y el uso de herramientas de control interno para gestionar solicitudes y requerimientos administrativos, entre sus resultados, el informe destaca el acompañamiento en la formulación de planes institucionales, la atención eficaz de requerimientos internos y externos, y el fortalecimiento de habilidades técnicas y administrativas en el contexto de la planeación pública. Además, se resalta el valor del seguimiento oportuno para garantizar procesos administrativos ágiles y transparentes dentro de la entidad.

En cuanto a su relación con la propuesta de investigación, este documento aporta elementos clave para entender cómo la gestión administrativa y el control institucional pueden impactar directamente en procesos críticos, como la facturación y entrega de dotaciones escolares en los HS. La experiencia relatada evidencia la importancia de los mecanismos de seguimiento, la capacidad de respuesta institucional y la generación de reportes para la toma de decisiones, lo cual es fundamental para proponer estrategias que mejoren la eficiencia y transparencia del programa operado por la fundación bajo supervisión del ICBF.

### *Hogares Sustitutos Tradicionales Juanita Camargo Polo – 2021*

El trabajo de grado desarrollado por Juanita Castro Franco, Catalina Guerrero Morales, Jorge Luis Medina Martín y Andrés Felipe Pico Reyes en 2022 propone un modelo innovador para la evaluación de proyectos sociales. Esta propuesta surge desde la Pontificia Universidad Javeriana con el objetivo principal de diseñar un modelo integral de indicadores de gestión que permita medir el impacto, la eficiencia, la participación y la sostenibilidad de estos proyectos. El modelo es presentado como una herramienta útil para que las organizaciones sociales puedan valorar objetivamente su desempeño, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia. En este sentido, la propuesta se alinea con las necesidades actuales de las entidades ejecutoras de programas sociales, que requieren mecanismos confiables de evaluación y control de gestión.

El estudio se enmarca dentro de una investigación aplicada, con enfoque metodológico de diseño y uso mixto de técnicas cuantitativas y cualitativas. Entre las herramientas empleadas se destacan la revisión documental, encuestas, entrevistas a expertos y técnicas de análisis multicriterio como el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) y el método TOPSIS, que permite ordenar prioridades por similitud con una solución ideal. Como resultado tangible, los autores desarrollan una matriz automatizada en Excel, diseñada para facilitar la evaluación y comparación de proyectos sociales en diferentes contextos. Esta herramienta busca aportar claridad en la toma de decisiones y fortalecer las capacidades técnicas de las organizaciones al momento de ejecutar y controlar sus iniciativas sociales.

El modelo propuesto se compone de cinco dimensiones claves de evaluación: impacto, eficacia, eficiencia, participación y sostenibilidad. Estas dimensiones permiten una visión amplia y equilibrada de los distintos factores que influyen en la efectividad de un proyecto social. La herramienta en Excel desarrollada por los autores está estructurada para facilitar su aplicación práctica, ya que permite integrar datos cualitativos y cuantitativos, y ofrece un soporte visual y técnico para la toma de decisiones. De este modo, el modelo se convierte en una solución adaptable a diferentes organizaciones, ajustándose a sus capacidades operativas y necesidades de gestión.

En relación con la propuesta de investigación del anteproyecto, este documento representa un insumo clave para analizar los procesos administrativos dentro del programa de Hogares Sustitutos (HS) del ICBF y de las fundaciones que lo ejecutan. Su metodología estructurada proporciona una base sólida para evaluar la eficiencia, la eficacia y la participación en procesos como la facturación y la entrega de dotación escolar por parte de las madres sustitutas y los equipos operativos. El modelo permite entender los puntos críticos del sistema y diseñar estrategias para su optimización, lo cual es uno de los objetivos fundamentales del anteproyecto en desarrollo.

Uno de los aportes más destacados del estudio es la creación de una matriz de indicadores de gestión en Excel, que permite evaluar los proyectos tanto desde una perspectiva cualitativa como cuantitativa. Esta herramienta puede adaptarse para medir el desempeño administrativo de las madres sustitutas y del personal encargado de la facturación y entrega de dotación escolar. Su aplicación permitiría identificar errores recurrentes, cuellos de botella y deficiencias en los procesos, lo que facilitaría el diseño de soluciones con base en datos reales. Esto es fundamental

para lograr una mayor eficiencia en la ejecución de los recursos y garantizar la transparencia en la gestión institucional.

Además, la aplicación de técnicas multicriterio como AHP y TOPSIS dentro del modelo permite jerarquizar criterios y tomar decisiones más objetivas y técnicas. Esta lógica es completamente coherente con el enfoque del anteproyecto, que no solo pretende describir las problemáticas del programa HS, sino también proponer mecanismos de análisis y evaluación que ayuden a transformarlas. Con estas herramientas es posible sustentar los hallazgos con evidencia empírica, ofreciendo así una base sólida para el diseño de propuestas de mejora que fortalezcan la gestión administrativa y el cumplimiento de los objetivos del programa.

Finalmente, el modelo desarrollado por los autores tiene un gran potencial para ser implementado en organizaciones como la Fundación FESCO, ya que establece pautas claras para evaluar internamente sus proyectos sociales. La implementación de estas herramientas podría facilitar el seguimiento de resultados, la planificación estratégica y la rendición de cuentas, tanto frente al ICBF como ante la comunidad beneficiaria. La adaptación de esta matriz en el contexto del presente anteproyecto representaría una oportunidad estratégica para realizar un análisis riguroso de los procesos administrativos críticos, contribuyendo al fortalecimiento de la sostenibilidad institucional y a la mejora continua de la gestión operativa.

***Diseño de un modelo de indicadores de gestión para evaluar proyectos sociales Juanita Castro Franco, Catalina Guerrero Morales, Jorge Luis Medina Martín, Andrés Felipe Pico Reyes – 2022***

El trabajo de grado desarrollado por Juanita Castro Franco, Catalina Guerrero Morales, Jorge Luis Medina Martín y Andrés Felipe Pico Reyes en 2022 propone un modelo innovador

para la evaluación de proyectos sociales. Esta propuesta, surgida desde la Pontificia Universidad Javeriana, tiene como objetivo diseñar un modelo integral de indicadores de gestión que permita medir el impacto, la eficiencia, la participación y la sostenibilidad de estos proyectos. El modelo es presentado como una herramienta útil para que las organizaciones sociales valoren objetivamente su desempeño, identifiquen oportunidades de mejora y tomen decisiones estratégicas basadas en evidencia. En este sentido, la propuesta se alinea con las necesidades actuales de las entidades ejecutoras de programas sociales, que requieren mecanismos confiables de evaluación y control de gestión.

