EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO E INSTITUCIONAL DE LAS DEFENSORÍAS DE FAMILIA Y CENTROS ZONALES

RECOMENDACIONES Y MODELO DE OPTIMIZACIÓN PARA CENTROS ZONALES Y DEFENSORÍAS DE FAMILIA

2020

CONTENIDO

- **TRABAJO DE CAMPO**
- **MODELO**
- **DEFENSORÍAS DE FAMILIA**
  - Hallazgos *
  - Modelo
- **CENTROS DE ZONALES**
  - Hallazgos
  - Modelo
- **DIRECCIONES REGIONALES**
  - Hallazgos
  - Modelo
- **NIVELES DE COMPLEJIDAD**
- **SEDE NACIONAL**
- **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

IOM • OIM BIENESTAR FAMILIAR

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

Trabajo de Campo

Encuestas

ACTOR ENTREVISTADO	NÚMERO DE ENCUESTAS
Directores Regionales	33
Coordinadores de Centro Zonal	213
Defensores de Familia	854
TOTAL	**1,100**

Trabajo de campo cualitativo

Bogotá, Valle del Cauca, Antioquia, Bolívar, Nariño, Norte de Santander, Risaralda, Cauca, Meta y Caquetá

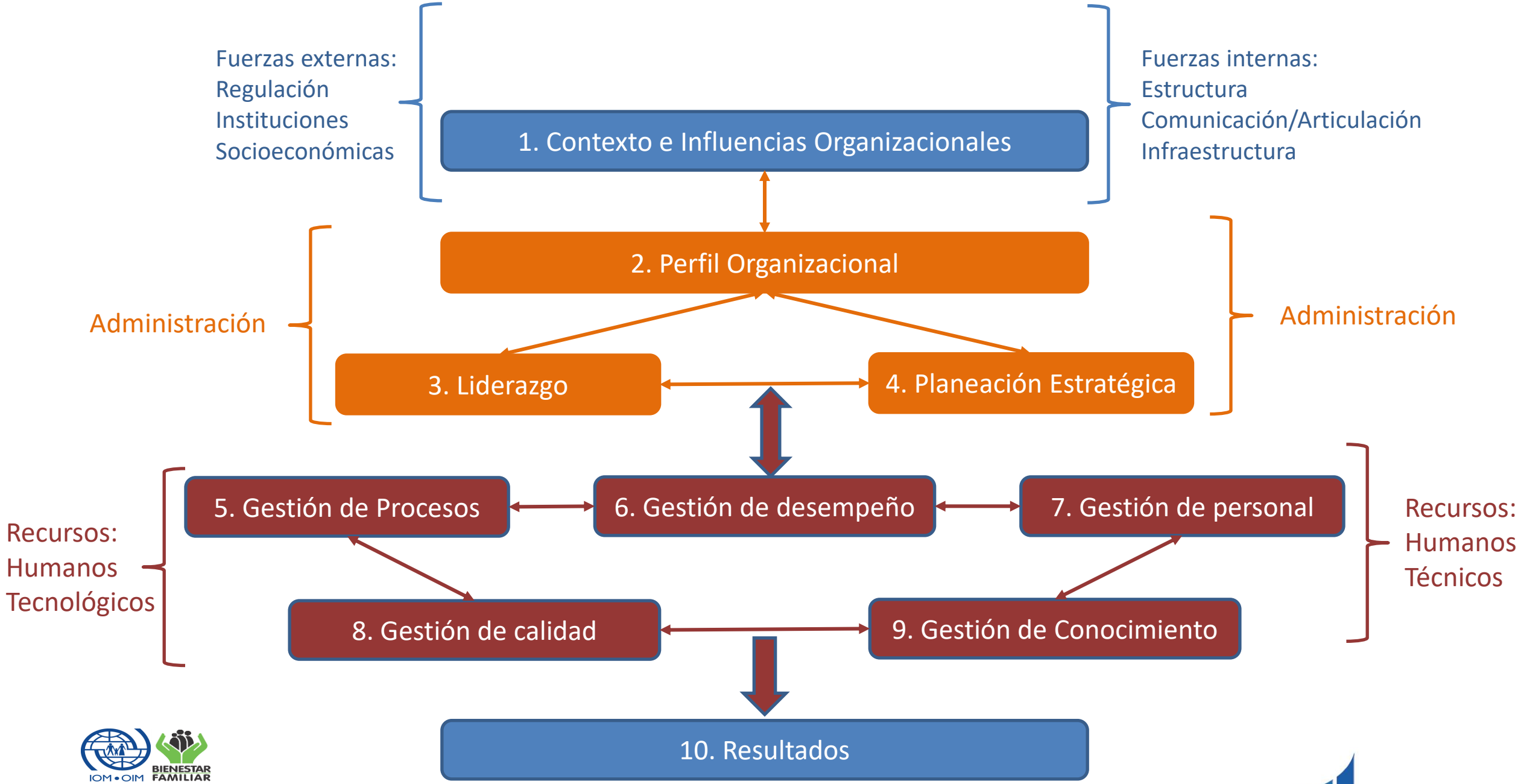
51 Entrevistas a Defensores de Familia	40 Entrevistas a Grupos Técnicos Inter-disciplinarios – ETI-	10 Entrevistas a Coordinadores de Centro Zonal	7 Entrevistas a Directores Regionales con Grupos de Asistencia Técnica –GAT-	3 Grupos Focales sobre Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos – PARD-	3 Grupos Focales sobre Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente – SRPA-	10 Observaciones In Situ en Centros Zonales

