

 BIENESTAR FAMILIAR	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 1 de 19

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF

**SUBDIRECCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2025

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

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 2 de 19

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Planeación y Control de la Gestión promueve, diseña, desarrolla y divulga investigaciones que le permitan al Instituto Colombiano de Bienestar familiar – ICBF mejorar las políticas, programas y servicios implementadas para liderar la protección de los derechos de la niñez, la adolescencia y las familias. Además, establece vínculos con la comunidad científica, para desarrollar investigaciones de interés del Instituto y divulgarlas para la construcción de conocimiento.

Esta función recae en la Subdirección de Monitoreo y Evaluación y está estructurada en el Proceso de Monitoreo y Seguimiento a la Gestión y en el PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE EVALUACIONES E INVESTIGACIONES. Las investigaciones y evaluaciones que se desarrollen en el marco de este procedimiento deben considerar los parámetros técnicos y metodológicos, operativos y administrativos sugeridos en esta Guía.

Adicionalmente, para garantizar la coherencia y articulación con otros procesos de fortalecimiento de programas y políticas públicas del sector, esta Guía acoge las directrices establecidas por el DNP - Sinergia en la Guía de seguimiento a políticas públicas 2023¹ para medir los avances y el cumplimiento de las metas, evaluar la gestión de las intervenciones gubernamentales y producir y usar información en la toma de decisiones.

Con esta Guía se pretende favorecer el desarrollo de procesos que arrojen resultados y evidencias para la toma de decisiones informadas, el aprendizaje en la prestación de los servicios, la mejora institucional continua y el diseño de soluciones de calidad y pertinencia para el cumplimiento de la misión del Instituto. En este sentido la Guía contempla las siguientes partes: (i) el marco legal, en el que se menciona la normatividad que respalda el desarrollo de evaluaciones e investigaciones y procesos y estrategias de gestión de conocimiento que generan evidencias para la toma de decisiones informadas en la gestión pública; (ii) las orientaciones para la construcción de la Agenda de evaluaciones e investigaciones del ICBF; (iii) las fases a seguir en el desarrollo de estrategias de gestión de conocimiento especificadas en la Agenda de evaluaciones e investigaciones; y finalmente, (iv) las pautas de la articulación de acciones para la gestión del conocimiento en el marco del procedimiento de evaluaciones e investigaciones.

1

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_de_seguimiento_a_politicas_publicas_a_gosto_30_2023.pdf

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 3 de 19

1. OBJETIVO

Orientar a los actores interesados sobre cómo funciona técnica, operativa y administrativamente el Procedimiento de Elaboración de Evaluaciones e Investigaciones sobre los programas, proyectos, servicios y políticas que diseña y ejecuta el ICBF en el cumplimiento de su misión.

2. ALCANCE

Esta Guía proporciona las orientaciones para la identificación y priorización de los procesos técnicos, operativos y administrativos del ICBF objeto de una evaluación o investigación, así mismo define las estrategias de generación de evidencia y conocimiento, para su implementación y acompañamiento y para el uso de los resultados de manera que favorezcan la toma de decisiones informadas y la mejora de la gestión del ICBF.

Esta Guía está dirigida al equipo de Evaluaciones e Investigaciones de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación de la Dirección de Planeación y Control de Gestión con la participación de la Subdirección General, de las áreas misionales de la Sede Nacional (Primera infancia, Niñez y Adolescencia, Familias y Comunidades, Nutrición y Protección), de las direcciones regionales y del Sistema Nacional de Bienestar Familiar-SNBF y los actores externos interesados en proponer proyectos de evaluación e investigación, que permitan la generación de conocimiento, y promuevan la toma de decisiones basada en evidencia.

El ámbito de esta *Guía* son las propuestas que se priorizan en la Agenda de evaluaciones e investigaciones y se desarrollan según el P4.MS Procedimiento de elaboración de Evaluaciones e Investigaciones: ya sean internas, externas con aval, las tercerizadas o las desarrolladas en el marco de una alianza interinstitucional.

3. DEFINICIONES

Cadena de valor: es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados de un programa o servicio para lograr los objetivos que se proponen. Así, muestra la relación entre las actividades que se desarrollan, los productos que se generan, los resultados esperados y los supuestos que subyacen de la atención.

Estrategias de generación de conocimientos: acciones ordenadas de uso y procesamiento de experiencias, evidencias, datos e información para la generación de conocimiento, saberes y aprendizajes. Estas estrategias responden a intereses y necesidades diversos y se enmarcan en metodologías rígidas o flexibles, cuantitativas o cualitativas, innovadoras que les permitan alcanzar un nivel significativo de certeza en sus resultados. Una estrategia de generación de conocimiento se define teniendo en cuenta los objetivos perseguidos, la información existente, el tiempo disponible, los recursos con los que se cuenta. Entre la diversidad de estrategias de generación de conocimiento encontramos: las investigaciones, las evaluaciones, los estudios, los planes de monitoreo y aprendizaje, las encuestas, las caracterizaciones, las evaluaciones participativas. La lista antes mencionada no pretende ser exhaustiva.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 4 de 19

Evaluación: investigación sistemática y objetiva, aplicada en alguno de los diferentes eslabones de la cadena de resultados o valor (insumos, procesos, productos, resultados e impactos), con el propósito de generar recomendaciones para mejorar el diseño, la implementación, la ejecución y los efectos de un plan, política, programa o proyecto. Pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

- De resultados: analiza los cambios en las condiciones de los beneficiarios como consecuencia (directa o indirecta, atribuible o no) de los servicios ofrecidos en una intervención, en un horizonte de corto y mediano plazo.
- De diseño: analiza la racionalidad y la coherencia interna y externa de una intervención, enfocándose en los insumos, actividades y productos.
- De impacto: mide y evalúa el impacto de un programa en un grupo de individuos, hogares o instituciones y examina si esos efectos son atribuibles específicamente a la intervención del programa.
- De costo-beneficio o costo-eficiencia: análisis de la inversión frente a los resultados de una intervención, comparándolos y asignándoles un valor monetario.
- De operaciones: analiza los macro y micro procesos sobre los que se realiza una intervención considerando las acciones y los actores participantes, para recomendar la dinámica operativa y organizacional del programa.
- Institucional: analiza y valora la arquitectura, la capacidad y la articulación de las entidades, para recomendar mejoras en la gestión y en los bienes o servicios.

