

Sistematización

Mis Manos

Te Enseñan



Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

Directora General

Lina María Arbeláez Arbeláez

Subdirectora General

Liliana Pulido Villamil

Directora de Planeación y Control de la Gestión

Amanda Castellanos Mendoza

Subdirector de Monitoreo y Evaluación

Néstor Fernando Zuluaga Giraldo

Equipo de evaluación de la Subdirección de Monitoreo y Evaluación

Carmen Julieth Fonseca Casado

Lina Yahaira Suárez Ariza

Luisa Fernanda Becerra Luna

Directora de Primera Infancia

Claudia Alejandra Gélvez Ramírez

Subdirectora de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia

Laura Feliza Vélez Medina

Equipo Técnico Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia

Claudia Patricia Jiménez Guzmán

Eliana Victoria Velásquez Terán

Luz Ángela Lombana Lozano

Natalia Iriarte Tovar

Oscar Iván Pineda Díaz

Coordinación editorial

Ximena Ramirez

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Corrección de estilo, diagramación y diseño

Grupo Imagen Corporativa

Edición 2021

Contenido

Introducción.....	6
1. Objetivos y metodología	8
1.1 Objetivos.....	9
1.2 Metodología.....	10
2. Hallazgos.....	14
2.1 Diseño.....	15
2.2 Acciones en campo	40
2.3 Seguimiento.....	52
3. Conclusiones.....	57
Diseño.....	58
Coordinación y articulación.....	58
Contenido	59
Acciones en campo	59
Seguimiento.....	60
4. Recomendaciones	61
Diseño.....	62
Coordinación y articulación.....	62
Contenido	63
Acciones en campo	63
Seguimiento.....	64
5. Referencias	65
6. Anexos	71

Lista de siglas y abreviaturas

CDI	Centro de Desarrollo Infantil
CSC	Contacto sin contagio
DIMF	Desarrollo Infantil en Medio Familiar
DPI	Dirección de Primera Infancia
EAS	Entidades Administradoras de Servicios
GA	Grupo de Atención
HCB	Hogar Comunitario de Bienestar
HI	Hogar Infantil
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MMTE	Mis Manos Te Enseñan
OMS	Organización Mundial de la Salud
RPP	Ración para Preparar
SGTAPI	Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia
SMyE	Subdirección de Monitoreo y Evaluación
SPES	Sistema del Plan de Emergencia Sanitaria
UCA	Unidad Comunitaria de Atención
UDS	Unidad de Servicio

Lista de tablas y cuadros

Tabla nro. 1.....	26
Tabla nro. 2.....	29
Cuadro nro. 1.....	18
Cuadro nro. 2.....	23
Cuadro nro. 3.....	39

Introducción

El presente documento es el resultado de la sistematización de la experiencia del diseño e implementación de la estrategia de atención remota a la primera infancia¹ de la Dirección de la Primera Infancia (DPI) del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para hacer frente a la emergencia sanitaria decretada por el Gobierno Nacional por causa del COVID-19. La sistematización documentó esta experiencia del 16 de marzo hasta el 31 de julio del 2020² y buscó contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios de educación inicial de la dirección con base en los aprendizajes del diseño, ajustes e implementación de los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia en el marco de la emergencia sanitaria a causa del COVID-19.

Este proceso se desarrolló en articulación entre la Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia (SGTAPI) de la Dirección de Primera Infancia y la Subdirección de Monitoreo y Evaluación (SMyE) de la Dirección de Planeación y Control de Gestión del ICBF, y fue motivado por la necesidad de documentar cómo el ICBF respondió a la coyuntura derivada por el COVID-19 y a las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del virus emitidas por el Ministerio de Salud y Protección Social que incidieron inmediatamente en la atención a la primera infancia.

Así las cosas, este documento presenta los resultados de la sistematización. En primer lugar, se expone la metodología que se implementó; en segundo lugar, se señalan los hallazgos en el diseño, acciones en campo y seguimiento alrededor de los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia, siendo transversales las categorías de contenido y coordinación y articulación. Se culmina con las conclusiones y recomendaciones a los servicios de educación inicial del ICBF.

1 La estrategia de atención remota a la primera infancia se implementó desde marzo de 2020 hasta diciembre de 2021 y se llamó «Contacto sin contagio», posteriormente «Mis Manos Te Enseñan».

