



BienVenir: un caso de diseño de un servicio del Bienestar Familiar con la metodología «Camino del aprendizaje» del Laboratorio de Innovación



¿Cómo se diseñan servicios en el ICBF?

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Astrid Cáceres Cárdenas

Directora General

Adriana Velásquez Lasprilla

Subdirectora General

Milton Forero Melo

**Director de Planeación y
Control de Gestión**

Julie Pauline Trujillo

**Directora de Primera
Infancia (E)**

Juan Pablo Monge

**Subdirector de Monitoreo y
Evaluación**

Autora

Luisa Fernanda Cuellar

**Laboratorio de
Innovación – LAB**

Revisora

María Alejandra

Castaño-Hernández

**Líder Evaluaciones e
Investigaciones**

Betty Leonor Monzón Cifuentes

**Jefe Oficina Asesora de
Comunicaciones**

Oswaldo Alfonso Malo Jimenez

Corrección de estilo

Santiago Buitrago

Diseño y diagramación

Noviembre, 2025

Contenido

● Introducción	4
● El camino de aprendizaje	6
● La ideación y diseño de BienVenir:	9
● Diagnosticar: Diseño de una estrategia centrada en las mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia	11
● Diseño: Definir las estrategias de atención basándose en el proceso de diagnóstico	14
● 2024: definición del servicio y construcción de la Teoría de Cambio	17
● Alistamiento de la primera implementación del servicio: construcción y aplicación de la Agenda de Aprendizaje y construcción del Plan de Monitoreo y Aprendizaje	19
● ¿Por qué el proceso ha sido valioso?	20
● Aprendizajes	22
● Referencias	26

Introducción

Este documento presenta los avances obtenidos en el marco del acompañamiento realizado por el Laboratorio de Innovación¹, de la Dirección de Planeación, al diseño del servicio HCB Familia, Mujer e Infancia para el BienVenir, liderado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Se recogen los principales hitos y aprendizajes desarrollados entre junio de 2023 y diciembre de 2024, periodo correspondiente a la fase de diseño del servicio.

La primera sección describe la metodología del Camino de Aprendizaje, empleada como enfoque estructurado para acompañar el proceso de diseño. Posteriormente, se detallan las actividades realizadas y los resultados obtenidos en cada una de sus fases. Finalmente, se presentan las ventajas y el valor agregado que aportó esta metodología al proceso, así como una serie de conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer futuras intervenciones.

Para este ejercicio se aplicó el Camino de Aprendizaje, una metodología iterativa que comprende las fases de Idear, Refinar, Evaluar y Consolidar. Esta ruta se basa en ciclos de aprendizaje en los cuales se recolecta y analiza información de forma ágil para la toma de decisiones oportunas. La metodología permitió construir de manera colaborativa los elementos centrales del servicio, identificar barreras, oportunidades y ajustes necesarios para su puesta en marcha, así como generar aprendizajes útiles para el diseño e implementación de servicios intersectoriales orientados a la atención integral en la primera infancia.

Participaron en la ruta los equipos técnicos de las direcciones misionales de Nutrición, Familias y Comunidades, Primera Infancia y el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, así como la Dirección de Primera Infancia del Ministerio de Educación Nacional y el Grupo Curso de Vida del Ministerio de Salud y Protección Social.

Servicio HCB Familia, Mujer e Infancia para el BienVenir

¹ El Laboratorio de Innovación (Lab) del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) es un equipo adscrito a la Dirección de Planeación que busca desarrollar una cultura de aprendizaje en la entidad. El Lab promueve la toma de decisiones basadas en evidencia y en la iteración para solucionar los retos de la primera infancia en Colombia. Esto se logra acompañando a los distintos equipos técnicos al interior de la DPI a través de las etapas fundamentales de incubación de un proyecto: Idear, Refinar, Evaluar y Consolidar.

BienVenir es un servicio del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar orientado a garantizar el cuidado integral de la vida desde sus primeros momentos. Surge en el marco de la Ley 1804 de 2016 que establece la Política Pública para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia en Colombia, y se alinea con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 «Colombia, potencia mundial de la vida».

Este servicio pone en el centro a mujeres y personas gestantes, niñas y niños menores de seis meses, y sus familias, reconociendo que el buen gestar, nacer e iniciar la vida requiere una atención intersectorial que articule el acompañamiento emocional, social y físico. Así, BienVenir promueve acciones coordinadas que contribuyen tanto al desarrollo infantil temprano como a la disminución de la morbilidad materno-infantil.

Con una perspectiva centrada en el curso de vida, el enfoque territorial y la interseccionalidad, BienVenir entiende que el desarrollo infantil comienza incluso antes del nacimiento. Por ello, prioriza el fortalecimiento de capacidades familiares y comunitarias para generar entornos protectores, afectivos y culturalmente enriquecidos, donde las interacciones tempranas nutran el desarrollo físico, emocional, cognitivo y social de niñas y niños.

Desde esta mirada, el servicio reconoce la interdependencia entre el cuidado, la crianza y la promoción del desarrollo integral, y destaca el papel esencial de las familias, las madres, los padres, las parejas y otras personas cuidadoras en la construcción de vínculos significativos desde la gestación. Para ello, proporciona herramientas que los empoderan, fomentan prácticas de crianza sensibles y fortalecen la toma de decisiones informadas sobre salud y bienestar.

Asimismo, BienVenir integra estrategias de prevención de riesgos, haciendo énfasis en la promoción de los derechos sexuales y reproductivos, así como en la prevención de violencias de género y familiares. Esto se logra a través de espacios de diálogo y sensibilización que favorecen relaciones basadas en el respeto, el cuidado mutuo y la corresponsabilidad.

