

 BIENESTAR FAMILIAR	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 1 de 66

MODELO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO

AÑO 2025

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 2 de 66

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR

Directora General

Astrid Eliana Cáceres Cárdenas

Subdirectora General

Adriana Velásquez Lasprilla

Director de Nutrición

Salvador Rincón

Directora de Primera Infancia (E)

Julie Pauline Trujillo Vanegas

Directora de Familia y Comunidades

Haidel Isabel Duque Cuesta

Directora de Infancia

Beatrice Eugenia López Cabrera

Directora de Adolescencia y Juventud

Naya Gutiérrez Pinzón

Director de Planeación y Control de Gestión

Milton Fabian Forero Melo

Equipo Técnico

Subdirección General

Arturo Barajas Ortiz

Cindy Carolina Barreto Angel

Cristhian Javier Cely Segura

Denice Araque Salazar

Fernando Quintero Tobón

Ivonne Stephanie Suarez Garcia

Johanna Marcela Dimaté Sepulveda

Mónica Alejandra Contreras Calderón

Sandra Yolanda Castaneda Rojas

Shemita Clistrinyina Chindoy Juajibioy

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 3 de 66

Sonia Liliana López Torres
Yohana Cristina Nino Pinto

Dirección de Planeación y Control de Gestión

Fernando Otalora Barrera
Sara Elena Mestre Gutierrez

Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar

Luis Oswaldo Martelo Ortiz

Dirección de Primera Infancia

Maria Cristina Agudo Rodriguez

Dirección de Adolescencia y Juventud

Angela Maria Sosa Salgado

Dirección de Familias y Comunidades

Luz Angela Lombana Lozano
Maria de Jesus Eira Cuastumal
Pedro Alfonso Luque Manrique
Sandra Gabriela Burgos Lopez

Dirección de Nutrición

Luz Stella Catano Henao
Paul Rene Ocampo Tellez

Con aportes de las y los profesionales que participaron en la comunidad de aprendizaje de armonización de conceptos desarrollado en 2024 y 2025, y de las y los profesionales de las regionales y centros zonales que participaron en el proceso de retroalimentación.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 4 de 66

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	7
1. OBJETIVO.....	8
1.1 Objetivo General	8
1.2 Objetivos Específicos	8
2. ALCANCE	9
3. CONTEXTUALIZACIÓN	10
3.1 Antecedentes	10
3.2 Siglas y Abreviaturas.....	12
3.3 Definiciones.....	12
3.4 Marco Normativo	14
3.5 Marco Conceptual	21
3.5.1 Principios del Modelo.....	23
3.5.2 Atributos del equipo de trabajo que moviliza el modelo.	25
3.5.3 Actividades a desarrollar por el equipo de trabajo de las Cda y FT.	27
3.5.4 Ámbitos territoriales.....	27
4. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE - CdA	28
4.1 Importancia del desarrollo de comunidades de aprendizaje en la construcción del conocimiento	29
4.2 ¿Qué son las comunidades de aprendizaje?	30
4.3 Horizontes de sentido de las Comunidades de Aprendizaje	31
4.4 ¿Cómo implementar las comunidades de aprendizaje?.....	33
4.5 ¿Qué se espera de las comunidades de aprendizaje?	35
5. FORTALECIMIENTO TÉCNICO - FT	35
5.1 ¿Qué es el fortalecimiento técnico?	35
5.2 Proceso circular y flexible desde las realidades territoriales	37
6. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL MODELO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO.....	37
7. CICLO DE OPERACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO DESDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	41

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 5 de 66

7.1	Descripción general del ciclo de operación.	41
7.1.1	Principios del ciclo operativo	43
7.1.2	Transiciones desde la gestión del cambio.	44
7.1.3	Madurez de la gestión del conocimiento.....	47
7.1.4	Mesa técnica de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	52
7.1.5	Roles y responsabilidades.....	53
7.2	Descripción por etapas del ciclo de operación	54
7.2.1	Etapa - Formulación	54
7.2.2	Etapa - Discusión	58
7.2.3	Etapa - Acuerdo.....	59
7.2.4	Etapa - Implementación.....	60
7.2.5	Etapa - Seguimiento	61
7.2.6	Etapa - Evaluación	63
8.	RELACION DE ANEXOS.....	64
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	65
10.	CONTROL DE CAMBIOS.....	66

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 6 de 66

Listado de tablas

Tabla 1. Descripción niveles de madurez de los ciclos de operación desde la gestión del conocimiento.....	48
Tabla 2. Roles y responsabilidades del ciclo de operación de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico	53
Tabla 3. Nivel de madurez de gestión del conocimiento en la consolidación del plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	57

Listado de graficas

Gráfica 1. Incidencia del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico	9
Gráfica 2. Modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.....	23
Gráfica 3. Elementos fundamentales de las comunidades de aprendizaje.....	34
Gráfica 4. Ciclo1 para la implementación de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	43
Gráfica 5. Periodo de transición de fin e inicio del ciclo de implementación de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	46
Gráfica 6. Madurez esperada de la gestión del conocimiento en el desarrollo del ciclo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico	47
Gráfica 7. Articulación de los diferentes ámbitos en el ciclo CAFETE.	57

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 7 de 66

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Modelo de Comunidades de Aprendizaje- CdA y Fortalecimiento Técnico - FT para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, el cual constituye una apuesta técnica y metodológica que aporta en los procesos de fortalecimiento y cualificación que se requieren para el desarrollo de los procesos misionales en el marco de la gestión del conocimiento.

A lo largo del documento se plantean los elementos de contexto y antecedentes en donde se enmarca el modelo, precisando cómo, dónde y por qué surge. De igual manera, contiene las precisiones técnicas frente a las CdA y el FT.

La gestión del conocimiento como paradigma central, posibilita la implementación de acciones, mecanismos e instrumentos orientados a la identificación, generación, transferencia, análisis y difusión del conocimiento a fin de fortalecer la gestión de las entidades públicas, y facilitar los procesos de creación, innovación y mejoramiento en la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía, a las entidades públicas, a los servidores y servidoras, así como a todos los grupos de interés.

En el ICBF se ha configurado la asistencia técnica como la estrategia permanente de asesoría y acompañamiento a fin fortalecer el conocimiento, competencias y habilidades de las partes interesadas, sin embargo, el desarrollo de esta ha posicionado una mirada jerárquica y centralizada que no siempre reconoce que el conocimiento puede circular en distintas direcciones. Es así, que el modelo presenta el tránsito de la asistencia técnica al fortalecimiento técnico y las comunidades de aprendizaje como una forma pertinente, pues parte de la idea que todos los sujetos saben y conocen desde su rol y su lugar de enunciación, y en este sentido se puede seguir potenciando el conocimiento desde el saber propio y el saber colectivo.

El fortalecimiento técnico avanza hacia una perspectiva de mayor horizontalidad, diálogo y posicionamiento situado, que reconoce el conocimiento como una construcción colectiva y en permanente movimiento. Por esta razón, el tránsito de la asistencia técnica al fortalecimiento técnico no es solo una evolución semántica y narrativa, sino una transformación metodológica, epistemológica y ética.

El fortalecimiento técnico se propone como un proceso que busca mejorar o cualificar las capacidades institucionales y operativas tanto del ICBF como de los sujetos que lo conforman, con el fin de optimizar la gestión, atención y respuesta en la garantía, protección y promoción de los derechos de la niñez, la infancia y la adolescencia, desde un enfoque territorial y situado en los distintos ámbitos territoriales (nacional, regional y zonal).

Por otra parte, las CdA en el ICBF son comprendidas como una colectividad de sujetos sentipensantes, conscientes de su capacidad para actuar sobre la realidad, de compartir y construir conocimiento a partir de espacios para intercambio de saberes y vínculos de sentido. En las CdA cada sujeto cuenta con experiencias, vivencias y saberes desde donde tiene la potencia para darse cuenta de su realidad y de dar cuenta, junto con otros, de las opciones para transformarla; de esta manera, aporta a la solución y se potencia como sujeto, ya

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 8 de 66

que está adquiriendo experiencia y recibiendo, de manera permanente, aportes de otros y está contribuyendo al crecimiento de los demás.

En este sentido, el presente modelo posiciona las sinergias entre el FT y las CdA. Cada una de estas constituye una posibilidad que aporta en el marco de la gestión del conocimiento a los procesos de cualificación y mejoramiento para las y los colaboradores del ICBF. Tanto las CdA como el FT operan de manera paralela, cada una con un alcance específico y concreto, y a la vez tienen puntos de encuentro en los que de acuerdo con las necesidades técnicas, territoriales y operativas pueden hacer sinergias y articular posibilidades de reflexión y de decisión para generar un accionar misional cuidadoso de los procesos y de los sujetos.

El ciclo operativo que propone el presente modelo se denomina ciclo CAFETE, el cual está enmarcado en el ciclo de mejora continua de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o Mejorar (PHVA). El ciclo busca generar conocimiento mediante la construcción, maduración y dinamización del conocimiento y la aplicación metodológica que se propone tanto en las comunidades de aprendizaje como en el fortalecimiento técnico. Este ciclo consiste en una serie de acciones coordinadas entre los diferentes actores de los diferentes ámbitos territoriales, zonal, regional y nacional y consta de 6 etapas: formulación, discusión, acuerdo, implementación, seguimiento y evaluación, proponiendo una duración de dos (2) años, con la finalidad de estar alineado y en coherencia con las apuestas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial y el Plan Indicativo Institucional.

Por último, el monitoreo y seguimiento del modelo hacen parte de las etapas del ciclo operativo. Concretamente, el seguimiento se plantea como una etapa transversal y permanente que se desarrolla de manera paralela con la etapa de implementación. Esta permite indagar el nivel de avance del plan de CdA y FT formulado, discutido y acordado desde un dialogo horizontal entre los ámbitos territoriales (nacional, regional y zonal), monitoreando el nivel de satisfacción de las necesidades identificadas para la generación del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades institucionales.

1. OBJETIVO

1.1 Objetivo General

Consolidar las CdA y FT que desde la gestión de conocimiento contribuyan a potenciar las capacidades del ICBF y de los actores que promueven la protección integral para niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

1.2 Objetivos Específicos

1. Situar en la cultura organizacional del ICBF los principios, conceptos y metodologías que orienten el desarrollo de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.
2. Potenciar los escenarios existentes para el fortalecimiento técnico, y crear nuevos escenarios territoriales que generen insumos, experiencias y saberes para la visibilización y construcción de

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

conocimiento.

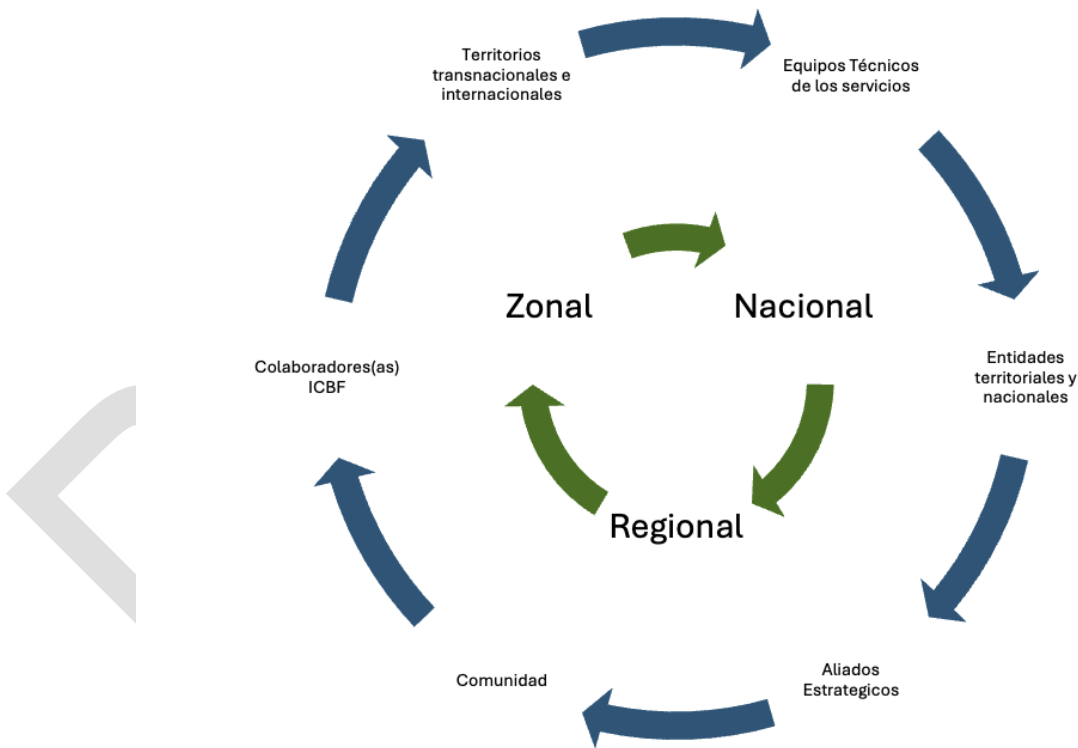
3. Proponer el desarrollo de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico del ICBF, a partir de enfoques diferenciales, contextuales, pedagógicos y territoriales.

2. ALCANCE

El presente documento se centra en la gestión de conocimiento para nutrir y fortalecer el accionar del ICBF en los distintos ámbitos: zonal, regional y nacional. Para ello, se propone la aplicabilidad del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico en una lógica circular y viva, donde los procesos de aprendizaje y construcción de conocimiento no son fijos ni estáticos, sino que, por el contrario, se sustentan en las experiencias y saberes de las y los colaboradores del ICBF, quienes a su vez se transforman y fortalecen desde la misionalidad de este.

Asimismo, este documento contiene las definiciones y principios orientadores para el desarrollo de las CdA y el FT.

Gráfica 1. Incidencia del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2024- 2025.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 10 de 66

3. CONTEXTUALIZACIÓN

3.1 Antecedentes

Para el ICBF “Fortalecer las capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas de sus equipos de trabajo, operadores, entidades administradoras del servicio y agentes del SNBF en la gestión de las políticas públicas de primera infancia, infancia, adolescencia, familias y comunidades, así como el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de los programas y prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar en los territorios” es un asunto fundamental. Para cumplir con este propósito, se ha diseñado un proceso que posibilita la construcción y gestión colectiva de conocimiento a partir de ejercicios reflexivos basados en el diálogo de saberes entre colaboradores del ICBF y del SNBF y las poblaciones atendidas sobre las experiencias, prácticas, aprendizajes adquiridos desde la práctica misma en la implementación de las modalidades y formas de atención del ICBF en los distintos ámbitos territoriales (zonal, regional, nacional).

Esta apuesta de construcción del conocimiento se fundamenta en los saberes y las vivencias de quienes son responsables de la implementación de la misionalidad del ICBF y de quienes son atendidos. Sitúa en el centro de las reflexiones a los sujetos que movilizan la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar –SPBF y las personas (mujeres gestantes y lactantes, niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades). Es así como, se hace necesario pensar las experiencias territoriales como escenarios en donde se construye conocimiento, a partir de la reflexión y diálogo sobre los saberes adquiridos durante los procesos mismos de implementación, tanto de quienes están encargados del diseño, de la implementación y del seguimiento; como también, de quienes reciben la atención, cobrando importancia el propósito de fortalecer capacidades, a través de los saberes colectivos de las partes interesadas (Estado, comunidad, colaboradoras, colaboradores, proveedores, aliados estratégicos, sociedad, peticionarios y población participante en los campos misionales del ICBF).

Las comunidades que habitan los territorios poseen saberes propios, que han sido contruidos históricamente y desde los cuales otorgan sentidos a sus prácticas y producen e interpretan sus realidades y sus contextos (usos y costumbres), esto es entendido como la producción de la cultura¹. Sin embargo, estos saberes no se han considerado válidos en los procesos de planeación por parte del Estado, debido a su “falta de rigor técnico” a pesar de que estos saberes y conocimientos, al ser resultado de dicha producción cultural tienen la capacidad de generar ordenamientos simbólicos y sociales que permiten la generación de estrategias y prácticas situadas que pretendan modificar las realidades adversas a través de los sentidos y prácticas propias de las poblaciones y comunidades en sus contextos.

Abrir los procesos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades institucionales y técnicas para mejorar la atención a una estrategia de gestión del conocimiento que reconoce saberes diversos, implica reconocer la capacidad y el valor en aquellos atendidos por las distintas modalidades y servicios del ICBF. Estos saberes

¹ (Martín Barbero, 1987)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 11 de 66

no necesariamente resultan de procesos racionales y sistematizados, sino que son producto de una ecosofía que establece una relación armónica y respetuosa entre el individuo, los demás y su entorno. En esta relación, las emociones, el pensamiento mítico y el saber “común” son fundamentales para sus usos, costumbres y creencias. Se promueve una ética ecosófica basada en el concepto del buen vivir.

Dicho esto, lo que se espera de este modelo desde la gestión de conocimiento, es valorar e integrar esos saberes y horizontes de sentido de las poblaciones y comunidades, con y por las cuales el ICBF debe su misionalidad, no solo en los procesos de planeación, sino también, en la atención y la promoción de la corresponsabilidad, desde un dialogo intercultural, intergeneracional y transectorial. Por tal razón, la voz de niñas, niños, adolescentes, familias y comunidades atendidas por el ICBF no se puede limitar exclusivamente a un diálogo en torno a la pertinencia y satisfacción de las modalidades, servicios y formas de atención; sino que también deben promover y garantizar el diálogo situado con quienes son atendidos por el ICBF, sobre sus realidades, preocupaciones, sueños y deseos en relación a sus derechos y posibilidades de realización, poniendo especial atención en las niñas, los niños, adolescentes y jóvenes.

De manera que el modelo de CdA y el FT se articula con la postura ética del buen vivir en la medida en que, a diferencia de los modelos convencionales de asistencia técnica que no necesariamente dan lugar y valor a los saberes y prácticas propias del contexto, opacándolas y reemplazándolas o eliminándolas por mecanismos, estrategias y herramientas de corte técnico-científico; reconoce y potencializa los saberes y conocimientos que las comunidades en su devenir y producción sociocultural histórica han construido a partir de una relación ecosófica entre el sí mismo (subjectividad), los otros (lo social) y los otro (el entorno) produciendo y potenciando prácticas y conocimientos bajo la premisa ética del cuidado de la vida desde el que hacer del ICBF en diálogo constante con las comunidades y los territorios.