Externa con aval: aquellas investigaciones presentadas por un aliado o solicitante, sobre temáticas, programas, proyectos, servicios y políticas que diseña e implementa el ICBF en el cumplimiento de su misión; y que solicitan datos sensibles o requieren aplicar instrumentos (encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros) a funcionarios, colaboradores y eventualmente usuarios de servicios del ICBF. La Subdirección de Monitoreo y Evaluación y las áreas misionales revisan las solicitudes y emiten concepto técnico y metodológico sobre la viabilidad de suministrar la información requerida y aplicación de los instrumentos. Para una solicitud de información de datos estadísticos o información anonimizada no es necesario tramitar un aval de investigación. Todo lo anterior, en el marco de las convocatorias de investigación externa con aval que se publican semestralmente.

Plan de monitoreo y aprendizaje – MEL: herramienta que permite monitorear los productos y resultados iniciales identificados en la teoría de cambio, que están bajo el control del diseñador/implementador del programa o servicio. Tener un plan MEL garantiza que la información recolectada a través de diferentes metodologías se traducirá en acciones o decisiones específicas en el marco del programa o servicio.

Teoría del cambio es un método que explica cómo se espera que una intervención, o conjunto de intervenciones, conducirá a un cambio específico en el desarrollo, a partir de un análisis causal basado en las pruebas disponibles. Esta se basa en análisis, consultas con las principales partes interesadas y el aprendizaje de lo que funciona y lo que no funciona en diversos contextos. Una teoría del cambio ayuda a identificar soluciones a las causas de los problemas que obstaculizan el progreso y orientar decisiones sobre el enfoque que debe adoptarse, teniendo en cuenta las

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 5 de 19

ventajas comparativas, la eficacia, la viabilidad y las incertidumbres que forman parte de cualquier proceso de cambio.

4. DESARROLLO

Agenda de investigaciones y evaluaciones

La Agenda de evaluaciones e investigaciones es la lista de temas, proyectos, programas y políticas e intervenciones de carácter estratégico del ICBF priorizados según los criterios establecidos por la Dirección de Planeación y Control de Gestión para ser objeto de estudios, investigaciones o evaluaciones durante una vigencia fiscal determinada. El proceso de construcción de la agenda es liderado por el equipo de Evaluaciones e Investigaciones de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación de la Dirección de Planeación y Control de Gestión con la participación de la Subdirección General, de las áreas misionales de la Sede Nacional (Primera infancia, Niñez y Adolescencia, Familias y Comunidades, Nutrición y Protección), de las direcciones regionales y del Sistema Nacional de Bienestar Familiar-SNBF.

La Agenda permitirá a la Dirección de Planeación y Control de Gestión ordenar y clasificar las propuestas de evaluación e investigación recibidas para definir la forma de acompañar su implementación. Las evaluaciones e investigaciones se clasifican según su forma de implementación como: **internas**, si son desarrolladas directamente por un equipo técnico del Instituto; **tercerizadas** si se contrata a un externo para su ejecución; **en alianza** interinstitucional o **externa con aval** si la desarrolla un aliado o solicitante con sus propios medios, una vez haya recibido la revisión y validación técnica y metodológica del Instituto, en el marco de las convocatorias y cronogramas semestrales que se publicarán para la recepción de los proyectos.

Aunque la Agenda tendrá líneas y temas estratégicos desde el primer año del periodo gubernamental, a partir de la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo que esté vigente, esta podrá refrendarse en cada vigencia para permitir la inclusión de temas y propuestas que, en la coyuntura adquieren relevancia o se viabilizan según las capacidades institucionales. Se recomienda hacer esta refrendación durante el último semestre de la vigencia anterior a la implementación de las propuestas, con el propósito de que aquellas tercerizadas cuenten con el tiempo suficiente para el proceso de contratación y ejecución.

Para la construcción de la agenda se deben surtir los siguientes pasos:

Definición de temas estratégicos:

Se realiza a partir de la combinación de dos fuentes de información: los documentos de referencia y las orientaciones de la Dirección General o la Dirección de Planeación y Control de Gestión. Se sugieren los siguientes pasos:

- Revisión y análisis de los documentos de referencia: el Plan Nacional de Desarrollo del periodo correspondiente; el Plan Indicativo Institucional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, el Plan de Acción Institucional de la vigencia y los Informes de compromisos adquiridos por el ICBF en rendición pública de cuentas de las regionales; CONPES y créditos o compromisos con la banca multilateral.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 6 de 19

- b. Validación de líneas o temas propuestos con la Dirección General y la Dirección de Planeación y Control de Gestión.
- c. Socialización de las líneas temáticas incluidas en la Agenda con los actores de interés.