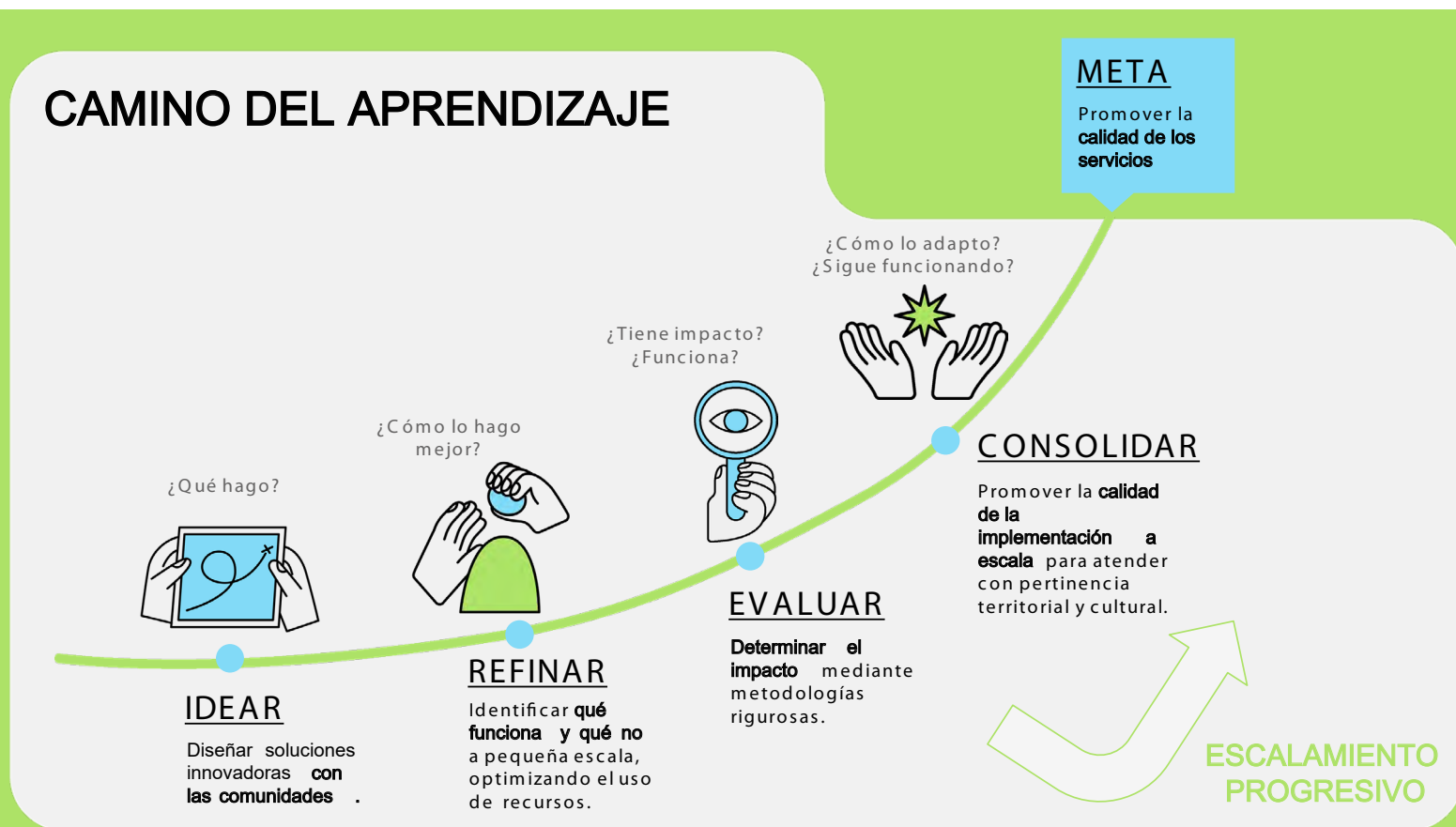
El servicio se materializa a través de cuatro estrategias de atención: (i) experiencias familiares en el hogar; (ii) experiencias grupales y comunitarias; (iii) encuentros vecinales; y (iv) trabajo intersectorial con perspectiva territorial. En el marco de estas estrategias, se desarrollan seis ejes de experiencias que organizan las atenciones brindadas. El detalle del diseño del servicio y la descripción de estos ejes será presentado en la sección correspondiente.

El Camino del aprendizaje

«Camino del aprendizaje» es la metodología usada para acompañar a la Dirección de Primera Infancia en la construcción del nuevo servicio de atención, esta permitió identificar preguntas de aprendizajes que retroalimentaron su diseño y operación. Esta metodología fue diseñada por la ONG Innovation for Poverty Action (IPA) para las actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje. El marco de referencia viene del libro The Goldilocks Challenge y fue ajustado al lenguaje y necesidades del Laboratorio del Bienestar Familiar.

El camino está compuesto por 4 etapas: idear, refinar, evaluar y consolidar (ver Figura 1). Cada etapa cuenta con preguntas y enfoques de aprendizaje específicos para orientar el plan de trabajo para el diseño, monitoreo, evaluación o consolidación del servicio.

Figura 1. Etapas del «Camino del aprendizaje»



Fuente: elaboración propia.

Esta metodología permite que, durante la implementación de los servicios, de manera permanente y continua, se desarrollen acciones de diseño, refinamiento y evaluación para aprender de él y mejorarlo de forma progresiva. En la medida en que el servicio pasa de una etapa a otra, desde la metodología de camino del aprendizaje, existe mayor certeza sobre los resultados que están alcanzando y sobre cómo se está transformando la vida de las personas que participan en él. Además, aprender continuamente del servicio y refinarlo ayuda a que los recursos se asignen a soluciones efectivas, implementadas con el enfoque correcto y con pocos reprocesos.

Cuando se está diseñando un servicio, el aprendizaje comienza en la etapa de idear, en la que se responden preguntas relacionadas con las necesidades de la población objetivo y se definen o redefinen las estrategias de atención del servicio. En cambio, para procesos de monitoreo, el camino inicia en la etapa de refinar, en la que se abordan preguntas sobre cómo mejorar un servicio ya diseñado, detallando qué funciona y qué no durante su implementación.

Aunque el camino del aprendizaje parezca lineal, su funcionamiento es dinámico, flexible e iterativo/cíclico. En ocasiones, después de que un servicio avance en el camino, puede regresar a pasos anteriores si es necesario. Por ejemplo, si el plan de monitoreo y aprendizaje en la etapa de refinamiento mostró poca eficiencia en cumplir con los resultados iniciales del servicio, se puede decidir volver a la etapa de ideación, para pensar de nuevo la oferta de valor del servicio y modificar su diseño. Además, algunos pasos del camino pueden ocurrir simultáneamente en casos especiales. Es importante entender el «Camino del aprendizaje» para el diseño, rediseño y monitoreo de un servicio como un proceso a largo plazo que podría tomar varios años, dependiendo de las dinámicas, resultados e impactos esperados.

La forma en la que se avanza a lo largo del «Camino del aprendizaje» es haciendo ciclos para este propósito.

Ciclos de aprendizaje

Los ciclos de aprendizaje son un proceso iterativo mediante el cual se responden preguntas sobre el servicio y se toman decisiones con base en las respuestas a esas preguntas. Este proceso es cíclico para garantizar que todos los datos que se recolectan se analicen y se usen para tomar decisiones.