En línea con lo anterior, surgen las siguientes preguntas a partir de la revisión y tránsito de la asistencia técnica hacia las CdA y el FT en el ICBF:

¿Cómo se construye el conocimiento dialógico y situado que fundamenta y posibilita las acciones misionales? y ¿cómo, a partir de ese conocimiento, se diseñan y estructuran acciones para afrontar los desafíos que impone la realidad territorial desde una perspectiva del buen vivir? En suma, el presente documento surge de la necesidad de lograr acciones con mayor calidad, oportunidad y pertinencia, reconociendo que el conocimiento no solo se construye en escenarios especializados, sino que también transcurre en los actores regionales y locales y son fundamentales para comprender mejor los contextos y realidades de las comunidades.

En respuesta a esta necesidad y al llamado territorial de posicionar los saberes y las experiencias propias, durante la vigencia del 2024 y lo corrido del 2025, se conformó una comunidad de aprendizaje como espacio de armonización de sentidos, con la participación de las diferentes áreas misionales, colaboradoras y colaboradores de la entidad, ratificando y haciendo visible la importancia de la construcción de conocimiento colectivo con y desde los territorios, siendo respetuosos de los saberes que se gestan en las comunidades, con actores diversos, y con alternativas otras posibles.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 12 de 66

Como resultado de ese proceso surgió este documento que constituye un aporte importante y consolida distintos conceptos y nociones como: interculturalidad, cuidado, buen vivir, territorialidad, sostenibilidad, soberanía alimentaria, entre otros; ver anexo 1 (Armonización de sentidos: conceptos transversales del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico)²; además de darle un giro a la asistencia técnica centralizada que se ha venido implementando, hacia un fortalecimiento técnico fundamentado en el aprendizaje y reflexión sobre la práctica.

Por último, este documento establece un esquema operativo que permite la puesta en marcha de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico para la reflexión crítica de las realidades y la consolidación de acciones para la construcción y desarrollo de capacidades institucionales y comunitarias para el quehacer misional del ICBF y la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, familias y comunidades en corresponsabilidad con las familias y comunidades y organizaciones de los territorios.

3.2 Siglas y Abreviaturas

CAFETE	Ciclo Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico
CdA	Comunidad(es) de aprendizaje
FT	Fortalecimiento técnico
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MEDD	Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos
SNBF	Sistema Nacional de Bienestar Familiar
SPBF	Servicio Público de Bienestar Familiar

3.3 Definiciones

Ámbitos Territoriales: un ámbito hace referencia a un sitio, lugar, espacio o territorio. Concretamente puede definirse como un entorno o contexto, ya sea físico o simbólico. Para el Modelo de CdA y FT, los ámbitos territoriales responden a los tres escenarios de incidencia que como ICBF están definidos para el desarrollo misional: zonal, regional y nacional.

Armonización de sentidos: Es uno de los procesos que se desarrollan en el marco de las CdA, se caracteriza por el dialogo de saberes y tiene por objetivo, poner sobre la mesa la diversidad de sentidos, imaginarios,

² Este anexo se constituye como un documento vivo, eso implica que está sujeto a actualizaciones y renovaciones de acuerdo con el desarrollo de las comunidades de aprendizaje y los espacios de fortalecimiento técnico en los territorios.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 13 de 66

cosmovisiones, creencias y saberes que cada actor o comunidad tiene sobre la realidad, con el fin construir sentidos comunes que permitan la acción conjunta, la gestión del conocimiento para la co creación y puesta en marcha de nuevos sentidos, acciones, proyectos, programas que contribuyan al fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias mejorando la atención y promoviendo el goce efectivo de derechos de niñas, niños y adolescentes, familias y comunidades teniendo como eje el cuidado de la vida.

Buenas Prácticas: una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se convierte en un referente importante para valorarla en otros contextos específicos e identificar aquellos aspectos que pueden ser replicados y adoptados³.

Capacidad de agencia: se entiende como las libertades y oportunidades que tiene el individuo para tomar decisiones y actuar en un contexto para transformar desde una perspectiva crítica las situaciones que afectan su comunidad a nivel social y ambiental, y que limitan las razones para valorar la vida que tiene⁴.

Cruce de horizontes de sentido: Se refiere al proceso de diálogo y comprensión que surge cuando dos o más "horizontes de sentido" se encuentran. Este proceso puede llevar a una ampliación de la comprensión mutua y a la construcción de nuevos significados⁵.

Capacidades: De acuerdo con la perspectiva de Martha Nussbaum las capacidades son entendidas como las libertades y oportunidades que una persona necesita para llevar una vida digna y alcanzar su potencial humano. Son más que simples habilidades individuales, y consideran el entorno social, político y económico que influye en las elecciones y acciones de una persona⁶.

Dispositivos pedagógicos: de acuerdo con Foucault (1983) un dispositivo es un conjunto heterogéneo y articulado de discursos, instituciones, disposiciones arquitectónicas, reglamentos, leyes, proposiciones científicas y morales que tienen una finalidad estratégica y responden a alguna urgencia. El carácter pedagógico de un dispositivo hace referencia a lo educativo e ilustrativo que este puede ser. Para las CdA, los dispositivos pedagógicos son comprendidos como un conjunto diverso y heterogéneo de herramientas que activan de manera práctica y reflexiva la construcción colectiva de conocimiento.

Gestión de conocimiento: proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, reconocer, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el

³ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

⁴ (García Calvo & Garzón Barragán, 2023)

⁵ (Calderón Vélez, 2013).

⁶ (Gough, 2008)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 14 de 66

conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas para fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor⁷.

A partir de la noción de gestión del conocimiento de función pública se precisa que la gestión del conocimiento en el ICBF, implica comprenderlo de manera situada, pues este puede actualizarse y refrendarse de acuerdo con las necesidades temporales y territoriales.

Horizonte de sentido: se refiere los saberes, significados y comprensiones que tiene un grupo humano sobre su realidad y que determina las formas y prácticas que le permiten habitarlo y garantizar su pervivencia. En este sentido, es fundamental comprender la manera como los grupos humanos comprenden y se relacionan con el mundo para construir acuerdos y acciones interculturales, en este caso entre el ICBF y las comunidades, que permitan cambiar situaciones no deseadas e impiden el buen vivir.

Lecciones aprendidas: es el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron. Las lecciones aprendidas se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos (Luna y Rodríguez, 2011)⁸.

Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos – MEDD: modelo que sirve para el reconocimiento particular y colectivo cuya aplicación transversal se debe tener en cuenta para la implementación de las modalidades, servicios y programas del ICBF, desde el principio de enfoque diferencial, que busca la materialización de los derechos humanos, los cuales, deben tener en cuenta cada una de las particularidades de personas gestantes, en periodo de lactancia, las niñas, niños, adolescentes y sus familias en los procesos de atención⁹

Pedagogías dialogantes: es un enfoque de aprendizaje que reconoce las diferentes dimensiones humanas (cognitivas, valorativas, y prácticas), su carácter contextual, social mediado e histórico. Ubica y reconoce el papel de quienes facilitan y dinamizan, así como el rol activo de los sujetos en el proceso de desarrollo humano¹⁰.

3.4 Marco Normativo

⁷ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

⁸ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

⁹ (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2023)

¹⁰ Adaptado (Jiménez Rodríguez, 2020)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 15 de 66

El presente marco normativo recoge el conjunto de leyes y normas que establecen el contexto legal y en el cual se desenvuelven las actividades que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos y propósitos de las CdA en el ICBF.

Norma	Referencia
Constitución Política	Artículo 5. El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona y ampara a la familia como institución básica de la sociedad. Artículo 7. Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana. Artículo 8. Es obligación del Estado proteger las riquezas culturales. Artículo 44. La familia, la sociedad y el Estado, tienen la obligación de asistir y proteger al niño, para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos, los cuales prevalecen sobre los derechos de los demás. Artículo 45. El adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral. El Estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud. Artículo 46. El Estado, la sociedad y la familia concurrirán para la protección y la asistencia de las personas de la tercera edad y promoverán su integración a la vida activa y comunitaria. Artículo 64. El campesinado es sujeto de derechos y de especial protección, tiene un particular relacionamiento con la tierra basado en la producción de alimentos en garantía de la soberanía alimentaria, sus formas de territorialidad campesina, condiciones geográficas, demográficas, organizativas y culturales que lo distingue de otros grupos sociales. El Estado reconoce la dimensión económica, social, cultural, política y ambiental del campesinado. Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 16 de 66

Norma	Referencia
	Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. Artículo 68. Las integrantes de los grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural. Artículo 70. Reglamentado por la Ley 1675 de 2013. El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación. El artículo 209. establece que la función administrativa debe estar al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.
Ley 7 de 1979	Dicta normas para la protección de la niñez, establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Título IV. Del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Capítulo II. Objetivos y Funciones. Artículo 21. El ICBF tendrá las siguientes funciones: Ejecutar las políticas del Gobierno Nacional en materia de fortalecimiento de la familia y protección al menor de edad. Crear programas de protección preventiva y especial para menores de edad, lo mismo que auxiliar técnica y económicamente a los organismos de esta naturaleza existente en el país cuando lo considere conveniente. Prestar la asistencia técnica necesaria para el estudio integral del menor de edad que esté bajo las órdenes de los jueces y emitir dictamen
Ley 1098 de 2006	Código de la Infancia y la Adolescencia Libro I. La protección integral, Título I. Disposiciones Generales, Capítulo I. Principios y definiciones, Artículo 11. Exigibilidad de los Derechos, Parágrafo. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como ente coordinador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, mantendrá todas las funciones que hoy tiene (Ley 75/68 y Ley 7ª/79) y definirá los lineamientos técnicos que las entidades deben

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 17 de 66

Norma	Referencia
	cumplir para garantizar los derechos de niñas, niños y adolescentes, y para asegurar su restablecimiento. Así mismo coadyuvará a los entes nacionales, departamentales, distritales y municipales en la ejecución de sus políticas públicas, sin perjuicio de las competencias y funciones constitucionales y legales propias de cada una de ellas. Título II. Garantía de Derechos y Prevención, Capítulo II. Medidas de Restablecimiento de Derechos, Artículo 58. "...En todos los distritos, municipios y territorios indígenas del territorio nacional, los gobernadores, los alcaldes, con la asistencia técnica del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, organizarán las redes de hogares de paso y establecerán el registro, el reglamento, los recursos, los criterios de selección y los controles y mecanismos de seguimiento y vigilancia de las familias, de acuerdo con los principios establecidos en este código. Título II. Garantía de derechos y prevención, Capítulo III. Autoridades competentes para el restablecimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes, Artículo 83. "...El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como entidad coordinadora del Sistema Nacional de Bienestar Familiar será el encargado de dictar la línea técnica a las Comisarías de Familia en todo el país." Libro II. Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y Procedimientos especiales para cuando los niños, las niñas o los adolescentes son víctimas de delitos, Título I. Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y otras disposiciones, Capítulo II. Autoridades y entidades del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes, Artículo 163. Integración "Forman parte del sistema de responsabilidad penal para adolescentes: 9. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar quien responderá por los lineamientos técnicos para la ejecución de las medidas pedagógicas dispuestas en este Libro." Libro III. Sistema Nacional de Bienestar Familiar, políticas públicas e inspección, vigilancia y control, Capítulo I. Sistema Nacional de Bienestar Familiar y políticas públicas de Infancia y Adolescencia, Artículo 204. El Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Educación, con la asesoría técnica del ICBF deberá diseñar los lineamientos técnicos mínimos que deberán contener los planes de desarrollo, en materia de infancia y adolescencia teniendo en cuenta el ciclo de vida, el enfoque de garantía y restablecimiento de derechos.
Ley 1878 de 2018	Por medio de la cual se modifican algunos artículos de la Ley 1098 de 2006, por la cual se expide el código de la infancia y la adolescencia, y se dictan otras disposiciones.
Ley 1369 de 2009	Por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia. Artículo 5 "DEBERES. Son deberes del Estado y la Sociedad: 10. Las instituciones públicas y privadas que desarrollen programas sociales deberán proporcionar la información y asesoría adecuada a las familias sobre las garantías, derechos y deberes que se consagran en esta ley para lograr el desarrollo integral de la

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 18 de 66

Norma	Referencia
	familia.”
Ley 1804 de 2016	Por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones. Título III, Artículo 22. “Implementación territorial de la política de estado para el desarrollo integral de la primera infancia de cero a siempre. Los gobiernos departamentales, distritales y municipales deberán mantener relación directa con la Comisión Intersectorial para la Atención Integral a la Primera Infancia por vía del Sistema Nacional de Bienestar Familiar local, para canalizar la asistencia técnica para sus iniciativas y para el desarrollo de políticas, programas y proyectos en materia de primera infancia.”
Decreto 2388 de 1979 (Reglamentario de la Ley 7ª de 1979)	Por el cual se reglamentan las Leyes 75 de 1968, 27 de 1974 y 7 de 1979 Artículo 12. “Las actividades que realicen las entidades del Sistema Nacional de Bienestar Familiar con el fin de prestar el Servicio Público de Bienestar Familiar deberán cumplirse con estricta sujeción a las normas del servicio y a los reglamentos dictados por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Cecilia de la Fuente de Lleras, ICBF”. Artículo 20, numeral 9 “La dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar está a cargo del ICBF. En ejercicio de ella le corresponde: ... “supervisar y controlar el funcionamiento de las entidades que constituyen el Sistema y prestarle asesoría a las mismas”
Decreto 3264 del 30 de diciembre de 2002. Decreto 0987 de 2012	Mediante el cual se establece la estructura del nivel central del ICBF y se determinan las funciones de sus dependencias, entre otras, son funciones de la Dirección Técnica: 1) Proponer a la Dirección General el desarrollo de programas y servicios que den respuesta a las necesidades y problemáticas de la niñez y la familia colombiana; y, 2) Orientar la formulación de lineamientos y estándares para los servicios de atención a la niñez y a la familia. Mismo decreto dispone: La Subdirección de Lineamientos y Estándares, es la dependencia encargada de coordinar el diseño de lineamientos y estándares que sean necesarios para la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar. El anexo 1 relaciona una a una las funciones por dependencias
Decreto 1927 de 2013	Por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Cecilia de la Fuente de Lleras y se determinan las funciones de sus dependencias. Establece funciones estipuladas para las diferentes Direcciones del Instituto en los artículos 3 y 5 con el fin de brindar asistencia técnica para garantizar la prestación y calidad de los servicios.
Decreto 936 de 2013	Reorganiza el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y reglamenta el inciso primero del artículo 205 de la Ley 1098 de 2006 Artículo 14 (numeral 5): “Corresponde al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como ente rector, coordinador y articulador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar “Definir los parámetros bajo los cuales se brinda asesoría y asistencia técnica en materia de dinamización del Sistema Nacional de Bienestar

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 19 de 66

Norma	Referencia
	Familiar y a las organizaciones del orden nacional y territorial que prestan el Servicio Público de Bienestar Familiar”
Decreto 1885 de 2015	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SNCPPRA) y se dictan otras disposiciones. Capítulo II. Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes, Artículo 10. Secretaría Técnica. La Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SNCPPRA), será ejercida de manera permanente por la Subdirección de Responsabilidad Penal del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), o quien haga sus veces. Circular 01 de 2016: Cumplimiento de funciones impartidas a las Direcciones Regionales del ICBF que ejercerán el cargo de Secretaría Técnica de los Comités Departamentales del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes - SNCPPRA. Funciones de Secretaría Técnica: ...la Secretaría Técnica de los Comités Departamentales del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes - SNCPPRA “será ejercida de manera permanente por las Direcciones Regionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, en cada uno de sus departamentos, o quien haga sus veces”. Funciones 9, 10, 11 y 12
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto <u>1083</u> de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecida en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
Resolución No. 4525 del 30 de septiembre de 2009	Expide el Lineamiento Técnico para el Desarrollo de la Asistencia Técnica en el Marco de la Política Pública de Infancia, Adolescencia y Familia.
Resolución 366 de 2013	Por la cual, mediante el Artículo 2 se expide el “Manual de Supervisión de Contratos y Convenios suscritos por el ICBF”, el cual tiene como documento orientador la “Guía para el ejercicio de Supervisión e Interventoría de Contratos y Convenios suscritos por el ICBF” Esta guía en el numeral: - 4.4. Designación del Supervisor – Contratación del Interventor relaciona lo siguiente “los directores de programas misionales y los jefes de las áreas de apoyo de la Sede de la Dirección General están en la obligación de brindar soporte y asesoría permanente en lo que sea de su competencia, a los supervisores en las direcciones regionales. Y de igual manera, los directores regionales están en la obligación de prestar todo el apoyo y colaboración necesaria a los supervisores de la Sede de la Dirección General, cuando el objeto o las obligaciones contractuales se ejecuten en la regional”. - 4.10 Herramientas del Supervisor, relaciona actividades orientadoras del ejercicio de supervisión una de ellas es “b. Visitas de <i>Acompañamiento</i> y

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 20 de 66

Norma	Referencia
	<i>Seguimiento En las Direcciones Regionales y Centros Zonales donde se evidencien mayores dificultades en materia de supervisión, se desarrollarán visitas de acompañamiento y asesoría, y se realizará un seguimiento a las mismas, tendiente a disminuir los riesgos en la materia.”</i>
Resolución 60 de 2013	Por la cual se estructuran los Grupos Internos de Trabajo de las dependencias de la Nacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones Artículos 3, 4, 13, 25 (9), 26 (8), 27 (11), 28(16), 29 (7;8;13), 39 (3), 41 (3; 5; 6)
Resolución 2859 de 2013 modifica la Resolución 1616 de 2006)	Reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal Determina en los articulados 4, 5, 8, 9, 11, 15, 16 y 19 funciones de asistencia técnica en el nivel regional y zonal.
Resolución 8080 de 2016	Por la cual se aprueba el Manual del Sistema Integrado de Gestión y se adopta el modelo de operación por procesos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Manual del Sistema Integrado de Gestión, Capítulo 7. Realización del Producto, 7.5 Preservación del servicio. “... durante la prestación del servicio se asegura su preservación a través de asistencia técnica suministrada a las Unidades de Servicio por parte de las Direcciones Misionales, Direcciones Regionales y Centros Zonales, de acuerdo con las 4 dimensiones del servicio
Resolución 7070 de 2017	Reorganiza el Sistema Integrado de Gestión. Título III. Líderes de los ejes del Sistema Integrado de Gestión, Artículo 17, literal e, Capítulo II. Competencia Nivel Regional; Artículo 21, Parágrafo; Artículo 22, literal b. Título V. Eje Ambiental; Capítulo I. Roles y Responsabilidades, Artículo 25, literal h Título VI. Eje de Seguridad y Salud en el Trabajo, Artículo 27, literal c; Artículo 29, literal e.
Resolución 8939 de 2017	Por la cual se modifica la Resolución 1616 de 2006 y se crea el Grupo Interno de Contratación en la Regional Bogotá, y el Grupo Interno de Gestión Humana en las Regionales Antioquía y Valle del Cauca.
Resolución 7022 de 2018	Por la cual se modifica la Resolución 1616 de 2006 modificada por la Resolución 8939 de 2017, se adiciona la 763 de 2010 y se crea el Grupo Interno de Responsabilidad Penal en la Regional Bogotá. Artículos 3, Parágrafo Primero (4; 8), Parágrafo Segundo (5)
Resolución 4262 de 2021	Por la cual se aprueba el Lineamiento Técnico Administrativo e Interjurisdiccional para el Restablecimiento de Derechos de niños, niñas y adolescentes indígenas con sus derechos inobservados, amenazados o vulnerados
Resolución 7889 del 2023	Por la cual se adopta el Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 21 de 66

3.5 Marco Conceptual

En el marco de la gestión del conocimiento se sustenta el desarrollo de CdA y el FT del ICBF, entendiendo la gestión del conocimiento como *“un proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, valorar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorando la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor (ciudadanos, entidades públicas, servidores y otros grupos de interés)”* (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020).