El estudio se enmarca en una investigación aplicada, con un enfoque metodológico de diseño y uso combinado de técnicas cuantitativas y cualitativas. Entre las herramientas empleadas se destacan la revisión documental, encuestas, entrevistas a expertos y técnicas de análisis multicriterio como el Proceso Analítico Jerárquico (AHP) y el método TOPSIS, que permite ordenar prioridades por similitud con una solución ideal. Como resultado tangible, los autores desarrollan una matriz automatizada en Excel, diseñada para facilitar la evaluación y comparación de proyectos sociales en diferentes contextos. Esta herramienta busca aportar claridad en la toma de decisiones y fortalecer las capacidades técnicas de las organizaciones al momento de ejecutar y controlar sus iniciativas sociales.

El modelo propuesto se compone de cinco dimensiones clave de evaluación: impacto, eficacia, eficiencia, participación y sostenibilidad. Estas dimensiones permiten una visión amplia y equilibrada de los distintos factores que influyen en la efectividad de un proyecto social. La herramienta en Excel desarrollada por los autores está estructurada para facilitar su aplicación práctica, ya que permite integrar datos cualitativos y cuantitativos, y ofrece un soporte visual y técnico para la toma de decisiones. De este modo, el modelo se convierte en una solución

adaptable a diferentes organizaciones, ajustándose a sus capacidades operativas y necesidades de gestión.

En relación con la propuesta de investigación del anteproyecto, este documento representa un insumo clave para analizar los procesos administrativos dentro del programa de Hogares Sustitutos (HS) del ICBF y de las fundaciones que lo ejecutan. Su metodología estructurada proporciona una base sólida para evaluar la eficiencia, la eficacia y la participación en procesos como la facturación y la entrega de dotación escolar por parte de las madres sustitutas y los equipos operativos. El modelo permite entender los puntos críticos del sistema y diseñar estrategias para su optimización, lo cual es uno de los objetivos fundamentales del anteproyecto en desarrollo. Además, favorece el análisis comparativo de distintos escenarios administrativos.

Uno de los aportes más destacados del estudio es la creación de una matriz de indicadores de gestión en Excel, que permite evaluar los proyectos tanto desde una perspectiva cualitativa como cuantitativa. Esta herramienta puede adaptarse para medir el desempeño administrativo de las madres sustitutas y del personal encargado de la facturación y entrega de dotación escolar. Su aplicación permitiría identificar errores recurrentes, cuellos de botella y deficiencias en los procesos, lo que facilitaría el diseño de soluciones con base en datos reales. Esto es fundamental para lograr una mayor eficiencia en la ejecución de los recursos y garantizar la transparencia en la gestión institucional, promoviendo una rendición de cuentas más sólida ante las entidades de control.

Además, la aplicación de técnicas multicriterio como AHP y TOPSIS dentro del modelo permite jerarquizar criterios y tomar decisiones más objetivas y técnicas. Esta lógica es completamente coherente con el enfoque del anteproyecto, que no solo pretende describir las problemáticas del programa HS, sino también proponer mecanismos de análisis y evaluación que

ayuden a transformarlas. Con estas herramientas es posible sustentar los hallazgos con evidencia empírica, ofreciendo así una base sólida para el diseño de propuestas de mejora que fortalezcan la gestión administrativa y el cumplimiento de los objetivos del programa. Esta dimensión evaluativa complementa las acciones de mejora continua en el marco de la gestión social.

Finalmente, el modelo desarrollado por los autores tiene un gran potencial para ser implementado en organizaciones como la Fundación FESCO, ya que establece pautas claras para evaluar internamente sus proyectos sociales. La implementación de estas herramientas podría facilitar el seguimiento de resultados, la planificación estratégica y la rendición de cuentas, tanto frente al ICBF como ante la comunidad beneficiaria. La adaptación de esta matriz en el contexto del presente anteproyecto representaría una oportunidad estratégica para realizar un análisis riguroso de los procesos administrativos críticos, contribuyendo al fortalecimiento de la sostenibilidad institucional y a la mejora continua de la gestión operativa. Asimismo, permitiría evidenciar el valor público generado por la labor de las madres sustitutas.

***La experiencia del cuidado en los hogares sustitutos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), a cargo de un usuario con diversidad funcional Luz Angie Soto Salazar – 2022***

El estudio "La experiencia del cuidado en los hogares sustitutos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), a cargo de un usuario con diversidad funcional" desarrollado por Luz Angie Soto Salazar en 2022, visibiliza las vivencias subjetivas de las madres sustitutas (MS) que cuidan a niños, niñas y adolescentes (NNA) con diversidad funcional. Este trabajo resalta los múltiples retos físicos, emocionales y mentales que enfrentan estas cuidadoras en el ejercicio diario de su labor. El aporte del estudio es fundamental para comprender las dinámicas del

cuidado desde una perspectiva relacional y humanizante, revelando al mismo tiempo vacíos institucionales en el acompañamiento brindado por el ICBF. En este sentido, el estudio cuestiona el modelo de atención actual y abre el camino a una reflexión crítica sobre el rol institucional en la protección integral.

El objetivo general de la investigación fue comprender las experiencias del cuidado en los hogares sustitutos del ICBF, específicamente en el contexto del acompañamiento a un usuario con diversidad funcional, a partir de las vivencias de una madre sustituta en Bogotá. Para lograr este propósito, se empleó un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como entrevistas semiestructuradas, observación participante y diarios de campo. La elección metodológica permitió profundizar en la subjetividad de la cuidadora, capturando elementos emocionales, simbólicos y contextuales que no suelen ser considerados en enfoques más técnicos. Esta metodología cualitativa da voz a las experiencias que frecuentemente permanecen invisibilizadas en la gestión institucional.

El estudio concluye que el cuidado se configura como una práctica emocionalmente intensa, donde el vínculo entre la madre sustituta y el niño supera los límites contractuales del programa. Las MS asumen responsabilidades complejas, sin contar con una preparación adecuada ni con un apoyo sistemático por parte del ICBF. Esta situación genera tensiones entre las exigencias institucionales y las necesidades reales del proceso de cuidado. A pesar de estas dificultades, se destacan la resiliencia, la afectividad y el compromiso incondicional de las madres sustitutas, quienes a menudo se convierten en figuras fundamentales para el desarrollo emocional y físico del NNA, más allá de lo establecido en los manuales operativos.

En relación con tu propuesta de investigación, este estudio ofrece una mirada profunda y humanizada sobre el rol de las MS en el cuidado de NNA con diversidad funcional, aportando

evidencia sobre las implicaciones emocionales, físicas y sociales de esta labor. Resalta, además, la falta de acompañamiento institucional como un factor crítico que afecta la calidad del servicio prestado y la salud integral de las cuidadoras. Estos hallazgos se alinean directamente con el enfoque de tu anteproyecto, en el que se identifica la sobrecarga de las MS como un elemento estructural que incide negativamente en la eficiencia y sostenibilidad del modelo de hogares sustitutos.

