

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 1 de 79

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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 2 de 79

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

Haidy 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 García

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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 3 de 79

Sonia Liliana López Torres
Yohana Cristina Nino Pinto

Dirección de Planeación y Control de Gestión

Fernando Otalora Barrera
Sara Elena Mestre Gutiérrez

Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar

Luis Oswaldo Martelo Ortiz

Dirección de Primera Infancia

María Cristina Agudo Rodríguez

Dirección de Adolescencia y Juventud

Angela María Sosa Salgado

Dirección de Familias y Comunidades

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

Dirección de Nutrición

Luz Stella Catano Henao
Paul Rene Ocampo Tellez

Dirección de servicios y atención

Manuel Fernandez Ochoa
Maria Catalina Azuero Perez

Oficina de Aseguramiento a la Calidad

Angela Piedad Martínez Martínez
Neccy Patricia García Riaño

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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 4 de 79

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.....	13
3.4 Marco Normativo	16
3.5 Marco Conceptual	23
3.5.1 Principios del Modelo.....	26
3.5.2 Atributos del equipo de trabajo que moviliza el modelo	28
3.5.3 Actividades para desarrollar por el equipo de trabajo de las CdA y FT	30
3.5.4 Ámbitos territoriales.....	30
4. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE - CdA	32
4.1 Importancia del desarrollo de comunidades de aprendizaje en la construcción del conocimiento	32
4.2 ¿Qué son las comunidades de aprendizaje (CdA)?	33
4.3 Horizontes de sentido de las Comunidades de Aprendizaje	35
4.4 ¿Cómo implementar las Comunidades de Aprendizaje?.....	36
4.5 ¿Qué se espera de las Comunidades de Aprendizaje?	38
5. FORTALECIMIENTO TÉCNICO – FT	39
5.1 Importancia del desarrollo del fortalecimiento técnico	39
5.2 ¿Qué es el fortalecimiento técnico?.....	40
5.3 Horizontes de sentido del fortalecimiento técnico	41
5.4 ¿Cómo implementar el fortalecimiento técnico?	42
5.5 ¿Qué se espera del fortalecimiento técnico?	43

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 5 de 79

6. DESAROLLO METODOLÓGICO DEL MODELO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO.....	43
7. CICLO OPERATIVO DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO DESDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	47
7.1 Descripción general del ciclo operativo.....	47
7.1.1 Principios del ciclo operativo	49
7.1.2 Transiciones desde la gestión del cambio	50
7.1.3 Madurez del desarrollo del ciclo operativo desde la gestión del conocimiento.....	53
7.1.4 Mesa técnica de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico.....	60
7.1.5 Roles y responsabilidades.....	61
7.1.6 Sistema Integrado de Gestión	64
7.2 Descripción por etapas del ciclo de operación	66
7.2.1 Etapa - Formulación	66
7.2.2 Etapa - Discusión	70
7.2.3 Etapa - Acuerdo.....	71
7.2.4 Etapa - Implementación.....	72
7.2.5 Etapa - Seguimiento	73
7.2.6 Etapa - Evaluación	75
8. RELACION DE ANEXOS.....	77
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	77
10. CONTROL DE CAMBIOS.....	79

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 6 de 79

Listado de tablas

Tabla 1. Resumen de normatividad relacionada con el Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico.....	16
Tabla 2. Descripción niveles de madurez de los ciclos de operación desde la gestión del conocimiento.....	55
Tabla 3. Responsabilidades del ciclo de operación de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico por ámbito territorial.....	63
Tabla 4. Nivel de madurez de gestión del conocimiento en la consolidación del plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	69

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.....	26
Gráfica 3. Elementos fundamentales de las comunidades de aprendizaje.....	38
Gráfica 4. Ciclo1 para la implementación de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	49
Gráfica 5. Periodo de transición de fin e inicio del ciclo de implementación de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.	52
Gráfica 6. Madurez esperada de la gestión del conocimiento en el desarrollo del ciclo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico	54
Gráfica 7. Articulación de los diferentes ámbitos en el ciclo operativo.	69

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 7 de 79

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 la cualificación que se requiere para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación en el marco de la gestión del conocimiento.

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 el quehacer 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 las y los servidores públicos y colaboradores, 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 para fortalecer el conocimiento, competencias y habilidades de las y los servidores públicos y colaboradores, sin embargo, su implementación ha posicionado una mirada jerárquica y centralizada, desconociendo la circularidad y dinamismo del conocimiento. Es así, que el presente modelo expone el tránsito de la asistencia técnica al fortalecimiento técnico y las comunidades de aprendizaje partiendo de la certeza de que todas las personas saben y conocen desde su rol, sus experiencias y vivencias, y en este sentido se puede seguir potenciando el conocimiento desde el saber propio y el saber colectivo.

En este sentido, el **fortalecimiento técnico** avanza hacia una perspectiva horizontal, con espacios de diálogo, que reconoce el conocimiento como una construcción colectiva y en permanente movimiento. Por esta razón, pasar de la asistencia técnica al fortalecimiento técnico implica cambios profundos en las prácticas institucionales, que deben ser acompañados de procesos de sensibilización, formación y adecuación de las estructuras organizacionales, además de proponer un proceso para mejorar o cualificar las capacidades institucionales y operativas de las personas que conforman el ICBF, el Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF), y de los actores vinculados al Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF), con el fin de optimizar la gestión, atención y respuesta en la garantía y protección integral de los derechos de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, desde distintos ámbitos territoriales (nacional, regional y zonal).

Por otra parte, las **comunidades de aprendizaje** en el ICBF son comprendidas como una colectividad de sujetos sentipensantes, conscientes de su capacidad para actuar y transformar la realidad, de compartir y construir conocimiento a partir de espacios para intercambio de saberes y vínculos de sentido, desde sus experiencias, vivencias y saberes. De esta manera, cada persona aporta y se potencia, ya que está adquiriendo experiencia y recibiendo aportes de otros y contribuyendo al crecimiento de los demás.

Tanto las CdA como el FT operan de manera paralela, cada uno con un alcance específico y concreto, y a la vez con puntos de encuentro en los que de acuerdo con las necesidades técnicas, territoriales y operativas generan sinergias y articulaciones reflexivas y de decisión para fomentar un accionar institucional cuidadoso de los procesos y de las personas.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 8 de 79

Para la implementación de las CdA y FT, se plantea el desarrollo del Ciclo Operativo de las Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, el cual está enmarcado en el ciclo de mejora continua de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o Mejorar (PHVA) y tiene una duración de dos (2) años de manera iterativa, de forma que al terminar cada ciclo se generen nuevos retos para optimizar la gestión institucional. Este ciclo consta de 6 etapas: (1) formulación, (2) discusión, (3) acuerdo, (4) implementación, (5) seguimiento y (6) evaluación.

Este ciclo operativo busca la construcción, maduración, generación y dinamización del conocimiento, a través de la aplicación metodológica que se propone tanto en las CdA como en el FT. Este ciclo consiste en una serie de acciones coordinadas entre los diversos actores de los diferentes ámbitos zonal, regional y nacional.

La sostenibilidad y continuidad del modelo dependerán de la capacidad del ICBF para consolidar estos enfoques en sus políticas, procesos y cultura institucional, garantizando su articulación con los planes estratégicos y de gestión. De igual forma, es fundamental mantener un proceso de evaluación permanente que permita ajustar y mejorar continuamente las acciones, asegurando la pertinencia y efectividad del modelo en los diferentes contextos territoriales.

Finalmente, el presente documento plantea los elementos de contexto y antecedentes en donde se enmarca el modelo, precisando cómo, dónde y por qué surge, presenta las definiciones, principios orientadores y precisiones técnicas para el desarrollo de las CdA y el FT, así como la descripción del ciclo operativo. De igual manera, el documento cuenta con dos 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.

1. OBJETIVO

1.1 Objetivo General

Desarrollar las Comunidades de Aprendizaje y el Fortalecimiento Técnico (CdA y FT) que, en el marco de la gestión de conocimiento, contribuyan a potenciar las capacidades del ICBF, el funcionamiento eficaz del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF) y la cualificación de los actores vinculados al Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF), como medios para lograr la protección integral de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades y la mejora continua de la gestión institucional.

1.2 Objetivos Específicos

1. Posicionar en la cultura organizacional del ICBF los principios, conceptos y metodologías del modelo de CdA y FT para la gestión del conocimiento.
2. Potenciar los marcos existentes y desarrollar nuevos escenarios territoriales que impulsen el fortalecimiento técnico y las comunidades de aprendizaje, integrando y generando insumos, experiencias y saberes para la visibilización y construcción colectiva de conocimiento.
3. Desarrollar las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico del ICBF a partir enfoques

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

interrelacionados con el enfoque diferencial¹.

2. ALCANCE

El presente documento se centra en la gestión de conocimiento como marco de referencia para nutrir y fortalecer las acciones en todas las dependencias, áreas, grupos y equipos de trabajo de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del ICBF en los distintos ámbitos: zonal, regional y nacional. Para ello, se plantea la implementación del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico como referente conceptual y metodológico bajo una lógica circular y dinámica, donde los procesos de aprendizaje y construcción de conocimiento son continuos y evolutivos. Estos procesos se sustentan en las experiencias y saberes de las y los servidores públicos y colaboradores del ICBF, quienes, a partir de su labor, se transforman y fortalecen continuamente, contribuyendo así al desarrollo institucional.

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.

¹ En el marco del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos se articulan e interrelacionan ocho (8) enfoques bajo los cuales se realiza el análisis para la materialización del principio de enfoque diferencial para la garantía real y efectiva del derecho a la igualdad de los niños, niñas, adolescentes y familias: enfoque de derechos, enfoque de ciclo de vida, enfoque territorial, enfoque de acción sin daño, enfoque intergeneracional, enfoque intercultural, interseccionalidad y enfoque inclusivo.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 10 de 79

3. CONTEXTUALIZACIÓN

3.1 Antecedentes

Para el ICBF es fundamental fortalecer las capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas de sus equipos de trabajo, operadores, agentes del SNBF y actores vinculados al Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF), para la gestión oportuna, pertinente y efectiva de las políticas públicas de primera infancia, infancia, adolescencia, familias y comunidades entre otras que sean de competencia institucional, así como el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de los programas y prestación del SPBF en los territorios.

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 las y los servidores públicos y colaboradores del ICBF y del SNBF sobre las experiencias, prácticas y aprendizajes adquiridos desde la práctica misma de la gestión institucional y en la implementación de las modalidades, servicios y programas 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 los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del ICBF, situando en el centro de las reflexiones las y los servidores públicos y colaboradores del ICBF que movilizan la prestación del SPBF y su interacción con niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personas gestantes y lactantes, familias y comunidades.

Las comunidades que habitan los territorios poseen saberes propios, que han sido contruidos históricamente y desde los cuales otorgan sentido a sus prácticas y producen e interpretan sus realidades y sus contextos (usos y costumbres), esto es entendido como la producción de la cultura². Sin embargo, en la mayoría de los casos, estos saberes no se han considerado 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 sociales³ que permiten la generación de estrategias y prácticas situadas que pueden modificar las realidades adversas a través de los sentidos y prácticas propias de las poblaciones y comunidades en sus contextos.

Abordar los procesos orientados al fortalecimiento de las capacidades técnicas institucionales con el fin de mejorar la atención en el marco de una estrategia de gestión del conocimiento que reconozca la diversidad de saberes, implica valorar la capacidad y el conocimiento de las personas que hacen parte del ICBF y de las atendidas en las distintas modalidades y servicios del Bienestar Familiar. Estos saberes no siempre provienen

² (Martín Barbero, 1987)

³ Se refiere se refiere a cómo la sociedad se organiza y estructura a través de símbolos, normas y reglas que guían el comportamiento humano y las relaciones sociales.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 11 de 79

de procesos racionales o sistematizados, sino que emergen de una ecosofía⁴ que promueve una relación armónica y respetuosa entre el individuo, los demás y su entorno. En este vínculo, las emociones, el pensamiento mítico y el saber común son elementos fundamentales que configuran usos, costumbres y creencias.

Con base en lo anterior, se espera que este modelo promueva una gestión de conocimiento que valore e integre los saberes y horizontes de sentido de las poblaciones y comunidades, con y para las cuales el ICBF orienta su misionalidad. Esta integración debe reflejarse no solo en los procesos de planeación, sino también en la atención y en la promoción de la corresponsabilidad, a partir de un diálogo intercultural, intergeneracional y transectorial.

Por ello, la voz de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personas gestantes y lactantes, familias y comunidades atendidas por el ICBF no puede limitarse únicamente a la evaluación de la pertinencia y satisfacción de las modalidades, servicios y formas de atención, sino que debe nutrir el diálogo que aborde sus realidades, preocupaciones, sueños y aspiraciones en relación con sus derechos y posibilidades de realización.

El modelo de CdA y FT se articula con la postura ética del buen vivir⁵, en tanto que se distancia de los modelos convencionales de asistencia técnica que con frecuencia invisibilizan o sustituyen los saberes y prácticas propias del contexto, mediante mecanismos, estrategias y herramientas de corte técnico-científico. En contraste, este modelo reconoce, valora y potencia los saberes y conocimientos construidos históricamente por las comunidades a partir de su devenir sociocultural.