Cada ciclo empieza por definir las preguntas de aprendizaje para luego implementar estrategias de recolección de información que permitan juntar evidencia para responder a dichas preguntas y tomar decisiones con base en lo aprendido. Una vez finaliza un ciclo, se revisa qué cuestiones siguen abiertas y qué otras nuevas surgieron, para así iniciar un nuevo ciclo de aprendizaje en caso de que sea posible (Figura 2).

Esto permite incluir el componente de aprendizaje continuo y cíclico en el refinamiento del diseño e implementación de un servicio

Figura 2. Ciclos de aprendizaje



Fuente: elaboración propia.

En el caso particular de BienVenir, se completó un ciclo de aprendizaje para su diseño.

La ideación y diseño de BienVenir

Para el proceso de ideación de BienVenir el Laboratorio de Innovación usó una metodología diseñada para acompañar la incubación de programas durante esta etapa en contextos de alta incertidumbre con respecto a parámetros clave del programa.

A nivel general, el proceso buscar definir, de forma progresiva, los distintos elementos de una Teoría de Cambio (TdC) para que el equipo técnico, durante el diseño del programa, pueda tomar decisiones con el fin de acotar el alcance y la naturaleza de este. Al mismo tiempo, la metodología integra estrategias de diseño centrado en el usuario y busca compartir con el equipo técnico, la evidencia disponible en el formato y momento correcto para informar decisiones en cada paso del proceso.

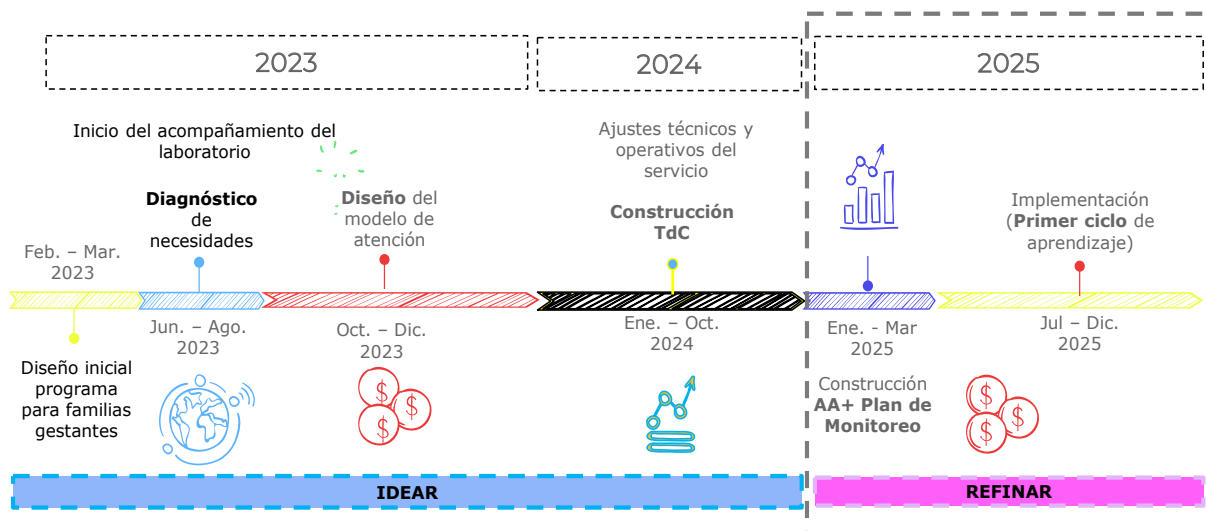
Con esto, la metodología busca garantizar que la perspectiva y las necesidades de quienes participarán en el programa (es decir, los usuarios) sean tenidas en cuenta a medida que se toman decisiones sobre el diseño de este, al tiempo que la mayor cantidad posible de elementos del mismo son informados por evidencia recogida in situ a través de métodos de recolección cualitativos. Dado esto, la metodología combina distintas estrategias de generación de evidencia y metodologías de diseño de forma intencional para informar cada decisión.

La metodología se desarrolló en 4 pasos generales:

1. Diagnóstico de necesidades
2. Definición de resultados final (previamente establecidos) e intermedios
3. Definición de resultados iniciales
4. Construcción del modelo de intervención

El acompañamiento por parte del Laboratorio para la ideación de BienVenir inició en julio de 2023 (ver Figura 3). Durante los dos primeros meses, el trabajo se centró en el diagnóstico de las necesidades de mujeres y personas en periodo de gestación y lactancia, en distintos municipios del país (Acandí, Maicao, Cauca y Nariño). Dichos municipios fueron priorizados para este ejercicio debido a la necesidad mencionada y adicionalmente por la existencia de grupos de partería. Esta selección se realizó a partir de la variable de necesidad en atención a personas en periodo de gestación o periodo de lactancia que establece Primera Infancia. En cada municipio se recogió información de cerca de 20 personas, entre mujeres y personas gestantes, sus familias y parteras, para un total de 90 personas, contando con la información recogida en Bogotá.

Figura 3. Línea del tiempo del proceso de diseño de BienVenir

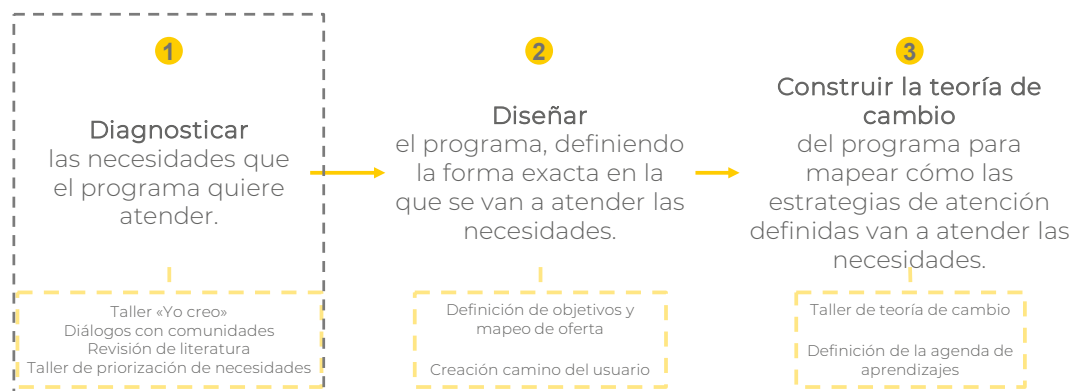


Fuente: elaboración propia.