El enfoque cualitativo del estudio, centrado en comprender las experiencias desde la voz de las propias madres, ofrece un marco teórico y metodológico coherente con tu anteproyecto. Esta perspectiva permite explorar la subjetividad del cuidado, así como las dinámicas invisibles que configuran la vida cotidiana de las cuidadoras. Además, el trabajo pone de relieve la urgencia de implementar intervenciones centradas en el bienestar integral de las MS, proponiendo un giro en la manera en que las instituciones entienden y apoyan el cuidado. Reconocer el valor de esta labor implica también dotarla de condiciones dignas y sostenibles, en línea con los principios del sistema de protección integral.

***Programas y estrategias orientadas al restablecimiento de derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del ICBF María Paula Tapie Chaparro – 2023***

El informe de pasantía elaborado por María Paula Tapie Chaparro en 2023, en el ICBF Centro Zonal Sogamoso, se centra en la ejecución de programas y estrategias orientadas al restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA) en el marco de la modalidad de Hogares Sustitutos (HS). El documento destaca la importancia de la articulación entre el ICBF y las familias para garantizar la protección integral de los menores. Uno de los elementos clave del informe es la implementación del modelo ecológico de desarrollo humano promovido por el

ICBF, el cual considera que el entorno familiar, comunitario e institucional desempeña un papel esencial en la formación de los NNA. En este contexto, se desarrollaron acciones psicoeducativas, talleres interactivos y estrategias psicosociales orientadas a fortalecer la corresponsabilidad de los actores involucrados en la protección infantil.

El objetivo principal de la pasantía fue ejecutar programas y estrategias que facilitaran el restablecimiento de derechos de los NNA bajo protección del Centro Zonal Sogamoso. Se empleó un enfoque metodológico mixto, lo que permitió recoger información desde múltiples perspectivas mediante entrevistas, talleres participativos y encuestas. Los resultados obtenidos muestran que los hogares sustitutos, cuando cuentan con acompañamiento y recursos adecuados, pueden convertirse en entornos de crianza seguros, donde se promueven valores como el respeto, la solidaridad y la formación de hábitos positivos. Asimismo, se evidencia que la presencia activa de las familias y del equipo institucional facilita la adaptación emocional y social de los NNA, promoviendo vínculos afectivos seguros que potencian su desarrollo integral.

En relación con mi anteproyecto, el trabajo de Tapie Chaparro se vincula directamente con el análisis de la gestión y funcionamiento de los hogares sustitutos del ICBF, que constituye el eje central de mi investigación. Ambos enfoques coinciden en la necesidad de garantizar una gestión institucional eficaz para proteger de manera adecuada a los NNA. Mientras el informe de pasantía se enfoca en la implementación de estrategias psicosociales y formativas, mi anteproyecto complementa esta visión al abordar aspectos administrativos críticos, como los errores en la facturación y las demoras en la entrega de dotaciones escolares. Estas problemáticas no solo afectan la logística del programa, sino que también inciden negativamente en la calidad del servicio brindado a los NNA.

Esta complementariedad entre los enfoques permite que la propuesta de intervención planteada en mi anteproyecto —centrada en optimizar los procesos administrativos— dialogue con las necesidades y hallazgos del informe de Tapie Chaparro. Abordar los desafíos administrativos desde una mirada crítica y propositiva fortalece la implementación de estrategias de protección infantil, ya que asegura condiciones estructurales adecuadas para que los componentes psicosociales puedan operar eficazmente. Garantizar que los recursos lleguen a tiempo y sean bien gestionados no solo mejora la calidad de vida de los NNA en los hogares sustitutos, sino que también refuerza la confianza institucional en el ICBF y sus aliados estratégicos, como la Fundación FESCO, en la tarea de garantizar los derechos de la infancia vulnerable.

### ***Manual Operativo Modalidad Institucional para Atención a la Primera Infancia***

#### ***Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – 2013***

El Manual Operativo Modalidad Institucional para Atención a la Primera Infancia, emitido por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) en 2013, establece los lineamientos técnicos, pedagógicos, administrativos y operativos para la implementación del servicio institucional de atención integral a la primera infancia en Colombia. Este documento está dirigido a las entidades operadoras del servicio y busca garantizar los derechos de niños y niñas menores de seis años, en el marco de la estrategia nacional "De Cero a Siempre". Actúa como una guía oficial que define las condiciones mínimas requeridas para brindar una atención integral basada en el enfoque de derechos, la participación y la corresponsabilidad interinstitucional.

El objetivo principal del manual es establecer estándares técnicos y operativos que orienten la prestación del servicio institucional para la primera infancia. Para ello, el documento

aborda componentes esenciales como la atención pedagógica, nutricional, en salud, protección y participación. Además, promueve una lógica de corresponsabilidad entre los diferentes niveles de gobierno —nacional, territorial y comunitario— y entre actores institucionales, comunitarios y familiares. Cada uno de estos actores asume responsabilidades específicas para garantizar una atención de calidad, con base en una articulación efectiva que permita operar bajo criterios comunes y coherentes.

Desde un enfoque normativo y aplicado, el manual define claramente los roles y responsabilidades de todos los participantes en el proceso, desde cuidadores hasta operadores institucionales. También establece procedimientos estandarizados para la gestión administrativa, el seguimiento técnico y la evaluación del servicio. Uno de los aportes destacados del manual es su reconocimiento de los saberes locales y la importancia de la participación comunitaria, así como el fortalecimiento de las capacidades territoriales. Las técnicas utilizadas para su elaboración incluyen análisis normativo, sistematización de experiencias, y diseño de estándares financieros y operativos válidos en todo el país.

Dentro de sus aportes más relevantes, el manual enfatiza que la atención debe ser integral y de calidad, fundamentada en la trazabilidad de los recursos, el cumplimiento de los compromisos contractuales y la evaluación constante del servicio prestado. Asimismo, insiste en la necesidad de contar con procedimientos administrativos claros y con mecanismos efectivos de supervisión y control. Estos elementos resultan fundamentales para prevenir irregularidades que puedan vulnerar los derechos de los niños y niñas, y para asegurar un uso eficiente y transparente de los recursos públicos destinados a la atención de la primera infancia.

En relación con mi propuesta de investigación, este manual constituye un insumo técnico y normativo clave, ya que proporciona criterios objetivos para analizar las obligaciones de las

entidades operadoras y del personal responsable de la gestión de recursos, como las dotaciones escolares. Además, facilita la evaluación de posibles fallas administrativas, tales como errores en la facturación o retrasos en las entregas, a partir de parámetros estandarizados. De esta manera, permite sustentar la necesidad de fortalecer la trazabilidad, la transparencia y las capacidades operativas de las madres sustitutas en el contexto de la protección infantil.