Dichos saberes surgen desde la relación ecosófica entre sí mismo (subjetividad), los otros (lo social) y lo otro (el entorno) promoviendo y potenciando prácticas orientadas al cuidado de la vida. Esta perspectiva ética se traduce en un quehacer institucional del ICBF que se construye en diálogo constante con las comunidades y los territorios, reconociendo su agencia, diversidad y riqueza cultural.

En línea con lo anterior, surgieron 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 situado que fundamenta y posibilita las acciones del quehacer institucional? y a partir de ese conocimiento ¿cómo se diseñan y estructuran acciones para

⁴ Corriente de pensamiento y movimiento ecologista que busca una sabiduría global para habitar el planeta, considerando que todos los seres vivos tienen derecho a la existencia y no están sujetos a una jerarquía preestablecida.

⁵ El buen vivir, Natjẽmban jisoĩñam, natjẽmban jisotbemañam (Kamëntš á), SumakKawsay (Kichwa, Inga), Tab Warab en namuy wam, nam trik (Misak), y en otras lenguas desde las cosmovisiones de los Pueblos originarios, hacen referencia a una manera de comprender la realización humana, que se opone a una visión hegemónica centrada en la calidad de vida. Que pone en el centro el cuidado de la vida en sus distintas manifestaciones, reconociendo la interdependencia de los seres para su bien-estar, bien-ser y la convivencia desde el reconocimiento, respeto y celebración de la diversidad en su presente continuo.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 12 de 79

afrontar los desafíos que impone la realidad territorial desde una perspectiva del buen vivir?, ¿qué condiciones son necesarias para construir de cierta manera el conocimiento dialógico y situado?.

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 y con 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 y los servidores públicos y colaboradores del ICBF de diferentes áreas de la entidad en el ámbito nacional, regional y zonal, ratificando y haciendo visible la importancia de la construcción de conocimiento colectivo con y desde los territorios, respetando los saberes que se gestan en las comunidades, desde diferentes miradas, y otras alternativas posibles.

Como resultado de ese proceso surgió la construcción colectiva del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, con el propósito de transformar y potenciar el quehacer institucional a través de la gestión del conocimiento fundamentado en el aprendizaje y reflexión colectiva sobre la práctica, en función del quehacer del ICBF y de la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personales gestantes y lactantes, familias y comunidades.

Así mismo, se elabora el anexo de “armonización de sentidos: conceptos transversales del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico”, que consolida distintos conceptos y nociones como: interculturalidad, cuidado, buen vivir, territorialidad, sostenibilidad, soberanía alimentaria, entre otros⁶. El anexo “fichas metodológicas del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico” presenta la orientaciones y claridades inicial para el desarrollo metodológico de los espacios de CdA y FT.

3.2 Siglas y Abreviaturas

CdA	Comunidad(es) de aprendizaje
FT	Fortalecimiento técnico
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MEDD	Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos

⁶ 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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 13 de 79

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 (3) escenarios de incidencia que como ICBF están definidos para la gestión institucional: zonal, regional y nacional.

Armonización de sentidos: es uno de los procesos que se desarrolla en el marco de las CdA. Se caracteriza por el diálogo de saberes y tiene por objetivo, exponer la diversidad de sentidos, imaginarios, cosmovisiones y creencias 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 y programas que contribuyan al fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias mejorando la atención y promoviendo el goce efectivo de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personas gestantes y lactantes, familias y comunidades teniendo como eje el cuidado de la vida.

Buen vivir: es una forma de entender la realización humana desde las cosmovisiones de los pueblos originarios, que se aleja de la visión hegemónica centrada en la calidad de vida individual. En su lugar, pone en el centro el cuidado de la vida en todas sus formas, reconociendo la *interdependencia* entre los seres humanos, la naturaleza y la diversidad cultural. Se basa en la idea de que somos seres inacabados que necesitamos del otro y de lo otro para vivir en equilibrio, armonía y respeto. Este concepto se amplía en el anexo 1 “Armonización de sentidos: conceptos transversales del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico”.

Buenas Prácticas: es una experiencia exitosa que ha sido probada y validada en un amplio sentido y que se convierte en un referente importante para valorarla en otros contextos específicos e identificar aquellos aspectos que pueden ser replicados y adoptados⁷.

Capacidad de agencia: se entiende como las libertades y oportunidades que tiene una persona o un colectivo 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, pueden restringir la posibilidad de que una persona encuentre sentido, dignidad o bienestar en su vida. Desarrollar la capacidad de agencia implica no solo actuar, sino hacerlo con conciencia crítica para transformar esas condiciones que impiden valorar la vida propia, es recuperar el poder de decidir y construir una vida con sentido⁸.

⁷ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

⁸ (García Calvo & Garzón Barragán, 2023)

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 14 de 79

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 significados. El cruce de horizontes de sentido no busca uniformidad, sino una comprensión más nutrida, situada y compartida, que reconozca la pluralidad como fuente de sentido⁹.

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 persona¹⁰.

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.

Ecosofía: integra la ecología mental, social y ambiental, proponiendo una ética que considera la interdependencia de todos los seres vivos y la necesidad de un cambio de paradigma en nuestra forma de vida. No se limita a la protección del medio ambiente, sino que busca una transformación profunda en la forma en que entendemos y habitamos el planeta¹¹.

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 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 valor¹².

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 a los saberes, significados y comprensiones que tiene un grupo humano sobre su realidad y que determina las formas y prácticas que le permiten habitarla y garantizar su pervivencia. En este sentido, es fundamental entender la manera como los grupos humanos comprenden y se relacionan con

⁹ (Calderón Vélez, 2013).

¹⁰ (Gough, 2008)

¹¹ (Díaz González, García Almeida, & Pérez Flerima, 2010)

¹² (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 15 de 79

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 una o varias experiencias o procesos 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 para alcanzarlos (Luna y Rodríguez, 2011)¹³.

Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos (MEDD): método de análisis y guía para la acción que sirve para el reconocimiento particular y colectivo de las personas, en el que se reconoce la importancia de generar acciones afirmativas dirigidas a materializar la igualdad y equidad efectiva de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y sus familias en todo el territorio nacional, cuya aplicación transversal se debe tener en cuenta para la implementación de las modalidades, servicios y programas del ICBF.¹⁴

Pedagogías dialogantes: es un enfoque de aprendizaje que identifica las diferentes dimensiones humanas (cognitivas, socioafectivas, y prácticas), reconociendo la importancia del contexto, la cultura y la historia en el proceso educativo. Ubica y distingue el papel de quienes facilitan y dinamizan, así como el rol activo de las personas en el proceso de desarrollo humano¹⁵.

Saberes: son formas de comprensión más situadas, prácticas y culturales. Incluyen experiencias, intuiciones, tradiciones y formas de vida que no siempre se sistematizan, pero que son profundamente significativas para quienes las viven. Los saberes pueden ser ancestrales, populares, comunitarios o cotidianos.

Sentipensante: los seres humanos sentipensantes son aquellos que no separan la razón de la emoción. En este sentido integra el pensamiento y el sentimiento en la concepción e interpretación del mundo y de las interrelaciones entre humanos, no humanos y naturaleza en una perspectiva pluriversa¹⁶.

Servicio Público de Bienestar Familiar: se entiende como el conjunto de acciones del Estado que se desarrollan para cumplir en forma integral y permanente con el reconocimiento, la garantía, protección y restablecimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes, así como la prevención de su amenaza o vulneración y el fortalecimiento familiar¹⁷.

Territorio: un conjunto de vínculos de dominio, de poder, de pertenencia o de apropiación entre una porción o la totalidad de un espacio geográfico y un determinado sujeto individual o colectivo. La relación de pertenencia o apropiación a un territorio no se refiere sólo a vínculos de propiedad sino también a aquellos lazos subjetivos

¹³ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

¹⁴ (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2023)

¹⁵ Adaptado (Jiménez Rodríguez, 2020)

¹⁶ (Pinheiro Barbosa, 2020)

¹⁷ Artículo 3, Decreto 936 de 2013.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 16 de 79

de identidad y afecto existentes entre el sujeto y el espacio en donde habita. Este concepto se amplía en el anexo 1 “Armonización de sentidos: conceptos transversales del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico”.

3.4 Marco Normativo

El presente marco normativo recoge el conjunto de leyes y normas que establecen el contexto legal 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.

Tabla 1. Resumen de normatividad relacionada con el Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico.

Norma	Referencia
Constitución Política de la República Colombia (1991)	Artículo 5. <i>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.</i> Artículo 7. <i>Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana.</i> Artículo 8. <i>Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.</i> Artículo 42. (...) <i>La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla. El Estado y la sociedad garantizan la protección integral de la familia. La ley podrá determinar el patrimonio familiar inalienable e inembargable (...).</i> Artículo 44. (...) <i>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. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores.</i> <i>Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.</i> Artículo 45. <i>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.</i> Artículo 46. <i>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.</i> Artículo 64. (...) <i>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,</i>

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 17 de 79

Norma	Referencia
	demográficas, organizativas y culturales que lo distingue de otros grupos sociales. <i>El Estado reconoce la dimensión económica, social, cultural, política y ambiental del campesinado, (...).</i> Artículo 67. <i>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. 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.</i> <i>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.</i> Artículo 68. (...) <i>Las integrantes de los grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural (...).</i> Artículo 70. <i>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.</i> <i>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.</i> Artículo 209. <i>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.</i>
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 20. <i>Modificado por el artículo 124 del Decreto 1471 de 1990. “El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tendrá por objeto propender y fortalecer la integración y el desarrollo armónico de la familia, proteger al menor de edad y garantizarle sus derechos.”</i>

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 18 de 79

Norma	Referencia
	Artículo 21. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tendrá las siguientes funciones: <i>“(...) 1. Ejecutar las políticas del Gobierno Nacional en materia de fortalecimiento de la familia y protección al menor de edad; (...) 14. Crear programas de protección preventiva y especial para menores de edad, lo mismo que auxiliar técnica y económicamente a los organismo de esta naturaleza existentes en el país cuando lo considere conveniente; 15. Prestar la asistencia técnica necesaria para el estudio integral del menor de edad que esté bajo las órdenes de los Jueces de Menores del país y emitir dictámenes periciales (antropo-heredo-biológicos) en los procesos de filiación y en aspectos psicosociales cuando el Juez lo solicite (...)”.</i>
Ley 489 de 1998	Ley estatutaria que desarrolla, en su capítulo octavo, el proceso de democratización y control social de la administración pública; lo que permite al ciudadano conocer la estructura de las entidades de la administración a la vez que orientan su participación en la toma de decisiones y en los asuntos públicos, especialmente en escenarios de vigilancia y control.
Ley 850 de 2003	Ley estatutaria que reglamenta los procesos de conformación, ejercicio y apoyo a la labor de las veedurías ciudadanas como forma democrática de organización ciudadana en el marco del control social a la gestión pública.
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. <i>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 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.</i> Título II. Garantía de Derechos y Prevención, Capítulo II. Medidas de Restablecimiento de Derechos: Artículo 58. <i>“(...) 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.”</i> 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 <i>“Forman parte del sistema de responsabilidad penal para</i>

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 19 de 79

Norma	Referencia
	<i>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.”</i> 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. Responsables de las políticas públicas de infancia y adolescencia. (...) <i>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 (...).</i>
Ley 1361 de 2009	Por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia. Artículo 5. Deberes. <i>“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 familia.”</i>
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 1712 de 2014	Por medio del cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.
Ley 1757 de 2015	Ley estatutaria que dicta disposiciones en materia de promoción y protección del derecho fundamental a la participación democrática.
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. (...) <i>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 (...).</i>
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 2195 de 2022	Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones.
Ley 2328 de 2023	Por medio de la cual se establece la política de Estado para el desarrollo integral en la infancia y adolescencia.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 20 de 79