La Gestión del Conocimiento, según el Departamento Administrativo de la Función Pública, se relaciona con las CdA y FT en el ICBF porque es esencial para su trabajo. Implica entender el conocimiento de manera contextual, ya que puede adaptarse a necesidades temporales y territoriales. Gestionar el conocimiento abarca renovarlo, cuestionarlo, generarlo, analizarlo y apropiarlo.

Las CdA se constituyen como espacios donde se construye conocimiento de manera colectiva, partiendo del reconocimiento del contexto y de la diversidad de sentidos, imaginarios, cosmovisiones, creencias y saberes que cada actor o comunidad tiene sobre la realidad o un problema en particular, con el fin de propiciar la co-creación y la construcción de nuevos sentidos y significados, conceptos y conocimientos mediante el reconocimiento de la diversidad de las prácticas y realidades contextuales para la transformación de las realidades, adversas, la construcción de culturas de paz y la promoción de la gobernanza y la agencia territorial y comunitaria para la construcción del presente y futuro en relación con sus sentires y fundamentado en el goce efectivo de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades teniendo como eje el cuidado de la vida.

En esa medida, desde las CdA se promueve que las y los sujetos participantes, a partir del reconocimiento del contexto, las necesidades y requerimientos de los actores identifican nuevas herramientas o mecanismos de gestión para cumplir los objetivos institucionales y comunitarios de manera más eficiente, de tal forma que, *“la experimentación y la adaptación de dichas herramientas o mecanismos de gestión le permitan a la entidad validarlas y/o ajustarlas en caso de que sea necesario”* Departamento Administrativo de la Función Pública (2020). Esto cobra mayor relevancia al comprender que el conocimiento es generado a partir de los saberes que poseen las personas, resultado de experiencias previas, reflexiones propias o colectivas y procesos de desarrollo creativo.

La gestión del conocimiento posibilita el reconocimiento de los distintos saberes, potencia el movimiento de lo que se conoce y de lo que se desconoce, y habilita el intercambio de ideas, preguntas y propuestas, frente a un tema o discusión específica. Las CdA buscan generar conocimiento mediante la construcción, maduración y dinamización de los saberes y conocimientos al interior de la entidad y

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 22 de 66

al exterior de ésta, a través de un flujo establecido que se desarrolla al interior de la entidad y que finaliza su estructuración a través de la articulación con los sujetos con quienes interactúa, completando así el proceso de aprendizaje en la entidad, que se repite cíclicamente con el objetivo de potenciar la construcción misma del conocimiento. Este ejercicio se realiza mediante el desarrollo de metodologías y técnicas implementadas por las y los colaboradores con que cuenta la entidad desde el mejoramiento continuo.

En el ICBF, la gestión del conocimiento y la innovación buscan la identificación permanente de las necesidades y expectativas de los sujetos. En este sentido, el propósito conjunto es el de procurar las condiciones favorables para satisfacer dichas necesidades, incluso en las circunstancias más adversas y fortalecer capacidades institucionales y comunitarias para ello (por ejemplo: atención en situaciones de emergencia por desastres de origen natural o de origen antropogénico intencionado). Es en el quehacer y la interacción cotidiana entre la diversidad de actores involucrados en este proceso de gestión de conocimiento, donde se evidencian o emergen las formas eficientes con las que las organizaciones públicas dialogan con los grupos en cumplimiento de los objetivos relacionados con la construcción del buen vivir a partir de la misionalidad.

La gestión del conocimiento y la innovación permiten que, mediante un diálogo asertivo, se identifiquen las necesidades de los grupos y de la misma entidad para hacer posible un intercambio y construcción de conocimiento, la generación de acuerdos y la promoción de la creatividad con el fin de brindar soluciones innovadoras a estas necesidades. Pero también se identifiquen o se construyan acciones o buenas prácticas desde el quehacer de las comunidades en sus entornos cotidianos para abrir paso a la innovación en estrategias y herramientas efectivas para el quehacer y rol activo y la gobernanza local de las comunidades en la transformación de sus realidades. Y en el relacionamiento con lo público.

La construcción colectiva de conocimiento y su devolución sistemática a la diversidad de actores que denotan las distintas poblaciones de la atención del ICBF, cierra el ciclo de la gestión de conocimiento en la medida en que ese conocimiento producido de manera colectiva, no solo es útil a la entidad para el mejoramiento de su quehacer institucional; sino que también le es útil a las poblaciones participantes, en la comprensión para la transformación de sus realidades, contribuyendo a potenciar su agencia y la corresponsabilidad en la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades; así como aliados del ICBF.

En síntesis, en el marco de la gestión del conocimiento se sitúa el desarrollo del Modelo de CdA y FT, partiendo de la premisa que tanto las comunidades como el fortalecimiento, constituyen en sí mismos posibilidades de movilizar el conocimiento, promover el pensamiento crítico y situado, y repensar de

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 23 de 66

manera constante el quehacer institucional desde los distintos procesos misionales. Las sinergias entre las CdA y el FT dotan de sentido el accionar de las y los colaboradores, y aporta significativamente a los procesos de atención, modalidades y los servicios que brinda el ICBF.

Gráfica 2. Modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2025.

3.5.1 Principios del Modelo

Los principios para este Modelo de CdA y FT son entendidos como el conjunto de valores éticos y estratégicos que orientan el accionar y la visión del presente modelo. Estos se materializan en el quehacer institucional y en el trabajo con las poblaciones a las que debe la misionalidad el ICBF.

Coordinación e integralidad: fomenta la articulación y las sinergias internas y externas en las CdA y el FT, y promueve las miradas complejas y multi dimensionales, integrando distintas miradas y, a la vez, proyectando respuestas de acompañamiento integrales.

Transversalidad: puede impactar de manera transversal los procesos que desarrolla el ICBF.

Pertinencia: pretende analizar los contextos y adecuar los instrumentos, herramientas, programas a las necesidades del contexto, identificando oportunidades y conveniencias de las acciones a implementar

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 24 de 66

Concertación: Impulsa la reflexión y diálogo horizontal con el fin de generar acuerdos entre las partes involucradas respecto a un tema, discusión o situación, compartiendo ideas, conocimientos y experiencias, fomentando la comunicación, la participación y el aprendizaje mutuo.

Conocimiento situado: Prioriza y materializa las acciones partiendo del reconocimiento de los diversos saberes, prácticas y emociones propias desde contexto de los territorios en los que el ICBF cohabita y desarrolla las acciones relacionadas con su misionalidad.

Construcción de conocimiento: promueve el conocimiento, desde su gestión, movilización y cuestionamiento constante. Transciende la idea de conocimiento fijo y estático y posibilita procesos de pensamiento vivo.

Flexibilidad: da cuenta de procesos dinámicos y en movimiento para el desarrollo de comunidades de aprendizajes y espacios de fortalecimiento técnico.

Sostenibilidad: hace referencia a dar continuidad en el tiempo a la implementación de los procesos de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Saberes colectivos: se propende por consolidar propuestas creativas, innovadoras, territoriales, accesibles, apropiadas y viables.

Construcción Colaborativa: las CdA tienen una finalidad de construcción colaborativa, a partir de las interacciones y los vínculos que se tejen entre los distintos actores involucrados, reconociendo y respetando particularidades sociales y culturales de cada territorio.

Construcción Participativa: propender por la construcción de propuestas participativas que sean susceptibles de articularse con otros actores locales, para aportar a la construcción de conocimiento en torno a los procesos que desarrolla el ICBF.

La experiencia en el Centro del Aprendizaje: las CdA y el fortalecimiento técnico pueden constituirse en centros de experiencias y recursos, de modo que sean referente y se conviertan en un punto de consulta sobre los saberes que se han construido en el territorio.

Reconocimiento y participación de las Diversidades: una de las grandes fortalezas de las comunidades de aprendizaje reside en acoger distintas miradas y valorar la diversidad como generadora de riqueza en la construcción de conocimiento.

Diversidad Metodológica: para las CdA y FT se requiere movilizar una construcción

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 25 de 66

metodológica que derive en el quehacer al interior del ICBF. Son plurales y diversas las herramientas que pueden ser utilizadas, éstas pueden ser flexibles y adaptables de acuerdo con las necesidades territoriales, los contextos, los grupos poblacionales y las temáticas.

Pensamiento Crítico: las CdA y FT tienen la intención de generar habilidades para el pensamiento crítico y desde allí, incidir en la cotidianidad de los procesos de atención, modalidades y servicios que lidera el ICBF. En este sentido se entiende el pensamiento crítico como la posibilidad de pensar, hacer(nos) preguntas y reflexionar frente a los contextos circundantes.

Innovación y Creación: la implementación del modelo genera procesos de investigación e innovación que resignifican las prácticas, para repensar las acciones y propuestas que ya se encuentran en marcha, y las que vengan. Esto parte de reconocer los territorios como espacios vivos, en movimiento, dinámicos, susceptibles de transformación, de creación y co-creación. Dicha perspectiva permite que las personas, los equipos y los colectivos se conciban como agentes activos y sujetos políticos y de saber, que tienen capacidades para participar, resignificar su quehacer y desde allí transformar su realidad.

Comunicación efectiva: es importante que lo comunicado sea claro y fluido, permitiendo que todas las personas involucradas puedan comprender y conocer los distintos avances que tiene el proceso y resolver problemas en el tiempo adecuado. La comunicación no solo debe ser clara, transparente y diáfana, sino que debe ser sentida, respetuosa y empática por las personas.

Memoria y transformación: Este principio reconoce que todo proceso institucional y pedagógico está anclado a memorias históricas, trayectorias colectivas y experiencias acumuladas. Recuperar la memoria permite resignificar prácticas, sanar narrativas de exclusión y proyectar transformaciones conscientes, críticas y reparadoras. Además, permiten que se reconozcan experiencias pasadas, identifiquen errores y buenas prácticas, y construyan aprendizajes que eviten repetir lo que no ha funcionado y fortalezcan lo que sí. Así, se garantiza continuidad, mejora institucional y pertinencia en los territorios.

3.5.2 Atributos del equipo de trabajo que moviliza el modelo.

Cada colaborador(a) que hace parte de la implementación de las CdA y FT en los ámbitos territoriales, debe ser un agente movilizador y gestor del cambio que, a través del reconocimiento de las prácticas, experiencias y contexto, logra un diálogo horizontal en un ambiente de confianza, proporcionando y construyendo herramientas, estrategias y rutas apropiadas para orientar las acciones que median la atención y la gestión institucional. En este sentido, su propósito es apoyar, sugerir y construir en conjunto con los diferentes actores de interés, estableciendo una cultura de mejoramiento continuo, fortaleciendo el talento humano del instituto,

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 26 de 66

movilizando la innovación y resignificación de los saberes y de las prácticas territoriales, posicionando la implementación de las políticas públicas en el marco de la protección integral que propende por el desarrollo integral niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

De esta manera, a través del desarrollo de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico se pretenden desarrollar habilidades sociales y técnicas en las y los colaboradores, como los que se mencionan a continuación:

A. Habilidades sociales: permiten a las personas interactuar de forma efectiva y adecuada con los demás.

- Sensibilidad social frente a la niñez, infancia y adolescencia.
- Apertura al conocimiento interdisciplinar y capacidad de gestión y articulación.
- Capacidad de observación.
- Pensamiento crítico e innovador, desde un enfoque apreciativo en búsqueda de diferentes alternativas de solución.
- Disposición para trabajar en equipo reconociendo y respetando los saberes y prácticas.
- Comunicación asertiva, que permita expresar sus opiniones, sentimientos y necesidades de manera clara y respetuosa, sin agredir ni ser pasivo.
- Empatía para entender y compartir los sentimientos de los demás, colocándose en su lugar.
- Aprender de los errores, de forma que no se tenga miedo a equivocarse en situaciones sociales y utilizar esos errores como oportunidades de aprendizaje.

B. Habilidades técnicas deseables: permite a las personas desarrollar conocimientos técnicos.

- Habilidad para el desarrollo de espacios participativos y construcción de trabajo en equipo.
- Habilidad en la movilización de enfoques diferenciales
- Habilidades analíticas para la identificación de problemas, análisis de datos, y toma de decisiones basadas en evidencia.
- Habilidades de evaluación, para analizar la eficacia, eficiencia o impacto de un proceso, proyecto, o iniciativa.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 27 de 66

3.5.3 Actividades a desarrollar por el equipo de trabajo de las Cda y FT.

A continuación, se presentan de forma general las acciones a desarrollar por parte de cada uno de los colaboradores y colaboradoras que movilizan las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Dinamizador - Dinamizadora:

- Facilita el desarrollo de las CdAy FT.
- Promueve la articulación y participación de los con los distintos actores en territorio.
- Conoce y promueve el desarrollo de herramientas y metodologías de dinamización y participación.
- Dinamiza la gestión del conocimiento como horizonte de sentido de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico.
- Promueve el seguimiento y la sostenibilidad de las CdA y FT, definiendo las evidencias.

Colaboradores y colaboradoras participantes:

- Participan activamente en el desarrollo de las CdA y los espacios de FT.
- Proponen nuevos ejes de reflexión, metodologías o ajustes de acuerdo con el contexto y las necesidades territoriales.
- Promueven la discusión crítica de las necesidades territoriales desde un enfoque de mejora continua que impacte las modalidades y servicios del ICBF, así como la gestión institucional, generando información y conocimiento que contribuya a la toma de decisiones.
- Contribuye en seguimiento y la sostenibilidad de las CdA y FT, a partir de la elaboración de las evidencias definidas.

3.5.4 Ámbitos territoriales

Los ámbitos territoriales en el modelo CdA y FT responden a los tres escenarios de incidencia que como ICBF están definidos para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. A continuación, se desagregan las principales acciones que se desarrollan en cada ámbito (zonal, regional y nacional) desde la implementación del modelo:

Ámbito Zonal

- **Conocimiento territorial y situado:** los centros zonales tienen contacto directo con la comunidad, lo que permite realizar diagnósticos profundos sobre las vivencias, realidades, potencialidades, oportunidades y necesidades de la población (primera infancia, infancia, adolescencia, jóvenes, familias y comunidades). Es

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 28 de 66

así, que desde este ámbito se aporta información específica, como el acceso a servicios, condiciones socioculturales, económicas y de seguridad, entre otros aspectos territoriales.

- **Participación comunitaria:** promueve la participación de las comunidades en la identificación de sus principales potencialidades, oportunidades y necesidades, garantizando que sus voces sean escuchadas y consideradas en las decisiones técnicas y en la formulación de los procesos de atención del ICBF.

Ámbito Regional

- **Consolidación la lectura de las realidades del ámbito zonal:** las direcciones regionales en articulación con los centros zonales y conocedora de la información que se derive de los mismos podrán realizar la consolidación de las oportunidades, potencialidades, problemáticas y necesidades comunes, así como de aquellas particulares de cada territorio.
- **Reflexión y aporte a documentos técnicos:** con base en las vivencias y realidades territoriales, la aproximación a las narrativas y reflexiones se tendrán en cuenta en la trasmisión a los otros ámbitos (zonal y nacional). Lo que posibilita que las propuestas y soluciones respondan a las particularidades identificadas y aporten en los procesos de atención.

Ámbito Nacional

- **Retroalimentación territorial:** el ámbito nacional al contar con el análisis de las vivencias y realidades territoriales podrá incluir y articular los diseños y estrategias ajustadas a los contextos, asegurando que las políticas, lineamientos, estrategias, guías operativas, entre otros documentos contengan el conocimiento territorial.
- **Conocimiento flexible y diferenciado:** con esta información, el ICBF analiza y realiza los ajustes que se requieran para que modelo de CdA y FT responda a las potencialidades, oportunidades, necesidades y características específicas de cada territorio. Esto permite que las políticas no sean impuestas de forma homogénea, sino que respondan a los distintos contextos territoriales desde un enfoque diferencial.

4. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE - CdA

*En las comunidades de aprendizaje
nuestra maestra es la práctica,
nuestro maestro es el otro
y nuestro centro es la periferia.¹¹*

¹¹ Comunidad de Aprendizaje de construcción del modelo, ICBF (2024).

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 29 de 66

4.1 Importancia del desarrollo de comunidades de aprendizaje en la construcción del conocimiento

El conocimiento requerido para cumplir con la misión del ICBF se construye con las personas responsables de su gestión, con los saberes y vivencias adquiridas en experiencias territoriales de quienes participan en la implementación de servicios con niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades participantes del acompañamiento en los territorios. Además, las CdA se constituyen en espacios fundamentales para que las y los colaboradores del ICBF, gestionen conocimiento a partir de sus experiencias desde su quehacer institucional.