Por otra parte, el contenido del manual respalda directamente propuestas como la implementación del pago directo a proveedores, la estandarización de procedimientos contables y el refuerzo de los controles documentales. Estos aspectos están alineados con los objetivos de mi anteproyecto, el cual busca mejorar los procesos administrativos en los hogares sustitutos del ICBF, operados por la Fundación FESCO. En este sentido, el documento no solo establece un marco normativo obligatorio, sino que también ofrece herramientas prácticas y estratégicas para fortalecer la gestión institucional y operativa del programa de protección.

***Estudio de caso del programa Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar del ICBF en la ciudad de Bogotá: ¿Cómo diverge lo diseñado de lo implementado?***

***Barrios Amado, Victoria Sofía – 2022***

El estudio de caso titulado “¿Cómo diverge lo diseñado de lo implementado? Programa Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar del ICBF en Bogotá”, desarrollado por Victoria Sofía Barrios Amado en 2022 como tesis de maestría en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), analiza las discrepancias entre el diseño institucional del programa del ICBF y su implementación real en campo. El trabajo adopta una perspectiva crítica de las políticas públicas y un enfoque de género para evidenciar cómo las condiciones laborales y operativas que enfrentan las madres comunitarias se distancian considerablemente de lo planteado en los

documentos oficiales. En este sentido, la autora identifica una desconexión profunda entre la normativa establecida y las prácticas cotidianas que se desarrollan en el marco del programa.

El objetivo general de la investigación es analizar las divergencias entre el diseño y la ejecución del programa, con un énfasis particular en las condiciones laborales de las madres comunitarias y la ausencia de una perspectiva de género efectiva en su implementación. El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, y utiliza técnicas como la revisión documental y entrevistas semiestructuradas dirigidas a diversos actores del programa. A través de este enfoque, se identifican causas estructurales de la desalineación institucional, tales como la falta de una capacitación pertinente, la débil supervisión de los procesos y un apoyo institucional insuficiente que limita el adecuado funcionamiento del servicio.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que las madres comunitarias asumen múltiples funciones —administrativas y de cuidado— sin contar con el respaldo ni los recursos suficientes para cumplirlas correctamente. Esta sobrecarga laboral, no reconocida formalmente por las entidades responsables, tiene un impacto directo en la calidad del servicio que se brinda a los niños, niñas y adolescentes. Además, se denuncia que la falta de enfoque de género en la implementación del programa refuerza la invisibilización del trabajo de cuidado, reproduce condiciones laborales precarias y perpetúa una distribución desigual de las responsabilidades institucionales entre mujeres y hombres.

En el marco de mi propuesta de investigación, esta tesis representa un insumo clave para comprender las fallas estructurales que pueden presentarse en la ejecución de programas sociales del ICBF. Resulta particularmente útil para analizar el contexto en el que se delegan funciones administrativas, como la facturación o la entrega de dotación escolar, a cuidadoras que no han recibido capacitación adecuada ni cuentan con acompañamiento institucional. El estudio de

Barrios Amado permite trazar paralelos entre las madres comunitarias y las madres sustitutas, especialmente en lo que respecta a la carga de funciones mal definidas y la falta de seguimiento técnico y administrativo.

Los hallazgos de este estudio son aplicables a mi propuesta de intervención, en tanto evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y de mejorar los mecanismos institucionales de acompañamiento a las cuidadoras. Asimismo, se hace evidente la urgencia de establecer esquemas de supervisión con enfoque territorial y de género, que permitan garantizar condiciones laborales más dignas y procesos administrativos más eficientes. Estos aspectos se alinean con los objetivos de mi anteproyecto, que busca optimizar la gestión operativa en los hogares sustitutos, asegurando que recursos como la dotación escolar lleguen a tiempo y de forma transparente.

***Procesos De Organización De Los Hogares Comunitarios. Estudio De Caso: Hogares De La Casona Y El Limonar, Dosquebradas García, Geovana Benilda; Restrepo, Gloria Rocío; Triana, Luz Marina – 2007***

La tesis de grado “Procesos de organización de los hogares comunitarios. Estudio de caso: hogares La Casona y El Limonar, Dosquebradas”, realizada por Geovana Benilda García, Gloria Rocío Restrepo y Luz Marina Triana en 2007 en la Universidad Tecnológica de Pereira, aborda los procesos organizativos al interior de dos hogares comunitarios del ICBF en el municipio de Dosquebradas, Risaralda. El estudio examina las dinámicas internas y el papel que cumple la participación comunitaria en el funcionamiento cotidiano de estos espacios de atención infantil. Gestionados por madres comunitarias, estos hogares son espacios clave donde se entrelazan funciones de cuidado, gestión administrativa y organización social. La investigación se desarrolla

en un contexto de limitado respaldo institucional, lo que impulsa a las cuidadoras a crear sus propias estrategias organizativas.

El objetivo principal del estudio es analizar los procesos de organización comunitaria en los hogares La Casona y El Limonar, con el propósito de identificar sus dinámicas, fortalezas y debilidades desde una perspectiva educativa y social. Para lograrlo, se adopta un enfoque cualitativo que combina entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión documental. Gracias a estas técnicas, se logra evidenciar una importante capacidad de autogestión desarrollada por las madres comunitarias, quienes, ante la falta de apoyo técnico e institucional, crean redes solidarias y acciones colectivas para sostener la atención a niños, niñas y adolescentes (NNA). Estos procesos fortalecen la resiliencia comunitaria, aunque revelan también los límites estructurales de este tipo de intervención social.

Uno de los hallazgos centrales del estudio muestra que las madres comunitarias deben encargarse, además del cuidado directo, de diversas tareas administrativas como la adquisición de insumos, la elaboración de informes y la rendición de cuentas. Estas responsabilidades se asumen sin contar con formación específica ni acompañamiento institucional constante, lo que produce una sobrecarga de trabajo. Esta situación afecta principalmente a las mujeres cuidadoras, profundizando esquemas de desigualdad y precarización laboral. Aunque han desarrollado habilidades organizativas notables, las condiciones estructurales del programa dificultan la sostenibilidad de estos procesos y generan altos niveles de exigencia emocional y física para las cuidadoras.