Este diagnóstico constituyó el primer momento del proceso de diseño del servicio, el cual se desarrolló en tres etapas: diagnóstico, diseño y construcción de la Teoría de Cambio (ver Figura 4).

Figura 4. Momentos del diseño del servicio BienVenir

Para obtener la TdC durante la ideación hay tres momentos principales



Fuente: elaboración propia.

En los siguientes cuatro meses se llevó a cabo la definición de las estrategias de atención y los objetivos del servicio, completando así su fase de diseño conceptual. Durante el año 2024, el equipo técnico de BienVenir asumió la tarea de definir los aspectos técnicos y operativos del servicio, estructurando los seis ejes de experiencia que hoy orientan su implementación. Como resultado de este proceso, en marzo de 2024 se finalizó la Teoría de Cambio del servicio, marcando el cierre formal de la etapa de diseño.

A partir del año 2025, comenzó la fase de implementación del servicio, acompañada de la etapa de refinamiento. En esta fase se construyeron dos herramientas clave: la Agenda de Aprendizaje y el Plan de Monitoreo, formulados durante el primer trimestre del mismo año, como insumos fundamentales para la retroalimentación continua y la mejora del servicio.

A continuación, se describe en mayor detalle los tres momentos principales del diseño: diagnóstico, diseño y construcción de Teoría de Cambio.

Diagnosticar: diseño de una estrategia centrada en las mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia

Para el diagnóstico del servicio BienVenir, el equipo del Laboratorio mapeó necesidades de las mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia, a través de la triangulación de la información proveniente de tres fuentes:

(1) ¡Talleres con equipos técnicos expertos del ICBF, con un conocimiento acumulado sobre las necesidades de la mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia en el marco de su atención dentro de la oferta institucional actual. En estos talleres participaron alrededor de 30-40 técnicos de primera Infancia, Nutrición, y Familias y Comunidades del ICBF, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación Nacional.

(2) Grupos focales con mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia, sus familiares, y actores comunitarios relevantes como parteras, en 4 municipios: diferentes Barbacoas (Nariño), Acandí (Chocó), Morales (Cauca) y Manaure (La Guajira) (Figura 5).

(3) Revisión de literatura para ampliar información sobre lo que hacen otros programas con enfoque comunitario, con mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia desde un enfoque comunitario. Se revisaron más de 60 documentos incluyendo cifras oficiales que soportaran algunas de las necesidades identificadas, evaluaciones de impacto o de resultados de programas que buscaran atender necesidades similares y que contaran con una metodología clara y una fuente confiable.

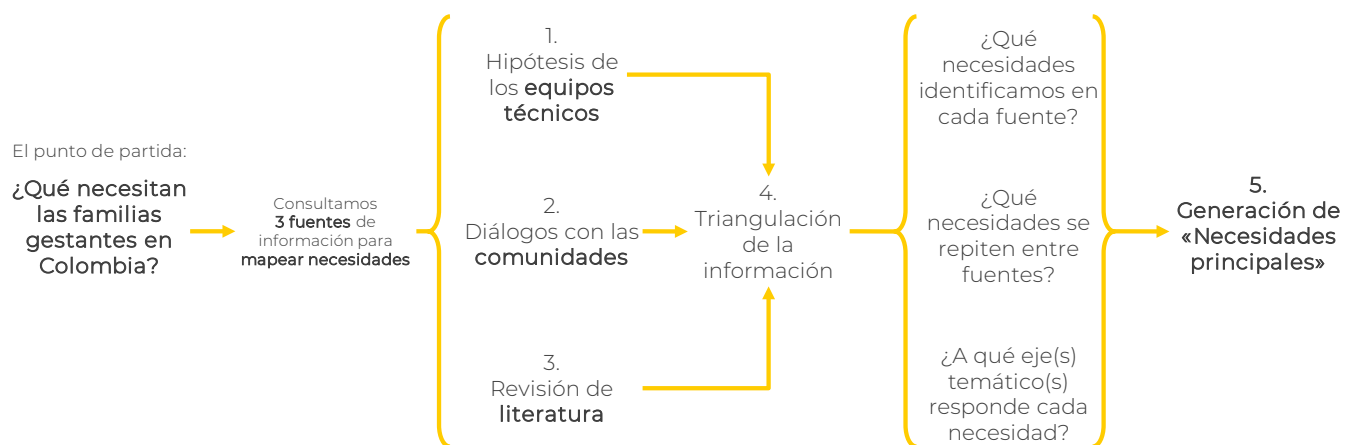
Figura 5. Grupos focales con mujeres en estado de gestación y lactancia, sus familiares y actores comunitarios relevantes en La Guajira (Manaure), Chocó (Acandí) y Cauca (Morales)



Fuente: elaboración propia.

La Figura 6 resume el proceso que se llevó a cabo para el diagnóstico.

Figura 6. Proceso de construcción diagnóstico de necesidades



Fuente: Elaboración propia.