Partiendo de la idea de que no existe un “único y verdadero” conocimiento, sino que existe un multiverso de formas de producirlo, en el que cada grupo humano es productor de saberes y conocimientos, a partir de sus vivencias y sus experiencias históricas y diversas, en relación con las realidades territoriales. Por lo tanto, las CdA, como espacios de encuentro permiten la reflexión sobre las prácticas, posibilitando el diálogo entre diversos actores y sus saberes, para la gestión y producción de conocimiento pertinente, situado y replicable en contextos similares, de forma que el conocimiento no solo se construye en lugares especializados, ni exclusivamente por expertos altamente formados, sino también en los espacios cotidianos.

En esta perspectiva, el diseño de estrategias para incidir en la realidad implica la comprensión y problematización del contexto, lo cual exige el diseño e implementación de pedagogías dialogantes que contribuyan al ejercicio reflexivo entre sujetos individuales y colectivos, portadores de saberes diversos. Es así como, las y los colaboradores desde las dinámicas territoriales identifican las situaciones a transformar o aquellas que contribuyen al cambio, y de esa manera se genere conocimiento a través de instrumentos, estrategias y metodologías, acordes a las realidades territoriales.

En las CdA se reconoce que todas las personas son portadoras y generadoras de conocimiento y que los procesos pedagógicos implican habilidades como la escucha activa (tratar de comprender por qué los otros hablan o se expresan de esa manera y cuál es el marco de sentido desde donde se habla); el diálogo respetuoso y el reconocimiento de la alteridad¹², en el sentido de que el “otro” o “los otros” y el entorno, con quienes y donde nos relacionamos, son potencias multidimensionales y activas para fortalecer capacidades y de esta forma intervenir la realidad e incidir los procesos de cambio que se identifiquen.

Es importante señalar que, las CdA son espacios de construcción de aprendizaje y saberes que parte del diálogo, se puede encontrar frecuentemente ante temas o situaciones que generen debate y algún nivel de desacuerdo. Esto debe comprenderse desde una perspectiva donde el reto permanente es el encuentro con la diferencia y desde allí, la posibilidad de nutrirse de ella para llegar a acuerdos y puntos comunes.

¹² La Alteridad surge como la idea de ver al otro, no desde una perspectiva propia, sino teniendo en cuenta creencias y conocimientos propios del otro, lo cual exige tener un mayor acercamiento, diálogo y entendimiento sobre el otro (Tavizón, 2010).

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 30 de 66

De esta forma, las CdA transforman la asistencia técnica, mediante espacios y estrategias de acompañamiento y de dialogo horizontal, permitiendo el fortalecimiento de las capacidades institucionales, en las y los colaboradores del ICBF y en las familias y comunidades, al posibilitar el intercambio y construcción de conocimiento con sentido colectivo, promoviendo acuerdos comunes a partir de relaciones horizontales, participación sentí pensante y escucha activa.

4.2 ¿Qué son las comunidades de aprendizaje?

Se hace comunidad al dialogar.¹³

Las CdA en el ICBF son comprendidas como una colectividad de sujetos sentipensantes, conscientes de su capacidad para actuar sobre la realidad, de compartir y construir conocimiento a partir de espacios para intercambio de saberes y vínculos de sentido, que se traducen en el quehacer de acciones concretas para contribuir al cumplimiento de la misionalidad institucional y las posibilidades de agencia de las comunidades en sus territorios.

Las CdA son espacios en los que se promueve la reflexividad. En estos no solo propicia el vínculo de saberes, conocimientos, experiencias, percepciones, inquietudes, sino que, en la interacción, se generan interrogantes, en donde cada participante sirve de espejo a los demás, les cuestiona, les interpela, les complementa, generando sinergias, que logran la movilización y el dinamismo, para salir de la zona de confort, motivando cambios y transformaciones.

También son, espacios donde se **promueven las interacciones y el quehacer pedagógico** de quienes participan en ella, para aprender en conjunto, lo cual fortalece el pensamiento crítico y reflexivo, incrementando el aprendizaje a partir de experiencias tanto individuales como colectivas. En ellas el **aprendizaje colaborativo y el cooperativo** desempeña un papel esencial, pues los participantes tienen la oportunidad de observar, reflexionar y aprehender de los saberes y experiencias, desarrollar y afianzar capacidades y conocimientos que contribuyen a su propio proceso cognoscente¹⁴.

Las CdA son **abiertas a la participación de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades**, en estas se reconoce, promueve y se pone en práctica sus saberes y tradiciones, que las potencian y posicionan afirmativamente a partir de los diálogos intergeneracionales, interculturales e interétnicos.

Son espacios en los que se propende por **consolidar propuestas creativas, innovadoras, accesibles, apropiadas, pertinentes y viables** de acuerdo con los contextos donde se requieran, de manera que se constituyen en un derrotero para el fortalecimiento y movilización social en torno a los procesos que el ICBF desarrolla en su interior y en el territorio nacional.

¹³ Comunidad de Aprendizaje de construcción del modelo, ICBF (2024).

¹⁴ Proceso cognoscente, es el acto de conocer, es decir, de usar las facultades mentales para comprender, conceptualizar y explicar la realidad.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 31 de 66

Las CdA son ejercicios colectivos que generan procesos de investigación e innovación **resignificando las prácticas**, para repensar las acciones y estrategias que se encuentran en marcha, y contribuye a identificar apuestas que den solución a problemas, dificultades y obstáculos en el quehacer institucional. Esto parte de reconocer los territorios como espacios vivos, dinámicos, susceptibles de transformación, de creación y co-creación. Dicha perspectiva permite que las personas, los equipos y los colectivos se conciban como agentes activos y sujetos políticos y de saber, que tienen capacidades para participar, resignificar su quehacer y desde allí transformar su realidad.

Las CdA tienen una finalidad de **construcción colaborativa**, a partir de las interacciones, procesos reflexivos y los vínculos afectivos que se tejen entre los distintos actores involucrados, reconociendo particularidades sociales y culturales de cada territorio, en este sentido, contribuye a la configuración de saberes colectivos, promoviendo la reflexión y construcción de pensamiento al interior de los equipos de trabajo en el ICBF, al tiempo que, permiten pensar de maneras distintas el trabajo con las comunidades, para reconocer y construir conocimiento colectivo con y desde el territorio.

Pueden constituirse en **referente y punto de consulta participativa** sobre los saberes que se han construido en los territorios, los cuales pueden ser útiles para comunidades y grupos de base territorial, en tanto una de sus fortalezas reside en acoger distintas miradas y valorar la diversidad como generadora de riqueza en la construcción de conocimiento

Para las CdA **lo metodológico siempre está en construcción**, deconstrucción, aprendizaje y desaprendizaje se crea y re-crea continuamente, y deriva en el quehacer al interior del ICBF. Son múltiples y diversas las herramientas que pueden ser utilizadas, éstas deben ser flexibles y adaptables de acuerdo con las necesidades territoriales, los contextos, los grupos poblacionales y las temáticas, siendo proveídas y sugeridas por los mismos integrantes de la comunidad, como, por ejemplo, círculos de la palabra, mingas, grupos de estudio de trabajo, entre otras.

Las CdA favorecen las preguntas, el pensamiento crítico, y la relación entre la teoría y práctica siendo esto consecuente con la democratización del conocimiento, partiendo de un ejercicio circular, vinculante y respetuoso de los sujetos sentipensantes y en ese sentido respetuoso del conocimiento mismo, en la medida en que salir de la estructura jerárquica permite su dinamismo.

4.3 Horizontes de sentido de las Comunidades de Aprendizaje

Las preconcepciones, son el conjunto de ideas que se tienen las personas antes de enfrentarse una realidad (un objeto dotado de sentido); esas preconcepciones se van formando a partir de las experiencias vividas a lo largo de la existencia y la transmisión de capitales culturales en instituciones como la familia, la comunidad, la escuela; estas preconcepciones, se pueden entender como los saberes previos propios que traen consigo las y los colaboradores del ICBF, las niñas, niños, adolescentes, familias, comunidades y talento humano de los servicios, desde los cuales les dan sentido a sus prácticas desde su contexto territorial y al que hacer institucional.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 32 de 66

Por su parte, el horizonte de sentido puede entenderse como el bagaje teórico-conceptual (subjetividad), desde el cual las personas interpretan la realidad a la que se enfrentan. Así pues, el horizonte de sentido puede entenderse como el conjunto de creencias, valores y conocimientos, desde el cual las personas narran el aquí y el ahora, se definen como individuos y como miembros de la comunidad y se concientizan que son parte de un territorio. Este horizonte de sentido no es sólido y rígido, por el contrario, es dinámico y vivo, por lo que se permite su transformación, abriendo la posibilidad de profundizar en el conocimiento, generando un horizonte de sentido distinto que reconozca los saberes y conocimiento de todas y todos, como potencias en la transformación de las realidades.

En este sentido, los seres humanos, en cualquier momento de su vida disponen de capacidades diversas y de un acervo de habilidades, construcciones y conocimientos desde donde se relacionan y comprenden el mundo desde la interacción consigo mismo, con los demás y con el entorno. Cuando las diferentes realidades que existen son comprendidas, es decir han pasado por un proceso de interpretación, “adquieren sentido” para quien los comprende y con cada nueva interpretación se reconfigura esa dimensión teórico-conceptual, de tal manera que los seres humanos van ampliando su horizonte de sentido¹⁵.

En la interpretación de una realidad entre dos o más personas, lo más probable es que se generen acuerdos y desacuerdos de esas interpretaciones. Esto se debe a que sus horizontes de sentido y trayectorias de vida, desde la que interpretan y viven su realidad, son distintas lo que los lleva a interpretar un mismo acontecer, de forma diferente. Esto no es un problema, es el reflejo de la diversidad y de la diferencia que constituye a las personas y comunidades. Cuando esto sucede es importante reflexionar sobre el “cruce de horizontes”, lo cual permite comprender que la realidad no es única, ni homogénea, lo que conduce ampliar los horizontes de sentido con otras realidades y trayectorias de vida.

Esto sería un círculo de comprensiones, pero resulta ser, una especie de espiral, en donde cada vez que el sujeto se acerca a interpretar vuelve a un punto como en donde se hallaba antes de la interpretación, pero ampliado, pues cada acto interpretativo es para un ser humano una intensificación de su “horizonte de sentido”¹⁶.

Así, el ser humano, va adquiriendo aprendizajes no solo como un acto de acumulación de conocimientos, sino como un proceso en donde se ensambla, se amplía, se restaura y se interpreta la realidad, ampliando el horizonte de sentido y generando nuevos conocimientos, partiendo de su experiencia e integrándola con la información que va adquiriendo.

Los horizontes de sentido de las CdA están enmarcados en los principios del Modelo, que se están descritos en el apartado de contextualización.

¹⁵ (Calderón Vélez, 2013)

¹⁶ Ibidem.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 33 de 66

4.4 ¿Cómo implementar las comunidades de aprendizaje?

Comprendiendo que las CdA tienen la intención de generar y potenciar habilidades para el pensamiento crítico y desde allí, incidir en la cotidianidad de los procesos en los distintos programas, estrategias, proyectos, modalidades y servicios que lidera el ICBF, a continuación, se presentan los elementos fundamentales que caracterizan las comunidades de aprendizaje en la gestión del conocimiento, en donde las CdA tienen una lógica holística, no es lineal, es un proceso vivo de permanente interacción, escucha y dialogo, donde las personas pueden dialogar, resonar y reflexionar, permitiendo la conexión, la comprensión, para la construcción del conocimiento y la transformación de las practicas.

- **Reconocimiento de los territorios y los colectivos:** es el reconocimiento de las bondades de las CdA para propiciar la toma de conciencia sobre la necesidad del cambio, del mejoramiento continuo y de la potencia que existe en una CdA para avanzar en sus logros. Es generar reconocimiento y sensibilización de la dimensión de la construcción de conocimiento y su impacto empático con las particularidades territoriales. Los miembros que participan en la CdA eligen los temas de interés de acuerdo con las necesidades del territorio.
- **Fortalecimiento del trabajo colectivo:** generación de lazos de confianza entre las y los colaboradores, con el objeto de fortalecer sus vínculos, a partir del intercambio de saberes y experiencias, promoviendo un clima de apertura, confianza, reflexión, colaboración y de respeto por el otro. En cada encuentro y diálogo se van identificando intereses en común, generando sinergias, en donde cada uno va descubriendo que es posible hacer ajustes, modificaciones, acciones de mejora al quehacer cotidiano, descubriendo que la competencia no tiene sentido, que la cooperación es el impulso y motor, que es posible sumar esfuerzos para construir conjuntamente nuevas formas de hacer, de pensar y de construir.
- **Encuentro con las diferencias:** teniendo presente que los participantes tienen un cumulo de experiencias y conocimientos que aportan a la construcción colectiva que supone esta comunidad, las diferencias deben ser vistas como una oportunidad, los saberes como un aporte incalculable y la presencia en el espacio como una forma de encuentro. El reconocimiento de la diferencia y la valoración de su presencia dentro de las comunidades debe verse como la mayor riqueza de estas, para promover un trato horizontal y la ampliación de horizontes de sentido.
- **Proyectando la transformación de las practicas:** de manera conjunta se construyen los acuerdos a partir de la identificación de valores e intereses compartidos, orientados hacia la mejora individual y colectiva para el quehacer institucional y la transformación de las realidades, de esta forma se toma la decisión de trabajar con el otro y con los otros, para encontrar e implementar soluciones a los problemas identificados. En este momento se asume, de manera consensuada, la decisión de su implementación, lo cual se traduce en una agenda de trabajo, donde se definen los objetivos de la CdA, los tiempos y espacios para el diálogo, la reflexión y el trabajo conjunto.
- **Liderazgo compartido:** entendido como la capacidad de acción de las personas que participan en la CdA, en el que comparten la toma de decisiones y la responsabilidad de dirigir y orientar los espacios,

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

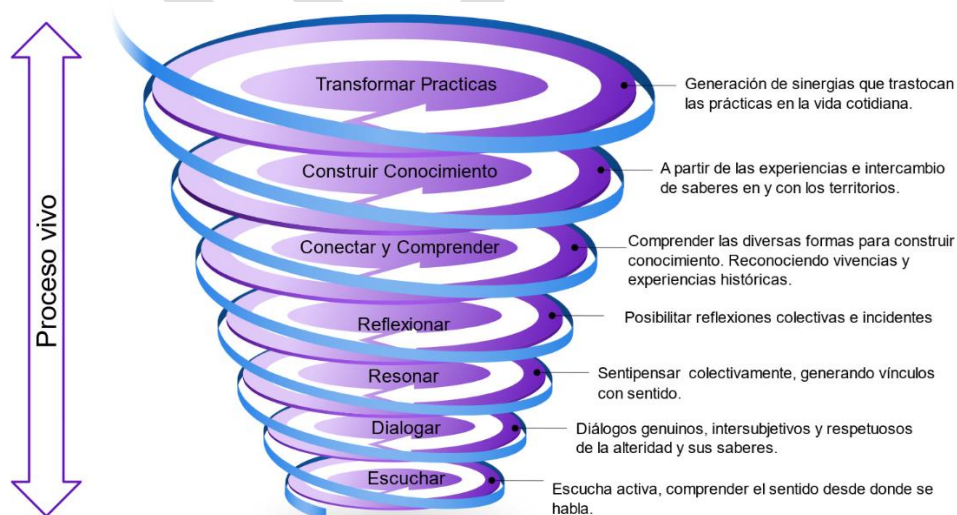
	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 34 de 66

desde un dialogo horizontal, según sus fortalezas y el conocimiento del contexto. Es determinante asignar de forma clara quiénes serán las personas responsables de cada tarea dentro de la comunidad, esto permite no solo asegurar un flujo de trabajo eficiente, sino que permite saber en todo momento quien lidera una acción, y de quienes se sirve para lograr la meta establecida.

- **Convocatoria abierta:** las CdA deben ser abiertas de forma que permitan la participación de todas las personas interesadas según las temáticas o procesos en los que se quieren fortalecer las capacidades, para mejorar la atención y el quehacer institucional. Las CdA son flexibles y pueden adecuarse a la presencialidad, virtualidad o procesos híbridos.
- **Retroalimentación:** Dentro de cada sesión de la comunidad, debe darse una corta valoración participativa y cualitativa con miras a identificar lecciones aprendidas y acciones de mejora, lo que permitirá que el ejercicio no solo fluya, sino que esté en constante crecimiento y desarrollo, que permita proyectar los siguientes espacios de encuentro, ampliando los horizontes de sentido.
- **Metodologías:** Las CdA son diversas y plurales, por tanto, no existe una única forma de implementarlas, sin embargo, su objetivo aplicado al ICBF, se propone transformar la mirada rígida, estática y jerárquica. Las posibles metodologías para implementar las CdA están descritas en el apartado de metodologías del modelo.

En este sentido, como se muestra en el siguiente grafico a diferencia de la producción de conocimiento convencional, en las CdA las preguntas pueden surgir en cualquier momento del proceso reflexivo y es permanente, ya que surge del dialogo constante y horizontal, que contribuye a su vez a la transformación constante y cotidiana de las prácticas y de la realidad.

Gráfica 3. Elementos fundamentales de las comunidades de aprendizaje



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2024- 2025.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 35 de 66

4.5 ¿Qué se espera de las comunidades de aprendizaje?