Norma	Referencia
	Artículo 2. Ámbito de Aplicación. <i>“La Política de Estado para el Desarrollo Integral en la Infancia y la Adolescencia adoptada mediante esta ley, debe ser aplicada por las entidades del orden nacional y territorial, la sociedad civil organizada y demás agentes del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, y en general, por todos los actores públicos y privados que tienen incidencia en la generación de condiciones que favorecen el proceso de desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes entre los seis (6) y los dieciocho (18) años, de acuerdo con su rol y competencias, en consonancia con lo previsto (Sic) los artículos 10 y 204 de la Ley 1098 de 2006. Esta política se implementará de manera progresiva y tendrá en cuenta los principios rectores, el enfoque territorial, diferencial y poblacional durante toda la trayectoria de vida”.</i>
Decreto 2388 de 1979 compilado en el Decreto 1084 de 2015 (Reglamentario de las leyes 75 de 1968, 27 de 1974 y 7ª de 1979)	Por el cual se reglamentan las Leyes 75 de 1968, 27 de 1974 y 7 de 1979. Artículo 12. <i>“Artículo 2.4.1.5. Actividades relacionadas con los Agentes del SNBF. Las actividades que realicen las entidades mencionadas en el Artículo 2.4.1.10., deberán cumplirse con estricta sujeción a las normas del servicio y a los reglamentos dictados por el ICBF. (Decreto 2388 de 1979, artículo 12)”.</i>
Decreto 0987 de 2012 Decreto 1927 de 2013	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 Subdirección General de conformidad con lo contemplado en el artículo 9, entre otras: <i>“1. Asesorar a la Dirección General en la formulación de políticas, lineamientos, planes y/o programas relacionados con el Instituto. (...) 6. Coordinar con las direcciones misionales, la definición y el desarrollo de políticas y lineamientos, planes y programas en materia de primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, familia, poblaciones especiales, nutrición, protección y los demás temas que le sean asignados por la Dirección General.”</i> Mismo decreto dispone en su artículo 20 como una de las funciones de la Subdirección de Mejoramiento Organizacional: <i>“ (...) 11. Coordinar, con la Oficina de Aseguramiento a la Calidad, las acciones tendientes a mejorar la calidad de los servicios, el cumplimiento de las funciones, la efectividad de los resultados y, optimizar el uso de los recursos, modernizar y tecnificar la Entidad, con base en el diagnóstico de la gestión institucional y demás instrumentos que desarrolle el Instituto (...)”.</i> En el mismo sentido los artículos 16 y 42, modificados por los artículo 3 y 5 respectivamente del Decreto 1927 de 2013 determinan las funciones de sus dependencias 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

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 21 de 79

Norma	Referencia
	artículo 205 de la Ley 1098 de 2006. Artículo 14 (numeral 5): <i>“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 Familiar y a las organizaciones del orden nacional y territorial que prestan el Servicio Público de Bienestar Familiar”.</i>
Decreto 1885 de 2015	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SNCPRA) y se dictan otras disposiciones. Capítulo II. Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes, Artículo 10. Secretaría Técnica. <i>La Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SNCPRA), será ejercida de manera permanente por la Subdirección de Responsabilidad Penal del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), o quien haga sus veces.</i> 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 - SNCRPA. Funciones de Secretaría Técnica: <i>“...la Secretaría Técnica de los Comités Departamentales del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes - SNCRPA “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”.</i> Funciones 9, 10, 11 y 12.
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 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 2366 de 2007	Por la cual se aprueban los Lineamientos Técnicos para la inclusión y atención de familias. Artículo 2. “Los Directores, Jefes de Oficina, Coordinadores de Grupo, Coordinadores y demás servidores públicos capacitados de centros zonales, serán responsables de la difusión y aplicación de los lineamientos aprobados”.
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. Las regionales se clasifican de acuerdo con su estructura interna y el número de centros zonales a su cargo (Artículos 3, 4 y 5 de la Resolución 2859 del 24 de abril de 2013, artículo 1 de la Resolución 7022 de 2018 y artículo 1 de la Resolución 8939 de 2017).
Resolución 8939 de	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

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 22 de 79

Norma	Referencia
2017	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 11980 de 2019	Por la cual se adopta el Modelo de Planeación y Sistema Integrado de Gestión del ICBF. Artículo 2. Descripción: “(...) a) <i>Dimensiones del MIPG: de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 1083 de 2015 modificado por el decreto 1499 de 2017 y el Manual Operativo de Planeación y Gestión – MIPG definido por el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, el Modelo del ICBF integra siete (7) dimensiones, con sus objetivos así: (...) (...) 6. Gestión del conocimiento e innovación: dinamizar el ciclo de política pública facilitando el aprendizaje y la adaptación de nuevas tecnologías, interconectando el conocimiento entre los colaboradores, dependencias y procesos y promoviendo las buenas prácticas (...).</i> ”
Resolución 6659 de 2020	Por la cual se modifica el Modelo de Planeación y el Sistema Integrado de Gestión. En concordancia el Manual del Sistema Integrado de Gestión contempla en su Capítulo 8. Planeación y control operacional. los aspectos relevantes de la planificación en la prestación del servicio.
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.
Resolución 3397 de 2024	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 7700 del 6 de diciembre de 2023 y se adopta el Manual de Contratación del ICBF, el cual tiene como documento orientador la “ <i>Guía para el ejercicio de Supervisión e Interventoría de Contratos y Convenios suscritos por el ICBF</i> ” <i>Esta Guía en el numeral 5,2,4 contempla las acciones de seguimiento y control técnico, que entre otras establece: "Aplicación de los instrumentos y procedimientos para llevar a cabo la labor de supervisión y/o interventoría: el supervisor/ interventor aplicará en primera instancia los instrumentos y procedimientos establecidos por el ICBF para desarrollar su labor; lo anterior, sin perjuicio del uso e implementación de herramientas o insumos que puedan complementar su debido seguimiento y gestión a cada una de las obligaciones y compromisos asumidos en el contrato/convenio, tales como: matrices de verificación, formatos de reporte, listas de chequeo, actas de visita, informes de revisión documental, registros fotográficos y demás instrumentos de obligatoria aplicación, establecidos en las áreas misionales, acorde con las necesidades y especificidades del contrato respectivo, entre otras. Para realizar un adecuado ejercicio de supervisión y/o interventoría, es fundamental, en los casos que aplique,</i>

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 23 de 79

Norma	Referencia
	<i>realizar visitas a los sitios donde se ejecute el contrato/convenio, con el fin de verificar que el servicio se preste conforme con los términos establecidos ".</i>

Fuente: Elaboración propia, 2024 - 2025

3.5 Marco Conceptual

La **gestión del conocimiento** se define 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 mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor (ciudadanos, entidades públicas, servidores y otros grupos de interés)"¹⁸.

De esta forma el Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico está enmarcado en la gestión del conocimiento permitiendo que el saber no solo circule, sino que se transforme, se comparta y se potencie colectivamente.

A continuación, se relacionan las principales razones de enmarcar el modelo en la gestión del conocimiento:

- **Reconoce y da valor a los saberes existentes:** las CdA y FT parten desde la premisa que todas las personas saben y conocen desde su rol y experiencia. Esto rompe con la lógica jerárquica de “quien enseña” y “quien aprende”, y da paso a una construcción horizontal del saber.
- **Dinamiza el aprendizaje colectivo:** en las CdA y FT, el conocimiento no es estático, se genera, adapta y resignifica en función de los contextos territoriales y las necesidades institucionales. La gestión del conocimiento permite que este proceso sea sistemático, reflexivo y sostenible.
- **Promueve un diálogo asertivo:** ya que hace posible el intercambio de conocimiento, generación de acuerdos y promoción de la creatividad con el fin de brindar soluciones innovadoras a estas necesidades.
- **Articula saberes diversos:** facilita el *diálogo de saberes* entre lo técnico, lo experiencial, lo ancestral y lo académico. Esto es fundamental para construir soluciones contextualizadas y culturalmente pertinentes, especialmente en un país tan diverso como Colombia.
- **Mejora la toma de decisiones y la innovación:** al sistematizar experiencias, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, la gestión del conocimiento fortalece la capacidad institucional para

¹⁸ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 24 de 79

innovar, adaptarse y responder de manera más efectiva a los retos que tiene el Bienestar Familiar, para fortalecer la gobernanza local en la transformación de sus realidades y en el relacionamiento con lo público.

- **Estructura procesos de mejora continua:** el modelo CdA y FT se basa en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), y la gestión del conocimiento es el eje que garantiza que cada ciclo operativo desarrollado mejore la gestión institucional.

En consecuencia, las **comunidades de aprendizaje** se configuran como espacios de construcción colectiva de conocimiento, donde se reconoce y valora la diversidad de sentidos, imaginarios, cosmovisiones, creencias y saberes que cada actor y territorio aporta sobre una realidad o problemática en particular. Estos espacios buscan fomentar la co-creación de nuevos sentidos y significados, conceptos y conocimientos orientados a transformar realidades adversas, construir culturas de paz y fortalecer la gobernanza, así como la agencia territorial y comunitaria, todo ello con el propósito de construir presente y futuro alineados con los sentires de las comunidades y fundamentados en el goce efectivo de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, teniendo como eje el cuidado de la vida.

La gestión del conocimiento posibilita el fortalecimiento de capacidades desde lo institucional, favoreciendo la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar. En este sentido, el **fortalecimiento técnico** deja de ser una transferencia unidireccional de expertos hacia receptores, y se convierte en un proceso dialógico y participativo, donde todos los actores aportan desde sus saberes. Esto genera mayor apropiación, pertinencia y sostenibilidad de los procesos. El fortalecimiento técnico desde la gestión del conocimiento no solo mejora habilidades y competencias, sino que transforma la cultura institucional, fomenta el aprendizaje colectivo y potencia la acción pública con sentido, eficacia y humanidad.

En esa medida, desde las CdA y FT se promueve que a partir del reconocimiento del contexto e identificación de necesidades se generen 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.

El modelo busca que, desde la gestión del conocimiento, se añada valor a los procesos estratégicos, misionales de apoyo y de evaluación, mediante la identificación, análisis e interoperabilidad del **conocimiento tácito** (conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 25 de 79

soluciones, es intangible)¹⁹ y el **conocimiento explícito** (conocimiento formal, ordenado, fácil de almacenar y compartir)²⁰, que son movilizadas en el desarrollo de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Es así, que la gestión del conocimiento impulsa el tránsito de lo desconocido a lo conocido, y facilita el intercambio de ideas, preguntas y propuestas, en torno a un tema o discusión específica, promoviendo la generación de conocimiento mediante la construcción, maduración y dinamización de saberes, tanto al interior como al exterior de la entidad. Este proceso se desarrolla a través de un flujo estructurado que inicia dentro de ICBF y que finaliza con la articulación de los actores con quienes interactúa, completando así un ciclo de aprendizaje institucional, que se repite de manera continua para potenciar la construcción colectiva del conocimiento. Este ejercicio se realiza mediante metodologías y técnicas implementadas por las y los servidores públicos y colaboradores a partir de una lógica de mejoramiento continuo.

En el ICBF, la gestión del conocimiento y la innovación buscan la identificación permanente de las necesidades y expectativas de atención. En este sentido, su propósito es generar condiciones favorables para satisfacer dichas necesidades, incluso en contextos adversos y fortalecer tanto las capacidades institucionales como comunitarias para responder a ellas. Un ejemplo de esto es la atención en situaciones de emergencia provocadas por desastres de origen natural o por acciones humanas intencionadas.

Es en el quehacer y la interacción cotidiana entre la diversidad de actores involucrados en la gestión de conocimiento, donde emergen formas eficientes de diálogo entre las organizaciones públicas y los grupos sociales en cumplimiento de los objetivos institucionales orientados a la construcción del buen vivir, en coherencia con la misionalidad de ICBF.

De ahí que la gestión del conocimiento derivada de las CdA y FT pueda también tener repercusiones en acciones propias de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, en tanto los propios territorios y poblaciones participantes contribuyen en posibles ejercicios de diagnóstico participativo o en la formulación, implementación y evaluación participativa de acciones, planes, programas, proyectos, servicios, etc. Vale la pena recordar que la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y tiene como propósito orientar a las entidades públicas, incluyendo el ICBF, para que se garantice la incidencia y contribución efectiva de la ciudadanía y sus organizaciones en los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación -incluyendo la rendición de cuentas- de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana, contribuyendo al logro de los resultados institucionales y a la satisfacción de las necesidades y derechos de la ciudadanía y grupos de valor.

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 ambos procesos, constituyen posibilidades de movilizar el conocimiento, promover el pensamiento crítico y situado, y repensar de manera constante el quehacer institucional desde los distintos

¹⁹ (Departamento Administrativo de la Función pública, 2020)

²⁰ Ibidem.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 26 de 79

procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, incluyendo posibles acciones de articulación de la participación ciudadana. Las sinergias entre las CdA y el FT dotan de sentido el accionar de las y los servidores públicos y colaboradores, y aporta significativamente a las modalidades, servicios y programas que ofrece 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 el Modelo de CdA y FT son entendidos como el conjunto de valores éticos y estratégicos que orientan su accionar y visión, los cuales se materializan en el quehacer institucional y en el trabajo con las poblaciones a las que debe su misionalidad el Bienestar Familiar.

Aprendizaje experiencial: la experiencia juega un papel central en el aprendizaje porque permite a los sujetos construir conocimiento de manera profunda y significativa a través de la práctica y la reflexión. El aprendizaje experiencial, en particular, se centra en la idea de que la mejor manera de aprender es haciendo y luego reflexionando sobre esa experiencia.

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.

Concertación: impulsa la reflexión y diálogo horizontal con el fin de generar acuerdos entre quienes abordan un tema, discusión o situación, compartiendo ideas, conocimientos y experiencias, fomentando la comunicación, la participación y el aprendizaje mutuo.

Conocimiento situado: prioriza y materializa acciones a partir del reconocimiento de los saberes, prácticas y emociones de los territorios en los que el ICBF cohabita y desarrolla las acciones relacionadas con su misionalidad.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 27 de 79

Construcción de conocimiento: promueve la generación de conocimiento, a través de su gestión, movilización y cuestionamiento constante. Transciende la concepción del conocimiento como algo fijo y estático y abre paso a procesos de pensamiento dinámico, reflexivo y en transformación.