Convocatoria

Se realiza una invitación a las áreas misionales a presentar sus propuestas de evaluación o investigación para la vigencia. Para ello se realiza:

- a. Invitación a misionales y Subdirección Territorial del SNBF a presentar sus propuestas.
- b. Acompañamiento del equipo de evaluaciones e investigaciones a la formulación de las propuestas si es solicitado por la misional o la regional.
- c. Registro de las propuestas recibidas con información la siguiente información mínima: título, área responsable, línea temática en la que se encuadra, objetivo, alcance o preguntas de investigación a responder, enlace designado para entablar contacto, recursos disponibles.

Análisis y priorización de las propuestas

Una vez recogidas las propuestas de las misionales y regionales, el equipo de Evaluaciones e Investigaciones hará una ponderación según los criterios establecidos. Se seguirán los siguientes pasos:

- a. El diligenciamiento de una matriz de priorización de propuestas donde se asignará un puntaje a cada una de acuerdo con los criterios de relevancia, oportunidad y factibilidad.
 1. **Relevancia:** que la propuesta evaluación o investigación se centre en una intervención, servicio, programa o proyecto estratégico para el Instituto. Es decir que esté orientada al cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Indicativo del Instituto, que lo establezca un CONPES, que sea un compromiso en el marco de un crédito o que el volumen de la inversión y de los beneficiarios atendidos sea significativo. (50%). A continuación, una tabla con valores para orientar la ponderación de este criterio:

Tabla 1: Ponderación Relevancia

Verifique	Valor
No es relevante: no tiene relación con algún servicio, proyecto, programa o plan estratégico.	0
Poco relevante: relación indirecta con un servicio, proyecto, programa o plan estratégico.	30
Relevante: relación parcial con un servicio, proyecto, programa o plan estratégico.	65
Muy relevante: relación directa con uno o varios servicios, proyectos, programas o plan estratégico.	100

2. **Oportunidad:** que la propuesta de evaluación o investigación responda a la necesidad de reformular, mejorar o escalar un servicio, programa o proyecto y que

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 7 de 19

no haya sido evaluada previamente. (30%). A continuación, una tabla con valores para orientar la ponderación de este criterio:

Tabla 2: Ponderación Oportunidad

Verifique	Valor
Mejora: busca evaluar variables adicionales para fortalecer la forma de operar del servicio, programa o proyecto.	30
Reformulación: tiene como propósito identificar los cambios necesarios en la forma de operar el servicio, programa o proyecto.	65
Nueva: el servicio, programa o proyecto nunca ha sido evaluado y no son evidentes sus resultados o impacto.	100

3. **Factibilidad:** que la propuesta sea alcanzable en términos de recursos técnicos o financieros y que se cuente con la información requerida para su desarrollo (20%). Para este criterio se valorará con 0 si la propuesta no cuenta con los recursos técnicos o financieros necesarios para su desarrollo, o se asignará un puntaje de 100, para aquellos proyectos que cuenten con los recursos técnicos o financieros necesarios para su desarrollo o tiene posibilidades de ser desarrollada con aportes de un tercero. En la tabla 3, se presentan un ejemplo de ponderación con los tres criterios previamente descritos:

e

Tabla 3: Ejemplo Ponderación Evaluaciones e Investigaciones

Peso Porcentual	30%		20%		50%		Calificación
Evaluación	Relevancia		Oportunidad		Factibilidad		
Evaluación 1	Poco relevante	30	Reformulación	65	Si	100	72%
Investigación 1	No es relevante	0	Mejora	30	No	0	6%
Evaluación 2	Relevante	65	Nueva	100	No	0	40%
Evaluación 3	Muy relevante	100	Mejora	30	No	0	36%
investigación 2	Muy relevante	100	Nueva	100	Si	100	100%

- b. En una mesa técnica se priorizan las propuestas que integrarán la Agenda. La mesa técnica al menos debe estar integrada por un profesional del equipo de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, un designado por el director de Planeación y Control de Gestión y un profesional del SNBF del Observatorio de Bienestar de la Niñez; lidera el espacio, un profesional del equipo de Evaluaciones e Investigaciones.

Aprobación

Una vez consolidada la agenda, esta debe ser validada y aprobada por la Dirección General, encargada de hacer la divulgación oficial de la Agenda de Investigaciones y Evaluaciones a los actores interesados.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 8 de 19

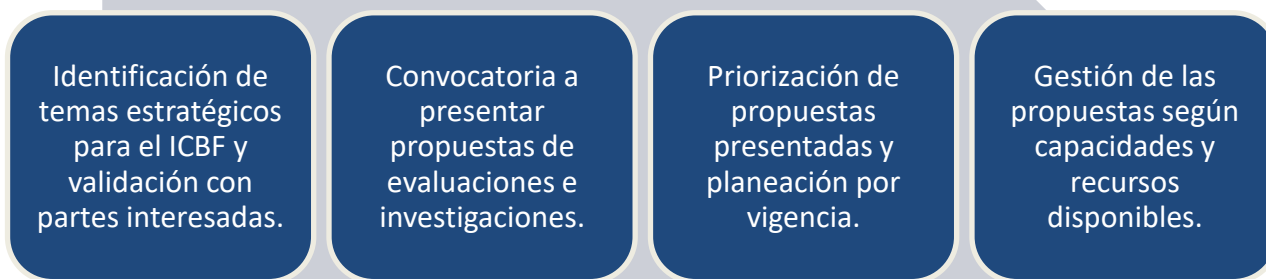


Ilustración 1: Proceso de aprobación. Elaboración propia

El documento de la Agenda de Investigaciones y Evaluaciones de la vigencia debe incluir los siguientes ítems:

- Introducción, en la que se explica el proceso seguido para la construcción y se mencionan los referentes y líneas temáticas utilizadas como marco de referencia.
- Identificación de las propuestas, en este apartado se hace un recuento de las recibidas, las seleccionadas, sus líderes y el proceso surtido para priorizarlas, así como una mención general de las observaciones a las no tenidas en cuenta.
- Propuesta de Agenda, en la que se relacionan las propuestas priorizadas, con al menos esta información: título, objetivo, responsable, estrategia de generación de conocimiento a desarrollar.
- Sigüientes pasos, donde se defina grosso modo las acciones y la línea de tiempo para la implementación de la Agenda.