Total: 158 instrumentos de recolección de información cualitativa aplicados

IOM • OIM BIENESTAR FAMILIAR

FEDESARROLLO Centro de Investigación Económica y Social

Modelo


Fuerzas externas:
Regulación
Instituciones
Socioeconómicas
1. Contexto e Influencias Organizacionales
Fuerzas internas:
Estructura
Comunicación/Articulación
Infraestructura
2. Perfil Organizacional
Administración
3. Liderazgo
4. Planeación Estratégica
Administración
Recursos:
Humanos
Tecnológicos
5. Gestión de Procesos
6. Gestión de desempeño
7. Gestión de personal
Recursos:
Humanos
Técnicos
8. Gestión de calidad
9. Gestión de Conocimiento
10. Resultados

RECOMENDACIONES AL MODELO DE OPTIMIZACIÓN

CENTROS ZONALES Y DEFENSORÍAS DE FAMILIA

52%	19%	13%	9%	7%
SEDE NACIONAL	REGIONAL	CENTRO ZONAL	DEFENSORÍAS DE FAMILIA	SNBF / OTROS SISTEMAS
• Legal o Normativo • Estructura • Administrativo • Técnico Operativo	• Estructura • Administrativo • Técnico Operativo	• Administrativo • Técnico Operativo	• Administrativo • Técnico Operativo	• Estructura • Técnico Operativo



TÉCNICO OPERATIVO 68%



ADMINISTRATIVO 26%



ESTRUCTURA 5%



LEGAL O NORMATIVO 1%

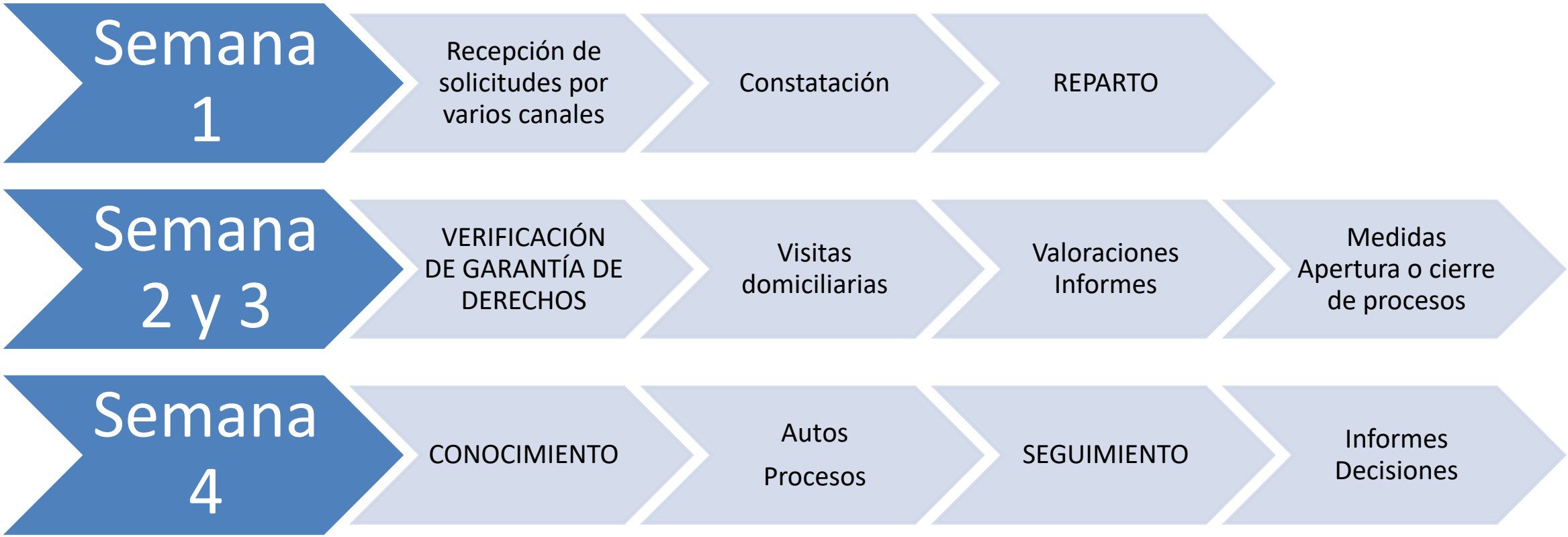
IOM • OIM BIENESTAR FAMILIAR

FEDESARROLLO Centro de Investigación Económica y Social

DEFENSORIAS DE FAMILIA

DEFENSORÍAS DE FAMILIA-HALLAZGOS

- Reparto: tiempo en verificación de garantía de derechos y no tiempo para seguimiento* (el reparto no se cierra)



DEFENSORÍAS DE FAMILIA-MODELO

1. Especialización de DF en CZ de alta y media complejidad
   - ✓ PARD:
     - DF DE VERIFICACIÓN: 65%
       - ❖ En alta complejidad es necesario contar con 2 Equipos Interdisciplinarios
     - DF DE CONOCIMIENTO (fallo, seguimiento y cierre): 35%
   - ✓ SRPA
     - DF DE GARANTÍAS (hace VGD y acompaña el proceso judicial en las audiencias): 60%
     - DF DE CONOCIMIENTO (con la sanción impuesta y juez de conocimiento): 40%
   - ✓ TAE: acciones fuera de PARD e inobservancias.
     - ❖ Sin Equipo Interdisciplinario pero con acceso a él cuando lo requiera
   - ✓ Modalidades: cuando hay operadores de gran tamaño
   - ✓ Adopciones: incluir referentes Afectivos y Proyecto Sueños
   - ✓ Juzgados: acompañamiento en diligencias judiciales
     - ❖ Sin Equipo Interdisciplinario pero con acceso a él cuando lo requiera
   - ✓ Móviles: zonas dispersas (donde no hay Comisarias) y hospitales
2. En CZ de baja complejidad: DF promiscuas

DEFENSORÍAS DE FAMILIA-MODELO

- SEGUIMIENTO CENTRADO EN LA EVOLUCIÓN DEL NNA
  - ✓Definir la frecuencia del seguimiento de acuerdo con la situación particular del NNA, tanto vinculados a modalidades, como aquellos ubicados en su medio familiar
  - ✓Coordinar el seguimiento con los operadores de las modalidades
  - ✓Evaluar la evolución del NNA
  - ✓Realizar informes y registro
  - ✓Tomar decisiones con base en la evolución del NNA