Mediante las comunidades de aprendizaje se quieren transformar las prácticas y por ende las realidades que afectan el que hacer institucional y la garantía y goce efectivo de los derechos de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes familias y comunidades. De esta forma, los resultados esperados del desarrollo de CdA están en términos de logros, más de productos, como lo son:

- Fortalecimiento de las capacidades institucionales, con el propósito de cumplir con la misionalidad y ejecutar de manera efectiva las políticas públicas, desde una perspectiva de mejor garantía de derechos.
 - Transformar las formas de relación entre las y los colaboradores del ICBF, desde un dialogo más horizontal y desde el reconocimiento de los saberes.
 - Fortalecer el conocimiento de los territorios por parte de las y los colaboradores, de forma que influya en el mejoramiento de la atención a niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.
 - Articular acciones otras experiencias y estrategias en el territorio a fines con las comunidades de aprendizaje como los colectivos pedagógicos, colectivos territoriales, grupos de investigación, entre otros.
- Fortalecimiento de las capacidades de los sujetos de la atención.
 - Fortalecer de las capacidades de las niñas, niños y adolescentes como sujetos activos en la identificación de riesgos, para prevenir la vulneración de derechos, en la promoción y de la garantía de la participación, como ciudadanos que inciden en la transformación de las realidades en sus territorios.
 - Resignificar las concepciones y hábitos de las familias, potenciando las capacidades reflexivas, que eliminen aquellas prácticas que vulneren los derechos de las niñas, niños y adolescentes, convirtiéndolas en familias protectoras y que favorecen su desarrollo integral.

5. FORTALECIMIENTO TÉCNICO - FT

5.1 ¿Qué es el fortalecimiento técnico?

El fortalecimiento técnico es un impulsor de la gestión del conocimiento en tanto reconoce, sistematiza y potencia saberes existentes y emergentes en los territorios de las y los colaboradores del instituto. Este no se limita a la trasferencia de información, sino que, partiendo del aprendizaje colectivo y colaborativo, y de los conocimientos locales, propicia una articulación, apropiación y circulación de saberes técnicos y situados desde el territorio, lo que fortalece capacidades institucionales de forma sostenible y contextualizada.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 36 de 66

El viraje de la “asistencia técnica” hacia el fortalecimiento técnico permite el abordaje no solo desde la mirada técnica, sino que considera dimensiones históricas, políticas, culturales y económicas de los procesos. Esta apuesta trabaja en clave del reconocimiento, la participación activa y la corresponsabilidad en sintonía con la perspectiva de derechos humanos y enfoques diferenciales.

El fortalecimiento técnico del ICBF se consolida como un conjunto de acciones que buscan mejorar/cualificar las capacidades institucionales y operativas tanto del ICBF como de las personas que lo conforman, trastocando las practicas institucionales, con el fin de optimizar la gestión, atención y respuesta en la garantía, protección y promoción de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades. Estas acciones se sitúan en las dinámicas y realidades territoriales, incidiendo en los diferentes ámbitos (nacional, regional y zonal).

Para lograr este objetivo, es fundamental fomentar el acompañamiento continuo que reconozca y promueva la capacidad de incidencia, participación en los territorios y la pertinencia intercultural, con el propósito de responder a las necesidades particulares de cada contexto en el marco de las políticas públicas. A su vez, el fortalecimiento técnico facilita la interacción entre territorios y promueve el trabajo articulado entre diversas entidades para garantizar una atención integral de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, permitiendo que tanto las experiencias como la capacidad de agencia de los sujetos¹⁷ nutran el trabajo institucional.

El fortalecimiento técnico se desarrolla a partir de acciones y metodologías planificadas que buscan optimizar la calidad y efectividad de las formas de atención desde la mejora continua institucional. El FT implica la actualización de documentos, la implementación de acciones estratégicas, técnicas y operativas, el posicionamiento de criterios técnicos para la atención dando respuesta a las necesidades, expectativas, potencialidades y oportunidades de los territorios y las personas que los habitan. A través del fortalecimiento técnico, el ICBF busca no solo cumplir con su misión institucional de protección de los derechos, sino también adaptarse a los cambios normativos, sociales y tecnológicos, asegurando que su talento humano esté capacitado para enfrentar los desafíos actuales y futuros en la atención, prevención y promoción en las comunidades.

En este sentido el fortalecimiento técnico implica un enfoque flexible y circular desde las realidades territoriales, donde las potencialidades, oportunidades, necesidades y características específicas de cada contexto son el punto de partida para desarrollar e implementar los procesos de fortalecimiento. En esta lógica, los territorios, en una conexión flexible posibilitan la retroalimentación constante que asegura la pertinencia de las intervenciones y atenciones que realiza el ICBF en todos los ámbitos en los que tiene injerencia o responsabilidades, contribuyendo en la implementación de las políticas públicas.

¹⁷ Capacidad de agencia se entiende como las libertades y oportunidades que tiene el individuo para tomar decisiones y actuar en un contexto para transformar desde una perspectiva crítica las situaciones que afectan su comunidad a nivel social y ambiental, y que limitan las razones para valorar la vida que tiene (García Calvo & Garzón Barragán, 2023).

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 37 de 66

5.2 Proceso circular y flexible desde las realidades territoriales

Para la comprensión del proceso circular y flexible del fortalecimiento técnico para el ICBF se requiere una vinculación efectiva entre tres ámbitos territoriales: zonal, regional y nacional. Esta interconexión es esencial, ya que cada uno aporta perspectivas fundamentales y recursos esenciales que enriquecen el FT. Al integrar estos tres ámbitos, se logra un enfoque holístico que no solo optimiza los recursos disponibles, sino que también garantiza que las acciones que se realicen sean relevantes, inclusivas y alineadas con las expectativas de las comunidades, promoviendo así un desarrollo más cohesionado y sostenible.

El FT **desde las vivencias y realidades territoriales** garantiza que el ICBF construya apuestas y soluciones desde los territorios hacia lo nacional, generando respuestas pertinentes y ajustadas a las potencialidades, oportunidades y necesidades de cada región, por ejemplo, en territorios indígenas o rurales aislados, las estrategias deben incluir enfoques interculturales o el fortalecimiento de la educación en la lengua local. Así como en zonas urbanas con alta violencia o conflicto armado, los lineamientos podrían priorizar la protección de derechos, la reconstrucción del tejido social y la atención psicosocial a las víctimas.

En este sentido, el fortalecimiento técnico de manera paralela permite alienar las capacidades técnicas de los equipos y terceros (operadores) en la ejecución de las modalidades y servicios, desde el cumplimiento de las obligaciones contractuales y la implementación de las condiciones de calidad, fortaleciendo la planeación institucional, la gestión de la información y la toma de decisiones basadas en evidencia, promoviendo el uso efectivo y transparente de los recursos en beneficio de la garantía de derechos de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

6. DESAROLLO METODOLÓGICO DEL MODELO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO.

La materialización de Modelo Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico implica la movilización de acciones concretas en los territorios, para ello el presente desarrollo metodológico aporta las pistas iniciales con las cuales se propone puedan impulsarse, desarrollarse, movilizarse y materializarse las comunidades de aprendizajes y los espacios/encuentros de fortalecimiento técnico en los distintos ámbitos en los que incide el Instituto.

Es importante precisar que las pistas metodológicas que aporta el Modelo no constituyen un camino único de acción, tampoco se convierten en una guía, manual o lineamiento rígido y estático. Por el contrario, serán bienvenidas las propuestas y nuevas apuestas que desde lo metodológico situado permitan la gestión del conocimiento y en consecuencia posibiliten fortalecer técnicamente el quehacer institucional. En este sentido, se precisa que el desarrollo metodológico se concibe como un proceso flexible y situado que responde a las comprensiones territoriales.

A su vez, el desarrollo metodológico de los espacios de comunidad de aprendizaje y fortalecimiento técnico puede darse mediante el uso de herramientas practicas tradicionales y novedosas, desde lo virtual, presencial o hibrido, algunas de ellas son: Microsoft Teams, Share Point, One Drive, WhatsApp,

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 38 de 66

correos electrónicos, entre otras. En este sentido, es importante precisar que las herramientas en mención no constituyen en sí mismas el desarrollo de una comunidad de aprendizaje, o un espacio de fortalecimiento técnico, pues estas son un medio para el desarrollo de los espacios y permiten estructurar, analizar y organizar la información y los insumos, contribuyendo además en el proceso de gestión del conocimiento.

A continuación, se disponen las posibilidades metodológicas que pueden ser implementadas en los espacios de comunidad de aprendizaje, así como en los espacios de fortalecimiento técnico.

- **Círculos de la palabra:** Los círculos de la palabra son diálogos que tejen conocimientos y saberes entre todos los participantes, estos círculos consisten en dialogar y tejer sobre la importancia del reconocimiento y salvaguarda del patrimonio que tienen los Pueblos Indígenas. Según Correa y Jiménez (2013) los círculos de la palabra son “reuniones destinadas a la reflexión, donde los abuelos o mayores de la comunidad comparten su legado cultural y cosmogónico”, quien guía el Círculo de Palabra además comparte su experiencia de manera que también las historias de vida pueden hacer parte de él. Estos no tienen una estructura fija, pues depende de la disposición tanto de quien lo guía como de los participantes quienes deben haber dado su consentimiento espiritual para hacer parte de él¹⁸.
- **Mingas de pensamiento:** Es una herramienta metodológica para la construcción colectiva de conocimiento, propia de los pueblos indígenas del suroccidente de Colombia. A partir de la sistematización descriptivo-valorativa de la misma, se intenta revelar como técnica de investigación cualitativa legítima y pertinente para el entorno indígena andino. En el aspecto teórico, se parte de la tradición de la investigación etnográfica y del pensamiento decolonial latinoamericano. Los resultados de la sistematización de las mingas acompañadas desvelan diferencias con otras metodologías cualitativas, que permiten valorar esta técnica y su fundamento epistémico como parte del pensamiento decolonial¹⁹.
- **Diálogos genuinos:** El diálogo se construye desde una relación horizontal, en donde el poder de la palabra emana de las ideas que van surgiendo en la conversación y no de quien las dice, esas ideas van generando nuevas posibilidades de comprensión, gestión y construcción de sentido.
- **Grupos de Estudio y Trabajo (GET):** De acuerdo con la Guía orientadora para los grupos de estudio y trabajo del ICBF, los GET son redes conformadas por colaboradores(as) del ICBF, en donde pueden participar agentes externos con invitación y/o solicitud previa, cuya finalidad común es compartir y difundir el conocimiento del ICBF para la mejora continua de los procesos y la conservación de la memoria institucional²⁰ En las jornadas, encuentros o sesiones de los Grupos

¹⁸ (Reyes Gómez, 2017)

¹⁹ (La minga de pensamiento, metodología indígena para la construcción colectiva de conocimiento, 2018)

²⁰ (G13.GTH Guía Orientadora para los grupos de estudio y trabajo, 2020)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 39 de 66

de Estudio y Trabajo se persiguen propósitos particulares de acuerdo con las necesidades y expectativas del grupo y el(la) líder que encamine sus acciones.

- **Grupos Focales:** Son espacios de discusión estructurados, en los que se reúne a un grupo pequeño de personas con características similares o relacionadas con el tema de análisis. El objetivo es obtener información detallada sobre sus percepciones, opiniones y experiencias acerca de un tema específico. Se emplean para identificar necesidades, oportunidades, evaluar programas o generar ideas para mejorar prácticas y políticas.
- **Socializaciones:** Son reuniones o encuentros en los que se presenta y comparte información, avances o resultados de procesos, documentos, proyectos programas, entre otros. El objetivo es comunicar de manera efectiva los hallazgos, promover la comprensión común y facilitar la retroalimentación de los participantes.
- **Encuentros de Reflexión Individual y Colectiva:** Son espacios diseñados para fomentar la reflexión tanto a nivel personal como en grupo, sobre los aprendizajes, experiencias o procesos vividos. Estos encuentros permiten a los participantes evaluar de manera crítica sus acciones, identificar áreas de mejora y generar ideas para aplicar en sus entornos, promoviendo el aprendizaje individual y colectivo.
- **Foros de Experiencias Significativas:** son eventos en los que se presentan y discuten situaciones o prácticas destacadas en áreas específicas. Estos espacios facilitan el intercambio de conocimientos, promoviendo el aprendizaje a partir de experiencias prácticas y validadas, inspirando a los participantes a replicar o adaptar estas experiencias en sus propios contextos.
- **Espacios de Transferencia de Cualificación Presencial (Interno y Externo / Individual y Grupal):** Se trata de sesiones de capacitación o formación, en las que se transmiten conocimientos o habilidades, de manera presencial o virtual, tanto a las personas como a grupos. Estos espacios pueden ser internos o externos, y su objetivo es mejorar las competencias profesionales de los participantes, ya sea de forma individual o colectiva.
- **Espacios Pedagógicos de Aprendizaje y Construcción Colectiva:** Son entornos colaborativos en los que se promueve el aprendizaje a través de la participación y el trabajo conjunto de los miembros del grupo. Estos espacios están orientados hacia la construcción colectiva de conocimiento, en los que se fomenta el intercambio de saberes, la discusión y la co-creación de soluciones, proyectos y programas, entre otros, permitiendo que los participantes desarrollen habilidades de manera colaborativa.
- **Acompañamiento situado:** acciones articuladas, permanentes y programadas mediante las cuales el ICBF interactúa entre sus partes, con el objeto de promover la reflexión, conocimiento, aprendizaje, práctica a fortalecer, incluyendo la actualización de información, documentos, políticas entre otros, que aporte al aprendizaje, competencias y habilidades.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 40 de 66

- **Mentoría:** Orientación y acompañamiento que proporciona estrategias de aprendizaje y herramientas prácticas y estratégicas, que permiten a las personas favorecer el desempeño en tareas y enfrentar desafíos en la vida cotidiana. La mentoría puede darse de manera individual, o colectiva.
- **Talleres teórico-prácticos:** Sesiones de formación que integran la teoría con la práctica, diseñadas para facilitar el aprendizaje activo. Los participantes aprenden haciendo, a través de actividades vivenciales y experienciales. Estos talleres favorecen la retención de conocimientos, fomenta la colaboración y permite el desarrollo de habilidades concretas en un entorno dinámico y participativo.
- **Café de conocimiento:** Espacios colaborativos que facilita el intercambio de ideas y experiencias. los participantes se reúnen para dialogar sobre un tema determinado, promoviendo el aprendizaje mutuo y la co-creación de conocimientos. Permite a las personas compartir perspectivas diversas y enriquecer su comprensión del tema tratado.
- **Tertulias:** son una forma enriquecedora de aprendizaje y discusión, donde el intercambio de ideas y experiencias favorece la comprensión de los participantes y fomenta un sentido de comunidad. construyen lazos y promueve conocimiento individual.
- **Webinar:** posibilita compartir información, formar temáticamente a personas y comunidades sobre temas específicos o promover el intercambio de ideas. Puede incluir, sesiones de preguntas y respuestas. Nota. Las estrategias virtuales y herramientas online posibilitan compartir archivos, organizar tareas, mantener comunicación y acompañamiento. Permiten intercambio inmediato de ideas y resolución de situaciones de manera eficiente. El buen uso de las plataformas y herramientas virtuales contribuyen al desarrollo reciproco y colectivo, basados en el cuidado, respeto por el trabajo y participación de las personas que utilizan estas herramientas como dispositivos para la interacción y aprendizaje.
- **Buenas prácticas, lecciones aprendidas y su difusión:** las buenas prácticas son experiencias que se ha implementado con resultados positivos, es eficaz y útil en un contexto concreto (DAFP, 2018). Igualmente, al referirnos a las lecciones aprendidas se conoce como el conocimiento adquirido sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico de los factores que pudieron haber afectado positiva o negativamente el resultado esperado (DAFP, 2018). En este sentido la difusión y conocimiento de la memoria institucional cobra mayor relevancia en la implementación del fortalecimiento técnico para el instituto.

Teniendo en cuenta la flexibilidad metodológica que promueve el modelo de CdA y FT, en el *anexo 2. Fichas Metodológicas del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico*, se encuentran las pistas iniciales que desde lo metodológico promueven el desarrollo de los espacios de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico. Estas pistas metodológicas son una herramienta que puede ser ajustada o transformada de acuerdo con la pertinencia y necesidad territorial. De igual manera, el anexo en mención podrá ser nutrido y robustecido con los aportes que se hagan desde cada

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 41 de 66

uno de los ámbitos territoriales.

Por último, se precisa que la implementación de las herramientas metodológicas debe estar en armonía y tener en cuenta los enfoques, principios y categorías diferencias del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos (MEDD).

7. CICLO DE OPERACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO DESDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

7.1 Descripción general del ciclo de operación.

Para llevar a cabo el desarrollo de las Comunidades de Aprendizaje (CdA) y Fortalecimiento Técnico (FT), se ha definido el desarrollo del ciclo operativo del modelo (ciclo CAFETE), el cual está enmarcado en el ciclo de mejora continua (PHVA) de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o Mejorar. Este ciclo operativo está definido en 6 etapas y busca generar conocimiento mediante la construcción, maduración y dinamización del conocimiento y la aplicación de las metodologías presentadas en el apartado anterior y en el anexo 2.

El **Ciclo CAFETE** se desarrolla a través de una serie de acciones coordinadas entre los diferentes actores existentes en los ámbitos territoriales, cuyas actividades estarán detalladas a manera de procedimiento.

A continuación, se presentan las generalidades del ciclo (gráfico 2):

- **Duración:** cada ciclo se proyecta para una duración total de dos (2) años.
- **Entradas:** El ciclo contempla como entradas principales: **a)** los retos para el fortalecimiento del SNBF; **b)** las apuestas para la implementación de las políticas públicas que aplican a la misionalidad del ICBF (políticas de primera infancia, de infancia y adolescencia, de familias, de derecho humano a la alimentación, entre otras; **c)** las consideraciones técnicas y operativas para el desarrollo de la inspección, vigilancia y control; **d)** los referentes técnicos; **e)** la transversalización y materialización del Modelo de Enfoque Diferencia del Derechos (MEDD).
- **Etapas:** consta de seis (6) etapas: formulación, discusión, acuerdo, implementación, seguimiento y evaluación.

El ciclo de operación inicia con la etapa de **formulación**, la cual tiene un lugar fundamental dentro del ciclo, bajo la premisa de realizar una planeación consciente, con el tiempo suficiente que permita realizar las reflexiones necesarias, el reconocimiento del conocimiento existente, experiencias y aprendizajes, la revisión de propuestas, dando respuesta a las necesidades y expectativas de todos los actores en los diferentes ámbitos territoriales, a través del trabajo colaborativo, desde el saber territorial y las fuentes de información disponibles. En esta etapa se realiza el análisis e identificación de necesidades, intereses

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 42 de 66

y expectativas de los diferentes territorios, se definen los objetivos y se elabora el plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Terminada la etapa de formulación, se desarrollarán las etapas de **discusión** y **acuerdo**, las cuales están centradas en el diálogo y la participación, con el propósito de analizar las propuestas definidas en la etapa de formulación y llegar a los acuerdos que permitan hacer el alistamiento para iniciar la implementación.