Definición de la gestión de las propuestas de la agenda

Las propuestas priorizadas en la Agenda de Investigaciones y Evaluaciones se podrán gestionar de tres maneras, de acuerdo con las capacidades y recursos disponibles:

- **Internas**, si son desarrolladas directamente por un equipo técnico del Instituto.
- **Tercerizadas** si se contrata a un externo para su ejecución.
- **En alianza** si la desarrolla una aliado o solicitante en el marco de una alianza interinstitucional con el ICBF
- **Externa con aval** si la desarrolla un aliado o solicitante con sus propios medios, una vez haya recibido la revisión y validación técnica y metodológica del instituto, esto en el marco de las convocatorias y cronogramas que se publican semestralmente.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 9 de 19

De gestionar una propuesta de manera tercerizada se deberá tener en cuenta las directrices del proceso de Adquisición de Bienes y Servicios. De ser externa con aval, la Subdirección de Monitoreo y Evaluación y las áreas misionales revisan técnica y metodológicamente las solicitudes teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cumplimiento de las fechas establecidas en las convocatorias y cronogramas semestrales para la postulación de los proyectos.
- Existencia y acceso a la información requerida, considerando los niveles de confidencialidad y reserva de la información.
- Las políticas, programas, planes, proyectos o servicios objeto de la propuesta se enmarcan en la misión del ICBF.
- Instrumentos de recolección y gestión de información son adecuados para la población a la que va dirigida.
- La metodología y el cronograma es realizable, teniendo en cuenta los tiempos de operación de políticas, programas, planes, proyectos del ICBF.

Los tiempos establecidos para cada fase establecida en las convocatorias será:

Tabla 5. Tiempos de las actividades para los cronogramas.

Actividad	Responsable	Tiempos
Postulación proyectos de investigación externa	Aliados o solicitantes	14 días hábiles
Asignación de proyectos postulados a las áreas misionales	Equipo de investigaciones	3 días hábiles
Evaluación técnica y metodológica de las propuestas por parte del equipo de evaluación e investigación	Equipo de investigaciones / Áreas misionales	10 días hábiles
Consolidar retroalimentación de proyectos postulados	Equipo de investigaciones	1 día hábil
Envío retroalimentación a aliados o solicitantes	Equipo de investigaciones	1 día hábil
Ajustes al proyecto por parte de aliados o solicitantes	Aliados o solicitantes	5 días hábiles
Evaluación de ajustes por parte del equipo de evaluación e investigación y áreas misionales	Equipo de investigaciones y áreas misionales	4 días hábiles
Publicación de proyectos con aval	Equipo de investigaciones	1 día hábil

Para la presentación de una investigación por parte de un aliado o solicitante se requieren los siguientes documentos:

- Formato para la presentación de proyectos de investigación externos. Se recomienda que el solicitante sea claro con el tema y población del ICBF con la que se trabajará.
- Formato de acta de compromiso de confidencialidad diligenciado y firmado.
- Instrumentos de recolección de información a aplicar.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 10 de 19

- Documento de consentimiento/asentimiento informado de los participantes (el cual debe ser diseñado por el equipo investigador). Para los menores de edad deberán firmar un asentimiento informado y su tutor o responsable un consentimiento informado).
- Carta de aval de la investigación de la institución de educación superior y/o entidad solicitante.

Una vez emitido el aval a la propuesta de investigación, la Subdirección de Monitoreo y Evaluación deberá hacer una comunicación oficial a los actores interesados con los resultados del proceso de revisión metodológica y técnica. Esta comunicación debe llegar al menos al interesado solicitante y a la dirección regional donde se desarrolla el proceso para que sea designado un colaborador como enlace de esta para facilitar los procesos en territorio.

Desarrollo de procesos

Las propuestas priorizadas en la Agenda de evaluaciones e investigaciones podrán desarrollarse mediante estrategias de generación de evidencia y conocimiento. Estas estrategias pueden ser de diverso tipo y alcance y se definirán conjuntamente entre el equipo de evaluaciones e investigaciones y las misionales o actores interesados, considerando el propósito que persiguen y la necesidad que las origina. Cada uno de los procesos, independientemente del tipo de estrategia definida, deberá surtir cuatro fases:



Ilustración 2. Fases del proceso. Elaboración propia.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 11 de 19

Fase 1: Diseño de la estrategia (1 a 3 meses):

La Subdirección de Monitoreo y Evaluación y el área misional involucrada revisan la estrategia de generación de conocimiento propuesta y definen la que responde a su necesidad y propósito. Esta puede ser una evaluación de resultados, de diseño, de impacto, de costo beneficio; una investigación, un estudio o análisis de información, un plan de monitoreo y aprendizaje, una caracterización o una encuesta. Esta *Guía* no preestablece la metodología a utilizar, invita a la búsqueda de formas pertinentes y rigurosas de generar conocimiento que contribuyan a la toma de decisiones informada. En esta fase de diseño también se establece el cronograma y plan de trabajo, con el periodo que durará la evaluación o investigación, las fechas en las que se realizarán las actividades y sus responsables.