DEFENSORÍAS DE FAMILIA-MODELO

- CONDICIONES MÍNIMAS PARA EL MODELO
  - ✓Contar con los Equipos Técnicos Interdisciplinarios completos
  - ✓Tener un Asistencial de tiempo completo para cada DF
  - ✓Contar con un sustanciador, por lo menos de medio tiempo para cada DF
  - ✓Proveer a las DF los equipos de computo y la conectividad
  - ✓Proveer la infraestructura y los insumos
  - ✓Utilizar el SIM como soporte con las respectivas capacitaciones y soporte técnico

IOM • OIM BIENESTAR FAMILIAR
FEDESARROLLO Centro de Investigación Económica y Social

CENTROS ZONALES

CENTROS ZONALES -HALLAZGOS

- Cada CZ se organiza según el criterio de cada Coordinador, no hay criterios generales para la organización de los CZ
- Existen CZ Mixtos y Especializados
- Hay deficiencias en el apoyo administrativo a los CZ
- El área de atención al ciudadano no filtra adecuadamente los reportes de presunta amenaza o vulneración (congestión a las DF)
- El reparto genera cuellos de botella

CENTROS ZONALES -HALLAZGOS

- El proceso de constatación, cuando funciona, descarga a DF*
- La supervisión de contratos de aporte es una carga excesiva para los CCZ
- El Coordinador de CZ es encargado y recibe el 20% de remuneración adicional a la que corresponde a su grado
- En la mayoría de los casos, el Coordinador de CZ es Grado 7*

CENTROS ZONALES -MODELO

- Los CZ deben organizarse en dos áreas:
  1. Administrativa
     - Planeación
     - SIM
     - EPICO
     - Gestión documental y archivo
     - Correspondencia, transporte, vigilancia, equipos, infraestructura, insumos
     - Notificador para citaciones*
  2. Técnica
     - Servicios y atención
     - Constatación
     - DF con ETI completos
     - Asistencia y Asesoría a la Familia (profesionales específicos)
     - Referente del SNBF

CENTROS ZONALES -MODELO

- En un proceso de planeación anual se debe definir y revisar el número, la distribución y especializaciones de las DF del CZ (la dinámica es muy alta)
- La atención al ciudadano debe contar con un equipo capacitado que sea un filtro real (de preferencia que cuente con un abogado).
- El reparto de los procesos debe ser semanal por parte de una DF
- Las constataciones requieren:
  - ✓Un equipo de constatación capacitado y formado
  - ✓Que los informes de constatación (según el profesional que lo haga) sean parte del informe de valoración para evitar reprocesos y revictimizaciones

CENTROS ZONALES -MODELO

- En DR de alta complejidad deben existir CZ especializados en Protección*
- La supervisión de contratos de aporte debe sacarse de los CZ y llevarla a las DR
- El cargo de Coordinador de CZ debe ser creado en la planta de personal
- El Perfil del Coordinador debe incluir capacidades gerenciales, que se fortalezcan con una Escuela de Formación para CCZ
- El Coordinador de CZ, mientras se crea el cargo, deber ser de grado 17

CENTROS ZONALES -MODELO

- Se recomienda fortalecer operativamente las estrategias CESPAS y CAIVAS en donde se cuente con las condiciones
- Cuando se requiera, los CZ deben contar con:
  - DF móviles
  - DF especializadas en violencia sexual
  - DF especializadas en población desvinculada
- Para la articulación con SNBF, los CZ deben:
  - Tener referente SNBF
  - Asistir a los Consejos Municipales de Política Social y a las Mesas de Infancia y Adolescencia

DIRECCIONES REGIONALES

DIRECCIONES REGIONALES-HALLAZGOS

- Las DR están centradas en el área misional de promoción y prevención*
- Los CZ están relativamente sueltos, sin criterios para su organización
- La AT es deficiente, con pocos funcionarios y con un enfoque más de auditoría y control
- Algunas DR no tienen Central de Cupos
- Deficiencias en cupos para SRPA
- Brindar AT pertinente y oportuna a los CZ y DF, más allá del control y de la auditoría

DIRECCIONES REGIONALES-MODELO

- Los Directores Regionales deben tomar total liderazgo del proceso de Protección
- Los Directores Regionales deben liderar la articulación del SNBF en asuntos de protección:
  - ✓Enlaces del SNBF: articulación
  - ✓Asistencia a instancias de coordinación para incidir de manera contundente en los asuntos de protección
- Realizar los análisis de los CZ con los criterios de la Sede Nacional, para definir la organización y oficializarlo con la expedición de un acto administrativo

DIRECCIONES REGIONALES-MODELO

- El Grupo de Asistencia Técnica debe tener dos áreas:

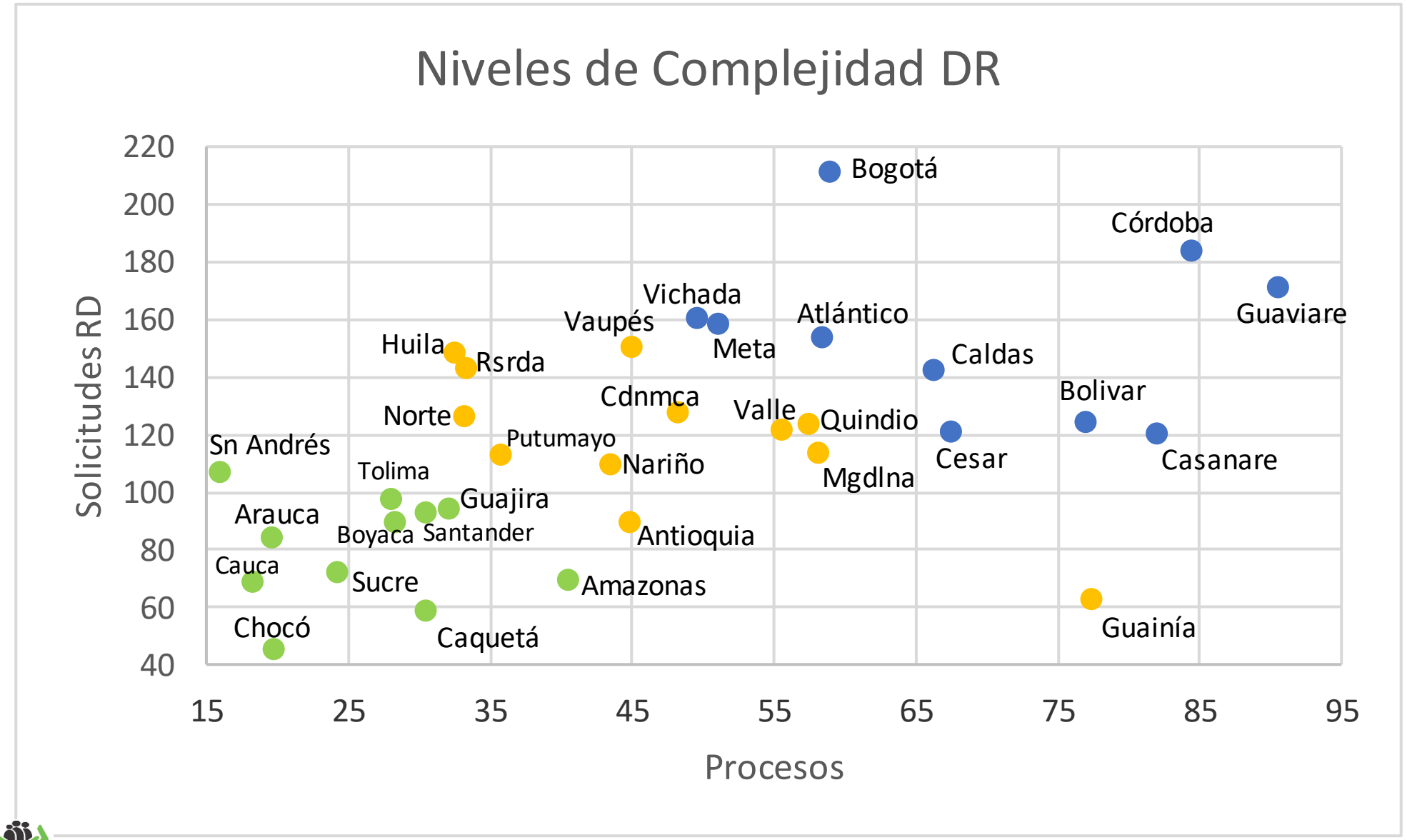
1. Protección
   - Contar con un líder que sea enlace de CZ
   - Contar con líderes de PARD y SRPA (DR con alta y media complejidad): abogados que no sean DF
   - Contar con asesoría a los Directores Regionales para la ampliación de los términos, según solicitudes de los DF
2. Ciclos de vida y nutrición