2 Este documento de trabajo constituye la primera entrega de la sistematización de la estrategia de atención remota a la primera infancia y comprende el periodo del 16 de marzo hasta el 31 de julio de 2020. La Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia (SGTAPI) y la Subdirección de Monitoreo y Evaluación (SMyE) se encuentran trabajando en la segunda parte de la sistematización de la estrategia de atención remota a la primera infancia, correspondiente al periodo entre agosto de 2020 y diciembre de 2021.



Objetivos y metodología

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios de educación inicial de la DPI del ICBF, con base en los aprendizajes de los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia de atención remota a la primera infancia «Contacto sin contagio», posteriormente «Mis Manos Te Enseñan».

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia «Contacto sin contagio» y «Mis Manos Te Enseñan».
- Documentar las experiencias significativas del diseño, ajuste e implementación de la estrategia «Contacto sin contagio» y «Mis Manos Te Enseñan», desde el 16 de marzo hasta el 31 de julio de 2020.
- Generar recomendaciones realizables para el mejoramiento de la calidad de los servicios de educación inicial de la DPI del ICBF.

1.1.3 Objeto de la sistematización³

Proceso de diseño, ajuste e implementación de los tipos de acompañamiento y canales de operación de los servicios de educación inicial de la DPI bajo atención remota, desde el 16 de marzo hasta el 31 de julio de 2020, en respuesta a la crisis sanitaria por COVID-19.

1.1.4 Eje de sistematización⁴

Los ajustes e innovaciones en los tipos de acompañamiento y canales de operación de los servicios de educación inicial de la DPI, bajo atención remota.

3 Buscó delimitar el campo de la experiencia en el que se enfocó el ejercicio sistematizador; en otras palabras, es la experiencia concreta que se sistematizó ubicada en los límites de espacio y tiempo (Jara, 2018).

4 Buscó concentrar la atención en los aspectos centrales que, como un hilo conductor, cruzó el trayecto de la experiencia (Jara, 2018).

Tipos de acompañamiento

Se entiende por tipos de acompañamiento los servicios de atención a la primera infancia que fueron brindados en el marco de la estrategia «Contacto sin contagio» y «Mis Manos Te Enseñan». Estos son: acompañamiento pedagógico, acompañamiento psicosocial priorizado, seguimiento al estado de salud y seguimientos al proceso de desarrollo.

Canales de operación

Son los canales por los cuales el talento humano⁵ estableció contacto con las familias y se ofrecieron los tipos de acompañamiento. Los canales de operación son: teléfono, mensajería instantánea, sistema de medios públicos, medios comunitarios y alternativos.

Es de resaltar que los tipos de acompañamiento y los canales de operación surgieron en la misma experiencia, como la forma en la que la Dirección de Primera Infancia organizó la estrategia «Contacto sin contagio» y «Mis Manos Te Enseñan». Por lo tanto, en el Anexo.1 se encuentra una explicación de cada uno de ellos.

1.2 Metodología

La propuesta metodológica para sistematizar la experiencia de la estrategia de atención remota a la primera infancia se fundamentó en los postulados de Óscar Jara, quien comprende la sistematización de experiencias como una forma de «rescatar los aprendizajes de las experiencias prácticas que se adelantan en el campo de la acción cotidiana» (Jara, 2018, p. 23) para «permitir que las personas se acerquen a su práctica con una actitud más crítica, autocrítica, reflexiva, dispuesta a aprender de lo que sucedió en la experiencia» (Jara, 2012, p. 65).

Con este proceso de construcción colectiva de conocimiento se buscó llegar a reflexiones sobre la experiencia de la estrategia «Contacto sin contagio» y «Mis Manos Te Enseñan», para la construcción de conclusiones y recomendaciones, como insumos para la toma de decisiones sobre los servicios de atención a la primera infancia después de la emergencia sanitaria.

⁵ Son los agentes educativos, madres y padres comunitarios, auxiliares pedagógicos, profesionales psicosociales, y profesionales en salud y nutrición que brindan la atención a la primera infancia del ICBF.