A continuación, se sugieren las actividades mínimas que se deben desplegar en la fase de diseño:

De ser una **evaluación**, se construye la cadena de valor o teoría del cambio del programa, modalidad o servicio. Esto consiste en mapear de manera gráfica y secuencial cómo el programa, modalidad o servicio se propone alcanzar los resultados iniciales, intermedios y finales de acuerdo con los insumos, actividades y productos. La cadena de valor permite analizar las problemáticas o supuestos que se presentan y sobre las cuales se puede centrar la evaluación. Para su construcción se sugiere tener en cuenta lineamientos, manuales operativos, contratos, guías de operación, instructivos, formatos, formularios, sistemas de información vigentes que brinden información sobre el programa, modalidad o servicio.

De ser una **investigación**, se formula el problema y la pregunta de investigación. Así, se define claramente el tema sobre el que se quiere indagar y en el que se identifica una situación negativa, con vacíos, transformaciones o novedades.

Tanto para una **evaluación** como para una **investigación** se debe formular el objetivo general y los específicos que se quieren alcanzar con su desarrollo. Estos deben ser realizables, delimitados temporalmente y deben tener claras las variables a abordar. Los objetivos muestran una relación clara y consistente con el problema y con lo que se espera de los resultados de la evaluación o investigación.

Ambas estrategias buscan probar una hipótesis o responder preguntas de aprendizaje a partir de las variables de estudio seleccionadas y las relaciones entre estas. La hipótesis constituye una respuesta tentativa a problemas de investigación, por lo que debe hacer referencia a hechos reales, tener fundamentación teórica o lógica y ser de carácter predictivo. Las preguntas orientadoras o de aprendizaje a resolver con el desarrollo de la evaluación o investigación deben estar relacionadas con los objetivos y la hipótesis planteadas.

El diseño de la metodología de la evaluación o investigación depende del alcance, los recursos financieros y técnicos y las características de la población participante. Así, se define el tipo de estudio, los métodos y las técnicas cuantitativas y cualitativas, el universo y la muestra, los instrumentos de recolección de información, el alcance de la operación estadística y las técnicas de análisis de información.

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 12 de 19

En esta fase se definen los entregables esperados del desarrollo de la evaluación o investigación, entre los cuales se sugieren los siguientes:

- **Informe final:** es el producto que recoge las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, y las conclusiones y recomendaciones obtenidas. Este es detallado y completo.
- **Mapeo de actores:** que lee los grupos de interés del proceso para ser tenidos en cuenta en el desarrollo y la socialización de los resultados, así como sus datos de contactos. El listado se debe clasificar en cercanos, ocasionales y externos.
- **Resumen ejecutivo:** este documento de entre ocho y seis páginas debe incluir el objeto de la evaluación, una breve descripción de la metodología, los principales resultados y recomendaciones, y una propuesta de acciones esperadas a partir de los resultados.
- **Síntesis:** es un texto corto y preciso del contenido de la evaluación o investigación o recurso.
- **Presentación:** herramienta de apoyo con diapositivas para la explicación de la metodología, el alcance y los resultados de la evaluación a los grupos de interés.
- **Ayudas audiovisuales:** material que condensa los mensajes clave de la evaluación, empleando un lenguaje agradable de fácil entendimiento que invite a leer el documento completo.

Fase 2: Implementación de la estrategia

La Subdirección de Monitoreo y Evaluación y el área misional que lidera técnicamente el tema o asunto a evaluar o investigar juegan los roles centrales en la implementación de la estrategia seleccionada.

Estos roles son: el de supervisión conjunta cuando es contratada con un tercero, acompañamiento técnico y metodológico cuando es avalada por el Instituto, pero desarrollada por otra entidad o actor y de participación en el diseño, aplicación y generación de resultados cuando es interna con equipos del ICBF.

En esta fase se desarrollan las acciones planteadas en la metodología de la evaluación o investigación:

- Diseño de instrumentos y muestra para el levantamiento de información, según la metodología diseñada anteriormente.
- Levantamiento de información y aplicación de instrumentos
- Análisis de datos e información
- Comprobación de la hipótesis, identificación de hallazgos
- Elaboración de informes y presentaciones
- Formulación de recomendaciones y conclusiones

Fase 3: Divulgación de los resultados (1 a 2 meses)

El equipo de Evaluaciones e Investigaciones de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación y el área misional involucrada, en articulación con la Oficina Asesora de Comunicaciones garantizan que los resultados de las evaluaciones, investigaciones o estudios sean de conocimiento de los grupos de interés, para ello:

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 13 de 19

- a. Revisan y aprueban los productos de resultados, conclusiones y recomendaciones. Si es producto de la contratación de un tercero estos deben ser avalados por la supervisión. Si es interna la aprobación de los documentos a publicar se adelanta entre la misional y la Dirección de Planeación y Control de Gestión
- b. Diseñan conjuntamente la estrategia de divulgación de los resultados que defina los procesos de comunicación y sensibilización. Entre esto se tendrá en cuenta:
 - Los grupos de interés del proceso evaluado, investigado o estudiado, esto incluye a la Dirección de Planeación y Control de Gestión, a las direcciones misionales involucradas, a las regionales y centros zonales (cuando aplique), a los operadores, comunidades, familias, jóvenes, adolescentes, niñas y niños que participan en los programas y servicios del ICBF, así como los agentes del SNBF. Para esto es importante tener en cuenta la necesidad e interés de información de cada grupo.
 - La información que se publicará. Si se trata de ayudas para divulgar, debe usarse un lenguaje claro y conciso, de fácil consulta, lectura e interpretación para los grupos de interés. Además, debe salvaguardar la confidencialidad de la información para proteger la identidad de las fuentes y los datos sensibles.
 - Canales de comunicación por los cuales se transmitirá la información (sitio web, correo electrónico, redes sociales, espacios de socialización, seminarios, etc.).
 - Calendario de la estrategia de divulgación para que los resultados se difundan oportunamente y sean de utilidad para los tomadores de decisiones y grupos de interés.
- c. Implementan la estrategia de divulgación definida y verifican que se estén cumpliendo sus propósitos.
- d. Al finalizar cada vigencia se actualiza la matriz de documentos de divulgación con las publicaciones de evaluaciones e investigaciones que se realizaron durante el año.