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

Diversidad Metodológica: las metodologías para el desarrollo de las CdA y FT son plurales, diversas flexibles y adaptables de acuerdo con las necesidades territoriales, los contextos, los grupos poblacionales y temáticas.

Flexibilidad: refleja la naturaleza dinámica y en constante evolución de los procesos, permitiendo la adaptación a contextos diversos para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico. Esta cualidad facilita la innovación, la apertura al cambio y la construcción colectiva de saberes en función de las necesidades territoriales y misionales del ICBF.

Innovación y Creación: la implementación del modelo genera procesos de investigación e innovación para resignificar y repensar las prácticas y acciones desarrolladas y las planificadas. 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.

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, se identifiquen errores y prácticas fallidas que eviten repetir lo que no ha funcionado y fortalezcan lo que sí, garantizando continuidad, mejora institucional y pertinencia en los territorios.

Participación ciudadana: es un principio constitucional y un derecho fundamental de toda la ciudadanía. Como principio constitucional, exige que las instituciones públicas garanticen el derecho de la ciudadanía a intervenir en los asuntos públicos y en la definición del destino de la nación. Ahora bien, la participación entendida como un derecho fundamental, permite que la ciudadanía pueda involucrarse en la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de la vida nacional: en lo político, económico, cultural y administrativo. En lo administrativo, que compete al ICBF, la participación ciudadana en la gestión pública busca garantizar la participación efectiva de la ciudadanía y sus organizaciones en los procesos de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación, incluyendo la rendición de cuentas.

Pensamiento Crítico: se entiende como la posibilidad de pensar, hacer(nos) preguntas y reflexionar frente a los contextos circundantes, bajo el marco intencional de las CdA y FT de generar habilidades para el

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 28 de 79

pensamiento crítico y desde allí, incidir en la cotidianidad de los procesos de atención, modalidades y servicios que lidera el ICBF.

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

Reconocimiento y participación de las diversidades: una de las grandes fortalezas del modelo reside en acoger y articular distintas miradas, experiencias y formas de conocimiento. Valora la diversidad (cultural, étnica, territorial, de género, generacional y funcional) como una fuente que enriquece la construcción de conocimiento, fomenta la inclusión y fortalece los procesos de transformación social desde una perspectiva intercultural y participativa.

Sostenibilidad: capacidad de dar continuidad en el tiempo a la implementación de procesos orientados a la consolidación de comunidades de aprendizaje y al fortalecimiento técnico. Implica garantizar la permanencia, evolución y apropiación de estas iniciativas, integrándolas de manera estructural en las dinámicas institucionales y territoriales, con enfoque participativo y visión de largo plazo.

Saberes colectivos: se orienta a la consolidación de propuestas creativas, innovadoras, contextualizadas, accesibles, apropiadas y viables, construidas desde la diversidad de experiencias, conocimientos y prácticas presentes en los territorios. Este enfoque reconoce el valor del diálogo de saberes y promueve la participación activa de las comunidades en la generación de soluciones pertinentes y sostenibles.

Trabajo colaborativa y participativa: buscan la construcción colaborativa y participativa, 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.

Transversalidad: tiene el potencial de impactar de manera transversal los distintos procesos misionales, estratégicos, de apoyo y evaluación que desarrolla el ICBF, fortaleciendo la articulación interinstitucional y promoviendo una gestión más integral y eficiente.

3.5.2 Atributos del equipo de trabajo que moviliza el modelo

Cada servidor(a) público y colaborador(a) que hace parte de la implementación del Modelo de CdA y FT en los ámbitos territoriales, debe ser agente movilizador y gestor(a) del cambio que, a través del reconocimiento de las prácticas, experiencias y contexto, motiva un diálogo horizontal en un ambiente de confianza, proporcionando y construyendo herramientas, estrategias y rutas adecuadas 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 demás agentes movilizadores, estableciendo una cultura de mejora continua, fortaleciendo el talento humano del ICBF, movilizand 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 y la garantía de derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 29 de 79

Para el Modelo de CdA y FT vincula las capacidades y habilidades de las personas, entiendo las **capacidades** como el potencial o aptitud innata que una persona posee para realizar una tarea o aprender algo, mientras que las **habilidades** son destrezas adquiridas y desarrolladas a través de la práctica, la experiencia o la formación. De esta forma, las capacidades marcan el punto de partida y las habilidades reflejan el resultado del aprendizaje y la experiencia.

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 servidores públicos y colaboradores del ICBF, como las que se relacionan 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, adolescencia, juventud, familias y comunidades.
- Apertura al conocimiento interdisciplinar y capacidad de gestión y articulación.
- Habilidad para percibir, identificar y analizar con atención, extrayendo información significativa a partir de lo observado.
- 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.
- Escucha activa, como habilidad para prestar atención plena a lo que dicen otras personas, comprendiendo no solo sus palabras, sino también sus emociones e intenciones, fortaleciendo el vínculo y la confianza.
- Resolución de conflictos, habilidad para manejar tensiones y desacuerdos de manera constructiva, promoviendo el diálogo y la búsqueda de consensos.
- 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, adaptación y vinculación del enfoque diferencial.
- Habilidades analíticas para la identificación de problemas, análisis de datos, y toma de decisiones basadas en evidencia.
- Conocimiento sobre herramientas, instrumentos, metodologías, conceptos y normas alrededor de la política de participación ciudadana en la gestión pública.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 30 de 79

- Habilidades de evaluación, para analizar la eficacia, eficiencia o impacto de un proceso, proyecto, o iniciativa.

3.5.3 Actividades para desarrollar por el equipo de trabajo de las CdA y FT

A continuación, se presentan de forma general las acciones para desarrollar por parte de las y los servidores públicos y colaboradores del ICBF, que movilizan las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico:

Facilitador - facilitadora: persona que facilita el desarrollo de las CdA y FT.

- Promueve la articulación y participación con los distintos actores en territorio.
- Conoce y promueve el desarrollo de herramientas y metodologías de dinamización y participación.
- Motiva el liderazgo compartido.
- Dinamiza la gestión del conocimiento como horizonte de sentido de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico.
- Fomenta el seguimiento y la sostenibilidad de las CdA y FT, mediante la definición clara de evidencias que respalden su implementación avance y resultado.
- Retroalimentar el desarrollo de las CdA y FT.

Las y los servidores públicos y colaboradores participantes: personas que 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.
- Contribuyen al 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 (3) escenarios de incidencia definidos en ICBF para la realización de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. A continuación, se desagregan las principales acciones que se desarrollan en cada ámbito (zonal, regional y nacional) para 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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 31 de 79

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 los ajustes a los procesos de atención del ICBF. Este aspecto incluye la participación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Ámbito Regional

- **Consolida la lectura de las realidades del ámbito zonal:** las direcciones regionales en articulación con los centros zonales y conocedoras de la información que de ellos se deriva, 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 transmisión 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.
- **Plan de participación ciudadana regional:** las direcciones regionales, en articulación con la Dirección de Servicios y Atención, formulan e implementan un plan de participación ciudadana que permite articular posibles acciones para dinamizar el funcionamiento en el modelo CdA y FT.

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, guías operativas, entre otros documentos vinculen 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.
- **Plan de participación ciudadana nacional:** la Dirección de Servicios y Atención lidera la formulación e implementación de un plan de participación ciudadana a nivel nacional que permite articular posibles acciones para dinamizar el funcionamiento en el modelo CdA y FT.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 32 de 79

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.²¹*

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. Además, las CdA se constituyen en espacios fundamentales para que las y los servidores públicos y colaboradores del ICBF, gestionen conocimiento a partir de sus experiencias desde su quehacer institucional.

Partiendo del reconocimiento de que no existe un “único y verdadero” conocimiento, sino que existe una multiplicidad de formas de producirlo, cada grupo humano se constituye en generador de saberes a partir de sus vivencias, experiencias históricas y realidades territoriales. En este sentido, las CdA, se constituyen como espacios de encuentro que permiten la reflexión sobre las prácticas, facilitando el diálogo entre actores con saberes distintos. Este intercambio posibilita 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, sino también en la cotidianidad de las comunidades.

Desde esta perspectiva, diseñar estrategias para incidir en la realidad requiere comprender y cuestionar críticamente el contexto, lo cual implica desarrollar e implementar pedagogías dialogantes que contribuyan a la reflexión entre sujetos individuales y colectivos, portadores de saberes diversos. Así, las y los servidores públicos y colaboradores desde sus dinámicas territoriales identifican las situaciones que necesitan ser transformadas. A partir de este proceso, se genera conocimiento mediante instrumentos, estrategias y metodologías, que se ajustan a las particularidades de cada territorio.

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 alteridad²², en el sentido de que el “otro”, “los otros” y lo “otro”, con quienes y donde nos

²¹ Comunidad de Aprendizaje de construcción del modelo, ICBF (2024).

²² 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).

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 33 de 79

relacionamos, son potencias multidimensionales y activas para fortalecer capacidades y de esta forma intervenir la realidad e incidir en los procesos de cambio que se identifiquen.

Es importante tener como referencia que, las CdA son espacios de construcción de aprendizaje y saberes que fomentan el diálogo, el debate y la discusión. 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 consensos y puntos comunes, desde el respeto y la diversidad.

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

4.2 ¿Qué son las comunidades de aprendizaje (CdA)?

Se hace comunidad al dialogar.²³

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 el intercambio de saberes y vínculos de sentido, que se traducen en el quehacer de acciones concretas para contribuir al cumplimiento y fortalecimiento de la misionalidad institucional. Estas colectividades son conformadas por las y los servidores públicos y colaboradores quienes hacen parte de las comunidades institucionales, articuladas al territorio; como también todas y todos aquellos que habitan en los territorios que pueden o no beneficiarse de las modalidades y servicios del ICBF, como por ejemplo los agentes del SNBF.

Las CdA son espacios en los que se promueve la reflexividad. En estos no solo se 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 motivan la movilización y el dinamismo, para salir de la zona de confort, impulsando 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, cooperativo y significativo desempeñan un papel esencial, pues los participantes tienen la oportunidad de

²³ Comunidad de Aprendizaje de construcción del modelo, ICBF (2024).

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 34 de 79

observar, reflexionar y aprehender de los saberes y experiencias, desarrollar y afianzar capacidades y conocimientos que contribuyen a su propio proceso cognoscente²⁴.

Las CdA están abiertas a la participación de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades²⁵. En estos espacios se reconocen, valoran y ponen en práctica los saberes y tradiciones de sus participantes, lo que fortalece su identidad y protagonismo, a través de diálogos intergeneracionales, interculturales e interétnicos, promoviendo un aprendizaje desde la diversidad.

Son espacios en los que se busca consolidar desde la construcción colaborativa propuestas creativas, innovadoras, accesibles, apropiadas, pertinentes y viables de acuerdo con los contextos donde se requieran, de manera que constituyen un derrotero para el fortalecimiento y movilización social en torno a los procesos que el ICBF desarrolla internamente en todo el territorio nacional, a partir de las interacciones, procesos reflexivos y los vínculos de cuidado mutuo 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.

Los ejercicios colectivos de las CdA generan además procesos de investigación e innovación resignificando las prácticas para repensar las acciones y estrategias que se encuentran en marcha, contribuyendo 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.

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

²⁴ Proceso cognoscente, es el acto de conocer, es decir, de usar las facultades mentales para comprender, conceptualizar y explicar la realidad.

²⁵ “La Corte Constitucional no duda en reconocer a las niñas, niños y adolescentes el derecho a participar en la vigilancia de la gestión pública. El interés por lograr una mejor administración, libre de corrupción y dirigida a cumplir con los cometidos constitucionales, no es exclusivo de los adultos. La construcción de un mejor país, la posibilidad de disfrutar de los beneficios del desarrollo y alcanzar condiciones de vida que permita el desarrollo pleno de las facultades y la personalidad de los menores, no son asuntos frente a los cuales los menores deban ser excluidos. La participación de los menores en la vigilancia de la gestión pública es una oportunidad para lograr la pronta inclusión de sus intereses en la gestión pública y la generación de un compromiso con lo público y la comprensión de la responsabilidad que les atañe en tanto que partes activas de la sociedad” (Sentencia C-292/03).

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 35 de 79

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 de pensamiento, grupos de estudio de trabajo, entre otras (ver Anexo 2. Fichas metodológicas del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico).

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

4.3 Horizontes de sentido de las Comunidades de Aprendizaje

El horizonte de sentido se entiende como el marco teórico-conceptual y subjetivo desde el cual las personas interpretan la realidad que habitan. Este horizonte está conformado por un conjunto de creencias, valores y conocimientos, que permiten a las personas narrar su presente, reconocerse como sujetos únicos y al mismo tiempo como miembros de una comunidad y de un territorio. Estas se forman 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, y la escuela. Es a través de este horizonte que las personas dan significado a sus experiencias y construyen su identidad. Este horizonte no es estático, por el contrario, es dinámico y en constante transformación. Su carácter vivo abre la posibilidad de profundizar los temas y de reconocer los saberes de todas y todos, como fuentes legítimas de conocimiento.

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 en 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 sentido²⁶.