Para ello, se propuso un plan de sistematización que se desarrolló en tres fases consecutivas que contemplaron: el diseño de la sistematización, la recolección y clasificación de la información, y el análisis y reflexión de los hallazgos identificados. En la primera fase se delimitó el objetivo, el objeto y el eje de sistematización que se presentaron al comienzo del apartado. Estos fueron la base para el correcto desarrollo de todo el ejercicio de sistematización (Jara, 2018) y permitieron orientar adecuadamente las reflexiones que suscitan del ejercicio.

En la segunda fase comenzaron las actividades de recolección y clasificación de la información, y la reconstrucción de la historia de la experiencia desde una perspectiva descriptiva. La reconstrucción de la historia tuvo la intención de proporcionar «una visión general de la experiencia como proceso, como un trayecto realizado y vivido» (Jara, 2018). Esta se enfocó en cómo se pensaron, se diseñaron, implementaron, monitorearon y ajustaron esos tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia, con el propósito de tener un panorama completo de los puntos inflexión, decisiones y percepciones de los actores que participaron en la experiencia.

En la última fase se reflexionó sobre la información clasificada con base en un diálogo entre lo encontrado y los interrogantes formulados por la SGTAPI y la SMyE. Su propósito fue establecer relaciones, descubrir oportunidades de mejora y ubicar tensiones que marcaron los distintos componentes de la experiencia (Jara, 2018); lo que permitió identificar los momentos críticos, retos, aciertos y oportunidades de mejora que hubo durante el diseño, ajuste e implementación de los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia de atención remota a la primera infancia, durante la emergencia sanitaria por COVID-19.

1.1.1 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información y la reconstrucción de la historia de la experiencia se usaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

- Matriz cronológica
- Talleres de línea de tiempo

- Grupos focales
- Entrevistas

La matriz cronológica expuesta en el Anexo 2 fue abastecida por unas bitácoras semanales en las que los actores clave respondían unas preguntas sobre los tipos de acompañamiento y los canales de operación, especialmente, los retos de la semana, los principales aciertos o el trabajo en equipo.

Los talleres de línea de tiempo se realizaron con el equipo de la DPI para reconstruir el paso a paso de la experiencia y los puntos de inflexión. El primer taller se efectuó entre marzo y mayo de 2020 y se recogieron las actividades del diseño y ajuste de la estrategia. El segundo taller se llevó a cabo en agosto y comprendió la construcción de la experiencia en su conjunto. Estos talleres fueron encaminados por unas preguntas orientadoras planteadas por la SGTAPI y la SMYE (Anexo 3) y sus resultados fueron consignados en una matriz con el mismo nombre.

Los actores clave que participaron en estos ejercicios fueron: el representante del equipo de planeación de la DPI, la secretaria privada del director de la DPI, el líder del equipo de asistencia técnica de la SGTAPI, el líder y un representante del equipo de gestión del conocimiento de la SGTAPI, el enlace para salud y nutrición de la SGTAPI y la Subdirectora de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia.

Los grupos focales (Anexo 4) y las entrevistas (Anexo 5) se aplicaron a actores relevantes y su enfoque dependió de las conclusiones del ejercicio de la línea de tiempo, en el que se identificaron los aspectos a profundizar. Finalmente, en los grupos focales participaron los enlaces de asistencia técnica de las regionales de Amazonas, Casanare, Cauca, La Guajira, Meta, San Andrés y Tolima; en las entrevistas, la líder de equipo de asistencia técnica de la SGTAPI, el enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, el representante y el líder de equipo de gestión del conocimiento de la SGTAPI.

Es preciso mencionar que también se accedió a unos talleres delphos destinados a las familias usuarias y talento humano del servicio de educación inicial a la primera infancia

del ICBF que se desarrollaron en el marco de la «Evaluación de procesos y resultados de la implementación de la estrategia MMTE» durante 2020 por la consultora Econometría-EASE. Las experiencias y percepciones de estos actores fueron un insumo a considerar dentro de la sistematización.

Para la clasificación de la información de las fuentes primarias y secundarias (Anexo 6), se utilizó el software Nvivo 12 y se elaboró un árbol de códigos (Anexo 7) que contiene cada una de las familias y categorías en torno a las que se organizó la información. Por último, para el análisis y reflexión de los hallazgos identificados, se formularon unas preguntas que permitieron leer de manera crítica la información clasificada (Anexo 8).