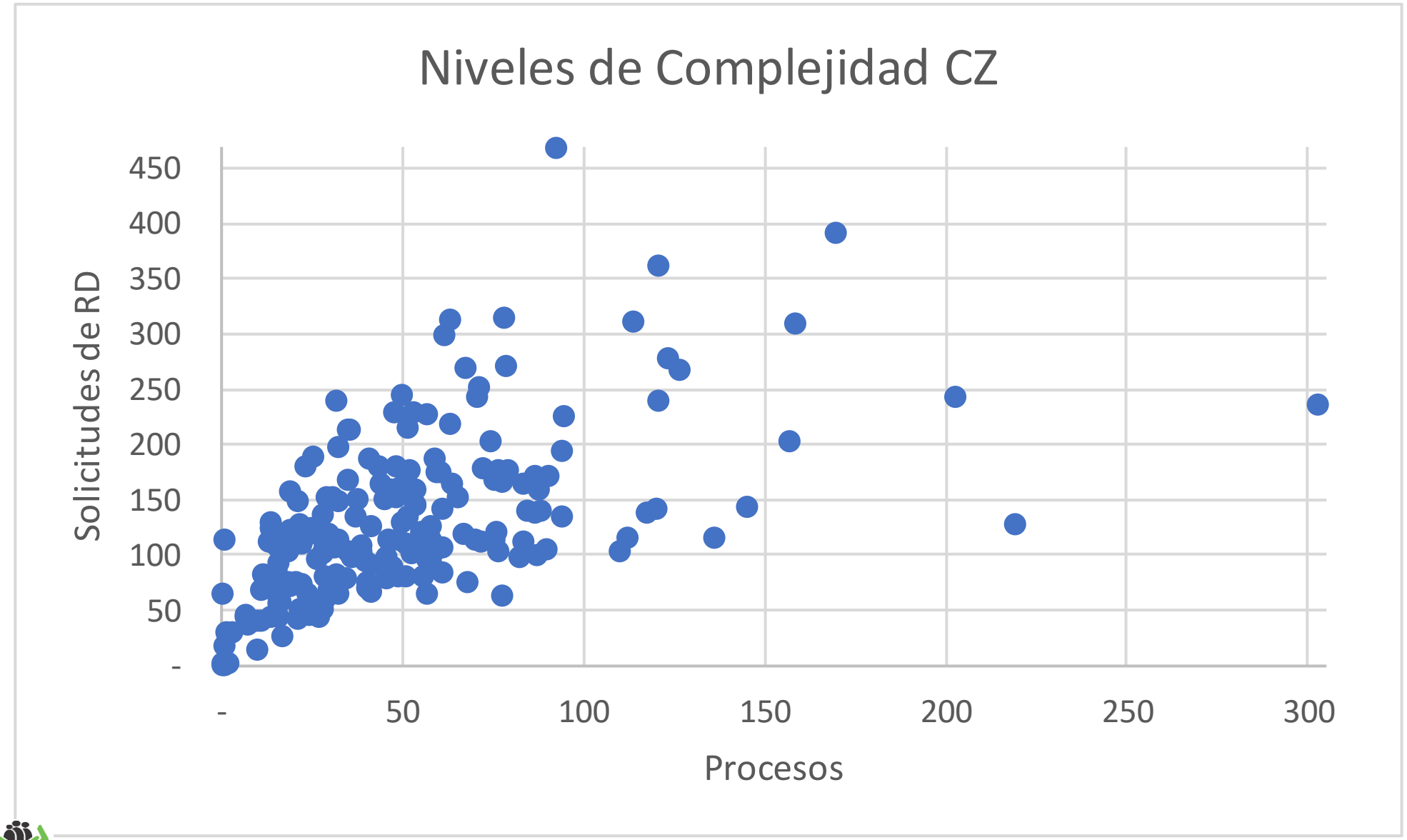
DIRECCIONES REGIONALES-MODELO

- Establecer número de CZ especializados en Protección
- Cuando se requiera, contar con un CZ especializado en constataciones con atención 24 horas y 7 días a la semana-Modelo REVIVIR en Bogotá
- Centralizar supervisión de los contratos de aporte
  - ✓Contar con un grupo de supervisión
    - Abogado
    - Financiero
    - Técnico, incluyendo aspectos operativos y de calidad de los operadores
    - Administrativo
- Asumir función del otorgamiento de las licencias de funcionamiento a operadores
- Operar la Central de Cupos

NIVELES DE COMPLEJIDAD

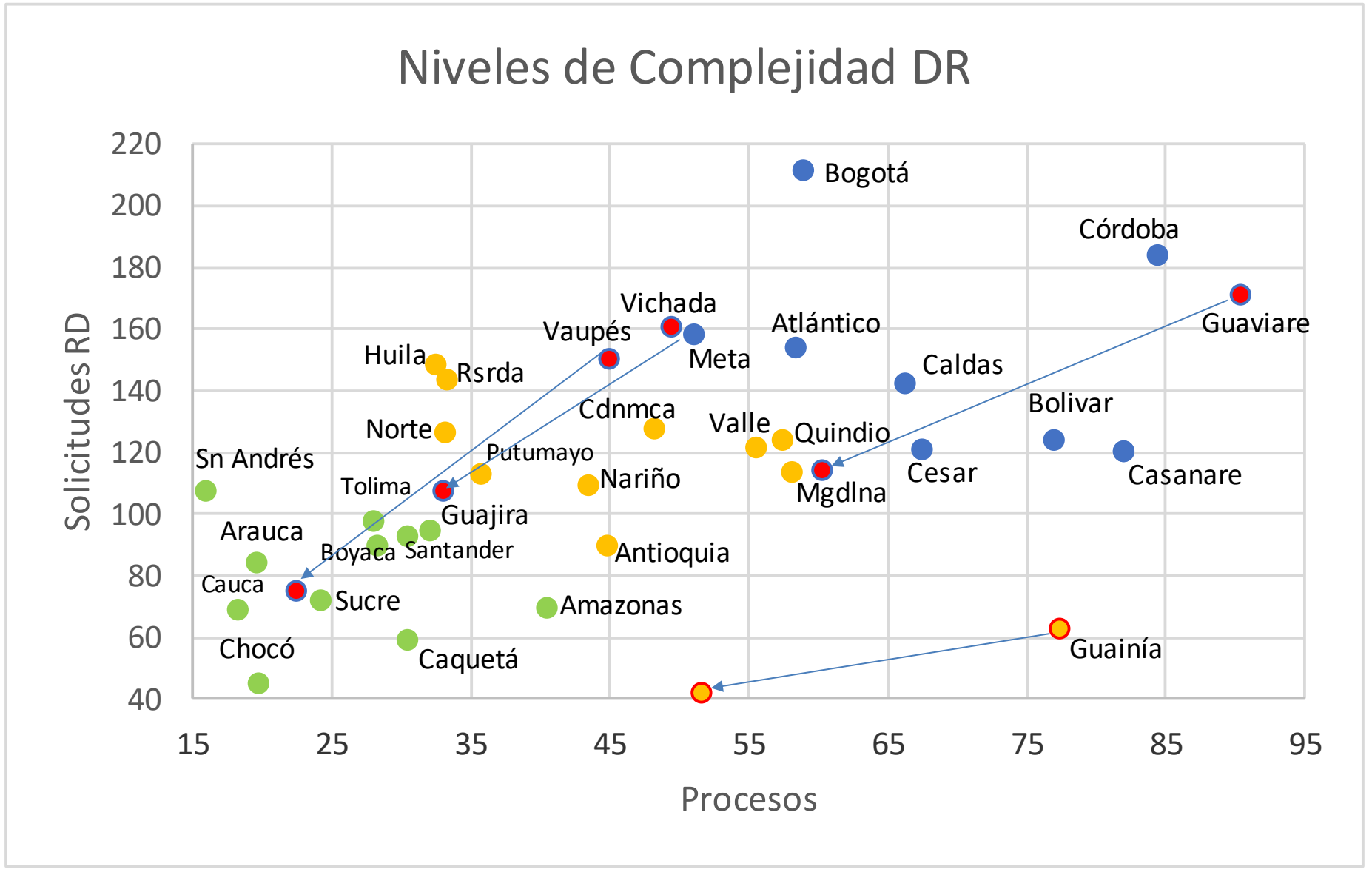
REGIONAL	PARD	SRD	No. DF	PARD/DF	SRD/DF	CP		
CHOCO	315	720	16	20	45	-2.23		
CAUCA	861	3227	47	18	69	-1.85		
CAQUETA	609	1176	20	30	59	-1.61		
SUCRE	607	1795	25	24	72	-1.58		
ARAUCA	216	920	11	20	84	-1.53		
SAN ANDRES	48	321	3	16	107	-1.22		
BOYACA	1220	3832	43	28	89	-1.13		
AMAZONAS	162	277	4	41	69	-1.08		
SANTANDER	1860	5648	61	30	93	-0.99		
TOLIMA	1655	5761	59	28	98	-0.98		
LA GUAJIRA	641	1884	20	32	94	-0.91	26	80
ANTIOQUIA	3588	7148	80	45	89	-0.56		
PUTUMAYO	394	1240	11	36	113	-0.44		
NTE DE SANTANDER	1061	4032	32	33	126	-0.29		
NARIÑO	2261	5677	52	43	109	-0.25		
RISARALDA	1034	4438	31	33	143	0.03		
GUAINIA	155	125	2	78	63	0.06		
HUILA	1138	5188	35	33	148	0.10		
CUNDINAMARCA	3326	8776	69	48	127	0.25		
MAGDALENA	1860	3631	32	58	113	0.33		
VALLE DEL CAUCA	7665	16719	138	56	121	0.39		
QUINDIO	1151	2469	20	58	123	0.50		
VAUPES	45	150	1	45	150	0.55	47	119
CESAR	1620	2907	24	68	121	0.79		
VICHADA	99	321	2	50	161	0.90		
META	1377	4274	27	51	158	0.91		
ATLANTICO	2629	6939	45	58	154	1.09		
CALDAS	2383	5121	36	66	142	1.14		
BOLIVAR	2464	3975	32	77	124	1.17		
CASANARE	1229	1802	15	82	120	1.27		
BOGOTA	9376	33665	159	59	212	2.16		
GUAVIARE	181	342	2	91	171	2.49		
CORDOBA	2194	4787	26	84	184	2.52	69	155