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 a ampliar los horizontes de sentido con otras realidades y trayectorias de vida. En este sentido, desde la misionalidad del ICBF, la gestión del conocimiento deberá dar cuenta del dialogo constructivo, la participación social dada desde los territorios y no solo desde las rigurosidades técnicas.

²⁶ (Calderón Vélez, 2013)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 36 de 79

El cruce de horizontes más que un círculo de comprensiones es un espiral, en donde cada vez que el sujeto se acerca a interpretar vuelve a un punto similar al que se hallaba antes de la interpretación, es decir al bagaje teórico- conceptual pero ampliado, pues cada acto interpretativo es, para un sujeto, una ampliación e intensificación de su “horizonte de sentido”²⁷.

Así, los sujetos, van adquiriendo aprendizajes no solo como un acto de acumulación de conocimientos, sino como un proceso en donde se interpela, se ensambla, se amplía y se re-interpreta la realidad, ampliando el horizonte de sentido, reconociendo la alteridad y generando nuevos conocimientos, partiendo de su experiencia e integrándola con la información que va adquiriendo.

Para la referencia, los horizontes de sentido de las CdA están enmarcados en los principios del Modelo, descritos en el apartado de contextualización del presente documento.

4.4 ¿Cómo implementar las Comunidades de Aprendizaje?

Comprendiendo que las CdA tienen la intención de generar y potenciar habilidades para el pensamiento crítico, creativo e innovador, y desde allí, incidir en la cotidianidad del desarrollo de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del ICBF, a continuación, se presentan los elementos fundamentales que caracterizan las comunidades de aprendizaje en la gestión del conocimiento, en donde tienen una lógica holística, de permanente interacción, escucha y diálogo, donde las personas pueden debatir, resonar y reflexionar, permitiendo la conexión, la comprensión para la construcción del conocimiento y la transformación de las prácticas:

- **Reconocimiento de los territorios y los colectivos:** es una de las bondades de las CdA para propiciar la toma de conciencia sobre la necesidad del cambio, del mejoramiento continuo y de la potencia para avanzar crear, innovar y genera nuevas formas de actuación. Es generar reconocimiento y sensibilización de la dimensión de gestión de conocimiento y su impacto empático con las particularidades territoriales, las modalidades, servicios y esquemas de operación para su abordaje. Las y los miembros que participan en la CdA eligen los temas de interés de acuerdo con las necesidades y situaciones coyunturales del territorio.
- **Fortalecimiento del trabajo colectivo:** generación de lazos de confianza entre las y los servidores públicos y colaboradores, con el fin 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, los otros y lo otro. En cada encuentro y diálogo se van identificando intereses en común, generando sinergias, en donde cada persona va descubriendo que es posible hacer ajustes, modificaciones, acciones de mejora al quehacer cotidiano, ser flexible, descubriendo que la intención no es competir, que

²⁷ Ibidem.

 BIENESTAR FAMILIAR	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 37 de 79

la cooperación es el impulso y motor, que es posible sumar esfuerzos para construir conjuntamente nuevas formas de actuación.

- **Encuentro con las diferencias:** teniendo presente que los sujetos tienen un cumulo de experiencias y conocimientos que aportan a la construcción colectiva que supone la comunidad de aprendizaje, se invita a percibir e interpretar las diferencias como una oportunidad, los saberes como un aporte incalculable y la presencia física 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 la inclusión, el trato horizontal, la ampliación de horizontes de sentido, la mejora del quehacer institucional y la transformación de prácticas.
- **Proyección de la transformación de las prácticas:** 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, encontrando e implementando soluciones a los problemas identificados. 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 las CdA, los tiempos, lugares y espacios para el diálogo, la reflexión y el trabajo conjunto.
- **Liderazgo compartido:** entendido como la capacidad de acción de los sujetos que participan en las CdA, en el que comparten la toma de decisiones y la responsabilidad de dirigir y orientar los espacios, desde un diálogo 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 CdA, esto asegura un flujo de trabajo eficiente y permite saber en todo momento quién lidera una acción, y con quienes se apoya 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, por tanto, las convocatorias a los encuentros deben ser ampliamente informados en los ámbitos nacional, regional y zonal, dejando claro el tema a abordar. Las CdA son flexibles y pueden adecuarse a la presencialidad, virtualidad o procesos híbridos. Estos espacios pueden ser plurales, diversos y mixtos, de forma que puedan acoger los saberes y sentidos de diferentes actores internos y externos de la gestión institucional.
- **Retroalimentación:** dentro de cada sesión de la comunidad de aprendizaje, debe darse una corta reflexión participativa y cualitativa, con miras a identificar lecciones aprendidas y acciones de mejora, lo que permitirá que el ejercicio fluya y esté en constante crecimiento y desarrollo, para proyectar los siguientes espacios de encuentro, ampliando los horizontes de sentido. Adicionalmente, las CdA son escenarios para producir conocimiento situado, relevante y aplicable por lo cual dentro de la retroalimentación es fundamental que los aprendizajes, las experiencias, las metodologías, las innovaciones y las reflexiones construidas colectivamente sean documentadas, sistematizadas y compartidas con los diferentes actores internos y externos de la gestión institucional.

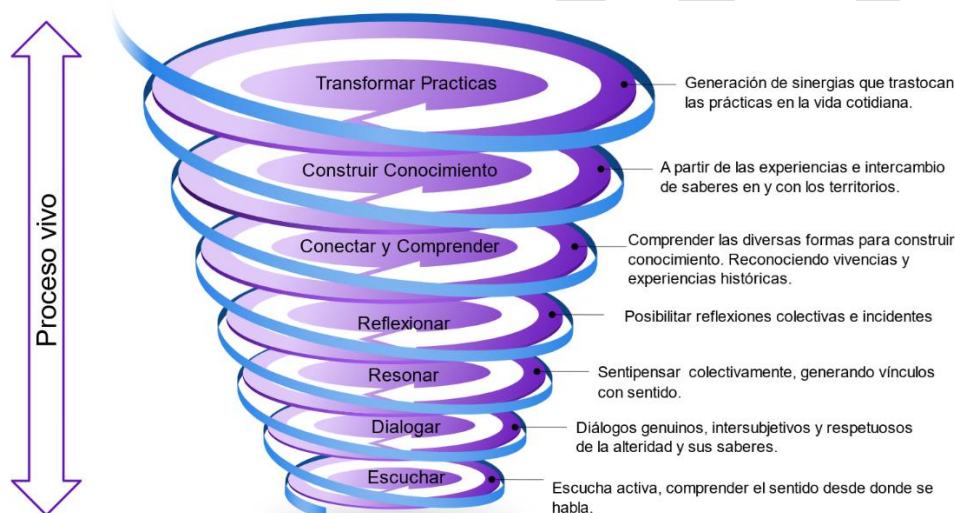
¡Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 38 de 79

- **Metodologías:** las CdA son diversas y plurales, por tanto, no existe una única forma de implementarlas, sin embargo, si requieren que sus participantes se dispongan cognitivamente y emocionalmente para hacer de los espacios, escenarios vivenciales de tal manera que transforme la mirada rígida, estática y jerárquica. Las posibles metodologías para implementar las CdA están descritas en “Anexo 2. Fichas metodológicas del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico”, como también aquellas que ha creado o usado desde el acervo metodológico, que las personas que hacen parte de la comunidad de aprendizaje han acumulado durante su experiencia organizativa, comunitario o profesional.

Como se muestra en el siguiente gráfico, a diferencia de la producción de conocimiento convencional, en las CdA las preguntas pueden surgir en cualquier momento del proceso reflexivo ya que se construye a partir de un diálogo constante, horizontal, participativo y situado. Esta dinámica favorece una transformación continua y cotidiana tanto de las prácticas que construyen la realidad, al nutrirse de la interacción entre saberes diversos y experiencias compartidas.

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.

4.5 ¿Qué se espera de las Comunidades de Aprendizaje?

Las CdA tienen como propósito, contribuir con la transformación del pensamiento, buscando el desarrollo de comprensiones complejas y en espiral que promuevan a su vez la transformación de las prácticas y por ende de las realidades que afectan el quehacer institucional y la garantía y goce efectivo de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades. De esta forma, los resultados esperados del desarrollo de CdA están en términos de logros, más que de productos, como lo son:

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 39 de 79

- 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 garantía de derechos:
 - Transformar las maneras de relacionarse consigo mismos, con los otros y con el entorno, entre las y los servidores públicos y colaboradores del ICBF y las comunidades territoriales, desde un diálogo horizontal, reconociendo los saberes colectivos.
 - Fortalecer el conocimiento de los territorios por parte de las y los servidores públicos y colaboradores, así como las comunidades territoriales, en los ámbitos nacional, regional y zonal, de forma que influya en el mejoramiento de la atención a niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.
 - Articular acciones con otras estrategias en el territorio afines con las comunidades de aprendizaje como los colectivos pedagógicos, territoriales, grupos de investigación, experiencias comunitarias, entre otras.
- Fortalecimiento de las capacidades de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades atendidas en los servicios de ICBF:
 - Permiten que reconozcan desde sus horizontes de sentido su capacidad de agencia y su potencia como sujetos sociales, para transformar sus pensamientos y realidades.
 - Contribuir al fortalecimiento las capacidades de niñas, niños, adolescentes, familias y comunidades, para la identificación de riesgos, prevenir la vulneración de derechos, promover la garantía de la participación, como ciudadanas y ciudadanos que inciden en la transformación de las realidades en sus territorios.
 - Reconocer y potenciar las capacidades de las familias, entendiéndolas no solo como entorno protector y corresponsable, sino también como sujeto colectivo de derechos, cuyas dinámicas de relación, usos y costumbres deben ser comprendidas y valoradas. Esto permite que, desde su propia agencia, desarrollen prácticas que promuevan el cuidado, la protección y el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes, apostando al fortalecimiento de sus capacidades para el buen vivir.

5. FORTALECIMIENTO TÉCNICO – FT

5.1 Importancia del desarrollo del fortalecimiento técnico

El fortalecimiento técnico es un impulsor de la gestión del conocimiento en tanto reconoce, sistematiza y potencia saberes existentes y emergentes de las y los servidores públicos y colaboradores de ICBF y de los territorios. Este no se limita a la transferencia de información, sino que, parte del aprendizaje colectivo y colaborativo, y de los conocimientos locales, propicia la articulación, apropiación y circulación de saberes técnicos y situados desde el territorio, fortaleciendo las capacidades institucionales y las capacidades y habilidades de los sujetos, 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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 40 de 79

El fortalecimiento técnico desde la gestión del conocimiento permite integrar lo técnico con lo ancestral y lo experiencial, generando respuestas más pertinentes a cada contexto, potenciando el aprendizaje colectivo y la mejora continua de la gestión institucional, posicionando el sentido y la implementación de los desarrollos técnicos, operativos y administrativos generados desde el quehacer y la interacción de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del ICBF.

El viraje de la “asistencia técnica” hacia el FT 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 enfoque diferencial. Supera la lógica vertical de “enseñar” para dar paso a una dinámica horizontal y dialógica, donde todos los actores aportan desde sus saberes. Esto fortalece la apropiación, la sostenibilidad y la innovación en los procesos institucionales.

De igual forma, el fortalecimiento técnico facilita la interacción entre territorios y promueve el trabajo articulado entre diversos ámbitos, permitiendo que tanto las experiencias como la capacidad de agencia de los sujetos²⁸ nutran el trabajo institucional, fortalezca los territorios, promueva la participación ciudadana y contribuya a la construcción del buen vivir.

5.2 ¿Qué es el fortalecimiento técnico?

El fortalecimiento técnico del ICBF se consolida como un conjunto de acciones que buscan cualificar las capacidades institucionales y las capacidades y habilidades de los sujetos que hacen parte del ICBF, trastocando las prácticas 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), desde la implementación e interacción de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación.

El fortalecimiento técnico es estratégico, participativo y horizontal, en tanto busca potenciar las capacidades, conocimientos y habilidades de las y los servidores públicos, colaboradores y actores del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF), reconociendo que todos poseen saberes valiosos desde su experiencia y rol, permitiendo que el saber circule, se transforme, se movilice y se posicione para mejorar la acción institucional.

A través del fortalecimiento técnico, se desarrollan no solo capacidades y habilidades, sino que permite fomentar la postura institucional que se tiene respecto a ciertos aspectos intrínsecos a la misionalidad del ICBF, como por ejemplo, la garantía de los derechos humanos, los cuales no se cumplen solo con declaraciones normativas, sino que requieren que las y los servidores públicos y colaboradores tengan las capacidades técnicas, metodológicas y humanas para hacerlos efectivos, y en consecuencia permitan tomar decisiones

²⁸ 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	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 41 de 79

informadas, sensibles y coherentes en la práctica, incluso en contextos complejos o adversos. En este sentido, el fortalecimiento técnico busca no solo cumplir con su misión institucional de protección de los derechos, sino también adaptarse a los cambios normativos, sociales, intergeneracionales y tecnológicos, asegurando que las y los servidores públicos y colaboradores estén capacitados para enfrentar los desafíos actuales y futuros, prevenir y resolver los problemas, que finalmente están directamente relacionados con el buen vivir de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades en los territorios.

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.