Hallazgos

2.1 Diseño⁶

El proceso de flexibilización de los servicios de la atención a la primera infancia del ICBF durante la emergencia sanitaria por COVID-19, se caracterizó por presenciar dos momentos críticos⁷ que trajeron consigo una serie de retos que enfrentó la DPI y que hicieron visibles oportunidades de mejora y aciertos en el proceso de diseño, implementación y seguimiento de los ajustes a las formas de atención. Estos dos momentos críticos delimitaron la estrategia de atención remota a la primera infancia en dos fases que se conocieron como «Contacto sin contagio» (CSC) y, posteriormente, «Mis Manos te Enseñan» (MMTE)⁸.

El primer momento crítico surge con el reconocimiento del brote de COVID-19 como una pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020⁹ y la declaración de la emergencia sanitaria en todo el territorio colombiano anunciada por el Ministerio de Salud y Protección Social el 12 de marzo del mismo año¹⁰. Lo sucedido ese miércoles y jueves de marzo representó una jornada intensa de trabajo para el equipo de la DPI en los días siguientes.

El viernes 13 de marzo, por solicitud de la Dirección General del ICBF, se documentaron datos cuantitativos y cualitativos de las Unidades de Servicios (UDS), especialmente información relevante para ese momento, por ejemplo, cuáles tenían acceso a agua.

De igual modo, fue necesario realizar análisis de los escenarios posibles de lo que podría llegar a suceder, un mapeo de impacto del cierre de las UDS, la identificación de los riesgos, impactos de costos y normatividad por la posible suspensión de los servicios. Todo lo anterior con el propósito de tener los insumos suficientes para que la Dirección General pudiera tomar una decisión con respecto a los servicios de atención a la primera infancia, asegurar la continuidad en

6 El diseño de una estrategia es el momento en el que se determina el curso de las acciones que la institución u organización necesita instrumentar para avanzar en el logro de sus objetivos (Dirección General de Planeación, 2008).

7 Se entiende por momento crítico aquella situación en la que se produce un cambio brusco en las propiedades de un sistema (Real Academia Española, 2020c).

8 Con el ánimo de hacer evidentes los ajustes realizados entre la primera y segunda fase de la estrategia, se mencionará CSC solo cuando se refiere a la primera fase de la estrategia. Por lo demás, se cita como MMTE.

9 Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020 (Organización Mundial de la Salud, 2020).

10 Por medio de la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020.

la atención, mitigar los efectos adversos de la pandemia sobre el desarrollo infantil y garantizar los derechos de la primera infancia usuaria de los servicios de atención del ICBF.

El sábado 14 de marzo, la Dirección General del ICBF en articulación con el Gobierno Nacional decide «cerrar, a nivel nacional, todas las modalidades de atención del ICBF a la primera infancia: niños y niñas entre cero y 5 años» y «garantizar el envío puerta a puerta de una canasta de alimentos, que responde al aporte nutricional que hoy reciben, con una medida adicional muy importante: fortalecer la canasta para sus familias» (Alocución del Presidente de la República, Iván Duque Márquez, 2020).

El 16 de marzo se expidió la Resolución 2900 de 2020 por la cual se adoptaron medidas transitorias y excepcionales en la prestación de los servicios de Bienestar Familiar del ICBF, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del COVID-19. Esta resolución suspendió temporalmente, a partir del 16 de marzo y hasta el 20 de abril de 2020, la atención presencial en las UDS, Unidades Comunitarias de Atención (UCA) y Grupo de Atención (GA) de todas las modalidades y servicios de atención a la primera infancia que presta el ICBF a las niñas y los niños entre 0 a 5 años de edad, y mujeres gestantes. Igualmente, se flexibilizaron transitoriamente los servicios de educación inicial a la primera infancia (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Resolución 2900 de 2020).

Lo anterior implicó grandes retos para la DPI, en tanto la mayoría de sus servicios se realizaban en sitios físicos como el Centro de Desarrollo Infantil (CDI), Hogar Infantil (HI) y Hogar Comunitario de Bienestar (HCB). Estos representaban espacios de referencia en el que los niños y niñas llegaban y establecían una relación con el talento humano que brindaba los servicios de educación inicial. Por lo que, al no poder contar con estos sitios de encuentro, la DPI se vio obligada a materializar en una estrategia, la forma para llegar de manera remota a los nuevos lugares en los que se encontraban las familias, y que flexibilizara los servicios conforme a la nueva realidad y las necesidades de estas, sin que implicara contacto físico alguno.