Una vez se llegue al acuerdo del plan CdA y FT se desarrolla la etapa de **implementación** de manera continua, promoviendo el desarrollo de las CdA establecidas y las acciones de fortalecimiento que fueron formuladas, dialogadas y acordadas. Esta implementación se realiza bajo las premisas de pertenencia y oportunidad, teniendo como marco la gestión del conocimiento y la innovación.

De manera transversal a la etapa de implementación se desarrolla la etapa de **seguimiento**, que consta de un conjunto de herramientas que se utilizan para conocer los avances y cuellos de botella de las actividades definidas en el plan, así como definir estrategias o acciones de mejora que permitan avanzar en el cumplimiento de los objetivos definidos. En esta etapa se utilizarán metodologías ágiles, para monitorear el progreso y ajustar el plan de CdA y FT, siendo de esta forma flexible y respondiendo a las dinámicas y cambios que se puedan dar durante los dos años que dura el ciclo de operación.

Finalmente, el ciclo de operación termina con la etapa de **evaluación**, que tiene como propósito determinar en qué medida se cumplieron las apuestas y retos definidos para el desarrollo del ciclo CAFETE, identificando las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias significativas y aspectos por mejorar. Los resultados de esta etapa serán el principal insumo para iniciar el nuevo ciclo. Nuevamente en esta etapa es fundamental la mirada territorial, las fuentes de información y la revisión del cumplimiento de las necesidades y expectativas identificadas en la etapa de formulación.

- **Responsables:** colaboradores(as) de los ámbitos nacional, regional y zonal, quienes deben trabajar de manera articulada para formular, implementar y hacer seguimiento al plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, teniendo en cuenta el contexto territorial y comunitario que se tiene desde cada regional y/o centro zonal.
- **Salidas:** una vez culminen los dos años y se hayan desarrollado las seis (6) etapas definidas para el ciclo operativo, las salidas van a estar mediadas por los objetivos formulados desde cada territorio a partir de sus necesidades y contexto, en la etapa de formulación. Como salidas se tienen las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la implementación del ciclo, las propuestas, documentos, cajas de herramientas entre otros productos generados en las comunidades de aprendizaje y los espacios de fortalecimiento técnico desarrollados, así como experiencias enmarcadas en la gestión del conocimiento, como por ejemplo la generación e implementación de redes de conocimiento que faciliten la creación, intercambio, difusión y aplicación de este en el ICBF.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 43 de 66

- **Flexibilidad:** la implementación del ciclo operativo es flexible como se observa en el gráfico 2, en el cual se muestra el ciclo con el símbolo de infinito, de forma que este es adaptable y moldeable a las necesidades y cambios que se presenten como por ejemplo pueden ser los ajustes y transformaciones en los servicios del ICBF, rotación del talento humano, dinámicas propias de la articulación, entre otros. De esta manera se utilizan metodologías ágiles, que permitan ajustar y redefinir de manera iterativa los objetivos y alcances, por medio de una retroalimentación constante.

Gráfica 4. Ciclo1 para la implementación de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2024- 2025.

7.1.1 Principios del ciclo operativo

El desarrollo de cada una de las etapas del ciclo operativo debe tener permanentemente en cuenta los siguientes principios:

- *Satisfacción de las necesidades y expectativas identificadas:* en la formulación, seguimiento y evaluación del ciclo, se debe tener como prioridad en el análisis del cumplimiento o no de las necesidades y expectativas identificadas desde la gestión del conocimiento y desde la implementación de las políticas públicas a través de la oferta misional del ICBF.
- *Adaptabilidad y flexibilidad:* siendo conscientes de los cambios del contexto interno o externo que puedan afectar positiva o negativamente el desarrollo del ciclo, el equipo de trabajo estará

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 44 de 66

abierto a que pueda cambiarse y sea adaptado en cualquier punto de la implementación del ciclo, incluso en la etapa de evaluación.

- *Comunicación efectiva:* para lograr la articulación entre los ámbitos nacional, regional y zonal, es importante generar canales efectivos de comunicación, evitando ambigüedades o reprocesos.
- *Practicidad y simplicidad:* la implementación del ciclo siempre debe estar enmarcada en acciones prácticas y simples. Existen muchos caminos para llegar a un punto, sin embargo, para el caso de la implementación de cada una de las etapas del ciclo, se deben seleccionar aquellos que eviten la sobre carga de trabajo y generen dificultades innecesarias.
- *Colaboración continua:* las y los colaboradores que hagan parte del equipo de trabajo que lidera, coordina e implementa el ciclo operativo, tendrán la actitud y aptitud para realizar un trabajo conjunto, en el que cada miembro contribuye en el cumplimiento de los objetivos de manera activa y significativa.

7.1.2 Transiciones desde la gestión del cambio.

Para el caso de la implementación del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, se cuenta con dos periodos de transición:

a) Transición de la asistencia técnica misional al Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico

Se entiende por transición al periodo de acompañamiento en los ámbitos nacional, regional y zonal, para dar a conocer y posicionar el Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico.

Entendiendo que dentro de la normatividad vigente el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) en el marco de sus funciones y en concordancia con su responsabilidad de ente rector, coordinador y articulador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF), tiene como función realizar la asistencia técnica para promover el desarrollo y la protección integral de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, desde su misionalidad, y que de esta manera el ICBF ha definido e implementado durante varios años la asistencia técnica misional, cuyas orientaciones, anexos, procedimiento y formatos ya hacen parte de la memoria institucional.

Por lo tanto, es necesario diseñar y desarrollar un proceso estructurado de planificación, ejecución y seguimiento de los cambios que se van a dar a través de la implementación del Modelo de Comunidades de

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 45 de 66

Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, enfocándose en cómo estos cambios impactan a las y los colaboradores y cómo garantizar su adopción y posicionamiento.

Para lograr esto, es fundamental involucrar a todas las partes interesadas desde el inicio del proceso, asegurándose de que comprendan los objetivos del modelo y se sientan parte integral del mismo. La comunicación abierta y continua es clave para disipar dudas, identificar las expectativas y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con el nuevo modelo.

Además, se deben establecer mecanismos claros de retroalimentación y evaluación, que permitan ajustar las estrategias y acciones según sea necesario. Es crucial también identificar y gestionar cualquier resistencia al cambio, ofreciendo espacios para el diálogo y la colaboración, y reconociendo y valorando las contribuciones de las partes interesadas, teniendo en cuenta, que solo a través de un enfoque colaborativo y adaptativo se logrará una implementación exitosa y sostenible del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico.

Esta gestión del cambio va a estar liderada por la Subdirección General en coordinación con las direcciones misionales y diferentes dependencias de la Sede de la Dirección General, que se sumen a la implementación del Modelo. Incluye la implementación de diferentes metodologías y espacios para socializar, divulgar y acompañar la implementación del modelo.

El periodo de transición está previsto desde la publicación del documento modelo, hasta el inicio de la nueva vigencia, de forma que se cuente con un espacio de tiempo prudente para cerrar las acciones avanzadas con las orientaciones de asistencia técnica y se inicie la implementación de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

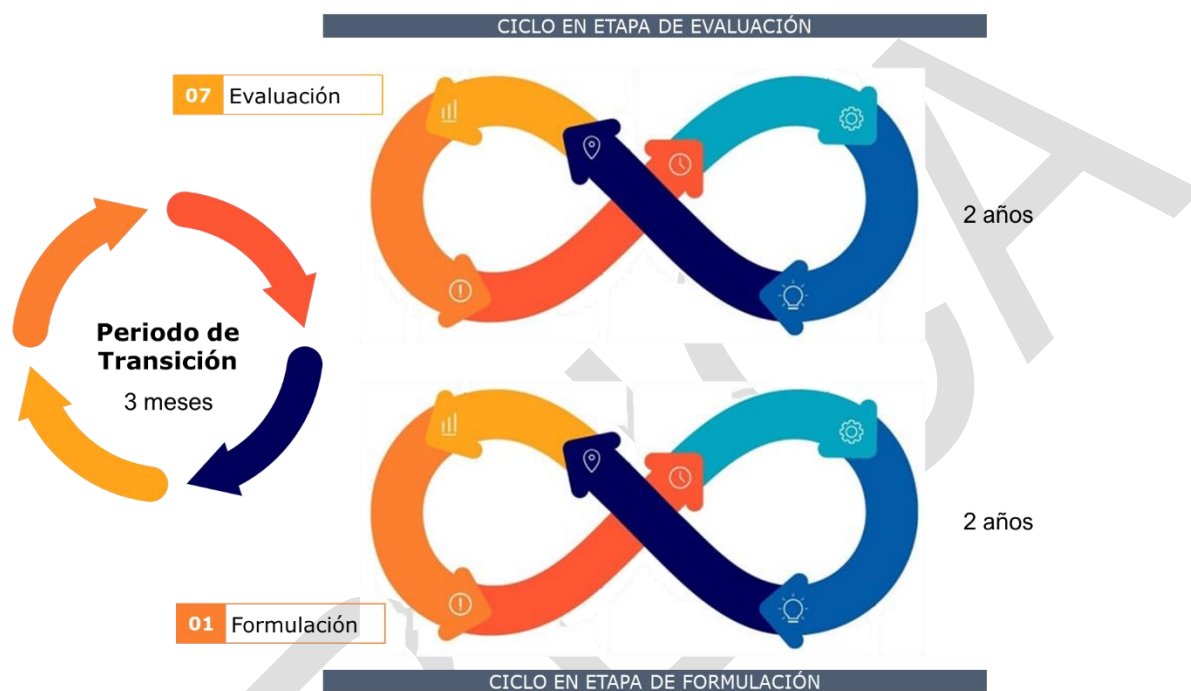
b) Transición desde el cierre al inicio de un nuevo ciclo operativo.

El periodo de transición es el intervalo durante el cual se concluye e inicia un nuevo ciclo operativo de manera simultánea. Durante este tiempo, se cierra el ciclo en la etapa de evaluación con los resultados, las buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas, y comienza el análisis de necesidades y expectativas para formular el nuevo plan, tomando en cuenta los aprendizajes del ciclo anterior, tanto en aspectos técnicos como operativos (gráfico 3).

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 46 de 66

Gráfica 5. Periodo de transición de fin e inicio del ciclo de implementación de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2025.

En el momento de transición de un ciclo a otro, es relevante hacer el balance de los resultados del ciclo desarrollado y al mismo tiempo, definir la formulación y los retos que harán parte del nuevo ciclo en el plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, evaluando si se lograron o no los objetivos, repensando si se deben retomar de otra forma, si se deben realizar ajustes o cual es el paso siguiente desde la gestión del conocimiento.

En este periodo se deben implementar acciones desde la gestión del cambio, lo que incluye planificar, comunicar y gestionar la resistencia al cambio, promover el fortalecimiento del compromiso de los actores en la gestión del conocimiento y la innovación, que promueva la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento de la gestión institucional, en torno a la adaptación y al aprendizaje organizacional.

De esta forma, se proyecta que cada ciclo desarrollado sea diferente, se reconozcan los cambios de contexto interno y externo, las nuevas apuestas institucionales, los retos en materia de implementación de políticas públicas a nivel nacional y territorial, así como las nuevas herramientas tecnológicas disponibles.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 47 de 66

El periodo de transición requiere la participación de todos los actores involucrados en la implementación del ciclo, ya que la experiencia sentipensante de los sujetos, es igual de importante como los hechos y datos, para fomentar la reflexión y la toma de decisiones, que indiquen cual será el rumbo del ciclo operativo²¹.

En este sentido, la Subdirección General, brindará las orientaciones, instrumentos y metodologías, para desarrollar el periodo de transición, según las necesidades y el contexto actual de la Institución.

7.1.3 Madurez de la gestión del conocimiento.

Con el propósito que el ICBF sea una entidad que asuma las necesidades cambiantes y el uso de nuevas tecnologías, para llevar a cabo su misionalidad en favor de la protección integral de niñas, niños, adolescentes, familias y comunidades, se debe tener presente el carácter evolutivo y progresivo de la gestión del conocimiento, expresado en la madurez de la gestión del conocimiento.

La madurez de la gestión del conocimiento es el nivel en el que se encuentra cada uno de los ámbitos territoriales del ICBF para gestionar y aprovechar el conocimiento, identificando e implementando medidas de fácil acceso para utilizar el conocimiento de manera efectiva, fortaleciendo las capacidades y el desempeño institucional.

De esta forma, desde el desarrollo del ciclo CAFETE la gestión del conocimiento es dinámico y horizontal, promoviendo el desarrollo de múltiples escenarios con diferentes rutas/caminos de trabajo para posicionar satisfactoriamente los cambios, cuya madurez puede describirse en una escala progresiva: inicial, básica, intermedia, avanzada y óptima²².

Gráfica 6. Madurez esperada de la gestión del conocimiento en el desarrollo del ciclo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2025.

²¹ (Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas., 2000)

²² Adaptado (Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio, 2017)

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 48 de 66

Es así, que al finalizar cada ciclo no se vuelve al mismo punto, se debe buscar que los ciclos cada vez sean más autónomos y respondan de manera pertinente y oportuna a las necesidades territoriales. Al desarrollarse un ciclo operativo, se proyecta que el siguiente no sea el mismo, en términos de objetivos, resultados e impactos; de forma que, el nivel de la gestión del conocimiento se fortalezca de forma progresiva.

Para el caso de la implementación del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y su ciclo operativo, se ha adaptado la escala progresiva de la madurez de la gestión del conocimiento²³, de la siguiente forma:

Tabla 1. Descripción niveles de madurez de los ciclos de operación desde la gestión del conocimiento

Nivel	Características
Nivel Inicial	Objetivos del ciclo operativo: objetivos imprecisos, no medibles, poco realistas, o no enfocados en resultados concretos, sin claridades sobre la meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones de las CdA y FT. Autonomía: las acciones de CdA y FT se desarrollan de manera reducida a la espera de indicaciones de la Sede de la Dirección General, existiendo codependencia de las orientaciones. Adaptación al cambio: alta resistencia a los cambios, propuestas y nuevas directrices. La resistencia es activa y se manifiesta a través de la oposición que obstaculiza el desarrollo de los procesos de CdA y FT. Articulación: baja, existe resistencia a compartir información, encontrando presencia de “islas del conocimiento”. Innovación: nula, las acciones de CdA y FT se realizan siguiendo exclusivamente las definidas por las orientaciones de la Sede de la Dirección General. Toma de decisiones: no existe un espacio reflexivo y de análisis de la información, que permita la toma de decisiones basada en criterios objetivos. Valor por la gestión del conocimiento: es limitada o nula la capacidad de generar información y analizarla. Las acciones de CdA y FT se realizan solo por el “cumplimiento de las tareas”, más no por el sentido mismo de las acciones planteadas. Seguimiento: Reducido o nulo seguimiento y monitoreo.
Nivel Básico	Objetivos del ciclo operativo: objetivos precisos, medibles, realistas, con algunas claridades, sin embargo, no se identifica total certeza sobre la meta o fin último hacia el cual

²³ Ibidem

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 49 de 66

Nivel	Características
	se dirigen las acciones de las CdA y FT. Autonomía: Las acciones de CdA y FT se desarrollan de manera amplia, pero aun a la espera de indicaciones o validación de la sede de la Dirección General. Adaptación al cambio: resistencia a los cambios, propuestas y nuevas directrices, aunque se presenta mayor disposición y apertura de comprender las ventajas de los cambios que se proponen. Se presenta una resistencia pasiva, la cual se manifiesta a través de la falta de colaboración, la procrastinación o la falta de entusiasmo. Articulación: se minimizan las islas de conocimiento y se incrementa el desarrollo de CdA y FT a grupos más amplios. Existe una articulación básica entre los ámbitos, en la que se limita a la definición de tareas específicas y separadas. Existen dificultades para articularse internamente en cada ámbito. Innovación: se presentan propuestas de metodologías para complementar o ampliar las acciones de CdA y FT de acuerdo con las orientaciones de la Sede de la Dirección General. Toma de decisiones: existen espacios reflexivos y de análisis de la información, que permite la toma de decisiones basada en criterios objetivos. Sin embargo, la toma de decisiones no se realiza con base a esta información. Valor por la gestión del conocimiento: la información se intercambia, compara, y debate. Sin embargo, las acciones de CdA y FT aún se realizan solo por el “cumplimiento de las tareas” y no por el sentido mismo de las acciones planteadas. Seguimiento: se cuentan con instrumentos de seguimiento y monitoreo, sin embargo, se realiza desde un enfoque policivo.
Nivel Intermedio	Objetivos del ciclo operativo: objetivos precisos, medibles, realistas, formulados con claridad y pertinencia sobre la meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones de las CdA y FT. Autonomía: las acciones de CdA y FT se desarrollan de manera amplia y autónoma en favor de los objetivos definidos. Existe mayor autonomía en el desarrollo de las acciones de CdA y FT, pero aun a la espera de validación de la sede de la Dirección General. Adaptación al cambio: mínima resistencia a los cambios, propuestas y nuevas directrices. Existe disposición para actuar y se emprenden acciones de retroalimentación. Articulación: están eliminadas las islas de conocimiento ya que existen redes de intercambio y diálogo desde las CdA y FT desde cada ámbito. Sin embargo, existe una articulación básica entre los ámbitos, en la que se limita a la definición de tareas específicas y separadas.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 50 de 66