Fase 4: Seguimiento a recomendaciones

El equipo de Evaluaciones e Investigaciones de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación lidera el seguimiento a las recomendaciones derivadas de evaluaciones e investigaciones, que se hace con la misional líder del proceso evaluado. En esta etapa se pretende garantizar que las recomendaciones más pertinentes y accionables sean tenidas en cuenta por la misional y que se depuren las no accionables o irrelevantes, para no sobrecargar el proceso de seguimiento y definir su término. Para esto es necesario que el equipo de Evaluaciones e Investigaciones adelante las siguientes actividades:

- a. Análisis y priorización de recomendaciones derivadas de las evaluaciones e investigaciones, aclarar a quién va dirigida, el periodo de implementación y cómo se implementarán.
- b. Formulación del plan de implementación de recomendaciones y matriz de seguimiento. El área misional responsable debe decidir y justificar técnica, operativa y financieramente la

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

 BIENESTAR FAMILIAR	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 14 de 19

acogida o no de las recomendaciones y el equipo de Evaluaciones e Investigaciones es responsable de hacer seguimiento al plan acordado.

Las recomendaciones deben ser específicas (su alcance son aspectos concretos), medibles (permite definir medios de verificación para su seguimiento), realistas (puede alcanzarse en un periodo de tiempo determinado) y oportunas (se hace en el tiempo necesario).

Para las recomendaciones acogidas, la misional debe indicar el plan de trabajo con responsables, actividades, medio de verificación y el plazo para su implementación.

El plazo de la implementación puede ser corto, 6 meses siguientes al conocimiento de los resultados; mediano, 12 meses y largo, más de 18 meses. Para la definición del plazo se puede tener en consideración la urgencia de la recomendación, la necesidad de asignación de recursos, la complejidad y el alcance de las acciones que requieren realizar o si la recomendación requiere la participación de otras entidades. Adicionalmente, sugerimos tener en cuenta el tipo de evaluación desarrollada para proyectar el plazo máximo de seguimiento a las recomendaciones:

- las recomendaciones generadas en el marco de un plan de monitoreo, de una evaluación de diseño o de operaciones deben ser asumidas en las dos siguientes vigencias, en tanto su propósito es ajustar procesos para aumentar en eficiencia;
 - las conclusiones y recomendaciones de una evaluación buscan reformular un proceso de manera que mejore sus resultados, el periodo de aplicación no debe superar una vigencia;
 - finalmente, en cuanto a una evaluación de impacto o de política pública, cuyas conclusiones responden a un proceso metodológico más complejo y profundo, puede requerirse más de una vigencia para generar las transformaciones o ajustes generados.
- c. Revisión y reporte del avance en el plan de implementación de las recomendaciones, según compromisos adquiridos por parte del área misional.
- d. Seguimiento al plan de trabajo de las recomendaciones definido, verificación de las medidas o acciones registradas en los términos y fechas establecidas. La subdirección de Monitoreo y evaluación define el nivel de cumplimiento de cada recomendación, según el avance e información remitida por el área misional.

El nivel de cumplimiento de las recomendaciones puede ser **finalizada** cuando se adoptaron la medidas o acciones del plan de trabajo. **En ejecución** cuando hay avance, pero aún no han concluido el cumplimiento de la recomendación. **Pendiente** hace referencia cuando no se ha comenzado con el desarrollo de las medidas o acciones planteadas. **Incumplida** cuando el área misional no realizó las medidas o acciones del plan de trabajo durante el plazo definido.

Los reportes de información son solicitados por la Subdirección de Monitoreo y Evaluación al área misional de manera semestral. La información remitida debe reflejar el avance, desafíos o retrocesos en la implementación, así como describir hechos y presentar datos verificables en torno a las acciones adelantadas. En caso de no reportar avances, se puede convocar a una mesa técnica para dar cierre al Plan establecido.

- e. Al final de cada vigencia, la Subdirección de Monitoreo y Evaluación elabora un informe del seguimiento y actualiza el estado de las recomendaciones, definiendo aquellas que

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 15 de 19

deben continuar o iniciar el seguimiento en la siguiente vigencia. El seguimiento de las recomendaciones de una evaluación o investigación termina cuando las recomendaciones que se acogieron están finalizadas o cuando lo determine la Subdirección con el área misional, en aquellas pendientes o incumplidas.

El seguimiento para el adecuado cumplimiento a las fases se realizará mediante el cronograma propuesto por la Subdirección de Monitoreo y Evaluación. Los resultados de avances y cumplimiento se reportarán ante el subdirector de Monitoreo y Evaluación, quien a su vez llevará periódicamente a las reuniones de subdirectores que adelante el director de Planeación y Control de Gestión.

Por otra parte, la Subdirección de Monitoreo y Evaluación formula los indicadores que permiten evaluar y controlar el cumplimiento a las investigaciones y evaluaciones. Estos indicadores son elementos de referencia que brindan información cuantitativa para hacer seguimiento, denominado 'Tablero de control'.

El indicador actualmente formulado en Tablero de control es el **PA-96: Número de documentos publicables derivados de las evaluaciones e investigaciones**, elaborados por la Subdirección de monitoreo y evaluación. Este indicador tiene como propósito cualificar la capacidad institucional para identificar situaciones, condiciones o características particulares de las niñas, niños y adolescentes que demandan atenciones diferenciales garantizando los apoyos y ajustes para asegurar la inclusión, pertinencia y valoración del acervo cultural dentro del marco de la atención integral.