De esta manera, a la DPI se le presentó el reto de diseñar una estrategia de flexibilización del servicio en corto tiempo y para un contexto que se desconocía. El

lunes de 16 de marzo, el equipo de la dirección comenzó a construir el «Anexo 1 para la prestación de los servicios de atención a la primera infancia del ICBF, ante la declaración de emergencia sanitaria establecida por el Gobierno Nacional de Colombia por causa del COVID-19», publicado el 18 de marzo de 2020, solo dos días después de haber iniciado su elaboración. El documento presentó las orientaciones técnicas y operativas, transitorias y excepcionales para la prestación de los servicios de las cuatro modalidades de atención a la primera infancia del ICBF.

La construcción del anexo se caracterizó por una formulación permanente de preguntas, ya que no era claro el panorama al que se enfrentaban ni las características que debía cumplir una estrategia de educación inicial en el marco de una pandemia. Los interrogantes giraban alrededor de: cómo proteger los derechos de niñas y niños durante el distanciamiento social, cuál era la situación que estaban viviendo los usuarios, en qué se debía enfocar la estrategia para seguir potenciando el desarrollo y garantizando los derechos de las niñas y niños desde la gestación hasta los 5 años, qué indicaciones se les debía asignar al talento humano; qué contenido debía tener la estrategia y cómo se les podía entregar la ración para preparar (RPP) a las familias, respetando las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del virus.

El equipo de la DPI afrontó este reto de tal manera que le permitió ahorrar tiempo y proporcionar una respuesta rápida. «Fue más como atender la emergencia tal cual llegaba. Empezamos a mirar qué teníamos a la mano que nos pudiera funcionar» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020). De este modo, la DPI tomó el marco pedagógico construido para el piloto del servicio DIMF, el cual se planteó para ser implementado en zona rural y rural dispersa de difícil acceso y con barreras físicas y de infraestructura para la comunicación, situación similar al aislamiento preventivo que estaban enfrentando las familias en ese momento debido a las medidas de distanciamiento social (Gutiérrez Bernal et al., 2020).

«Entonces ahí, claro, como veníamos del piloto de la modalidad familiar. En el piloto digamos que estaban las prácticas de cuidado y crianza, entonces un

poco aprovechando eso que ya estaba construido, que ya estaba avanzado, que ya sabíamos que funcionaba, entonces lo trajimos para promover, por medio de los acompañamientos telefónicos, las 14 prácticas de cuidado y crianza» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

«El marco pedagógico de DIMF consiste en 16 prácticas de cuidado y crianza que permiten potenciar el desarrollo de las niñas y niños de la primera infancia y fortalecer las capacidades de las familias en su rol de cuidado y crianza. Para la estrategia de atención remota a la primera infancia durante la emergencia sanitaria, se acogieron solo 14 de ellas, puesto que eran las que más se adaptaban al contexto. Las prácticas 15 y 16 impulsan el autoabastecimiento y promueven la participación en comunidad, respectivamente, por lo que no se tuvieron en cuenta ya que se adecúan para zonas rurales y rurales dispersas» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020; Centro Nacional de Consultoría, 2021).

Así, la experiencia y el trabajo realizado por el equipo de la DPI en el servicio de educación inicial en modalidad familiar, durante 2019, permitió dar una respuesta rápida a la pregunta «qué hacer» en el marco de la estrategia de atención no presencial. Esto fue considerado como un acierto¹¹ dentro de la Dirección.

Frente a la pregunta de «por qué medio brindar el servicio», la DPI decidió seleccionar la llamada telefónica como medio preponderante para la comunicación entre el talento humano y las familias. Frente a esto, se efectuaron cálculos sobre la duración de cada llamada, cuántas veces a la semana se debía realizar, qué indicaciones debía tener el talento humano para llevarlas a cabo; esto trajo consigo otros retos y oportunidades de mejora para la DPI que se profundizarán luego en acciones en campo.