En relación con mi propuesta de investigación, este estudio resulta altamente relevante, ya que permite comprender cómo la falta de acompañamiento técnico y de claridad en los procedimientos administrativos puede generar errores como inconsistencias en la facturación o

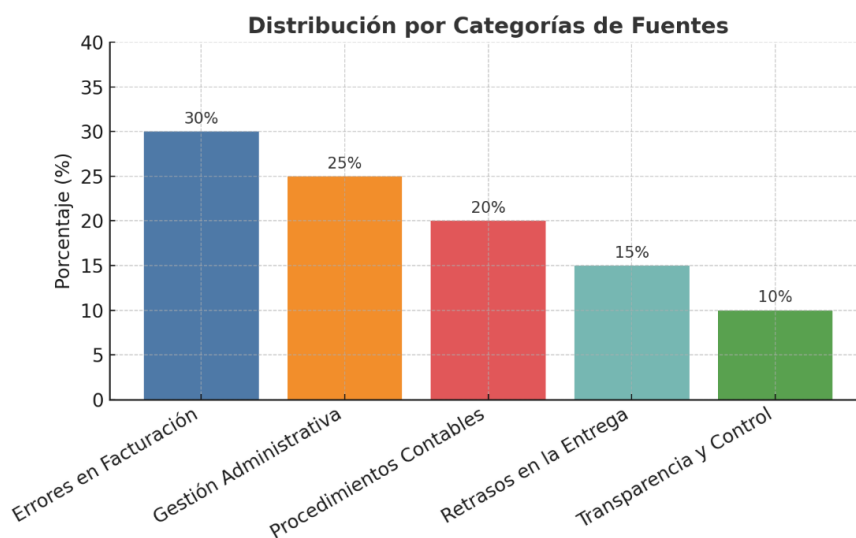
retrasos en la entrega de dotaciones escolares. Aunque el enfoque del estudio se concentra en los Hogares Comunitarios de Bienestar (HCB), muchas de las problemáticas identificadas también se presentan en los Hogares Sustitutos (HS), dado que ambos operan bajo una modalidad de acogida domiciliaria y dependen del esfuerzo y compromiso de mujeres cuidadoras. En este sentido, la experiencia de autogestión y de fortalecimiento comunitario resulta extrapolable al contexto de los hogares sustitutos del ICBF.

La tesis ofrece aportes sustantivos que respaldan la necesidad de implementar procesos de formación continua, de establecer protocolos colaborativos entre cuidadoras y de crear mecanismos institucionales sólidos de acompañamiento y supervisión. Estas recomendaciones se alinean plenamente con los objetivos de mi anteproyecto, el cual busca fortalecer la gestión administrativa de las madres sustitutas en el proceso de entrega de dotación escolar. A través de una mejor organización, mayor claridad procedimental y supervisión efectiva, se puede reducir la ocurrencia de errores administrativos y asegurar una atención integral más eficiente y oportuna a los NNA bajo protección del programa.

## Resultados

**Figura 2.**

Distribución por categorías de fuentes



**Figura 2.** Clasificación de las fuentes en relación con las categorías de la investigación.

### Distribución Por Categorías

El análisis de los antecedentes relacionados con los errores en facturación y las demoras en la entrega de dotación escolar por parte de las madres sustitutas del proyecto ICBF–Fundación FESCO se estructuró en cinco categorías clave: Errores en Facturación, Gestión Administrativa, Procedimientos Contables, Demoras en Entrega, y Transparencia y Control. La Gráfica 1 muestra que los errores en facturación representan el 30% del total de fuentes analizadas, seguidos por la gestión administrativa con un 25%. Esto evidencia que la mayoría de los estudios se centran en los problemas vinculados al manejo y revisión de facturas, así como en las fallas dentro de la organización administrativa. Esta distribución permite comprender mejor los factores críticos que afectan la gestión de dotaciones en el contexto de los hogares sustitutos.

En este sentido, la alta incidencia de errores en facturación revela la complejidad y fragilidad del proceso de presentación y validación de facturas, en el cual son comunes los datos incompletos, duplicaciones y errores en los valores asignados. Estas inconsistencias provocan retrasos en los pagos a proveedores y tensiones dentro del proceso logístico. Por su parte, la categoría de Gestión Administrativa se convierte en un eje esencial que afecta directamente la eficiencia operativa y el control de los procedimientos internos. La falta de claridad en los roles, la carencia de protocolos definidos y la escasa capacitación del personal impactan negativamente en la capacidad de respuesta ante problemas recurrentes.

En cuanto a los Procedimientos Contables, esta categoría agrupa el 20% de las fuentes analizadas y enfatiza la importancia de contar con procesos estandarizados y personal capacitado en temas financieros. La literatura revisada destaca que muchas madres sustitutas carecen de la formación técnica necesaria para llevar registros contables adecuados, lo que genera errores que afectan la trazabilidad y sostenibilidad del proyecto. El desconocimiento de normas contables básicas, sumado a la falta de protocolos institucionales, limita la capacidad de las cuidadoras para gestionar los recursos públicos de manera eficiente y transparente. Esta situación expone al proyecto a inconsistencias administrativas que podrían prevenirse con mayor formación y acompañamiento.

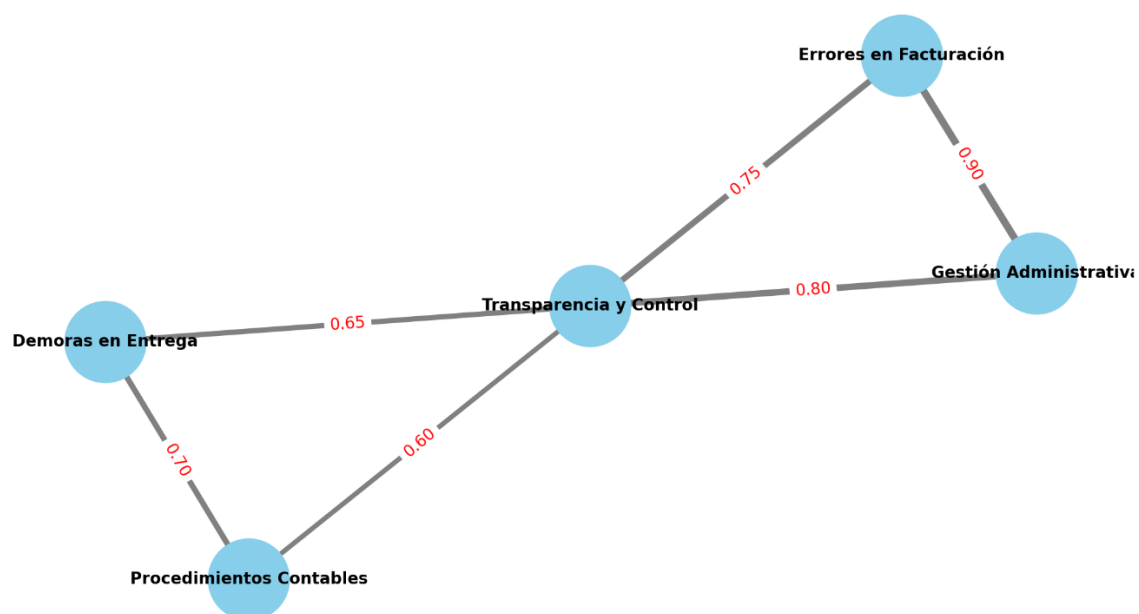
La categoría de Demoras en Entrega, que representa un 15% del total, se refiere principalmente a los retrasos ocasionados por fallos logísticos y problemas en la gestión de pagos. Las fuentes consultadas indican que estos retrasos afectan de forma directa la calidad del servicio, disminuyen la satisfacción de las madres sustitutas y perjudican el bienestar de los niños y adolescentes acogidos. Las causas identificadas incluyen la falta de coordinación entre proveedores, problemas en la aprobación de facturas y deficiencias en la planificación de

entregas. Para mitigar estos efectos, se sugiere mejorar los procesos logísticos y establecer un sistema de pagos más ágil y coordinado con todos los actores involucrados.