Articulación para la gestión de conocimiento

En cumplimiento del propósito de promover, diseñar, desarrollar y divulgar evaluaciones e investigaciones, la Dirección de Planeación y Control de Gestión puede unir esfuerzos y adelantar acciones articuladas al interior del Instituto, así como con actores externos que participan en las gestiones del sector.

Estas acciones articuladas se pueden dar en cualquiera de las fases de la gestión de evidencia y conocimiento; durante el diseño de las estrategias, mientras se implementan, cuando se obtienen y divulgan los resultados o al planear y monitorear la aplicación de recomendaciones.

En esta parte de la *Guía* se mapea el relacionamiento mínimo y la articulación que se requiere para desplegar las fases del proceso de manera coordinada.

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 16 de 19

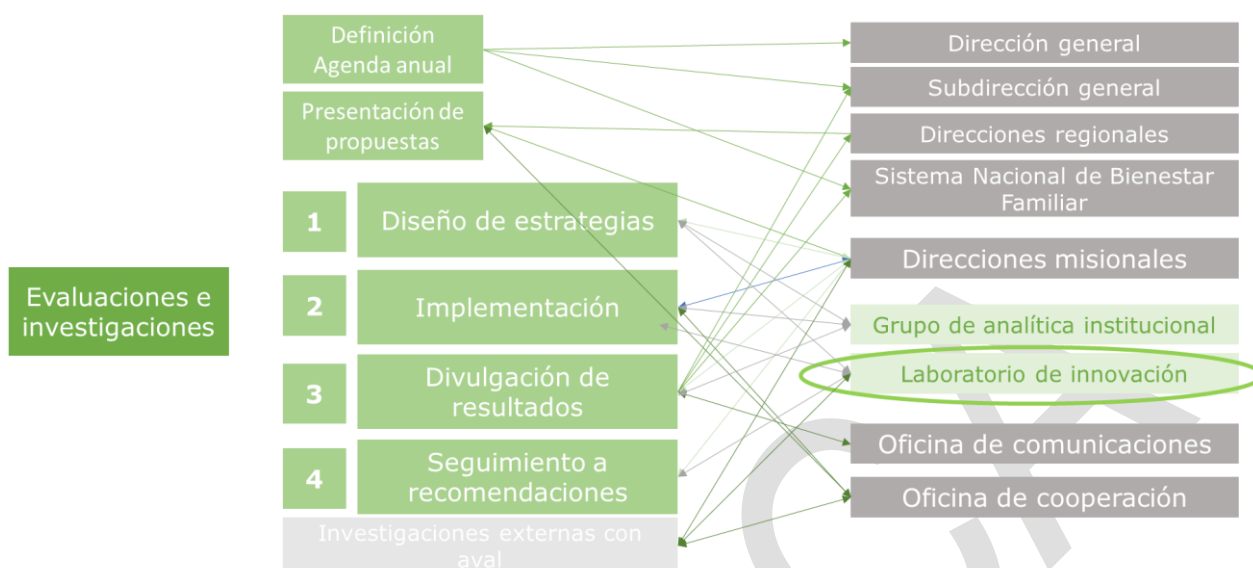


Ilustración 3. Gráfica para representar la articulación para la gestión de conocimiento. Elaboración propia

Como se describe al inicio de la Guía, la **Definición de la Agenda** de evaluaciones e investigaciones debe contar con la participación de: la Dirección General, a cargo del lineamiento estratégico y de la aprobación de la Agenda, del Sistema Nacional de Bienestar familiar, la Subdirección General y de direcciones las misionales quienes generan insumos para la definición de los temas propuestos y su priorización. La Dirección de Planeación y Control de Gestión a través de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación con el equipo de Evaluaciones e Investigaciones está a cargo de la recolección de insumos, y la generación de espacios de retroalimentación de la propuesta de Agenda.

Una vez aprobada la Agenda y priorizadas las propuestas, con el acompañamiento del equipo de Evaluaciones e Investigaciones y, si es necesario, el involucramiento del Grupo de Analítica Institucional y del Laboratorio de Innovación se adelanta la fase de **diseño de la estrategia** que se usará para obtener evidencias y conocimientos. La participación del Grupo de Analítica Institucional, el Laboratorio y el equipo de Evaluaciones e Investigaciones en el diseño o definición de estrategias ofrece perspectivas y sustento técnico para la selección de la metodología a utilizar para la generación de evidencias y conocimientos de cada propuesta.

El rol de las áreas misionales en la fase de diseño es central, son quienes conocen el tipo de resultados que necesitan obtener y el uso que se dará a los mismos. Para el diseño de la estrategia, el área misional construye la cadena de valor del servicio, proyecto, programa o política a estudiar y formulan la teoría del cambio insumo para la construcción de hipótesis o formulación de preguntas de investigación o aprendizaje a responder con el estudio. En esta fase el equipo de Evaluaciones e Investigaciones trabaja de la mano con la misional en la definición de la metodología e instrumentos que se aplicarán para obtener las evidencias y conocimientos que requiere la misional.