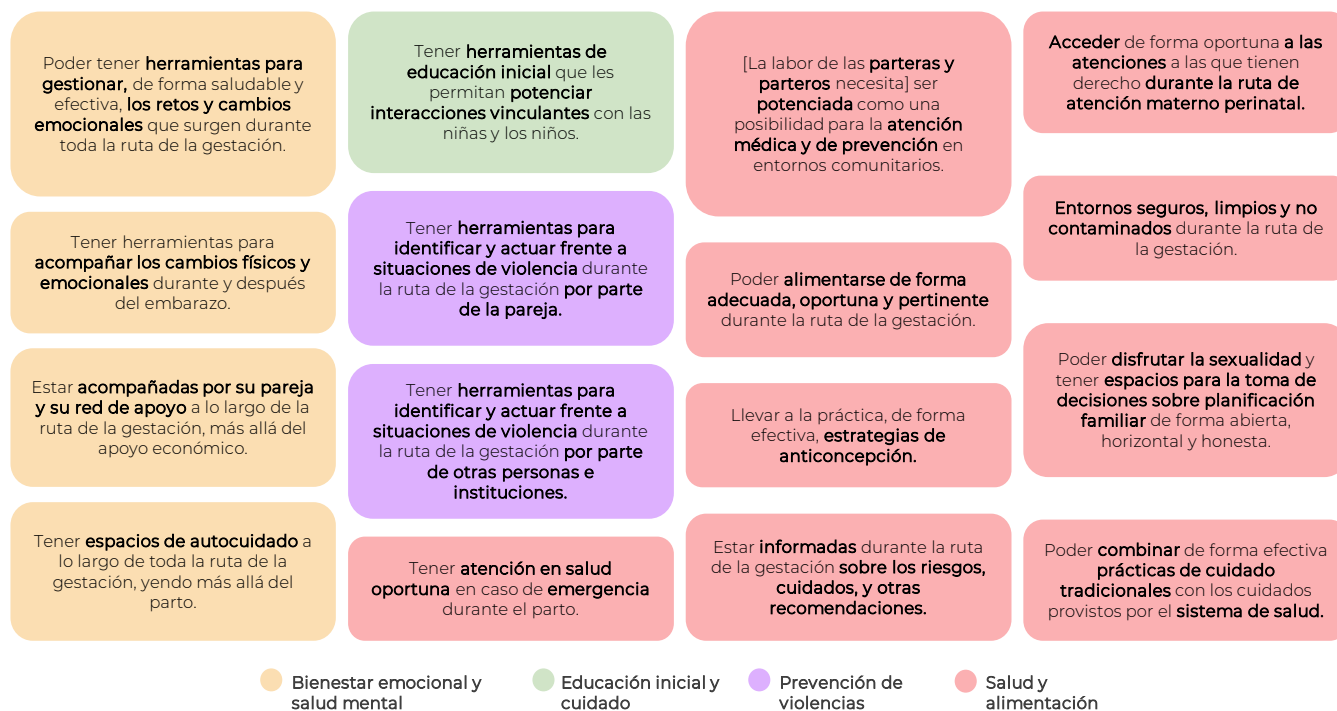
La información de las tres fuentes fue sometida a diferentes procesos de análisis, mediante los cuales se identificaron las principales necesidades de cada una, con el objetivo de llevar a cabo un proceso de triangulación (Figura 6). A continuación, se describen las actividades adelantadas:

- En los talleres con expertos hubo un relator quien sintetizó las necesidades de las mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia desde la perspectiva de los equipos técnicos.
- En los grupos focales con familias, se utilizó una metodología de análisis cualitativo enfocada en valorar desde el punto de vista comunitario, las necesidades de las mujeres y personas en estado de gestación y lactancia.
 - Se grabaron los espacios con el consentimiento de las participantes.
 - Se transcribió la información con la que se construyeron las notas de campo² que sintetizaban los hallazgos de cada uno de los espacios.
 - Se hizo un proceso de codificación y análisis inductivo para construir categorías y conceptos que permitieran resumir la información.
- Se reseñó la literatura encontrada y se clasificó en un formato las principales necesidades atendidas por programas similares. Se privilegió la información encontrada sobre programas implementados en América Latina y que contaran con evidencia causal³ sobre su implementación.

Como resultado de la triangulación se obtuvieron 16 necesidades (Figura 7) de las mujeres y personas en estado de gestación o periodo de lactancia agrupadas en cuatro categorías: (i) Bienestar emocional, (ii) Educación inicial y cuidado, (iii) Prevención de violencias y salud, y (iv) Alimentación.

² En el marco del trabajo que adelantamos en el Laboratorio, una nota de campo es un ejercicio de síntesis de la información cualitativa, que busca transformar transcripciones en reseñas de cada una de las actividades de investigación, compuestas por párrafos autocontenidos.

Figura 7. 16 necesidades de las mujeres y personas en periodo de gestación y lactancia obtenidas a partir del diagnóstico de necesidades



Fuente: elaboración propia.

Diseño: definir las estrategias de atención basándose en el proceso de diagnóstico

Una vez obtenidas las 16 necesidades tras el proceso de triangulación, como parte del acompañamiento al diseño de BienVenir, el equipo del Laboratorio facilitó sesiones de coconstrucción con los equipos técnicos para definir los resultados finales, los resultados intermedios, y los resultados iniciales del servicio que permitirían responder a las necesidades diagnosticadas.

A partir de estas sesiones se construyeron 5 resultados intermedios organizados por categorías así: (i) Bienestar emocional, (ii) Educación inicial y cuidado, (iii) Prevención de violencias, (iv) Derechos sexuales y reproductivos, y (v) Salud y alimentación (Figura 8).

Figura 8. Resultados intermedios del servicio definidos con base en el diagnóstico de necesidades.



Fuente: elaboración propia.

Para cada resultado intermedio se definieron entre dos y tres resultados iniciales, entendidos como aquellos cambios atribuibles al servicio y que se espera medir a través del plan de monitoreo. Estos resultados hacen referencia a transformaciones en las actitudes o conocimientos de las familias.

Este proceso dio lugar a un total de 16 resultados iniciales (ver Figura 9), los cuales constituyeron el insumo principal para la construcción de la guía del servicio y su teoría de cambio en el año 2024. A partir de ello, se avanzó en la consolidación técnica y operativa del servicio.