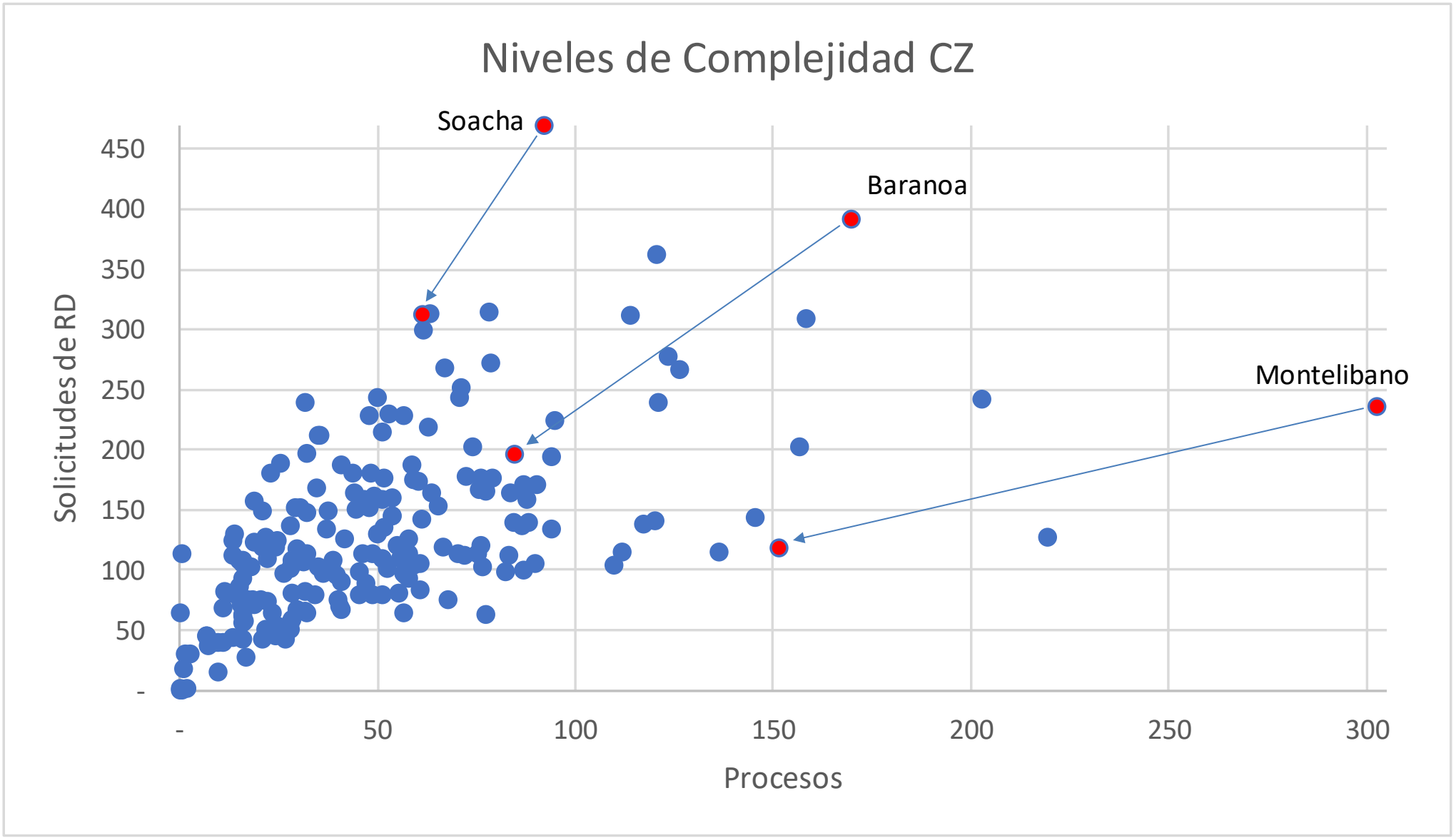

Niveles de Complejidad DR
Solicitudes RD
Procesos
220
200
180
160
140
120
100
80
60
40
15
25
35
45
55
65
75
85
95
Bogotá
Córdoba
Guaviare
Vichada
Vaupés
Atlántico
Meta
Huila
Rsrda
Caldas
Bolivar
Cdnmca
Norte
Valle
Quindio
Sn Andrés
Putumayo
Nariño
Cesar
Casanare
Tolima
Mgdlna
Guajira
Arauca
Boyaca
Santander
Antioquia
Cauca
Sucre
Amazonas
Guainía
Chocó
Caquetá