Nivel	Características
	Innovación: se presentan nuevas propuestas de metodologías para complementar o ampliar las acciones de CdA y FT, de forma que se enriquecen los anexos del Modelo (1. armonización de sentidos y 2. Fichas metodológicas), entre otros. Toma de decisiones: existen espacios reflexivos y de análisis de la información, que permite la toma de decisiones basada en criterios objetivos. En algunas ocasiones la toma de decisiones se realiza con base a esta información. Valor por la gestión del conocimiento: la información se comparte, reflexiona, compara y debate. Las acciones de CdA y FT aún se realizan no solo por el “cumplimiento de las tareas”, sino por el sentido mismo de las acciones planteadas. Seguimiento: se cuentan con instrumentos de seguimiento y monitoreo, sin embargo, se realiza desde un enfoque policivo.
Nivel Avanzado	Objetivos del ciclo operativo: objetivos formulados con las claridades sobre la meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones de las CdA y FT. Los objetivos son medibles y alcanzables. El ciclo se aborda la gestión del conocimiento de manera integral y cíclica, considerando las áreas de aprendizaje, desarrollo organizacional, recursos humanos y tecnología de la información. Autonomía: existe una arquitectura organizada alrededor del conocimiento, desarrollando CdA y FT de manera autónoma y en respuesta a un análisis crítico de las necesidades e intereses de los territorios. Adaptación al cambio: se cuenta con habilidad de las y los colaboradores de transformarse y ajustarse a nuevas circunstancias o situaciones, comprendiendo que el cambio es una oportunidad y no un obstáculo, esto implica por ejemplo ante rotación del talento humano, continuar con las acciones encontrando estrategias para involucrar al nuevo colaborador o colaboradora en la implementación del ciclo. Se identifican las problemáticas y se proponen estrategias de solución. Articulación: no existen islas de conocimiento ya que existen redes de interacción, intercambio y diálogo desde las CdA y FT entre los ámbitos. Existe una mejor articulación entre estos, en la que se desarrollan acciones conjuntas desde un diálogo horizontal. Innovación: se presentan nuevas propuestas de metodologías para complementar o ampliar las acciones de CdA y FT, de forma que se enriquecen los anexos del Modelo (1. armonización de sentidos y 2. Fichas metodológicas), entre otros. Toma de decisiones: existen espacios reflexivos y de análisis de la información, que permiten la toma de decisiones basada en criterios objetivos. Los significados generados en los análisis

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 51 de 66

Nivel	Características
	son profundos y se comparten con los distintos actores en los diferentes ámbitos territoriales. La toma de decisiones se realiza con base a esta información. Valor por la gestión del conocimiento: la información se intercambia, compara, y debate. Las acciones de CdA y FT se realizan colocando como centro el sentido mismo de las acciones planteadas. Se cuenta con un repositorio de las acciones existentes, lo que facilita la movilización de los conocimientos existentes. Seguimiento: se cuentan con instrumentos de seguimiento y monitoreo. El proceso de retroalimentación de las acciones es eficaz, y contribuye en una evaluación más amplia y compleja.
Nivel Optimo	Objetivos del ciclo operativo: objetivos formulados con claridad y pertinencia sobre la meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones de las CdA y FT. Los objetivos son ambiciosos, medibles y alcanzables. El ciclo aborda la gestión del conocimiento de manera integral y cíclica, considerando las áreas de aprendizaje, desarrollo organizacional, recursos humanos y tecnología de la información. Autonomía: existe una arquitectura organizada alrededor del conocimiento, desarrollando CdA y FT de manera organizada, autónoma y en respuesta a un análisis crítico y situado de las necesidades e intereses de los territorios. Adaptación al cambio: existe una adaptación rápida a los cambios, se cuenta con habilidad de las y los colaboradores de transformarse y ajustarse a nuevas circunstancias o situaciones, comprendiendo que el cambio es una oportunidad y no un obstáculo, esto implica por ejemplo ante rotación del talento humano, continuar con las acciones encontrando estrategias para involucrar al nuevo colaborador o colaboradora en la implementación del ciclo. Se identifican las problemáticas y se proponen estrategias de solución. Los diferentes ámbitos territoriales ponen a disposición su capacidad de adaptación y creación. Articulación: no existen las islas de conocimiento ya que existen redes de intercambio y dialogo desde las CdA y FT desde cada ámbito. Existe una acertada articulación entre los ámbitos, en la que se desarrollan acciones conjuntas desde un diálogo horizontal. Existe compromiso de fortalecimiento a las y los colaboradores con el fin de fomentar y potencializar sus habilidades. Existe un compromiso por de las y los directivos para el desarrollo del ciclo operativo en los tres ámbitos. Innovación: se presentan nuevas propuestas de metodologías para complementar o ampliar las acciones de CdA y FT, de forma que se enriquecen los anexos del Modelo e incluso se propone ajustar el modelo y sus apuestas en el marco de la gestión del conocimiento. Toma de decisiones: existen espacios reflexivos y de análisis de la información, que permita la toma de decisiones basada en criterios objetivos. Los significados generados en los análisis

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 52 de 66

Nivel	Características
	son profundos y se comparten con los demás actores en los diferentes ámbitos territoriales. La toma de decisiones se realiza con base a esta información. Valor por la gestión del conocimiento: la información se intercambia, compara, y debate. Las acciones de CdA y FT se realizan colocando como centro el sentido mismo de las acciones planteadas. Se cuenta con un repositorio de las acciones existentes, el cual se actualiza con regularidad y facilita la movilización de conocimientos. Seguimiento: se cuenta con instrumentos de seguimiento y monitoreo. El proceso de retroalimentación de las acciones es eficaz, y contribuye en una evaluación más amplia y compleja.

Fuente: Adaptación (Durango Yepes & Quiroz Carvajal, 2017)

Es importante señalar que esta evolución de la gestión del conocimiento es una proyección y puede variar según las dinámicas y el compromiso de las y los colaboradores. El nivel de madurez óptimo puede alcanzarse en mayor o menor medida, y es posible que en ciertos momentos se retroceda a un nivel anterior. Lo esencial es tener como objetivo llegar a un nivel óptimo para encauzar los recursos técnicos, financieros y administrativos de manera efectiva.

De igual forma, se precisa que esta apuesta requiere de un equipo exclusivo e interdisciplinario en los tres (3) ámbitos territoriales (nacional, regional y zonal) de manera permanente, de forma que se mitigue al máximo la pérdida de la curva de aprendizaje, por lo tanto, las y los directivos tienen un papel fundamental en la asignación de recursos y definir las directrices en materia contractual.

Finalmente, para optimizar el desarrollo del ciclo CAFETE, la información debe estar debidamente sistematizada, organizada y disponible, a través de las herramientas o mecanismos para su desarrollo, teniendo en cuenta que la memoria institucional es un activo de alto valor para la implementación de las políticas públicas. Esta información debe tener una lectura integral evitando que se encuentre fragmentada por misional o grupo poblacional, por lo tanto, debe estar unificada y articulada.

7.1.4 Mesa técnica de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

En los ámbitos nacional y regional se creará la mesa técnica de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico la cual promoverá un diálogo de saberes, pertinente, oportuno y constructivo desde y con los territorios.

En el ámbito nacional la mesa técnica estará conformada por delegados y delegadas permanentes de las siguientes dependencias: Subdirección General, Dirección de Planeación y Control de Gestión, Dirección de Gestión Humana, Oficina de Gestión Regional, Dirección del SNBF, Oficina de Aseguramiento a la Calidad y las Direcciones Misionales de los procesos de protección, promoción y prevención.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 53 de 66

En el ámbito regional cada Dirección Regional formalizará su mesa técnica a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño Regional, la cual debe estar conformada por los representantes de los grupos actualmente constituidos por la resolución 2859 de 2013 (ciclos de vida y nutrición, protección y asistencia técnica), enlaces del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos y Referentes del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Esta instancia será uno de los mecanismos para promover el diálogo horizontal, la articulación y en general la implementación del ciclo operativo en cada una de las etapas que propone el modelo.

Las condiciones para la implementación de esta instancia se encuentran definidas en la resolución que adopta el modelo de CdA y FT.

7.1.5 Roles y responsabilidades

En el desarrollo del ciclo CAFETE, los diferentes ámbitos territoriales (nacional, regional y zonal) deben generar una ruta clara de comunicación entre sí, que permita una articulación oportuna, pertinente y diferencial.

En este sentido, la siguiente tabla indica cuales son los roles y las responsabilidades generales para implementar el ciclo operativo:

Tabla 2. Roles y responsabilidades del ciclo de operación de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico

Etapas	Ámbito Nacional	Ámbito Regional	Ámbito Zonal
Formulación	Socialización de apuestas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial y Plan Indicativo. Define instrumentos y herramientas de formulación. Lidera la creación de la mesa técnica nacional. Acompaña la formulación del plan de CdA y FT.	Lidera y consolida la formulación del plan de CdA y FT del territorio. Lidera la creación de la mesa técnica regional.	Genera y aporta insumos territoriales de la lectura del contexto. Valida el plan de CdA y FT en coherencia con las necesidades identificadas.
Discusión	Participa de los escenarios de discusión. Gestiona los recursos requeridos para la implementación del plan de CdA y FT	Lidera los escenarios de discusión. Define los recursos requeridos para la implementación del plan de CdA y FT.	Participa de los escenarios de discusión. Moviliza los escenarios de discusión en los territorios.
Acuerdo	Revisa y confirma las actividades a cargo en el plan de CdA y FT.	Revisa y confirma las actividades a cargo en el plan de CdA y FT. Protocoliza el plan CdA y FT.	Revisa y confirma las actividades a cargo en el plan de CdA y FT.
Implementación	De manera articulada los ámbitos desarrollan las actividades previstas	De manera articulada los ámbitos desarrollan las actividades	De manera articulada los ámbitos desarrollan las

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 54 de 66

	en el plan de CdA y FT. Define y habilita el repositorio.	previstas en el plan de CdA y FT.	actividades previstas en el plan de CdA y FT.
Seguimiento	Define las métricas, instrumentos, herramientas de seguimiento. Participa en las mesas técnicas regionales de seguimiento. Lidera el desarrollo de la mesa técnica nacional de seguimiento.	Lidera el seguimiento al plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico. Lidera el desarrollo de la mesa técnica regional de seguimiento.	Genera y aporta insumos para el desarrollo del seguimiento. Participa en la mesa técnica regional de seguimiento.
Evaluación	Define las métricas, instrumentos, herramientas de evaluación. Define y coordina los estudios, análisis e investigaciones. Define los instrumentos y herramientas para identificar, documentar y difundir las buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Lidera el desarrollo de la evaluación al ciclo operativo ejecutado.	Genera y aporta los insumos para el desarrollo de la evaluación al ciclo operativo ejecutado.

7.2 Descripción por etapas del ciclo de operación

A continuación, se desarrollan las etapas del ciclo CAFETE especificando su importancia, marco conceptual y las orientaciones de su operación.

7.2.1 Etapa - Formulación

Entradas	Salidas
- Apuestas estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial y Plan Indicativo. - Resultados de la evaluación del ciclo operativo culminado. - Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos. - Apuestas desde las políticas públicas de primera infancia, infancia, adolescencia, familias, entre otras.	- Diagnóstico de lectura del contexto, conflictos y aprendizajes. - Plan de CdA y FT. - Mesa técnica de CdA y FT.

En la etapa de formulación se identificarán las fortalezas, retos y desafíos que se presentan en los ámbitos territoriales, con las cuales se generarán las orientaciones y pautas para la construcción conjunta del plan de CdA y FT, así mismo se definirán los objetivos y las metodologías a implementar para la ejecución de dicho plan, con lo que se busca siempre el mejoramiento en la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional en la entidad.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 55 de 66

Una vez inicia un nuevo ciclo operativo, se deben generar reflexiones sobre lo previamente implementado, destacando las lecciones aprendidas y los asuntos a resolver y/o fortalecer. En este sentido, será pertinente realizar los ajustes razonables por parte de los actores intervinientes, los cuales, desde el conocimiento situado y la dinámica territorial darán respuesta a las necesidades y expectativas de los contextos.

En esta etapa se realizarán las siguientes acciones:

- **Instalación de mesa técnica de CdA y FT:** se deben definir los enlaces, cronograma, formas de sesionar (virtual, presencial, mixta).
- **Lectura del contexto, conflictos y aprendizajes:** a partir de las orientaciones del ámbito nacional, se realizará una análisis e identificación de necesidades, intereses y expectativas de los diferentes territorios. Este análisis debe estar enmarcado en el conocimiento de este contexto y cómo transita por la arquitectura institucional con principios de confianza y legítima representación de la integralidad y diversidad. Es decir, la interlocución con el territorio requiere de colaboradores(as) que conocen, permanecen y se deben al territorio y sus dinámicas sociales. Así mismo, requiere de mecanismos, instrumentos o herramientas y metodologías que faciliten dicha interlocución.

De tal forma que la gestión de información, innovación y conocimiento dentro de la Entidad esté disponible y fluya en diferentes direcciones y ámbitos reconociendo los tiempos y particularidades territoriales.

Esta lectura es una responsabilidad de la mesa técnica conformada, en la que se debe realizar un análisis de los insumos del año inmediatamente anterior para el caso de la formulación del primer plan o de la ejecución del ciclo previamente desarrollado.

El análisis deberá tener en cuenta los logros, dificultades, capacidades existentes y potencialidades en la población usuaria y en los y las colaboradores de los programas, modalidades, servicios y estrategias de actuación del ICBF con el objetivo de determinar las oportunidades de mejora, de cambio y las necesidades de conocimientos y aprendizajes en las y los participantes; para lo cual es importante considerar los siguientes aspectos:

- Entradas del ciclo para la implementación de las CdA y el FT: apuestas para el fortalecimiento del SNBF, apuestas para la implementación de políticas públicas, metas para el desarrollo de la inspección, vigilancia y control, los referentes técnicos vigentes y la implementación del MEDD.
- Resultados del monitoreo y acompañamiento de los programas, modalidades y estrategias de actuación del ICBF.
- Resultados de cumplimiento de las políticas públicas de la vigencia anterior.
- Las buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas, documentadas y publicadas.
- Las acciones de mejora (oportunidades de mejora y acciones correctivas) para las CdA y el FT.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 56 de 66

- Los riesgos que se identifiquen dentro de la formulación del plan y su incidencia en la implementación.
- Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identifiquen en el análisis del contexto en materia de las CdA y el FT.
- Información sobre el clima organizacional, ambiente de trabajo, aceptabilidad de los servicios, inconformidades con las estrategias de trabajo.
- Otros que se definan en el marco de las apuestas del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Sectorial y Plan Indicativo Institucional.

El resultado de esta lectura de contexto constituye un diagnóstico de acuerdo con las necesidades de CdA y el FT, identificadas por las partes interesadas, los requisitos, políticas y la estructura de ICBF.

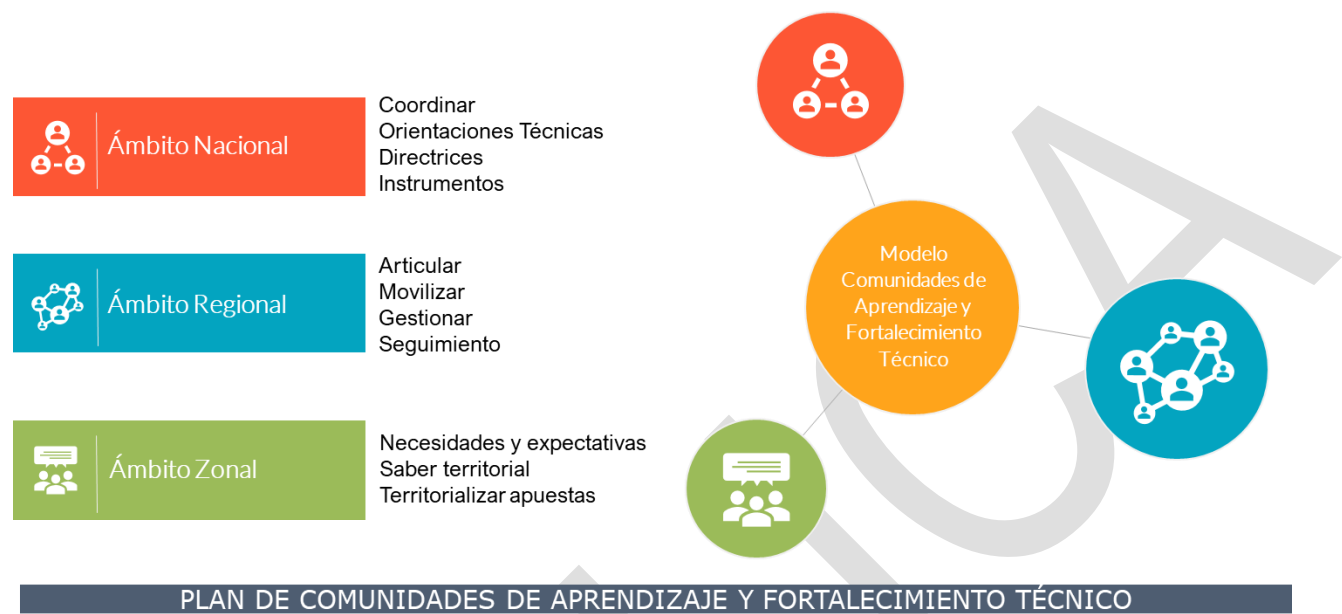
- **Formulación de plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico:** a partir de los resultados del análisis que desarrolló la mesa técnica, se lleva a cabo el ejercicio de formulación del plan de CdA y FT para abordar el nuevo ciclo operativo CAFETE y avanzar en las siguientes etapas del mismo.

El producto principal de esta etapa es la construcción del plan CdA y FT por cada una de las 33 Direcciones Regionales del ICBF, el cual debe contener las acciones que articulen los diferentes ámbitos territoriales. El ámbito nacional aportará las orientaciones técnicas e insumos que se consideren pertinentes para la formulación de estos planes, el ámbito regional será quien lidere la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del plan, articulando estos ámbitos, según sus propias dinámicas territoriales. El ámbito zonal consolidará el saber territorial, las necesidades y expectativas directamente de las diferentes partes interesadas, desarrollando las acciones que movilicen la implementación de las políticas públicas en los territorios.

La formulación del plan debe tener en cuenta las acciones necesarias para el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de implementar las CdA y llevar a cabo el FT.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Gráfica 7. Articulación de los diferentes ámbitos en el ciclo CAFETE.



Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2025.

De acuerdo con el nivel de madurez de la gestión del conocimiento que se encuentre cada territorio, desde la articulación, adaptación al cambio y valor de la gestión del conocimiento, se pueden dar las diferentes opciones para elaborar el plan de CdA y FT.