Figura 9. 16 resultados iniciales por resultado intermedio



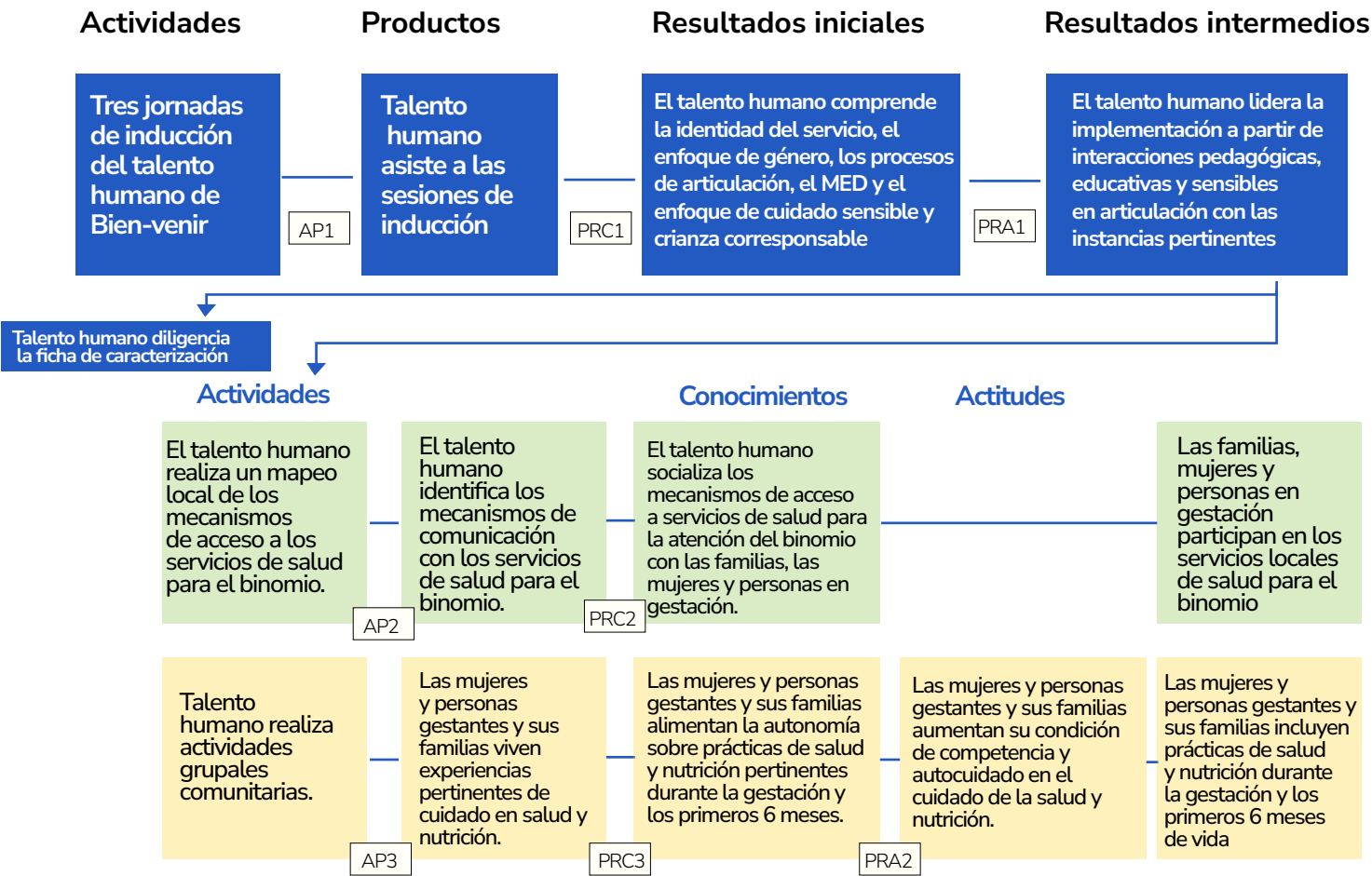
Fuente: elaboración propia.

2024: definición del servicio y construcción de la Teoría de Cambio

Durante el 2024 el equipo del Laboratorio finalizó la construcción de la Teoría de Cambio del programa completando la etapa de ideación.

La teoría de Cambio (TdC) es una representación visual y lógica que muestra cómo las estrategias de atención (actividades) de un servicio nos llevan a los cambios esperados (resultados finales) en las niñas, niños, jóvenes y sus familias. La TdC comunica de forma sintética la visión general del servicio y lo que se requiere para lograr los resultados esperados. También es la base para diseñar la estrategia de monitoreo y evaluación de un servicio, permitiendo así tomar decisiones informadas para mejorarlo. Por tanto, es un esquema dinámico que se actualiza continuamente en función de los aprendizajes obtenidos (Figura 10).

Figura 10. Primeros 3 componentes de la Teoría de Cambio del servicio BienVenir



Fuente: elaboración propia.

Para inicios del 2024 el equipo técnico de BienVenir definió el servicio en su totalidad usando los insumos obtenidos en el diagnóstico de 2023; como resultado se crearon 6 ejes de experiencia que son el fundamento de toda la atención: Aguardar; Jugar, cantar y contar; Abrazar la salud y la vida; Alimentar el cuerpo y el corazón, Conectar con la fuerza creativa, Afirmar los pasos para abrir camino. Cada uno de estos ejes engloba los 5 objetivos definidos en 2023, junto con las actividades de atención las cuales involucran a las familias, las niñas y los niños y la comunidad (Figura 11).

Figura 11. Ejes de experiencia del servicio



Fuente: Guía del servicio BienVenir.

Alistamiento de la primera implementación del servicio: construcción y aplicación de la Agenda de Aprendizaje y construcción del Plan de Monitoreo y Aprendizaje

Una vez consolidadas las atenciones del servicio y sus objetivos en el 2024, para el 2025, en el marco de la primera implementación de BienVenir, el laboratorio ha acompañado el proceso de alistamiento a partir de ejercicios de prototipado a pequeña escala, y en la construcción de una agenda de aprendizaje y plan de monitoreo.

Una agenda de aprendizaje es la hoja de ruta que utilizamos para aprender sobre el servicio que se va a implementar, y resume las preguntas orientadoras que se busca responder como parte del acompañamiento del Laboratorio al finalizar la implementación. Es decir, la agenda de aprendizaje sintetiza un plan de investigación diseñado a la medida de cada servicio o estrategia. Para la construcción de esta herramienta, el Laboratorio lidera talleres de cocreación con los equipos técnicos con el objetivo de identificar las principales preguntas que tienen alrededor del servicio, y diseña un plan para responder a las mismas.

Bajo este ejercicio se obtuvieron 19 preguntas de aprendizaje las cuales incluyen preguntas asociadas al proceso de inducción del talento humano, la frecuencia de los encuentros, la apropiación de los temas del servicio en los participantes y la pertinencia del kit de bienvenida. Para este último, como parte de la agenda de aprendizaje de BienVenir, se realizó un ejercicio de prototipado.

Los ejercicios de prototipado son una estrategia de aprendizaje que busca probar en pequeña escala herramientas puntuales de una estrategia. En el caso de BienVenir, la estrategia propone la entrega de un kit de bienvenida para las familias. El kit de bienvenida consiste en un conjunto de elementos y objetos que buscan ser el primer regalo del bebé, y una herramienta de acompañamiento para las mujeres y personas en estado de gestación y periodo lactancia. En el marco del acompañamiento, el Laboratorio realizó actividades de prototipo de este kit con mujeres y personas en estado de gestación y periodo de lactancia en las unidades de servicio de zonas rurales de Bogotá. El objetivo era identificar oportunidades de mejora temprana del kit, que luego pudieran ser ejecutadas en el marco de la primera implementación.

Las recomendaciones que surgen en el marco de estos ejercicios de prototipado están enfocadas en:

- (1) Modificar elementos puntuales dentro de las herramientas utilizadas por las estrategias.
- (2) Integrar instrucciones y aclaraciones para su uso de forma temprana de cara a los usuarios finales.
- (3) Construir contenidos pertinentes para el proceso de fortalecimiento técnico del talento humano al momento de transmitir la intencionalidad de estas herramientas.