Adicionalmente, desde un principio la DPI contó con criterios claros que sí o sí se debían cumplir y debían ser parte de la estrategia, como lo era la no suspensión de los servicios de atención a la primera infancia y la entrega de la RPP. Esto representó otro acierto

¹¹ Se comprende como la acción y efecto de encontrar una solución o la respuesta correcta a un problema o a una incógnita (Real Academia Española, 2020a; Real Academia Española, 2020b).

puesto que estableció unos elementos de fundamento para erigir los insumos, actividades y productos de la estrategia.

«(...) primero mantener la atención, nunca se pensó en cerrar o dejar de dar la atención, y cómo podíamos dar la atención o garantizarla pensando en la alimentación de las niñas y niños que fue la estrategia de las raciones para preparar» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

En la Resolución 2900 se plasmó realizar la entrega de las RPP a los usuarios y usuarias durante el término que durara la suspensión temporal de los servicios de atención de manera presencial. En ese momento, entregar la RPP significó una acción inmediata para aportar en la alimentación de las niñas y niños usuarios de los servicios, por lo que era necesario definir la RPP a entregar y desplegar el plan logístico para ello. En el marco de los servicios de atención a la primera infancia del ICBF, por primera vez las RPP permitieron el uso de alimentos perecederos y la aplicación de intercambios para enriquecer nutricionalmente su contenido.

Además de garantizar la continuidad de la atención, el talento humano vinculado a los servicios también pudo continuar con su rol preponderante en la promoción y potenciación del desarrollo de las niñas y niños durante el aislamiento preventivo, mediante un acompañamiento remoto. En consecuencia, era indispensable brindar orientaciones claras al talento humano.

Por otro lado, el numeral 1.8.1 de los manuales operativos para la atención a la primera infancia que contemplaban la adecuación de los servicios en circunstancias especiales para garantizar pertinencia en la atención de las y los usuarios, permitió ahorrar tiempo a la hora de publicar la estrategia de atención remota a la primera infancia diseñada por la DPI.

Realizar ajustes a los servicios del ICBF requiere la modificación de los lineamientos técnicos y manuales operativos¹² que, a su vez, significa iniciar un procedimiento que tiene unos tiempos establecidos para su publicación. Situación inviable para la DPI, quienes debían dar una respuesta en cuestión de días.

12 El lineamiento técnico establece las bases técnicas según referentes conceptuales y metodológicos del servicio, y el manual operativo describe el qué y cómo del proceso de la atención (ICBF, 8 de marzo de 2020).

En este sentido, haber adoptado el numeral 1.8.1 por medio de la Resolución 0356¹³ el 24 de enero de 2020, pocos meses antes de haber llegado el COVID-19 a Colombia, fue otro acierto de la Dirección. El prever posibles situaciones especiales facultó a la DPI para realizar ajustes sin tener que cambiar el lineamiento técnico y los manuales operativos, lo que hizo procedente el diseño y publicación de un anexo técnico operativo con las orientaciones técnicas y operativas de la flexibilización del servicio.

De esta forma, una parte importante del proceso de diseño culminó el miércoles 18 de marzo con la publicación de la Resolución 3005, que adoptó el Anexo 1, de obligatorio cumplimiento para todos los actores involucrados en la prestación de los servicios de atención a la primera infancia como lo son las EAS, servidores públicos y colaboradores del ICBF que prestan, asesoran y orientan el Servicio Público de Bienestar Familiar.

«De los hechos descritos, vale la pena destacar la coordinación y articulación que hubo dentro de la DPI para culminar de manera satisfactoria cada una de las labores de diseño de la estrategia. Para el equipo de la DPI fue importante contar con una distribución clara de tareas con base en los conocimientos y roles de cada uno. «Algo básico es el trabajo en equipo. Un poco reconocer en el equipo qué habilidades hay y qué pueden aportar a diferentes cosas; eso ayudó a la construcción» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

En este sentido, el lunes 16 de marzo se conformaron dos grupos con objetivos concretos a realizar. Uno de ellos tuvo a cargo la construcción del Anexo 1 y el otro la elaboración de los documentos que brindaron las orientaciones al talento humano y las familias (Línea de tiempo, 2020). Cada integrante de la DPI conformó estos grupos según su experiencia; sumado a esto, también eran responsables de tareas más específicas:

«Yo apoyé la construcción de las orientaciones para el acompañamiento telefónico, (...) Estuve en dos equipos. Como soy pedagoga, estuve con los compañeros de acompañamiento pedagógico, y después me concentré en las orientaciones para