Finalmente, la categoría de Transparencia y Control, aunque representa solo el 10% de las fuentes revisadas, emerge como un componente transversal con alto potencial transformador. La implementación de mecanismos de supervisión eficaces, la publicación de informes detallados y el fortalecimiento del control interno son prácticas que podrían reducir significativamente los errores administrativos. Además, una mayor transparencia fortalecería la confianza entre las madres sustitutas, los proveedores y las entidades responsables del proyecto. La literatura sugiere que este enfoque es clave para fomentar una cultura de rendición de cuentas, prevenir actos de corrupción y garantizar que los recursos públicos sean gestionados de forma responsable y eficiente.

### Figura 3.

Diagrama de red correlaciones entre categorías



**Figura 3.** interrelaciones entre las categorías clave del proceso de facturación y entrega de dotación escolar.

Dicho análisis, se destaca una fuerte conexión entre la gestión administrativa y los errores en facturación, lo que evidencia que las fallas en la organización interna y el seguimiento de procesos administrativos intensifican los errores en la emisión, validación y aprobación de las facturas. Asimismo, se observa que los procedimientos contables están estrechamente vinculados con las demoras en la entrega de dotación, lo que sugiere que la falta de protocolos definidos y la debilidad en los registros contables pueden derivar en retrasos logísticos. En este entramado, la categoría de transparencia y control aparece como un nodo transversal que influye directamente en todas las demás, subrayando su rol esencial como mecanismo articulador para mejorar el sistema de gestión.

A partir de este análisis, los hallazgos indican que resolver los problemas identificados requiere un enfoque integral e interdependiente. Es fundamental articular acciones que incluyan la capacitación continua en procedimientos contables, el fortalecimiento de las capacidades administrativas y la implementación de mecanismos eficaces de transparencia y control. En este sentido, capacitar al personal involucrado no solo permite mejorar la precisión en la elaboración de facturas, sino también facilita el cumplimiento normativo y la correcta aplicación de los protocolos establecidos. Una gestión administrativa fortalecida garantiza que exista un flujo adecuado de información, mejor seguimiento a los procesos y mayor capacidad para anticipar y corregir errores antes de que se conviertan en fallas estructurales.

Por su parte, la implementación de mecanismos de transparencia es clave para supervisar adecuadamente los procesos, detectar fallas de manera oportuna y fortalecer la rendición de cuentas frente a los recursos públicos. Este componente actúa como garantía de que los

procedimientos se ejecuten bajo criterios de legalidad y eficiencia, lo que reduce el margen de errores y promueve una mayor confianza institucional. En conclusión, la solución a los problemas de facturación y entrega no puede abordarse desde acciones aisladas o parciales. Solo una estrategia integrada y articulada permitirá optimizar la eficiencia operativa del proyecto y mejorar la experiencia tanto de las madres sustitutas como de los niños y niñas beneficiarios, asegurando un proceso más justo, transparente y confiable para todos los actores involucrados.

### **Discusión de resultados**

Los resultados de esta investigación revelan que las madres sustitutas del programa ejecutado por la Fundación FESCO, en convenio con el ICBF, asumen procesos contables sin contar con herramientas adecuadas ni formación técnica suficiente, lo que propicia errores en la facturación de dotaciones escolares. Este hallazgo, vinculado al primer objetivo específico, evidencia una debilidad estructural en la gestión administrativa del programa, donde el 100 % de las madres sustitutas entrevistadas indicaron que realizan los trámites manualmente y sin acompañamiento técnico. Esta situación concuerda con lo señalado por Camelo et al. (2022), quienes afirman que la ausencia de procedimientos sistematizados limita la eficacia de los proyectos sociales. Asimismo, el Manual Operativo del ICBF (2022) estipula la obligación de brindar capacitación y soporte a las cuidadoras, lo cual, según lo evidenciado, no se cumple plenamente. De 50 facturas revisadas durante el periodo enero-octubre de 2024, el 36 % presentaban inconsistencias que generaron retrasos en el pago, afectando no solo a las madres sustitutas, sino también a los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) bajo su cuidado.

En relación con el segundo objetivo, centrado en caracterizar los procedimientos contables y su efecto en los tiempos de entrega, se encontró que el proceso completo desde la gestión hasta la adquisición de la dotación escolar puede tardar hasta 21 días hábiles, un tiempo significativamente mayor al estipulado en los lineamientos de contratación. Este retraso afecta el acceso oportuno de los NNA a útiles escolares, uniformes y demás insumos, comprometiendo su derecho a una educación digna. Laje (2008) enfatiza que las fallas en la administración pública pueden profundizar la exclusión social de los menores protegidos por el Estado, situación que aquí se confirma. De igual forma, Arévalo y Barbarán (2021) advierten sobre los riesgos que la mala gestión de recursos públicos implica para la transparencia y equidad del gasto social. A esto se suma lo expresado por Soto Salazar (2022), quien plantea que la sobrecarga de responsabilidades en las madres sustitutas, sin soporte institucional, puede afectar su bienestar emocional y la calidad del cuidado. En este caso, la ausencia de protocolos de seguimiento y auditoría fomenta la repetición de errores contables y genera desconfianza en el proceso.

Frente al tercer objetivo específico, orientado a establecer estrategias que optimicen la gestión contable y reduzcan los errores de facturación, se propone implementar un sistema de pago directo a proveedores desde la Fundación FESCO, con verificación en tiempo real por parte del ICBF. Esta alternativa elimina la intermediación por parte de las madres sustitutas en trámites financieros, lo que reduce la carga administrativa y el margen de error humano. Esta propuesta se alinea con lo recomendado por González Ramírez y Durán (2012), quienes demostraron que la automatización en los sistemas de control financiero mejora la eficiencia y evita dobles pagos o pérdidas presupuestales. Adicionalmente, esta estrategia incluye un componente de capacitación básica en contabilidad digital y manejo de plataformas, dirigido a las madres sustitutas, con el fin de que puedan entender y monitorear los procedimientos, sin necesidad de ejecutarlos

directamente. Esta propuesta se articula también con lo desarrollado por Camargo Polo (2022), quien subraya la necesidad de mecanismos de comunicación más claros entre los operadores y las familias sustitutas para fortalecer la gestión del acogimiento.