Para garantizar este acompañamiento, es necesario implementar acciones que aseguren una presencia territorial constante, pertinente y articulada. Asimismo, es clave promover redes territoriales de aprendizaje, mesas técnicas interinstitucionales y procesos participativos de evaluación, incorporando la pertinencia cultural y el enfoque diferencial como principios orientadores para responder de manera efectiva a las realidades territoriales, contribuyendo a un aprendizaje continuo.

El FT se desarrolla a partir de acciones y metodologías planificadas que buscan optimizar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación desde la mejora continua institucional; implica la apropiación e implementación de nuevos conceptos, 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.

De esta forma, el FT 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 acciones de fortalecimiento técnico. En esta lógica, las personas de 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 responsabilidad, contribuyendo en la implementación de las políticas públicas.

5.3 Horizontes de sentido del fortalecimiento técnico

El fortalecimiento técnico, al estar enmarcado en la gestión del conocimiento, no impone un único saber, sino que promueve el diálogo entre distintos horizontes de sentido. En la implementación de un servicio, teniendo como referente los documentos técnicos y operativos disponibles, este se vuelve más efectivo cuando dialoga con los horizontes de sentido que las comunidades atribuyen a su realidad, sus derechos y su contexto, de esta forma se desarrollan procesos y estrategias desde el reconocimiento mutuo, fortaleciendo la identidad, la pertenencia y la coherencia de la acción pública.

En consecuencia, el FT deja de ser una simple transferencia de información desde un centro experto hacia receptores pasivos, no parte de una verdad absoluta ni de una forma única de intervención. En cambio, se convierte en un proceso dialógico, intercultural y situado, donde se reconoce que el conocimiento es múltiple, dinámico y profundamente contextual.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 42 de 79

El FT implica generar espacios de encuentro entre distintas formas de comprender el quehacer institucional, donde cada actor aporta desde su historia, lenguaje, cosmovisión y experiencia. Este diálogo no busca eliminar las diferencias, sino tejer comprensiones compartidas que permitan construir soluciones más pertinentes, legítimas y sostenibles, desde las apuestas y directrices que impulsan el desarrollo e interacción entre los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del ICBF.

Para la referencia, los horizontes de sentido del FT están enmarcados en los principios del Modelo, descritos en el apartado de contextualización del presente documento.

5.4 ¿Cómo implementar el fortalecimiento técnico?

El fortalecimiento técnico se debe implementar desde un proceso circular y flexible, lo cual requiere una vinculación efectiva entre los ámbitos territoriales: zonal, regional y nacional. Esta interconexión es crucial, ya que cada uno aporta perspectivas fundamentales y recursos esenciales que enriquecen el FT. Al integrar estos ámbitos, se logra un enfoque holístico que no solo optimiza los recursos disponibles, sino que garantiza que las acciones que se realicen sean relevantes, inclusivas y alineadas con las expectativas de las comunidades, promoviendo así un desarrollo 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 propuestas 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 o en zonas urbanas con alta violencia o conflicto, 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 niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

A continuación, se presentan los elementos fundamentales que caracterizan al fortalecimiento técnico:

- **Circularidad y flexibilidad:** el FT no sigue una ruta única ni cerrada. Su carácter circular implica una constante retroalimentación, permitiendo ajustes, aprendizajes y mejoras continuas. La flexibilidad, por su parte, garantiza que las estrategias puedan adaptarse a los cambios contextuales, a la diversidad y a las dinámicas territoriales.
- **Integración de los ámbitos (zonal, regional y nacional):** la integración de estos ámbitos permite que el FT fluya desde los territorios hacia el centro, y no al revés, generando acciones pertinentes y en respuesta de los intereses y necesidades identificadas.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 43 de 79

- **Espacios estructurados desde el posicionamiento institucional:** a diferencia de las CdA, los espacios de fortalecimiento técnico presentan un carácter estructurado, que orienta, alinea y genera claridades técnicas para incidir en las realidades y contextos de los territorios, razón por la cual, requiere mayor planificación.
- **Toma de decisiones y resolución de problemáticas:** cuando los equipos están técnicamente fortalecidos, cuentan con herramientas, criterios y metodologías que les permiten analizar mejor la información, identificar alternativas viables y anticipar consecuencias. Esto reduce la improvisación y eleva la efectividad de las decisiones. El fortalecimiento técnico integra datos, experiencias y saberes en sus procesos de análisis. Esto permite tomar decisiones basadas en evidencia, no en intuiciones o presiones externas.
- **Sinergia con las comunidades de aprendizaje:** tanto la estructura del FT como la flexibilidad de las CdA potencian el conocimiento, en este sentido, la sinergia entre estos dos procesos posibilita traducir aprendizajes emergentes en herramientas, lineamientos o mejoras concretas.
- **Metodologías:** el FT al igual de las CdA son diversas y plurales, por tanto, no existe una única forma de implementarlas. Las posibles metodologías para implementar el FT están descritas en “Anexo 2. Fichas metodológicas del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico”.

5.5 ¿Qué se espera del fortalecimiento técnico?

El FT tiene como propósito incidir en el quehacer institucional en coherencia con las realidades situadas de los territorios. Busca potenciar las capacidades institucionales y las capacidades y habilidades de las y los servidores públicos y colaboradores, de forma sostenible y contextualizada.

El FT no solo deja productos tangibles como por ejemplo guías, protocolos, rutas de atención, fichas técnicas y manuales adaptados a contextos específicos, sino que genera capacidades sostenibles, transforma prácticas y potencia la acción pública con sentido.

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

La materialización del 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 impulsar, desarrollar, movilizar y materializar las comunidades de aprendizajes y los espacios/encuentros de fortalecimiento técnico en los distintos ámbitos en los que incide el ICBF.

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,

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 44 de 79

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 CdA y FT pueden darse mediante el uso de herramientas prácticas tradicionales y novedosas, desde lo virtual, presencial o híbrido, algunas de ellas como: Microsoft Teams, Share Point, One Drive, WhatsApp, 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 de manera general las metodologías que pueden ser implementadas en los espacios de comunidad de aprendizaje, así como en los espacios de fortalecimiento técnico:

Círculos de la palabra: son diálogos que tejen conocimientos y saberes entre las y los participantes; estos círculos consisten en dialogar y tejer sobre la importancia del reconocimiento y salvaguarda del patrimonio que tienen los pueblos indígenas, sin embargo, los círculos de la palabra pueden ser implementados por todas las comunidades, pues no son exclusivos de 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 las y los participantes quienes deben haber dado su consentimiento espiritual para hacer parte de él²⁹.

Mingas de pensamiento: son una herramienta metodológica para la construcción colectiva de conocimiento, propia de los pueblos indígenas del suroccidente de Colombia. A través de su sistematización descriptivo-valorativa, se intenta revelar como una técnica legítima y pertinente dentro de la investigación cualitativa especialmente en entornos indígenas andinos. Desde lo teórico, esta propuesta parte de la tradición de la investigación etnográfica y del pensamiento decolonial latinoamericano. Los resultados de la sistematización de las mingas acompañadas revelan diferencias significativas frente a otras metodologías cualitativas, que permiten valorar esta técnica y su fundamento epistémico como parte del pensamiento decolonial³⁰.

Diálogos genuinos: son espacios donde el diálogo es el elemento central. Este se construye desde una relación horizontal entre las y los participantes, 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 para quienes habitan el espacio.

²⁹ (Reyes Gómez, 2017)

³⁰ (La minga de pensamiento, metodología indígena para la construcción colectiva de conocimiento, 2018)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 45 de 79

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 servidores(as) públicos(as) y 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 institucional³¹. En las jornadas, encuentros o sesiones de los Grupos de Estudio y Trabajo se persiguen propósitos particulares de acuerdo con las necesidades y expectativas del grupo y del facilitador 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 las y los participantes.

Foros de Experiencias Significativas: son eventos presenciales o virtuales 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 validadas, inspirando a las y los participantes a replicar o adaptar estas experiencias en sus propios contextos. Se destacan por contar con un panel de personas que conocen por su trayectoria y experiencia sobre un tema en específico. También existen otros tipos de foros que no solo se centran en las experiencias significativas, algunas de las variaciones más usadas son: de discusión, de debate, de preguntas y respuestas y foros en formato blog (cuando se hace de manera escrita)

Espacios de Transferencia metodológica o de conocimientos (Interno y Externo / Individual y Grupal): se trata de sesiones de formación y fortalecimiento a través de la transferencia, 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 fortalecer las competencias profesionales de quienes participan, ya sea de forma individual o colectiva. En los espacios de transferencia metodológica y/o de conocimientos son vitales el reconocimiento y socialización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, las cuales son consideradas como experiencias que se han implementado con resultados acertados y útiles en un contexto particular.

Acompañamiento situado: acciones articuladas, permanentes y programadas mediante las cuales el ICBF interactúa entre sus partes, con el objeto de promover la reflexión, conocimiento y aprendizaje

³¹ (G13.GTH Guía Orientadora para los grupos de estudio y trabajo, 2020)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 46 de 79

de la práctica a fortalecer, incluyendo la actualización de información, documentos, políticas entre otros, que aporte al aprendizaje, competencias y habilidades.

Mentoría: es el proceso mediante el cual una persona con más experiencia y conocimientos sobre algún tema en específico apoya, acompaña, orienta y guía a otra persona con menor experiencia, para contribuir en su fortalecimiento frente a dicho tema. Una mentoría no supone una relación jerárquica, por el contrario, es una manera de forjar profundidad en los conocimientos, y potenciar lo que se conoce sobre un tema. 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. Las y los participantes aprenden haciendo, a través de actividades vivenciales y experienciales. Estos talleres favorecen el afianzamiento de conocimientos, fomentan la colaboración y permiten el desarrollo de habilidades concretas en un entorno dinámico y participativo.

Café de conocimiento: espacios colaborativos que facilitan el intercambio de ideas y experiencias en los que las y 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 las y los participantes y fomenta un sentido de comunidad, se construyen lazos y promueve el conocimiento individual.

Webinar: es un evento en línea interactivo donde se comparte contenido especializado con una audiencia a través de internet. Es similar a un seminario presencial, pero en formato digital, con la posibilidad de interacción en tiempo real mediante preguntas, comentarios y encuestas. 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. Las estrategias virtuales y herramientas online posibilitan compartir archivos, organizar tareas, mantener comunicación y acompañamiento con personas que físicamente no se les facilita el encuentro por ubicación geográfica y agendas.

Teniendo en cuenta la flexibilidad metodológica que promueve el modelo de CdA y FT, estas metodologías se describen con mayor detalle en el “Anexo 2. Fichas metodológicas del modelo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico”, la cuales disponen las pistas metodológicas iniciales que puedan promover el desarrollo de los espacios de CdA y FT, con herramientas que pueden ser ajustadas o transformadas de acuerdo con la pertinencia y la necesidad territorial. De igual manera, el anexo en mención podrá ser nutrido y robustecido con los aportes que se hagan desde cada 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 diferenciales del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos (MEDD).

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 47 de 79

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

7.1 Descripción general del ciclo operativo

Para llevar a cabo el desarrollo de las CdA y FT, se ha definido el desarrollo del Ciclo Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, 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 seis (6) etapas y 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 Operativo** 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 4):

- **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, cuidado, envejecimiento humano y vejez, y todas aquellas que surjan); 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 MEDD; f) las actividades y productos contemplados en los lineamientos para la promoción de la participación ciudadana y el control social de la Dirección de Servicios y Atención, incluyendo el Plan de Participación Ciudadana Institucional.
- **Etapas:** consta de seis (6) etapas: formulación, discusión, acuerdo, implementación, seguimiento y evaluación.

El ciclo operativo inicia con la etapa de **formulación**, la cual tiene un lugar fundamental dentro del proceso, bajo la premisa de realizar una planeación consciente, con el tiempo suficiente, que permita realizar las reflexiones necesarias, la identificación 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 y expectativas de los diferentes territorios, se definen los objetivos y se elabora el plan de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico. Estas actividades del plan de CdA y FT pueden ser también reiteradas en el Plan de Participación Ciudadana Institucional, con miras a garantizar aquellos productos y resultados que incluyen la participación de las comunidades y que dan cuenta de acciones de diagnóstico y formulación participativa.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 48 de 79

Terminada la etapa de formulación, se dará paso a las etapas de **discusión** y **acuerdo**, las cuales se centran en el diálogo abierto y la participación activa de las y los participantes involucrados, con el propósito de analizar colectivamente las propuestas construidas durante la etapa de formulación. A través de este proceso participativo, se busca alcanzar consensos que permitan realizar el alistamiento necesario para dar inicio a la fase de implementación, asegurando así que las acciones estén alineadas con las necesidades, expectativas y realidades del territorio.

Una vez se llegue al acuerdo del plan de CdA y FT se desarrolla la etapa de **implementación** de manera continua, promoviendo el desarrollo de las CdA establecidas y las acciones de fortalecimiento técnico 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 (2) años que dura el ciclo operativo.