¹³ Por la cual se adopta el Lineamiento Técnico para la Atención a la Primera Infancia y los Manuales Operativos de las modalidades Comunitaria, Familiar, Institucional y Propia e Intercultural para la Atención a la Primera Infancia y se deroga la Resolución 0162 del 15 de enero de 2019.

hacer el acompañamiento a través de medios comunitarios y alternativos. Primero hubo equipos grandes y luego algunos subequipos para agilizar el ejercicio de escritura» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«Específicamente estuve en el componente de gestión de conocimiento, en el montaje del documento de experiencias significativas, los formatos, el tema de cómo mejorar el sistema de información (...) Ya el contenido como tal, lo pedagógico pues es de los pedagogos, los psicólogos también hacen lo propio. Era más intentando que todo resultara coherente, que todo estuviera alineado» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Que cada quien se centrara en los temas en los que tenía más experticia permitió al equipo de la DPI materializar y operativizar las ideas con rapidez. No obstante, por el grado de dificultad de diseñar una estrategia de atención remota a la primera infancia en corto tiempo, el trabajo de la DPI estuvo acompañado por momentos arduos y caóticos en los que sus miembros tuvieron que estar en frente de varias labores al mismo tiempo.

«Yo acompaño a la macrorregión Orinoquía-Amazónica en los procesos de asistencia técnica, específicamente a las regionales Amazonas y Caquetá. Además, acompaño otros procesos dentro de la SGTAPI: el piloto de DIMF, doy línea técnica en lo pedagógico, y apoyo en los temas de género cuando lo piden, entre otros» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«No te puedo decir que estaba en un acompañamiento, sino en todo. Estaba pendiente si ellos tenían alguna inquietud y les decía si esto podía ir o no; ahí íbamos alimentando todo. Yo pienso que esos documentos los construyó toda la subdirección, todos participamos» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).-

Agregado a esto, la DPI llevó a cabo un trabajo de alianzas estratégicas con entidades y personajes de la vida pública, así como de articulación con otras áreas misionales para la operación y la difusión de la estrategia. La DPI recibió apoyo y retroalimentación en los

casos de las prácticas de cuidado y crianza, el material pedagógico y sobre el tema de salud y nutrición.

Por ejemplo, desde el 16 de marzo, el Fondo Colombia en Paz jugó un rol importante en la adaptación de las 14 prácticas de cuidado y crianza (Línea de tiempo, 2020). El resultado de este trabajo en conjunto fueron las 14 fichas que explicaron al talento humano en qué consistía cada una de las prácticas y cómo podrían ser promovidas en las familias durante el acompañamiento telefónico.

Al mismo tiempo, el martes 17 de marzo, la DPI realizó una búsqueda de aliados que prestaron apoyo en la difusión y movilización de las prácticas (Línea de tiempo, 2020). Para ello se contactó con Plaza Sésamo que contribuyó con un gran número de material pedagógico que fue utilizado por el talento humano y las familias para trabajar en las 14 prácticas de cuidado y crianza.

«Otra cosa que también tuvimos desde CSC fue el banco de recursos. Plaza Sésamo fue súper importante porque se nos acercó y dijo “cómo les ayudamos”. Ellos llegaron la misma semana en la que nosotros estábamos diseñando la estrategia, entonces nosotros logramos hacer un match entre las prácticas y los contenidos que nos iba a compartir Plaza Sésamo» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Para la DPI, todo el proceso de diseño fue un momento que se destacó por su adrenalina, creatividad, propuestas constructivas y caos productivo (Línea de tiempo, 2020). De este proceso se configuró lo que se conoce como CSC y fue plasmado en los documentos «Anexo 1, Contacto sin contagio: orientaciones para agentes educativos, madres y padres comunitarios»; «Guion para el acompañamiento telefónico» y la cartilla «Experiencias de cuidado y crianza en el hogar en tiempo de coronavirus».

Cuadro nro. 1

Contacto sin contagio.

«Estrategia temporal y excepcional que busca mantener un vínculo entre el talento humano a los servicios de educación inicial y las familias de las niñas, niños o mujeres gestantes» (ICBF, s. fa.).