Finalmente, una vez construida la agenda de aprendizaje, se diseñó el Plan de Monitoreo y Aprendizaje que es la herramienta que consolida la estrategia de seguimiento de un servicio. Este plan tiene dos objetivos:

- Definir cómo se hará el monitoreo de los productos y resultados iniciales mapeados en la Teoría de Cambio (TdC).
- Responder por medio de estrategias de aprendizaje (estrategias de recolección de información) las preguntas de aprendizaje planteadas en la Agenda de Aprendizaje.

El Plan de Monitoreo y Aprendizaje es crucial para identificar claramente los aspectos que necesitan ser monitoreados y aprender de ellos. Además, permite organizar estas acciones de forma estratégica, de modo que la recolección de datos termine en el uso efectivo de la información para definir mejoras y ajustes al servicio.

El equipo técnico finalizó el 2024 con el Plan de Monitoreo definido, para iniciar su implementación en el 2025.

¿Por qué el proceso ha sido valioso?

El uso de esta metodología ha permitido a los equipos técnicos identificar vacíos en el diseño de la atención y corregirlos oportunamente. También ha facilitado el monitoreo y la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de los resultados tempranos del programa, lo que contribuye al logro de sus objetivos.

La metodología Camino del Aprendizaje ha estructurado el diseño y el monitoreo del servicio, facilitando el trabajo de los equipos técnicos. Por ejemplo, las atenciones y objetivos del servicio se definieron a partir del diagnóstico de necesidades realizado en 2023, y el kit de bienvenida entregado a las familias

fue ajustado con base en los resultados de un prototipo anterior. En esa misma línea, una vez se implemente el Plan de Monitoreo en 2025, se harán ajustes con base en la información recolectada de manera oportuna. Por ejemplo, durante la implementación prevista para 2025, el plan permitirá retroalimentar el proceso de inducción del talento humano y fortalecer su apropiación de los conceptos y principios del programa.

Además, el acompañamiento y uso de esta metodología no solo ha facilitado el diseño del servicio, sino que también ha impulsado a los equipos técnicos a cuestionar las formas tradicionales de diseñar y monitorear servicios en el ICBF. Gracias a su flexibilidad, permite proponer nuevas formas de diseño y seguimiento, adaptadas a las necesidades de los equipos y a la naturaleza del programa.

Según los equipos técnicos que han experimentado esta metodología, aporta sistematicidad al proceso de diseño y facilita la toma de decisiones, evitando reprocesos. Incluso, fortalece la rigurosidad en la etapa de ideación, ya que la secuencia de pasos propuesta tiene como propósito central el uso de evidencia para la toma de decisiones. Uno de los participantes comentó:

« [La metodología] permite sistematicidad. No que cuando me digan “formule el documento [la guía del programa] y tiene tres meses”, yo empiece a inventar soluciones de cualquier lado, de lo que se me ocurrió; que si Antioquia me dijo esto en una asistencia técnica, yo lo voy a incluir porque me pareció muy bueno a mí».

— Grupo focal - Equipos técnicos misionales.

Esta metodología permite hacer seguimiento, desde una etapa temprana, a los resultados del servicio. Esto ayuda a anticipar y prevenir problemas o resultados no deseados, en una fase en la que el servicio todavía puede ser ajustado. Al mismo tiempo, orienta el diseño de procesos evaluativos más rigurosos, como las evaluaciones de impacto, y ayuda a definir las preguntas clave que deben responder estas evaluaciones. Además, su flexibilidad ha promovido una reflexión más amplia sobre cómo se diseñan y monitorean los servicios en el ICBF, fomentando procesos más rigurosos y eficientes. Por ejemplo, la metodología acompañará al programa BienVenir hasta su consolidación, momento en el que se podrá tener mayor certeza sobre el logro de sus objetivos de más largo plazo y cuantificar su impacto en mujeres gestantes, lactantes y en niñas y niños de 0 a 6 meses.

Adicionalmente, los productos generados en el marco de este proceso cumplen dos funciones clave. Por un lado, facilitan la comunicación de la esencia del servicio a otras áreas misionales y directivas, gracias a herramientas como la teoría de cambio, que lo presentan en una estructura lógica y estandarizada. Por otro lado, los resultados de los planes de monitoreo y las respuestas a las preguntas de

aprendizaje se convierten en insumos útiles para otros servicios con objetivos similares o características comunes.

Finalmente, este proceso ha abierto la posibilidad de recolectar información sobre la calidad de los servicios y sus resultados tempranos, lo que ha dado lugar a discusiones sobre el tipo de información que se debe incluir en los sistemas institucionales. Esto plantea la necesidad de reconfigurar o complementar dichos sistemas con indicadores relevantes que mejoren la capacidad del ICBF para tomar decisiones basadas en evidencia.

Aprendizajes

En el marco de este proceso se identificaron aprendizajes en dos niveles: aprendizajes relacionados con el servicio y aprendizajes derivados del proceso de acompañamiento.

Aprendizajes del proceso de acompañamiento

Los hallazgos se resumen en seis aprendizajes principales:

1. Necesidad de un equipo técnico dedicado al diseño del servicio

Para que el acompañamiento sea exitoso, es fundamental contar con un equipo técnico específico, dedicado exclusivamente al diseño del servicio y con un entendimiento profundo de su lógica. Esto se debe a que los productos generados en la metodología Camino del Aprendizaje confrontan constantemente al equipo con preguntas sobre la coherencia del diseño, exigiendo claridad en las relaciones entre actividades, resultados, indicadores y objetivos. Este rol especializado también favorece la toma de decisiones más ágil e informada durante el proceso.

2. Continuidad del equipo técnico a lo largo del proceso

Es importante que el equipo responsable se mantenga estable durante todo el acompañamiento. Aunque la metodología permite la participación de nuevos actores, los cambios frecuentes en el equipo generan reprocesos, pérdida de contexto y riesgos en la calidad del diseño. La continuidad permite consolidar aprendizajes colectivos, mantener una visión estratégica común y acelerar los ciclos iterativos de mejora.