De manera transversal, los resultados muestran una desconexión entre las exigencias contractuales impuestas a las madres sustitutas y la falta de acompañamiento institucional, lo cual genera impactos negativos a nivel social, económico y legal. En línea con González Velásquez et al. (2023), se confirma que sin mecanismos efectivos de rendición de cuentas y sin acceso a información clara sobre los procesos administrativos, se vulnera la transparencia y se debilita la gobernanza en la gestión pública. Esta investigación también evidencia que, aunque existen lineamientos normativos claros en el Manual Operativo y otras resoluciones del ICBF, su implementación depende en gran medida de las capacidades de las entidades operadoras y del nivel de articulación con las madres sustitutas, lo que coincide con los hallazgos de Tapie Chaparro (2023) sobre los vacíos operativos en hogares sustitutos. Por tanto, los resultados aquí discutidos no solo validan la necesidad de reformas administrativas, sino que exigen un enfoque más humano y responsable en la gestión de estos programas, reconociendo a las madres sustitutas como actores clave que requieren apoyo, reconocimiento y corresponsabilidad institucional.

Es importante destacar que la solución a los errores en facturación y las demoras en la entrega de dotación escolar requiere no solo mejoras técnicas, sino también una transformación estructural en la cultura organizacional del programa. En este sentido, González Velásquez et al. (2023) sostienen que los procesos de acceso a la información y participación social son esenciales para garantizar la transparencia en la gestión pública, lo cual se refleja en la necesidad de generar canales eficaces de comunicación entre el ICBF, la Fundación FESCO y las madres sustitutas. De igual forma, Tapie Chaparro (2023) identifica que la ausencia de seguimiento operativo debilita

la intervención institucional en hogares sustitutos, lo que aquí se evidencia en la falta de auditoría efectiva sobre los procedimientos contables. Por último, el estudio de Camelo et al. (2022) respalda la propuesta de un modelo automatizado con indicadores de evaluación, al demostrar que la sistematización y el uso de herramientas tecnológicas facilitan la toma de decisiones en proyectos sociales. Con base en estos aportes, se reafirma la urgencia de diseñar estrategias integradas que combinen tecnología, capacitación y control institucional para mejorar los procesos de dotación escolar, garantizando así los derechos de los NNA y el bienestar de sus cuidadoras.

### **Conclusiones**

Los procedimientos contables realizados por las madres sustitutas del proyecto de Hogares Sustitutos de la Fundación FESCO, supervisado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), presentan deficiencias estructurales y operativas que afectan la eficiencia del programa. A partir del análisis documental y la revisión normativa, se identificó que la falta de formación administrativa, el uso de formatos no estandarizados y la duplicidad de funciones entre entidades contribuyen a errores en la facturación y a retrasos en la entrega de la dotación escolar. Esto evidencia una necesidad urgente de ajustar y acompañar los procesos contables, de manera que las madres sustitutas no asuman tareas que exceden su rol como cuidadoras. La delegación de estas responsabilidades, sin formación ni respaldo institucional, afecta tanto la eficiencia del sistema como el bienestar de los niños, niñas y adolescentes (NNA) acogidos.

La caracterización de los procedimientos contables permitió evidenciar patrones repetitivos y cuellos de botella críticos en la interacción entre madres sustitutas, la Fundación

FESCO y los proveedores. Estos cuellos de botella no solo retrasan la entrega de bienes esenciales para los NNA, sino que también generan confusión en los procesos de reembolso y justificación de gastos. Los datos obtenidos muestran que estos problemas se agravan cuando no hay claridad en los canales de comunicación o seguimiento por parte del operador del programa. Se identificó, además, que muchas madres sustitutas carecen de herramientas digitales o habilidades para hacer seguimiento a sus solicitudes o facturas, lo cual amplifica su carga emocional y administrativa. Estos hallazgos reafirman la necesidad de mejorar los canales de comunicación y de fortalecer el acompañamiento institucional para garantizar procesos más claros y eficientes.

En respuesta a los problemas identificados, se concluye que establecer estrategias de mejora como el pago directo a proveedores, la estandarización de formatos contables y la capacitación digital básica es viable y pertinente. Estas estrategias no solo fortalecen la transparencia y la trazabilidad en el uso de recursos públicos, sino que también alivian la carga operativa sobre las madres sustitutas y permiten alinear los procesos con el marco normativo del ICBF. La implementación de un sistema automatizado, accesible y acompañado de formación continua y seguimiento institucional se proyecta como una solución sostenible. Además, estas acciones pueden generar mayor confianza en el programa y reducir significativamente los errores administrativos, elevando así la calidad del servicio prestado.

Finalmente, este estudio permite afirmar que la mejora en la gestión administrativa incide directamente en el bienestar de los niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad. La reducción de errores en la facturación y la entrega oportuna de la dotación escolar son elementos clave para garantizar la dignidad, la estabilidad y el acceso equitativo a condiciones básicas de vida para esta población. Asimismo, al fortalecer la corresponsabilidad entre las entidades

operadoras y las madres sustitutas, se avanza hacia un modelo de acogimiento más justo, eficiente y humano. En este contexto, las acciones de mejora deben concebirse no solo como ajustes técnicos, sino como una inversión en la protección integral y el desarrollo pleno de la infancia y adolescencia en Colombia.

## **Impactos**

### **Impacto Social**

Mejora la entrega oportuna de dotación escolar, fortaleciendo los derechos a la educación, autoestima e inclusión escolar de NNA.

### **Impacto Económico**

Fortalece la transparencia financiera y confianza institucional, favoreciendo la gestión pública eficiente y legal.

### **Impacto ODS**

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas busca mejorar los procedimientos administrativos y contables, lo que fortalece la transparencia y eficiencia institucional en la gestión de recursos públicos.

ODS 4: Educación de calidad corregir errores en la entrega de dotación escolar, contribuyes a que niños, niñas y adolescentes en hogares sustitutos accedan a mejores condiciones para su educación.

ODS 1: Fin de la pobreza (en sentido institucional) Mejorar la gestión del programa de hogares sustitutos fortalece los mecanismos de protección social, reduciendo vulnerabilidades de NNA en condición de acogimiento.