Tabla 3. Nivel de madurez de gestión del conocimiento en la consolidación del plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Nivel	Ámbito Nacional	Ámbito Regional	Ámbito Zonal
Nivel inicial	Un plan por cada misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección)	Un plan por cada misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección)	Un plan por cada misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección)
Nivel básico	Un plan por cada misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección)	Un plan por cada misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección)	

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 58 de 66

Nivel	Ámbito Nacional	Ámbito Regional	Ámbito Zonal
Nivel intermedio	Un plan articulado de los tres ámbitos por proceso misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección).		
Nivel avanzado	Un plan articulado de los tres ámbitos, pero consolidado por proceso misional (promoción y prevención / protección).		
Nivel optimo	Un solo plan articulado de los tres ámbitos y de todos los procesos misionales		

Fuente: Elaboración Subdirección General, resultado de la comunidad de aprendizaje desarrollada para la construcción del modelo, 2025.

7.2.2 Etapa - Discusión

Entradas	Salidas
- Diagnóstico de lectura del contexto, conflictos y aprendizajes. - Plan de CdA y FT. - Mesa técnica de CdA y FT.	- Discusión del plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico. - Definición y asignación de recursos.

En esta etapa se busca la generación de espacios de diálogo con los diferentes actores e instancias del ICBF, con el propósito de analizar las propuestas definidas en la etapa de formulación, es aquí donde se someten a discusión abierta, fluida y horizontal, cada uno de los ejes de trabajo y las actividades propuestas, y se hacen ejercicios de profundización para la mejora de dicha formulación, de forma que al final de estas jornadas, los equipos de cada uno de los ámbitos cuente con una versión consensuada del plan.

La implementación del ciclo operativo requiere que se generen diálogos en los que se discutan los puntos claves para la implementación de las CdA y FT, donde deben plantearse preguntas para responder colectivamente. Este proceso debe permitir conocer qué se quiere hacer en el territorio, cómo se espera realizarlo, cuándo se estima realizarlo, dónde y en qué condiciones se debería desarrollar, qué se necesita para lograrlo, por qué es importante llevar a cabo este proceso y para qué se requiere.

Cada una de estas interrogantes deben conducir a la gestación de un proceso colectivo que haga de las CdA y FT una respuesta real y efectiva a las necesidades del territorio y de sus habitantes, de conformidad con la plataforma estratégica del ICBF, el mandato constitucional y la normatividad vigente.

En esta etapa se realizarán las siguientes acciones:

- **Discusión del plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico:** la discusión debe convertirse en un escenario coyuntural para darle forma y priorizar lo que se espera del desarrollo de las CdA y el FT. Este escenario debe permitir entablar diálogos desde la diferencia, los cuales conduzcan a la construcción de un plan de trabajo robusto y dinámico, en los que se garantice desde un primer momento la participación de las partes y la priorización del sentir de la comunidad, siendo realmente consecuente con las realidades del territorio y de las comunidades que le habitan.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 59 de 66

Este proceso participativo y de toma de decisiones, le permitirá al ICBF y sus colaboradores(as), contribuir realmente a la potenciación de las capacidades del ICBF y de los actores que promueven la protección integral de la primera infancia, de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, desde el conocimiento y la apropiación de los distintos enfoques para dar respuesta a las necesidades, desde el diálogo, la comprensión y construcción participativa y situada.

- **Definición y asignación de recursos:** de acuerdo con el diagnóstico y el plan formulado, se definirán en conjunto con la dirección de planeación y control de gestión y las áreas de planeación a nivel regional los recursos (talento humano, comisiones, equipos de cómputo, papelería, logística, entre otros) para llevar a cabo las diferentes acciones definidas en el plan.

De esta forma, por ejemplo, si existe una apuesta específica se debe contar con profesionales de las disciplinas que aportan al objetivo definido, que complementen y fortalezcan el equipo de base que está constituido en el ámbito nacional, regional y zonal de ciclos de vida y nutrición, protección y asistencia técnica.

Así mismo, si existe una apuesta en territorios rurales y rurales dispersos, se debe contar con los recursos necesarios para la movilización de los profesionales a estos territorios.

7.2.3 Etapa - Acuerdo

Entradas	Salidas
- Discusión del plan de CdA y FT. - Definición y asignación de recursos.	- Protocolización del plan de CdA y FT.

Surtidas las etapas anteriores, se debe llegar a establecer acuerdos, los cuales son el fruto del diálogo y la concertación del plan, con las respectivas metas e indicadores con los cuales se debe proceder a la etapa de implementación. Esta etapa del ciclo es crucial, dado que es a partir de este punto que se finaliza el alistamiento y empezaría a implementarse lo acordado. Es indispensable que este sea un ejercicio consensuado y protocolizado, con el fin de que las partes puedan asumir y responsabilizarse por lo que han asumido colectivamente.

En esta etapa se realizará la siguiente acción:

- **Protocolización del plan de CdA y FT:** la protocolización de los acuerdos permite que se le imprima a las actividades planeadas y acordadas un carácter formal y oficializa ante diversos grupos, como, por ejemplo, autoridades locales, entidades públicas, organizaciones sociales, juntas de acción comunal,

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 60 de 66

corporaciones y demás interesados en sumarse a estos procesos, el ejercicio previo que condujo a esta etapa.

A todos estos grupos, partícipes de las etapas previas, y sin exclusión, se les presentarán los acuerdos, los tiempos, actividades, temas, objetivos, y productos que se esperan en el desarrollo del ciclo CAFETE y se establece colectivamente darles cumplimiento a través de la etapa de implementación.

Es indispensable que esta etapa quede suficientemente documentada, a través de actas, ayudas memorias, y demás documentos que permitan dar fe de lo acordado y asumido conjuntamente. En esta etapa se deben establecer los mecanismos de seguimiento que se implementarán para poder fielmente realizar un monitoreo permanente a todo lo concertado y establecido como hoja de ruta para las CdA y FT. Dentro del acuerdo, como parte final de las etapas de alistamiento, es importante revisar al detalle del plan, acordando particularidades como temas, objetivos y cronograma, así como también particulares asociados a la puesta en marcha del plan: tiempos, cantidades, metodologías, recursos, participantes, lugares de encuentro, entre otros, que se consideren oportunos y necesarios para el buen desarrollo del CAFETE en sus etapas de posteriores.

A través de la **mesa técnica de CdA y FT del ICBF** para cada Dirección Regional, se realizará la socialización, y el trámite establecido de protocolización del plan, de esta forma finaliza la etapa de acuerdo.

7.2.4 Etapa - Implementación

Entradas	Salidas
- Plan de CdA y FT protocolizado.	- Plan de CdA y FT implementado. - Repositorio habilitado.

En la etapa de implementación se ejecutan todas las actividades y tareas planteadas en la formulación, discusión y acuerdo. En esta etapa es donde se empieza a dar cumplimiento a las acciones definidas para alcanzar los objetivos y propósitos establecidos en el plan.

Es importante tener presente que es un ejercicio que nace y se sostiene en la horizontalidad, dándole al proceso un dinamismo y flexibilidad propio del compromiso consciente que asumen las partes que han apostado por implementar dentro de sus comunidades y territorios, en aras de continuar fortaleciendo el trabajo técnico desde sus territorios para las niñas, niños, adolescentes, familias y comunidades con las que interactúan cotidianamente.

En esta etapa se ponen en marcha no solo las ideas y apuestas colectivas, sino que es el momento en el que se actúa de conformidad con los principios éticos que tienen las CdA y el FT, lo cual supone un encuentro

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 61 de 66

horizontal, en el que nadie está en una posición jerárquica de poder, sino en una disposición de servicio, siendo cada participante tan importante como el otro en la construcción colectiva de conocimiento.

Para contar con los soportes que permitan evidenciar la implementación y por ende hacer el seguimiento, la Subdirección General en coordinación con la Dirección de Planeación y Control de Gestión, habilitará el respectivo repositorio y las herramientas necesarias, dando a conocer las orientaciones del uso de estos, garantizando la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, en cumplimiento de la Política de Seguridad de la Información vigente en el ICBF.

Este repositorio no solo estará centrado en las herramientas para el reporte del plan, sino facilitará el acceso al conocimiento de documentos, rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas²⁴, de esta forma cumplirá su función de contar con documentos, estrategias, buenas prácticas, análisis de datos, recomendaciones, diagnósticos, informes, evaluaciones, artículos, memorias, publicaciones, proyectos, entre otros.

7.2.5 Etapa - Seguimiento

Entradas	Salidas
- Plan de CdA y FT implementado. - Repositorio habilitado.	- Resultados de seguimiento desde la madurez del ciclo de operación. - Resultados de seguimiento del plan. - Acciones de mejora definidas en la mesa técnica.

El seguimiento es una etapa transversal y permanente que se desarrolla de manera paralela con la etapa de implementación. Esta etapa permite indagar el nivel de avance del plan formulado, discutido y acordado desde un dialogo horizontal entre los ámbitos territoriales (nacional, regional y zonal), monitoreando el nivel de satisfacción de las necesidades identificadas para la generación del conocimiento y fortalecimiento de las capacidades institucionales.

El seguimiento está orientado a promover la construcción de conocimiento accesible, sistematizado y actualizado, que permita la toma de decisiones y la intervención de la Entidad desde las y los directivos para lograr los objetivos propuestos.

En las etapas anteriores se construyeron las bases para que el seguimiento sea fluido y constante, de tal manera que permita compararlo con el plan establecido inicialmente e identificar desviaciones, afectaciones y circunstancias que puedan trastocar su desarrollo y poder tomar medidas correctivas en el tiempo y momento adecuado. En este punto se honran los acuerdos, sin embargo, no se deja de lado la flexibilidad de un ejercicio

²⁴ (Dirección de Gestión del Conocimiento - Función Pública, 2023)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 62 de 66

que nace del diálogo y la articulación en colectivo, y que puede verse afectado por múltiples circunstancias, por lo tanto, se debe tener presente la posibilidad de realizar los ajustes razonables, apreciando a los sujetos y las múltiples situaciones y experiencias que les atraviesan.

De esta forma, se realizarán las siguientes acciones de seguimiento:

- **Seguimiento desde la madurez del ciclo de operación:** la Subdirección General en coordinación con la Dirección de Planeación y Control de Gestión, al inicio de cada ciclo definirán las métricas aplicables según en nivel de madurez de gestión del conocimiento en que se cada ciclo, según las dinámicas de cada territorio, aplicadas en la gestión del conocimiento. Estas métricas igualmente serán valoradas de manera iterativa en cada seguimiento realizado, aplicando metodologías ágiles, para definir su continuidad o ajustes requeridos. Adicionalmente, se deben definir los medios y mecanismos para visualizar los resultados del seguimiento a través de las métricas aplicadas, como tableros de control, presentaciones, boletines, entre otros. Estas métricas deben tener en cuenta las dinámicas propias del territorio y desarrollarse con enfoque de mejora continua.
- **Seguimiento del plan de CdA y FT:** de manera cuatrimestral durante la etapa de implementación, se realizará seguimiento cualitativo y cuantitativo a los objetivos y metas propuestas en los planes. La Subdirección General en coordinación con la Dirección de Planeación y Control de Gestión, definirán los mecanismos específicos para realizar y reportar el seguimiento, el cual debe estar enfocado desde la gestión del conocimiento y desde el cumplimiento de las apuestas definidas en cada ciclo operativo.

A continuación, se presentan las acciones clave para el seguimiento del plan:

- ✓ **Evaluación periódica de indicadores:** verificar el avance en los resultados frente a los indicadores establecidos.
- ✓ **Revisión y ajuste de metas:** comparar las metas alcanzadas con las proyectadas, ajustando los planes según las necesidades emergentes.
- ✓ **Retroalimentación continua:** recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos para generar recomendaciones que mejoren la calidad de las intervenciones.
- ✓ **Ajuste de brechas:** identificar y subsanar las diferencias entre la ejecución real y la planificación inicial, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos definidos.
- **Instancia de seguimiento:** a través de la mesa técnica se reunirán de manera frecuente durante todo el desarrollo de la etapa de implementación para analizar los resultados del seguimiento desarrollado y tomar decisiones respecto a los ajustes que se deban realizar para cumplir con los objetivos definidos. Las condiciones para la implementación de esta instancia se encuentran definidas en la resolución que adopta el modelo.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 63 de 66

7.2.6 Etapa - Evaluación

Entradas	Salidas
- Plan de CdA y FT implementado. - Repositorio habilitado. - Resultados de seguimiento desde la madurez del ciclo de operación. - Resultados de seguimiento del plan. - Acciones de mejora definidas en la mesa técnica.	- Resultados de la evaluación del ciclo de operación terminado.

Con el propósito de promover una cultura organizacional que incluya prácticas de gestión del conocimiento e innovación, desarrollando acciones articuladas para promover, incentivar y difundir buenas prácticas y lecciones aprendidas, se desarrolla la etapa de evaluación que permita identificar si se ha avanzado en la generación, administración y fortalecimiento del capital intelectual en el ICBF en sus diferentes ámbitos: zonal, regional y nacional.

De esta manera, el ciclo CAFETE debe ser evaluado para determinar en qué medida se ha fortalecido el proceso de ICBF, con un equipo de colaboradores(as) potenciado, fortalecido, motivado y competente, con equipos directivos conformados por liderazgos humanos, eficientes, dinámicos, sensibles al cuidado y protección integral de niñas, niños y adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, a través de la oferta de modalidades y servicios que son liderados desde el ICBF.

En esta etapa se realizarán las siguientes acciones:

- **Evaluación de las métricas definidas y sus resultados:** la Subdirección General en coordinación con el Grupo de Analítica y la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, de la Dirección de Planeación y Control de Gestión, definirán e implementarán los instrumentos y herramientas para evaluar las métricas y su cumplimiento respecto a los objetivos y propósitos definidos en la etapa de formulación, definiendo las métricas alcanzadas, superadas o incumplidas de forma integral, especificando los motivos, cuellos de botella, ventanas de oportunidad entre otros aspectos presentados durante la implementación del ciclo que dieron lugar a los resultados finales del ciclo de operación de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.
- **Evaluación del logro de los propósitos del ciclo en el marco de la madurez de los ciclos operativos esperados:** la Subdirección General en coordinación con el Grupo de Analítica y la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, de la Dirección de Planeación y Control de Gestión, definirán e implementarán los instrumentos y herramientas para determinar en qué medida se logró la madurez esperada en el desarrollo del ciclo de operación de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 64 de 66

técnico, determinando en el nivel de madurez desde el carácter evolutivo y progresivo de la gestión del conocimiento.

- **Evaluación desde el equipo de evaluaciones e investigaciones:** de acuerdo con los objetivos, metas y métricas definidas en las etapas de formulación, discusión y acuerdo, se definirán e implementarán evaluaciones, investigaciones, encuestas, estudios y análisis, como herramienta complementaria para la toma de decisiones en el desarrollo de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico.

Esta actividad se desarrollará en coordinación con la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, de acuerdo con las orientaciones del procedimiento de elaboración de estudios, evaluaciones e investigaciones (P3.MS).

- **Buenas prácticas y lecciones aprendidas:** en esta etapa se definirán e implementarán las herramientas e instrumentos para identificar, documentar y difundir las buenas prácticas y lecciones aprendidas del desarrollo del ciclo operativo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, permitiendo que “se enriquezca la memoria institucional y se creen sinergias y alianzas que modernizarán la gestión pública”.

Una buena práctica “no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce resultados acertados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo” y una lección aprendida “ofrece nuevo conocimiento desde la experiencia y permiten identificar tendencias, relaciones y factores que afectaron la consecución de los objetivos planteados en un inicio”²⁵

Para el desarrollo de esta actividad se tendrá presente las orientaciones del procedimiento de buenas prácticas y lecciones aprendidas (P12.MI).

8. RELACION DE ANEXOS

Anexo 1. Armonización de sentidos: conceptos transversales del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Anexo 2. Fichas metodológicas del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

²⁵ (Dirección de Gestión del Conocimiento, 2020, págs. 116-117)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 65 de 66

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Calderón Vélez, M. (2013). *Hacia una pedagogía hermenéutica desde una hermenéutica de la educación*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Departamento Administrativo de la Función pública. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación*. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Dirección de Gestión del Conocimiento - Función Pública. (2023). *¿Cómo generar una cultura de compartir y difundir conocimiento en las entidades del sector público? Versión 1*. Bogotá, D.C.: Función Pública.

Dirección de Gestión del Conocimiento. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)*. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Durango-Yepes, C. M., & Quiroz-Carvajal, J. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. *Pensamiento & Gestión*, 39-65.

Edvinsson, L., Malone, M., & Cárdenas Nannetti, J. (2004). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Norma.

García Calvo, M. O., & Garzón Barragán, I. (2023). Capacidad de agencia en la formación de ciudadanías ambientales desde la escuela rural. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*, núm. 54, 30-46.

Gough, I. (2008). *El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas*. Madrid: Centro de Investigación para la Paz (CIP-Ecosocial).

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar . (2020). *G13.GTH Guía Orientadora para los grupos de estudio y trabajo*. Bogotá, D.C.: ICBF.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2019). *Guía orientadora para la implementación del fortalecimiento técnico a los servicios de atención a la primera infancia*. Bogotá, D.C.: ICBF.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2023). *Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos*. Bogotá, D.C.: ICBF.

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	Código	13/05/2025
		Versión 1	Página 66 de 66

Jiménez Rodríguez, C. A. (2020). *Comprensión y formas de apropiación de los modelos pedagógicos desde la implementación de la Ley General de Educación en Colombia*. Bogotá, D.C.: Universidad Pedagógica Nacional.

Martín Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones - comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Gustavo Gili, S.A.

Reyes Gómez, L. (2017). *Catedra UNESCO de Comunicación. Buen vivir, cuidado de la casa común y reconciliación. Reflexividad en los círculos de la palabra: de otras y otros a nosotras y nosotros*. Bogotá, D.C.: UNESCO - Pontificia Universidad Javeriana.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Universidad de Granada.

Tanco, E. (2018). La minga de pensamiento, metodología indígena para la construcción colectiva de conocimiento. En ALAIC, *Memorias del XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación ALAIC* (págs. 86-90). Costa Rica: Universidad de Costa Rica - ALAIC.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

10. CONTROL DE CAMBIOS

Registrar brevemente los cambios que se presenten en el cuerpo del documento según la versión que se modifica.

Fecha	Versión	Descripción del Cambio
No aplica	No aplica	No aplica

¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!