3. Vinculación y sensibilización de actores institucionales y decisores
Involucrar a las directivas, coordinaciones y otros actores institucionales permite visibilizar los beneficios del proceso, legitimar los tiempos y recursos necesarios, y promover decisiones basadas en evidencia. Su participación activa también abre la puerta a la institucionalización de esta metodología como una herramienta transversal para el diseño y monitoreo de servicios del ICBF. Este involucramiento facilita la alineación entre los objetivos técnicos y las prioridades institucionales.

4. Demanda de información cualitativa y adecuación de los sistemas de información
La metodología exige información cualitativa y contextualizada para medir resultados tempranos y comprender las experiencias de los usuarios del servicio. Esta información no siempre está disponible en los sistemas administrativos, por lo que ha sido necesario desarrollar estrategias propias de recolección, como entrevistas, grupos focales o registros de campo. Esto evidencia la necesidad de adaptar los sistemas de información institucionales para que integren indicadores de calidad y resultados intermedios, y que permitan articular mejor la gestión operativa con la evaluación del impacto. También se identifica una oportunidad para estandarizar métodos de investigación y monitoreo dentro de las direcciones misionales.

5. El proceso como una experiencia de aprendizaje institucional
El acompañamiento no solo aporta al diseño del servicio, sino que también fortalece capacidades institucionales. Los equipos técnicos han desarrollado habilidades para formular teorías de cambio, definir rutas lógicas de intervención, construir planes de monitoreo y tomar decisiones basadas en evidencia. Este proceso ha contribuido a una cultura de aprendizaje continuo, colaborativo e iterativo, que podría escalarse a otras áreas del Instituto.

6. La metodología como herramienta para recentrar el diseño en las personas

Un aprendizaje transversal del proceso es que la metodología Camino del Aprendizaje obliga a los equipos técnicos a poner a las personas en el centro del diseño. Esto significa que las decisiones sobre el servicio parten de una comprensión profunda de las necesidades, contextos y trayectorias de quienes lo usarán, y no exclusivamente de variables estructurales como el presupuesto, el costo, las canastas básicas, la viabilidad jurídica o los tiempos de publicación.

En muchos procesos institucionales tradicionales, estos factores suelen dominar el diseño desde el inicio, desplazando el foco del bienestar de las personas hacia la eficiencia o la factibilidad. En cambio, al exigir claridad sobre a quién se quiere beneficiar, cómo se espera impactar su vida y qué se necesita para lograrlo, esta metodología genera servicios más leales a sus objetivos y más coherentes con la misión del ICBF.

Este enfoque centrado en las personas también fortalece el vínculo entre diseño y territorio, facilita la priorización de intervenciones según el contexto, y permite que el equipo técnico mantenga una visión ética y orientada a resultados sociales durante todo el proceso

Aprendizajes sobre el servicio

Durante el acompañamiento, el Laboratorio generó aprendizajes y recomendaciones específicas para el diseño del programa BienVenir, tanto en su dimensión operativa como en la construcción de contenidos y herramientas. Estos aprendizajes se resumen en:

1. Reconocimiento del rol activo de las personas gestantes y lactantes
El diseño del servicio debe reconocer a las mujeres y personas gestantes o lactantes como sujetos de derechos, más allá de su rol de cuidadoras. Esto implica responder de forma integral a sus necesidades físicas, emocionales y sociales, incluyendo aspectos de salud mental, acompañamiento familiar y protección frente a vulnerabilidades. Este enfoque promueve una atención centrada en el binomio madre-hijo, desde una perspectiva de derechos, equidad de género y cuidado.

2. Flexibilidad y pertinencia según la etapa del proceso vital
Las estrategias de atención deben adaptarse a la etapa en la que se encuentra cada participante del programa (primer trimestre, parto, puerperio, lactancia exclusiva, etc.). Esta diferenciación mejora la relevancia y eficacia de las intervenciones, permitiendo que los contenidos, tiempos y herramientas de atención respondan a los momentos específicos de cada binomio y a las características del entorno familiar y comunitario.

3. Articulación territorial e intersectorial para la identificación de participantes
Uno de los mayores desafíos operativos identificados fue la dificultad para identificar oportunamente a mujeres y personas gestantes y lactantes en condición de vulnerabilidad. Para mejorar este aspecto, se recomendó articular el programa con redes comunitarias, instituciones del sistema de salud, líderes locales y organizaciones territoriales que puedan facilitar la identificación y derivación oportuna de participantes. Esta articulación no solo mejora el alcance del programa, sino que también potencia la sostenibilidad de la estrategia en el territorio.

4. Construcción participativa y adaptativa del contenido
El diseño de contenidos del programa debe considerar las voces, experiencias y saberes de las personas beneficiarias. Incorporar estas perspectivas en el diseño de herramientas pedagógicas, materiales y estrategias de intervención fortalece la pertinencia cultural y territorial del servicio. Asimismo, permite validar supuestos del diseño y enriquecer las herramientas con enfoques situados.

Reflexiones finales

El proceso de acompañamiento y diseño con la metodología Camino del Aprendizaje ha permitido generar no solo un servicio más robusto y centrado en las personas, sino también aprendizajes institucionales valiosos para el ICBF. Esta experiencia evidencia que la innovación en el sector público no siempre parte de grandes transformaciones tecnológicas, sino de metodologías que permitan repensar cómo se diseñan, monitorean y evalúan los servicios.

A futuro, estos aprendizajes podrían servir como base para construir una política de diseño y monitoreo basada en evidencia dentro del ICBF, orientada a mejorar la calidad de la atención, optimizar el uso de recursos y garantizar mejores resultados para la población atendida.

Referencias

- Gugerty, M.K., & Karlan, D. S. (2018). The Goldilocks Challenge: Right-Fit Evidence for the Social Sector. Oxford University Press.
- Innovation for Poverty Action (IPA). (2022). Teoría del Cambio: sentar las bases para un ajuste adecuado. Recopilación de datos.
- Laboratorio de Innovación. (2023). Diseño de Servicios en Contextos de Incertidumbre: Una aproximación del Laboratorio de Evidencia en Primera Infancia. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar & Innovation for Poverty Action (IPA).



**BIENESTAR
FAMILIAR**

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Sede de la Dirección General
Av. Carrera 68 # 64C - 75 Bogotá, Colombia.



LÍNEA DE
ATENCIÓN A
NIÑOS, NIÑAS
Y ADOLESCENTES.
PROTECCIÓN · EMERGENCIA · ORIENTACIÓN

Línea gratuita nacional ICBF:
01 8000 91 80 80
www.icbf.gov.co

 @icbfcolombiaoficial

 @ICBFColombia

 @icbfcolombiaoficial

 ICBFColombia