Niveles de Complejidad CZ
Solicitudes de RD
450
400
350
300
250
200
150
100
50
-
-
50
100
150
200
250
300
Procesos

NIVELES DE COMPLEJIDAD CENTROS ZONALES

	No.	PARD/DF	SRD/DF
Baja	69	18	66
Media	63	47	118
Alta	67	89	202


Niveles de Complejidad DR
Solicitudes RD
Procesos
220
200
180
160
140
120
100
80
60
40
15
25
35
45
55
65
75
85
95
Bogotá
Córdoba
Guaviare
Vichada
Vaupés
Meta
Atlántico
Huila
Rsrda
Caldas
Bolivar
Cdnmca
Norte
Valle
Quindio
Sn Andrés
Putumayo
Nariño
Cesar
Casanare
Tolima
Mgdlna
Guajira
Arauca
Boyaca
Santander
Antioquia
Cauca
Sucre
Amazonas
Chocó
Caquetá
Guainía


Niveles de Complejidad CZ
Soacha
Baranoa
Montelibano
Solicitudes de RD
Procesos
450
400
350
300
250
200
150
100
50
-
-
50
100
150
200
250
300

SEDE NACIONAL

IOM • OIM BIENESTAR FAMILIAR

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

SEDE NACIONAL-HALLAZGOS

- Existen conflictos de competencias con las Comisarías de Familia y hay deficiencias en la articulación con entidades del SNBF
- Hay deficiencias en los procesos de planeación para definir tamaño de la planta y definición de cargos, y simultáneamente proveer infraestructura, equipos e insumos
- Se generan problemas por Recursos Humanos: vacantes, reemplazos, supernumerarios, vacaciones, licencias
- Mejorar procesos administrativos y de contratación para proveer oportunamente transporte, insumos, infraestructura

SEDE NACIONAL-HALLAZGOS

- Hay múltiples lineamientos técnicos-administrativos que no llegan de manera adecuada a los CZ y a las DF
- Los cupos y los operadores escasos, en algunas modalidades
- Existe una centralización de las licencias de funcionamiento a los operadores
- Se está en el camino de la definición de un verdadero Enfoque Diferencial
- Falta socializar los mecanismos para la atención a población migrante

SEDE NACIONAL-MODELO

- Con Presidencia de la República y DPS promover un CONPES centrado en:
  - ✓ La definición de las competencias entre Defensores de Familia y Comisarías de Familia
  - ✓ Articulación con entidades del SNBF
    - Salud:
      - Atención a consumo de SPA en NNA
      - Atención en salud mental a NNA
      - Atención a NNA con discapacidad
      - Atención a víctimas de violencia sexual (Códigos fucsia, blanco, etc.)
    - Educación
    - Registraduría Nacional de Estado Civil
- Articulación áreas misionales de Protección y Promoción y Prevención

SEDE NACIONAL-MODELO

- Dirección de Protección
  - ✓Definir criterios para establecer la complejidad de las DR y los CZ, con base en los ejercicios de Fedesarrollo
  - ✓Definir criterios para definir el tipo de CZ (mixto o especializado), en coordinación con Ciclos de Vida y Nutrición
  - ✓Definir los criterios para establecer el número de DF por CZ, área de influencia y la localización de CZ
  - ✓Reducir y simplificar del número de lineamientos técnico-administrativos
  - ✓Establecer lineamientos y fortalecer la AT para que los Coordinadores de CZ realicen el seguimiento a las medidas de restablecimiento de derechos que toman las Autoridades Administrativas

SEDE NACIONAL-MODELO

- Dirección de Protección
  - ✓Definir una estrategia de cascada para dar AT a DF: Dirección de Protección => DR-Grupo AT => CZ => DF
  - ✓Asignar a las DR las funciones asociadas a las licencias de funcionamiento a los operadores (otorgar, renovar, cancelar, etc.)
  - ✓Revisar los mecanismos de asignación de cupos y los servicios en SRPA, en coordinación con las entidades territoriales, así como las formas de contratación de los operadores (pago por capitación o pago por evento)
  - ✓Seguir profundizando en tener un verdadero Enfoque Diferencial
  - ✓Socializar los mecanismos para la atención a la población migrante

SEDE NACIONAL-MODELO

- Dirección de Planeación, Dirección Administrativa y Secretaría General
  - ✓Apoyar a Dirección de Protección en la implementación de proceso de análisis en DR para definir
    - ✓Tamaño y localización de CZ
    - ✓Organización interna de CZ
    - ✓Definición de tamaño de la planta y cargos y perfiles para:
      - ✓Tener los DF requeridos con sus Equipos Interdisciplinarios completos
      - ✓Tener equipos de AAF
    - ✓Contar con infraestructura (puestos de trabajo) y equipos
    - ✓Prever nuevos requerimientos de transporte e insumos para nuevos cargos
  - ✓Implantar procesos de planeación de abajo hacia arriba
  - ✓Gestionar el presupuesto requerido

SEDE NACIONAL-MODELO

- Dirección de Gestión Humana
  - Provisión oportuna de las vacantes, licencias, vacaciones, supernumerarios
  - Gestionar la planta de personal ante la función pública
  - Realizar las gestiones para crear cargo de Coordinador de Centro Zonal
  - Mientras se crea el cargo de Coordinador de CZ, realizar los encargos de las coordinaciones de CZ con funcionarios de grado 17
  - Formar a los Coordinadores de CZ en Gerencia
  - Gestión del conocimiento con recomendaciones de Fedesarrollo