## Referencias

- Alvarado, A., y Díaz, M. (2024). *Plan de negocio para la comercialización de bebidas alcohólicas RTD personalizables mediante una máquina expendedora en sector 6 y 7 de Lima Metropolitana*. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/6c11795e-b9c7-4ad5-9686-4a507387e201>
- Andrade, K., y Chavarría, J. (2023). *Modelo prolab: Kusi-Cushuro, un emprendimiento sostenible para la comercialización de cushuro en el sector turismo*. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/052af01e-570b-4f2c-9bb0-8d1937217b5d>
- Arboleda Jaramillo, C. A., Arias Arciniegas, C. M., Pérez Sánchez, E. O., y Correa Janne, P. (2020). Innovación social como estrategia para fortalecer el turismo rural comunitario en Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 25(89), 92–104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641008>
- Beltrán, V., y Ocampo, L. (2021). *Plan de negocio para la empresa Un borondo por Cali*. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/b5107f19-f4f2-454c-b034-c69a634df401>
- Blanco, M., y Masis, G. (2010). *Las Ferias Agroalimentarias de Costa Rica: espacios para promocionar la agroindustria, los productos típicos y el turismo en los territorios rurales*. <https://ageconsearch.umn.edu/record/95335/?v=pdf>
- Briones Quevedo, W. (2020). *Estudio del turismo cultural y gastronómico para el desarrollo comunitario del cantón Quevedo y zona de influencia*. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/2508>
- Centeno, K. (2024). *Estrategias para el impulso del turismo rural en Nicaragua: Un análisis basado en las características del turismo receptor*. <https://repositorio.una.edu.ni/4971/>

Chica, R., y Navas, F. (2022). *Comercio electrónico en los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Bahía de Caráquez – Ecuador, periodo 2020-2021.*

<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/2826>

Clark, Y., Esparza, I., y Rodríguez, M. (2021). Bacanora: Una bebida regional con denominación de origen que impulsa el turismo de reuniones.

<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/393>

Contreras, D. (2021). *Turismo gastronómico, productos agroalimentarios típicos y denominaciones de origen. Posibilidades y expectativas de desarrollo en México.*

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/108192300/Dialnet-GastronomicTourismTypicalAgrifoodProductsAndDesign-7907940-libre.pdf?1701507848>

Díaz, G. (2017). Turismo y desarrollo local. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(2), 333–340. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.021>

Fernández, A. (2023). *Modelo de desarrollo sustentable para la promoción turística agroecológica del Estado Barinas.*

[https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista\\_criticaconciencia/article/view/127](https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/127)

Gov.co. (s.f.). *Información de Palestina, Caldas*. Recuperado el 29 de octubre de 2024, de

<https://site.caldas.gov.co/media/pdf/2014/infomunicipios/INFORMACION%20DE%20PALESTINA.pdf>

Leguizamón, C., y Rivas, J. (2023). *Oportunidades comerciales de los productos autóctonos de El Dorado Meta en el sector Horeca en la ciudad de Villavicencio Meta.*

<https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/server/api/core/bitstreams/bcfa3518-f439-4f11-9870-4d3a4ca8a6b9/content>

Loor Holguín, A. Y. (2023). *Producto gastronómico y su importancia en la ciudad de Manta, cerveza artesanal* [Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].

<https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/4423>

Martínez-Villalobos, M. G., Wieland-Oliveira, M., Hernández-Hidalgo, A. V., Aran-Barrios, N. M., y Sánchez-Mercado, P. A. (2024). *Impulso comercial de «La Taberna»: Estrategias para el crecimiento en el mercado de la raicilla en Mascota, Jalisco*.

<https://rei.iteso.mx/items/bdcc671b-3d8b-41ea-a859-6d1cd2c72049>

Mateos, J. (2023). *Estrategias competitivas para la atracción del turismo gastronómico en la industria restaurantera de Querétaro*. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/10205>

Ortega, V. (2021). *Nuevas estrategias turísticas en Teotihuacán, México tras la pandemia Covid-19*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/375>

Pérez, J. (2018). *Desarrollo local y turismo en México: Pueblos mágicos en regiones metropolitanas*. <https://ru.iiec.unam.mx/3813/>

Quintero Venegas, G. J., y Castro Pérez, A. M. P. (2022). La creación del branding turístico y de la sinécdoque turística de Zacatlán a partir de la descampesinización local y el comercio de los productos de manzana. *Ayana. Revista de Investigación en Turismo*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.24215/27186717e020>

Ricra, J., Espinoza, L., Núñez, Y., Palacios, M., & Pílares, G. (2022). *Plan de negocios para la comercialización de bebida natural relajante en tiendas locales de Lima Metropolitana*. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/793>

- Rodríguez, G., y Palma, K. (2024). El papel del binomio mujer-turismo ante el Covid-19: Un análisis del mercadeo y desarrollo local en la Región de los Volcanes.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2395-91692023000200103&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2395-91692023000200103&script=sci_arttext)
- Rizo, M. L. P., y Ubago, M. V. (2018). Estudio descriptivo sobre las condiciones de trabajo y los trastornos músculo esqueléticos en el personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos y Neonatales en el Hospital Clínico Universitario de Valladolid. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 64(251), 161–199.
- Saldívar, A. (2021). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebida a base de quinua, ajonjolí y alpiste en la región Arequipa*. <https://repositorio.uarm.edu.pe/items/eb6bfeb4-1f2b-45c4-9cce-69cb98aa483a>
- Salazar Duque, D., Maldonado, A., Díaz Muñoz, G., y Portugal, C. (2020). Análisis del desarrollo gastronómico de Sangolquí a partir de los factores de localización de una actividad económica. *Kalpana*, 19, 21–42.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7834289>
- Telefónicas, T.-E. (2023, mayo 30). *Cuántos habitantes tenía Palestina, Caldas en 2023*.  
<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2023/caldas/palestina>
- Urvina Alejandro, M. A., Lastra-Bravo, X. B., y Jaramillo-Moreno, C. (2022). Turismo y aplicaciones móviles. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(1).  
<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/26221>
- Vidal, A. (2023). Los mixólogos y bartenders como intermediarios culturales en la promoción y el consumo de bebidas en México. *El caso de Tehuacán Brillante*.  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/f6b6cfc1-fb32-4dca-831f-b4560c0162dd>

Viana Cano, J. J., Santos Valencia, R. A., y Pereyra Chan, A. M. (2019). *La influencia del desarrollo regional en el turismo local*. <https://ru.iiec.unam.mx/4725/>

Zúñiga, F. (2014). Nuevos usos del patrimonio arqueológico de El Tajín, a través de los procesos de turistificación, mercantilización y espectacularización. *Anales de antropología*, 48(2), 151–182. [https://doi.org/10.1016/s0185-1225\(14\)70247-4](https://doi.org/10.1016/s0185-1225(14)70247-4)



## Ficha de revisión

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN: (2)</b>	
Nombre del Documento	
Autor(es)	
Año	
Lugar	
Referencia según APA 7	
Justificación	
Objetivo general	
Tipo de Estudio	
Enfoque de investigación	
Técnicas e instrumentos	
Resultados	Los más representativos.
Identificación con la propuesta de investigación.	