Finalmente, el proceso culmina 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 Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, 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:** las y los servidores públicos y colaboradores en los ámbitos nacional, regional y zonal, deberán trabajar de manera articulada para formular, implementar y hacer seguimiento al plan de CdA y FT, teniendo en cuenta el contexto territorial y comunitario que se tiene desde cada regional y/o centro zonal.
- **Salidas:** una vez culminen los dos (2) 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 su aplicación en el ICBF.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 49 de 79

- **Flexibilidad:** la gráfica 4 demuestra la flexibilidad del ciclo operativo, ilustrado con el símbolo de infinito, expresando que es adaptable y moldeable a las necesidades y cambios que se presenten como por ejemplo, los ajustes y transformaciones en los servicios del ICBF, rotación del talento humano, dinámicas propias de la articulación, entre otros. De este modo, se emplean metodologías ágiles que permiten ajustar y redefinir iterativamente³² los objetivos y alcances, a través 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 el análisis del cumplimiento o no de las

³² Iterativo se refiere a un proceso que se repite en ciclos sucesivos, donde cada repetición (o iteración) permite ajustar, mejorar o refinar los objetivos y alcances con base en la retroalimentación obtenida.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 50 de 79

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 abierto a que pueda cambiarse y sea adaptado en cualquier punto de la implementación del ciclo, incluso en la etapa de evaluación.
- *Comunicación efectiva y asertiva:* para lograr la articulación entre los ámbitos nacional, regional y zonal, es importante generar canales efectivos y asertivos de comunicación, evitando ambigüedades o reprocesos, es decir que sea clara, comprensible y logre el resultado deseado. La comunicación debe tener un enfoque en el respeto mutuo y la expresión honesta de ideas, emociones y necesidades, sin agredir ni someterse.
- *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 servidores públicos y 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 (2) 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 ICBF en el marco de sus funciones y en concordancia con su responsabilidad de ente rector, coordinador y articulador del SNBF, tiene como función realizar la asistencia técnica para promover el desarrollo y la protección integral de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades, desde su misionalidad, y que de esta manera el ICBF ha definido e implementado

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 51 de 79

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 Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, enfocándose en cómo estos cambios impactan a las y los servidores públicos y 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 socializar los objetivos del modelo, favorecer su comprensión 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.

El resultado de la transición de la asistencia técnica misional al Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico (CdA y FT) es un cambio estructurado y estratégico en la forma en que el ICBF fortalece la gestión institucional. Este cambio busca pasar de un enfoque jerárquico y de transmisión de conocimiento en una sola vía, a uno más colaborativo, reflexivo y adaptativo.

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

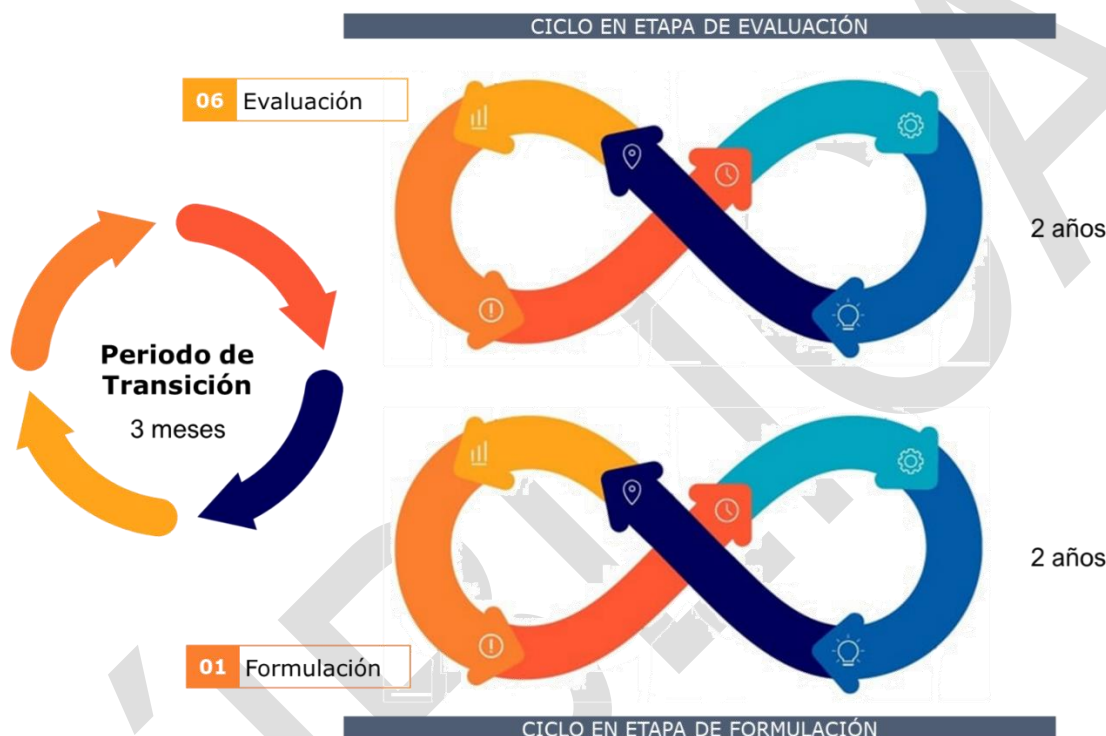
El periodo de transición es el intervalo durante el cual se concluye e inicia un nuevo ciclo operativo de manera simultánea. Durante este tiempo, se cierra el ciclo en la etapa de evaluación con los resultados, las buenas prácticas y lecciones aprendidas identificadas, y comienza el análisis de necesidades y expectativas para

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 52 de 79

formular el nuevo plan, tomando en cuenta los aprendizajes del ciclo anterior, tanto en aspectos técnicos como operativos (gráfica 5).

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 las y los participantes 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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 53 de 79

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.

El periodo de transición requiere la participación de todas las personas involucradas en la implementación del ciclo, ya que la experiencia sentipensante, 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 operativo³³.

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.

El resultado de la transición desde el cierre al inicio de un nuevo ciclo operativo es la renovación estratégica y adaptativa del ciclo desde la gestión del conocimiento, basada en el aprendizaje institucional y la mejora continua, que permita la formulación de un nuevo ciclo operativo más pertinente, contextualizado y orientado a la mejora, que integra los aprendizajes, retos y oportunidades identificadas en el ciclo anterior. En resumen, esta transición no es solo un cambio de etapa, sino una oportunidad para evolucionar la gestión del conocimiento, fortaleciendo la cultura de análisis, innovación y aprendizaje organizacional.

7.1.3 Madurez del desarrollo del ciclo operativo desde 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, jóvenes, familias y comunidades, se debe tener presente el carácter evolutivo y progresivo de la gestión del conocimiento, expresado en la madurez del mismo.

La madurez de gestión del conocimiento se refiere al nivel de desarrollo y efectividad con el que una organización crea, comparte, utiliza y mantiene el conocimiento dentro de sus procesos y personas. Es una forma de medir qué tan bien una organización gestiona su conocimiento para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En este sentido, la madurez del desarrollo del ciclo operativo desde 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 Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, la gestión del conocimiento es dinámica y horizontal, promoviendo el desarrollo de múltiples escenarios

³³ (Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas., 2000)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 54 de 79

con diferentes rutas/caminos de trabajo para posicionar satisfactoriamente los cambios, cuya madurez puede describirse en una escala progresiva: inicial, básica, intermedia, avanzada y óptima³⁴.

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.

De este modo, al finalizar cada ciclo no se regresa al punto de partida, por el contrario, se busca que cada nuevo ciclo sea más autónomo y capaz de responder de manera pertinente y oportuna a las necesidades territoriales. Al desarrollarse un ciclo operativo, se proyecta que el siguiente sea distinto, tanto en sus objetivos, como en sus resultados e impactos; esto permite que la gestión del conocimiento se fortalezca progresivamente, avanzando hacia procesos más eficaces, contextualizados y sostenibles.

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 conocimiento³⁵, de la siguiente forma:

³⁴ Adaptado (Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio, 2017)

³⁵ Ibidem

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 55 de 79

Tabla 2. 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 cambios³⁶, 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 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

³⁶ La resistencia al cambio es un indicador transversal que afecta directamente la capacidad de una organización para gestionar, aplicar y evolucionar su conocimiento. A menor resistencia, mayor madurez, porque se facilita la innovación, la colaboración y la mejora continua. Es un factor indicativo, más no evaluativo o negativo.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 56 de 79

Nivel	Características
	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. 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

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 57 de 79

Nivel	Características
	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 servidores públicos y 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 a las nuevas personas 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 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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 58 de 79

Nivel	Características
	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 Óptimo	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 servidores públicos y 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 a la nueva persona 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 diálogo 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 servidores públicos y 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 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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 59 de 79

Nivel	Características
	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)

Un nivel inicial de madurez del ciclo operativo desde la gestión del conocimiento representa el comienzo del camino hacia una gestión más estructurada y consciente del conocimiento. Reconocer este punto es el primer paso para avanzar y ayuda a visibilizar las debilidades (como la resistencia al cambio o la falta de articulación), lo que permite diseñar estrategias específicas de mejora, representando un nivel valioso, abriendo la oportunidad de sensibilizar a los equipos sobre la importancia del conocimiento, fomentando una cultura organizacional más colaborativa y orientada al aprendizaje. En conclusión, el nivel inicial no es un fracaso, sino un ejercicio de descubrimiento y preparación. Lo importante es tener la voluntad de avanzar, aprender y evolucionar hacia una gestión del conocimiento más madura y estratégica.

Por otra parte, estar en un nivel de madurez óptimo en la gestión del conocimiento ofrece numerosas ventajas estratégicas y operativas, como lo son:

- **Toma de decisiones basada en conocimiento:** las decisiones se fundamentan en análisis reflexivos y objetivos, lo que mejora la calidad, la oportunidad y el impacto de las acciones organizacionales.
- **Alta capacidad de adaptación al cambio:** se responde de forma ágil y estratégica a nuevas circunstancias, manteniendo la continuidad de los procesos incluso ante rotación de personal o cambios estructurales.
- **Innovación constante:** se generan y aplican nuevas metodologías que no solo enriquecen los procesos existentes, sino que también permiten ajustar y evolucionar el modelo de gestión del conocimiento.
- **Articulación efectiva entre equipos y ámbitos:** se eliminan las “islas de conocimiento” gracias a redes de diálogo e intercambio, lo que fortalece la colaboración y la coherencia institucional.
- **Cultura organizacional centrada en el conocimiento:** el conocimiento se valora, se comparte y se moviliza de forma sistemática. Esto fortalece el aprendizaje organizacional y da sentido al quehacer institucional.
- **Seguimiento y retroalimentación eficaces:** los instrumentos de monitoreo permiten evaluar y mejorar continuamente los procesos, generando una cultura de mejora continua.
- **Sostenibilidad del conocimiento:** se cuenta con repositorios actualizados y mecanismos que aseguran la conservación y transferencia del conocimiento, incluso en contextos de cambio.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 60 de 79

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 servidores públicos y 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 definición de las directrices en materia contractual.

Finalmente, para optimizar el desarrollo del Ciclo Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, 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 área, 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 Servicios y Atención, Dirección de Gestión Humana, Oficina de Gestión Regional, Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, Oficina de Aseguramiento a la Calidad y las Direcciones Misionales de los procesos de protección, promoción y prevención.

En el ámbito regional cada Dirección Regional formalizará su mesa técnica a través del Comité Institucional de Gestión y Desempeño Regional, y estará conformado por un delegado de la Sede de la Dirección General según lo definido en la mesa técnica nacional, los(as) Coordinadores(as) de los grupos de asistencia técnica, ciclos de vida y nutrición y de protección, representantes de grupos de asistencia técnica, ciclos de vida y nutrición y de protección, referentes de la Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar encargados de apoyar los temas misionales que requieren de articulación con otros agentes en el ámbito territorial y de movilización en las instancias del SNBF, enlaces del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos y un delegado de cada Centro Zonal adscrito a la Dirección Regional.

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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 61 de 79

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

El modelo de CdA y FT es un referente conceptual y metodológico que orienta la gestión institucional y es aplicable a todas las dependencias, áreas, grupos y equipos de trabajo de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del ICBF, en los ámbitos nacional, regional y zonal, sin embargo, para efectos de tener la documentación y seguimiento que dé cuenta de la implementación del modelo, a continuación, se presentan los responsables que, desde cada uno de los ámbitos territoriales, movilizan las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico. Estas responsabilidades están enmarcadas en las funciones establecidas para cada una de las dependencias, según lo definido en la normatividad vigente.³⁷

Roles y responsabilidades ámbito nacional:

Subdirección General: (i) Coordinar la implementación del ciclo operativo de CdA y FT con las dependencias. (ii) Definir y comunicar las apuestas estratégicas para la implementación de políticas públicas, lineamientos, planes y programas en materia de primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, familia, poblaciones sujeto de especial protección, nutrición y protección. (iii) Articular las acciones definidas en el plan de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico con el MEDD. (iv) Definir en coordinación con la Dirección de Planeación y Control de Gestión los mecanismos, instrumentos y procedimientos para el desarrollo de las etapas de formulación, seguimiento y evaluación del ciclo operativo.