PLAN DE IMPLEMENTACION

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE OPTIMIZACIÓN

ETAPAS DEL MODELO (E)	ALISTAMIENTO - DIAGNÓSTICO	REDISEÑO DE PROCESOS Y REORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA	CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO
Duración	3 meses	3 meses	3 meses
ACTIVIDADES (A)	**E1.A1.** Herramienta de planeación del modelo de optimización (Matriz de Gantt) **E1.A2.** Socialización de resultados del modelo al interior del ICBF (Sede nacional, DR, CZ, DF) **E1.A3.** Socialización de modelo de optimización con DR, CZ y DF **E1.A4.** Plan de Implementación del modelo de optimización	**E2.A1.** Rediseño de procesos, definición de lineamientos técnicos, protocolos **E2.A2.** Lineamiento reorganización de estructura de DF y CZ **E2.A3.** Mesa de trabajo con DR para retroalimentar lineamiento de reorganización de la estructura de DF y CZ	**E3.A1.** Capacitaciones en Direcciones Regionales **E3.A2.** Mesas de trabajo con DR y CZ de alta complejidad **E3.A3.** Mesas de trabajo con DR y CZ de media y baja complejidad **E3.A4.** Implementación de piloto: •2 DR de media y baja complejidad •6 CZ : 3 de media complejidad y 3 de baja complejidad **E3.A5.** Implementación progresiva en demás Direcciones Regionales y Centros Zonales hasta 2021

SEGUIMIENTO

TRANSVERSAL

1. Seguimiento mensual a DR y CZ del piloto
2. Mesa de trabajo trimestral con Dirección de Protección con DR y CZ del piloto (3 mesas de trabajo en total en 2020)
3. Acompañamiento mensual in situ a CZ focalizados para piloto
4. Informes de seguimiento al modelo de optimización, usando del diagrama de Gantt
5. Acompañamiento a las demás DR y CZ del país en la implementación del modelo (2021)

2021. Implementación **gradual y progresiva** en demás Direcciones Regionales y Centros Zonales

2021. Implementación progresiva en demás DR y CZ

FEDESARROLLO
Centro de Investigación Económica y Social

Acciones inmediatas

Acciones inmediatas Dirección de Protección

1. Iniciar el proceso de **especialización** de las Defensorías de Familia en los Centros Zonales de alta y media complejidad (procedimientos, línea técnica, asistencia técnica e implementación)
2. Establecer los criterios de **Reparto** en CZ de alta, media y baja complejidad, emitir el correspondiente acto administrativo e implementar los sistemas de Reparto en las DF
3. Emitir un acto administrativo estableciendo que cada Dirección Regional debe establecer una **Central de Cupos** de modalidades de atención

Acciones inmediatas Dirección de Protección

4. Realizar una clasificación de Regionales y Centros Zonales por niveles de complejidad en asuntos de protección, e implementar acciones para bajar la carga en zonas críticas
5. Integrar el procedimiento de **constatación** en el Proceso de Protección y fortalecer su línea técnica y asistencia para su fortalecimiento como filtro esencial ante los reportes de presunta amenaza o vulneración

Acciones inmediatas Dirección de Protección

6. Formular las líneas técnicas correspondientes a:
   - El sistema de reparto de procesos a implementar en los Centros Zonales
   - La organización y funcionamiento de la Central de Cupos de modalidades de Protección en las Regionales
   - Los criterios y metodología para la organización de los Turnos de Disponibilidad de las Defensorías de Familia

Acciones inmediatas Dirección de Protección

7. Elaborar un plan de asistencia técnica que incluya:

   – Orientaciones a los Directores Regionales para el fortalecimiento del proceso de protección a nivel interno de la Regional y a nivel externo con las instancias y actores del SNBF
   – Socialización de la actualización de los lineamientos de Ruta de Actuaciones y de los correspondientes a modelo y modalidades de restablecimiento de derechos y SRPA, con una metodología de llegada a todos los niveles de operación
   – Implementación de la línea técnica para la organización de los Grupos de Asistencia Técnica y de Protección de las Regionales

Acciones inmediatas Dirección de Protección

8. Realizar acciones de fortalecimiento del área de Servicios y Atención en los niveles Nacional, Regional y Zonal en cuanto a conformación de los grupos y capacitación del personal
9. Iniciar las gestiones ante la Presidencia de la República y el Departamento de la Prosperidad Social –DPS-para la elaboración de un **documento CONPES** en asuntos de protección a niños, niñas y adolescentes, con énfasis en la articulación interinstitucional
10. Fortalecer la articulación con el sector salud al interior del SNBF
11. Descentralizar los trámites correspondientes a licencias de funcionamiento para los operadores de las modalidades

Acciones inmediatas

1. Liderado por la Dirección de Planeación y Control de Gestión, implementar un proceso de planeación anual de los CZ, de abajo hacia arriba
2. Liderado por la Dirección de Gestión Humana revisar los requerimientos de personal para el proceso de Protección en todos los niveles, incluyendo revisar la planta de personal, gestionar la creación del cargo de Coordinador de Centro Zonal y establecer procedimientos eficientes de manejo de supernumerarios para vacantes, vacaciones, licencias, así como el diseño e implementación de un plan de fortalecimiento de competencias para los Coordinadores de Centros Zonales

Acciones inmediatas

3. Implementar un modelo de Gestión de Conocimiento en coordinación entre la Dirección de Protección y la Subdirección de Mejoramiento Organizacional
4. Centralizar en las Direcciones Regionales, con el apoyo de un grupo de profesionales, la supervisión de los contratos de aporte de los servicios misionales de Ciclos de Vida y Nutrición

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO E INSTITUCIONAL DE LAS DEFENSORÍAS DE FAMILIA Y CENTROS ZONALES

RECOMENDACIONES Y MODELO DE OPTIMIZACÓN PARA CENTROS ZONALES Y DEFENSORÍAS DE FAMILIA

2020