Una vez identificado el diseño metodológico apropiado para la evaluación, investigación o estrategia a desarrollar, se debe definir **la forma de gestión**, es decir si se hace internamente

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 17 de 19

con un equipo de investigaciones del ICBF o si se contrata o hace alianza con un tercero para que la desarrolle. La tercerización de una estrategia en el marco de un contrato exige el trabajo conjunto con áreas de proceso como abastecimiento para la construcción de la ficha de condiciones técnicas esenciales y obtener un estudio de sector que permita estimar los costos de mercado y los posibles oferentes. De otra parte, con contratación para iniciar la etapa precontractual y la elaboración de documentos como los estudios previos. Si la forma de gestión de la estrategia en el marco de una alianza con otra entidad se deberá gestionar con el respaldo de la Oficina de Cooperación y Convenios, quien acompaña en la definición de la figura adecuada para garantizar el buen desarrollo del proceso.

Las recomendaciones generadas se socializarán con el área misional líder del proceso observado o evaluado. El equipo de Evaluaciones e Investigaciones junto con el área misional trabajarán en un plan de implementación de las recomendaciones priorizadas según importancia y viabilidad, conjuntamente harán un seguimiento a su implementación, anualmente, los dos equipos a cargo definirán el balance y cierre de este plan.

Todos los procesos, estrategias y demás acciones que Evaluaciones e Investigaciones realice, en el acompañamiento a las misionales, ya sea a través de una evaluación o alguna estrategia de aprendizaje, lo hará también en el marco del nuevo procedimiento de diseño de servicios en el que estipula al equipo de Evaluaciones e Investigaciones como el encargado de acompañar a las misionales en la etapa de Evaluar del procedimiento. Esto implica que, de la mano de los demás equipos de la Dirección de Planeación y Control de Gestión, se realizarán mesas de trabajo que contribuyan a la definición oportuna y pertinente de las evaluaciones a programas y servicios del instituto. Todo esto dentro de los procesos arriba definidos.

5. ANEXOS

Anexo 1. Marco Legal (Se encuentra al final del documento).

6. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Descripción del Cambio
03/12/2024	V1	Se incluye en la Guía la información relacionada con las convocatorias que se harán para el procesos de investigaciones externas con aval, y se ajusta redacción y forma de algunos apartados.

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

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

	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 18 de 19

Anexo 1. Marco Legal

- **Ley 7 de 1979** "Por la cual se dictan normas para la protección de la niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones". En su Artículo 21 se define que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tendrá entre otras estas funciones: 1. Ejecutar las políticas del Gobierno Nacional en materia de fortalecimiento de la familia y protección al menor de edad; 2. Formular, ejecutar y evaluar programas y dictar las normas necesarias para el logro de los fines señalados en el artículo anterior; 18. Investigar los problemas referentes a la nutrición del pueblo Colombiano, planear y ejecutar programas nutricionales y adelantar las acciones necesarias para el mejoramiento de la dieta alimenticia de la mujer embarazada o en periodo de lactancia y del menor, en coordinación con los demás organismos del Estado.
- **Decreto 2509 de 2003** "Por el cual se modifica el parágrafo 2º del Artículo 17 del Decreto 1137 de 1999". Se plantea "que en virtud de los principios de coordinación, colaboración, eficiencia y racionalidad de la gestión pública y administrativa consagrados en la Ley 489 de 1998, se hace necesario adscribir la función de análisis, investigación y demás líneas de acción indispensable para garantizar los fines previstos en la Ley 7ª de 1979, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, como organismo coordinador e integrador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar." Y decreta en el Parágrafo 2º del Artículo 1, "Para la ejecución de los planes y programas de carácter nutricional, corresponde al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar adelantar los análisis e investigaciones, en los términos establecidos en las disposiciones legales vigentes sobre la materia."
- **Decreto 987 de 2012**, establece en el Artículo 18, Funciones Dirección de Planeación y Control de Gestión, numeral 6. "Orientar y promover las investigaciones, estadísticas y lectura del entorno, dirigidos a la reorientación de las políticas, programas y servicios del Instituto". En el Artículo 21 establece las Funciones de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, numeral 8. "Diseñar y promover las líneas de investigación y evaluación que deben ser desarrolladas por el Instituto y que permitan establecer criterios de mejora para los programas y servicios; en el numeral 9, "Promover y mantener vínculos con la comunidad científica, para el desarrollo de investigaciones de interés del Instituto, así como con las Entidades proveedoras de investigación. Y finalmente, en el numeral 10. "Coordinar, con la Oficina Asesora de Comunicaciones, la difusión de las investigaciones y evaluaciones de impacto realizadas por el Instituto."
- **Resolución 7565 de 2012**, "Por la cual se suprime el Comité de Investigación y Desarrollo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Cecilia de la Fuente de Lleras, y se derogan unas Resoluciones", se señala "por considerar que las funciones establecidas en dicho comité son asumidas por la Subdirección de Monitoreo y Evaluación, según artículo 25 del Decreto 987 de 2012."
- **Decreto 1082 de 2015**, establece que el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados – (Sinergia) - tiene como objetivo "generar información de calidad para la toma de decisiones que permitan mejorar la efectividad de la formulación y ejecución de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo (PND), específicamente a través del seguimiento a los avances de este y los principales programas de Gobierno, así como la evaluación de las

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

 BIENESTAR FAMILIAR	PROCESO MONITOREO Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL ICBF	G1.P4.MS	15/08/2025
		Versión 2	Página 19 de 19

políticas consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y las estrategias que lo complementen (...).".

- **Resolución 8650 de 2021** crea el Grupo de Analítica Institucional (GAI), para consolidar, procesar, difundir y analizar datos estratégicos para el ICBF, a partir de fuentes de información internas y externas; orientar y evaluar de manera eficiente los planes, programas y proyectos a partir del análisis de tendencias e inferencia estadística y modelos descriptivos y predictivos mediante el uso de metodologías y técnicas estadísticas asociadas a la analítica, la inteligencia de negocios y el BIGDATA.

PÚBLICA

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

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