- **Direcciones Misionales** (incluye a la Dirección de Primera Infancia, Dirección de Infancia, Dirección de Adolescencia y Juventud, Dirección de Familias y Comunidades, Dirección de Nutrición y Dirección de Protección): la responsabilidad de estas dependencias es la coordinación y acompañamiento de la implementación del ciclo operativo de CdA y FT de manera articulada con regionales y centros zonales, para la divulgación, apropiación y mejora continua de lineamientos, aspectos técnicos y operativos de los servicios, rutas de atención, desarrollo del Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos (PARD) y ejecución del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA), desde la implementación y monitoreo de las políticas públicas de protección, promoción y garantía de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.
- **Dirección de Planeación y Control de Gestión:** (i) Definir en coordinación con la Subdirección General los mecanismos, instrumentos y procedimientos para el desarrollo de las etapas de formulación, seguimiento y evaluación del ciclo operativo. (ii) Definir y comunicar las apuestas estratégicas para el desarrollo del ciclo operativo de acuerdo con la plataforma estratégica del ICBF, los planes

³⁷ Decreto 987 de 2012. Decreto 936 de 2013. Decreto 1294 de 2013. Decreto 879 de 2020.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 62 de 79

institucionales y plan indicativo vigente, en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo. (iii) Articular las acciones definidas en el ciclo operativo del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico con la Mesa de Gestión de Conocimiento e Innovación.

- **Dirección de Servicios y Atención:** Articular las acciones definidas en el ciclo operativo del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico con el Plan de Participación Ciudadana.
- **Dirección de Gestión Humana:** Articular las acciones definidas en el Plan de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico con el Plan de Capacitación Institucional y la Escuela Virtual del ICBF.
- **Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar:** Definir y coordinar el desarrollo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, que permita dinamizar el SNBF en los ámbitos nacional, regional y zonal, de manera articulada a través de la mesa técnica definida en la resolución que adopta el modelo.
- **Oficina de Aseguramiento a la Calidad:** Articular las acciones definidas en el Plan de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, de acuerdo con los resultados de las verificaciones y seguimientos desarrollados, para la toma de decisiones y seguimientos pertinentes.
- **Oficina de Gestión Regional:** Acompañar la implementación del ciclo operativo del Modelo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico en el ámbito regional y zonal.

Roles y responsabilidades ámbito regional y zonal:

Desde el ámbito regional y zonal las y los servidores y colaboradores de los grupos de asistencia técnica, grupos de atención en ciclos de vida y nutrición y los grupos de protección³⁸, son los responsables implementar el ciclo operativo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnicos, en articulación con el ámbito nacional.

- Implementar el ciclo operativo de CdA y FT, que permita planear, orientar, apoyar y monitorear la gestión Regional y de los Centros Zonales para garantizar la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar y la aplicación de la política de protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de la familia y comunidades.
- Implementar el ciclo operativo de CdA y FT, que permita planear, orientar, apoyar y monitorear la gestión Regional y de los Centros Zonales para implementación de los esquemas de operación y

³⁸ Resolución 1616 de 2006.

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 63 de 79

supervisión de los programas y servicios de protección en materia de restablecimiento de derechos, adopciones y Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes.

- Implementar el ciclo operativo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, definiendo acciones para articular con los Gobiernos Departamentales y Municipales la implementación de SPBF, en coordinación con la Dirección Nacional del SNBF.
- Promover a través de la implementación del ciclo operativo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, la mejora continua y la innovación para fortalecer la calidad de los servicios y la gestión del Instituto en el ámbito regional y zonal.
- Articular las acciones definidas en el Plan de CdA y FT, con las funciones, necesidades e intereses de los demás grupos de trabajo de las regionales y centros zonales.

En el desarrollo del Ciclo Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, 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 las responsabilidades generales para implementar el ciclo operativo por cada etapa desde cada ámbito territorial:

Tabla 3. Responsabilidades del ciclo de operación de las comunidades de aprendizaje y el fortalecimiento técnico por ámbito territorial.

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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 64 de 79

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 en el plan de CdA y FT. Define y habilita el repositorio.	De manera articulada los ámbitos desarrollan las actividades previstas en el plan de CdA y FT.	De manera articulada los ámbitos desarrollan las 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.

7.1.6 Sistema Integrado de Gestión

La implementación del ciclo operativo de CdA y FT debe tener en cuenta las políticas, los objetivos y la documentación asociada al Sistema Integrado de Gestión³⁹, en este sentido, se dan algunas consideraciones a tener en cuenta:

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

En línea con la política de calidad el modelo y el desarrollo de su ciclo operativo aportará en la consolidación de una cultura organizacional basada en la diligencia, el servicio y la promoción de la equidad como expresión de justicia social y fundamento de la paz, articulando de manera eficiente los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación desde la gestión del conocimiento y la innovación.

Desde la implementación del modelo se identifican los procesos y procedimientos del SGC definidos en el ICBF, como aspectos fundamentales para la gestión del conocimiento, ya que proporcionan una estructura

³⁹ (MS.DE Manual del Sistema Integrado de Gestión, 2024)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 65 de 79

organizada y coherente que permite capturar, compartir, aplicar y mejorar el conocimiento, para la toma de decisiones basadas en datos, información confiable y actualizada.

Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

Es determinante que en el desarrollo del ciclo operativo se garantice la protección y cuidado de medio ambiente, por lo que es importante tener en cuenta las siguientes orientaciones:

- Promover el uso adecuado, consiente y responsable de los recursos entre ellos energía, agua y papel.
- Promover de manera permanente la importancia del cuidado del agua y no desperdicio.
- Promover la adecuada separación y disposición de los residuos sólidos e identificar sus características, aprovechables, ordinarios o peligrosos.
- Promover el uso de materiales reciclables en todas las actividades para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.
- En los diferentes espacios que realicen, abordar de manera corta y puntual la importancia y cuidado del medio ambiente.
- Promover la protección y conservación de los ecosistemas.
- En la medida de las posibilidades y siempre y cuando el presupuesto lo permita, procurar que los procesos de transporte (cuando se requiera) se realice en vehículos eléctricos.
- En caso de que se identifique algún posible impacto ambiental o alguna situación en donde se pueda llegar afectar el medio ambiente, se debe reportar vía correo electrónico al coordinador administrativo de la regional o al referente ambiental de la regional más cercana a donde se desarrollen las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico.

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)

El manejo de la información que se genere en el desarrollo del ciclo operativo de comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico debe tener en cuenta la preservación y administración de la integridad, confidencialidad, disponibilidad de la información, así como la seguridad digital y la gestión de la continuidad de la operación.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)

Para el desarrollo de las comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, se debe tener presente los compromisos de:

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 66 de 79

- Prevención y disminución de incidentes, accidentes, lesiones y enfermedades laborales.
- Desarrollo de acciones que fomenten el compromiso de todos frente a la cultura del autocuidado y conlleven a condiciones óptimas de salud física, mental y social.
- Realizar acciones de anticipación, reconocimiento, evaluación y control eficaz los peligros y riesgos.

7.2 Descripción por etapas del ciclo de operación

A continuación, se desarrollan las etapas del Ciclo Operativo de Comunidades de Aprendizaje y Fortalecimiento Técnico, 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.

Tiempo de duración de la etapa: 3 meses.

En esta etapa 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 SPBF y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional en la entidad. De igual forma, se establecerá una correlación con otros instrumentos institucionales con incidencia en la gestión del conocimiento, como el Plan de Participación ciudadana y el Plan de Acción del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos.

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

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 67 de 79

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.
- Resultados, acciones y productos contemplados en el Plan de Participación Ciudadana Institucional.
- 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.
- 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,

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 68 de 79

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 y avanzar en las siguientes etapas.

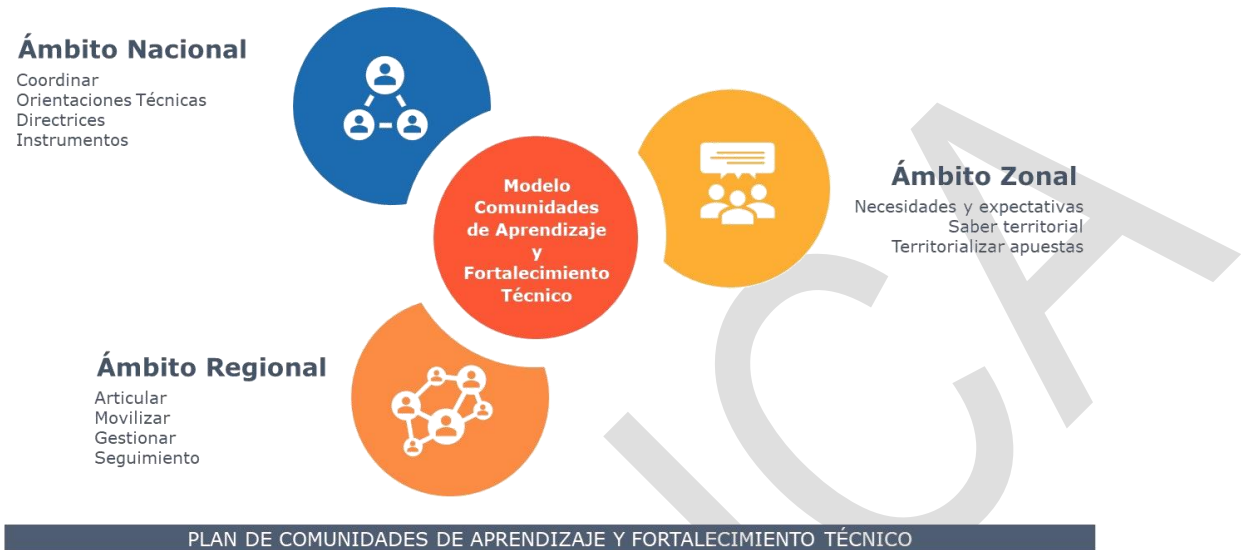
El producto principal de esta etapa es la construcción del plan CdA y FT por cada una de las 33 Direcciones Regionales del ICBF, el cual debe contener las acciones que articulen los diferentes ámbitos territoriales. El ámbito nacional aportará las orientaciones técnicas e insumos que se consideren pertinentes 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.

En el plan se definen cuantos espacios comunidades de aprendizaje y fortalecimiento técnico, cuáles son las metodologías a implementar, quienes son los responsables, en que periodos de tiempos, cuales temáticas, entre otros aspectos que se deben tener claros para lograr cumplir los objetivos del ciclo operativo planteados.

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

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



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 4. 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)	
Nivel intermedio	Un plan articulado de los tres ámbitos por proceso misional (primera infancia, infancia, adolescencia y juventud, familias y comunidades, nutrición y protección).		

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 70 de 79

Nivel	Ámbito Nacional	Ámbito Regional	Ámbito Zonal
Nivel avanzado	Un plan articulado de los tres ámbitos, pero consolidado por proceso misional (promoción y prevención / protección).		
Nivel óptimo	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.

Tiempo de duración de la etapa: 1 mes

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.

En el ciclo operativo, se entiende la discusión como un proceso de comunicación en el que se intercambian ideas respecto a la formulación del plan de CdA y FT, su propósito principal es analizar, comprender o resolver cualquier aspecto desde diferentes puntos de vista, en el que a través del diálogo se presenten de manera respetuosa los argumentos respecto a la propuesta de plan construido, encontrando acuerdos de forma consensuada.

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:

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 71 de 79

- **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.

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.

Tiempo de duración de la etapa: es una actividad que culmina la planeación, máximo una semana.

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:

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 72 de 79

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

A todos estos grupos, participantes 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 operativo 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 ciclo operativo 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.

Tiempo de duración de la etapa: de manera paralela con la etapa de seguimiento, 18 meses.

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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 73 de 79

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 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 normas⁴⁰, 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.

Tiempo de duración de la etapa: de manera paralela con la etapa de implementación, 18 meses.

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 diálogo 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

⁴⁰ (Dirección de Gestión del Conocimiento - Función Pública, 2023)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 74 de 79

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 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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 75 de 79

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

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.

Tiempo de duración de la etapa: 3 meses.

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 operativo 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

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 76 de 79

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 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 postularán y gestionarán las 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).

Así mismo, se generarán alianzas estratégicas que permitan desarrollar o conocer evaluaciones e investigaciones con otras partes interesadas.

- **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”⁴¹

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

⁴¹ (Dirección de Gestión del Conocimiento, 2020, págs. 116-117)

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 77 de 79

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.

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.

Díaz González, L., García Almeida, A., & Pérez Flerima, L. (2010). Ecosofía: Nueva alternativa para salvar el ecosistema. *Revista Información Científica*, vol. 65, núm. 1, enero-marzo.

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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 78 de 79

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.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2024). *MS.DE Manual del Sistema Integrado de Gestión*. Bogotá, D.C.: ICBF.

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.

Pinheiro Barbosa, L. (2020). Pedagogías sentipensantes y revolucionarias en la praxis educativo - política de los movimientos sociales de América Latina. *Revista Colombiana de Educación*, 1 (80), 269-290.

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.

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

	PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO MODELO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y FORTALECIMIENTO TÉCNICO	MD2.DE	03/09/2025
		Versión 1	Página 79 de 79

10. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Descripción del Cambio
No aplica	No aplica	No aplica

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

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