El servicio a la primera infancia del ICBF durante la emergencia sanitaria se fundamentó en dos estrategias de atención, en el marco de los seis componentes de calidad de educación inicial. Estas fueron:

- Experiencias de cuidado y crianza en el hogar
- Entrega de RPP para el 100 % de los usuarios

La primera estrategia de atención consistió en la implementación de las 14 prácticas de cuidado y crianza en el hogar, ofrecidas a las familias de niñas, niños y mujeres gestantes usuarias. Las prácticas son un conjunto de acciones que se ejecutan de manera repetitiva en la cotidianidad del hogar e impulsan el fortalecimiento de las familias en el cuidado sensible y la potenciación de desarrollo de los niños y niñas.

Estas acciones fueron acompañadas por las madres y padres comunitarios y agentes educativos por vía telefónica, con la intención de identificar y hacer seguimiento sobre posibles situaciones que afectarían la salud, la nutrición y los derechos de las niñas, niños, mujeres gestantes y sus familias. Las llamadas se plantearon con una duración entre 20 y 40 minutos máximo, con 10 minutos entre cada llamada. La familia debía recibir como mínimo dos llamadas a la semana y en los casos en los que no fuera posible el contacto por medio telefónico, se contemplaba la opción de definir una alternativa para realizar el acompañamiento de manera adecuada.

La segunda estrategia de atención promovió las condiciones indispensables para el disfrute del nivel más alto de salud y nutrición de la primera infancia. Para eso fomentó el acceso y consumo de alimentos en cantidad, calidad e inocuidad con la entrega de un paquete de RPP, una vez al mes. Este paquete contempló cereales, raíces, tubérculos, plátanos, carnes, huevos, leguminosas, vegetales, grasas, lácteos y derivados lácteos, y azúcares (panela), según la edad del usuario. Dicha entrega se realizó en las casas de los usuarios y en las UDS, dependiendo de la modalidad a la que hicieran parte y cumpliendo con las indicaciones del anexo y las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del virus.

Por consiguiente, la etapa inicial de la estrategia CSC se implementó entre el 20 de marzo y 22 de abril de 2020 y se enfocó en continuar con el proceso pedagógico en el hogar y complementar la alimentación de los 1.7 millones usuarios de los servicios de primera infancia del ICBF (Gutiérrez Bernal et al., 2020).

El proceso de diseño de la estrategia continuó con un segundo momento crítico que surge con las constantes ampliaciones del aislamiento preventivo obligatorio y, por consiguiente, de la suspensión de la atención presencial de los servicios de atención a la primera infancia. En un inicio, el aislamiento estaba decretado en todo el territorio nacional desde las cero horas del 25 de marzo, hasta las cero horas del día 13 de abril del 2020 (Decreto 457, 2020); siete días antes de que concluyera la suspensión temporal de la atención presencial en las UDS de todas las modalidades de atención a la primera infancia del ICBF, momento en el que la DPI tenía pensado volver a la presencialidad.

«Como el gobierno nacional declaró la emergencia hasta abril así iba la resolución del ICBF; decía que la suspensión de los servicios de manera presencial era hasta abril y el primer día hábil de mayo volvíamos a la presencialidad. Ahí tocaba pensar en la presencialidad» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

Sin embargo, esta se prolongó desde las cero horas del 27 de abril, hasta las cero horas del día 11 de mayo del 2020 (Decreto 593, 2020). En consecuencia, el 20 de abril se volvió a ordenar la suspensión de forma transitoria y excepcional de la atención presencial de estos servicios hasta el 31 de julio de 2020 por medio de la Resolución 3286¹⁴. Esto generó un ambiente de incertidumbre que incidió en la estrategia de atención remota a la primera infancia. CSC estaba pensada para prestar los servicios de manera remota por un mes, por lo que era una respuesta de corto plazo. «Nos dimos cuenta conforme avanzaba la pandemia que “esto no va para un mes, va para largo; y esto no aguanta, está muy sencillo y hay muchísimas cosas que no se están haciendo”» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

A causa de esto, a la DPI se le presentó el reto de realizar ajustes en la estrategia al tiempo que desconocía por cuánto tiempo se iba a implementar. Ajustes esenciales para fortalecer los componentes de atención y atender otras necesidades de las familias que fueron surgiendo durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. «Que las declaratorias de

¹⁴ Por la cual se deroga el artículo 8 de la Resolución 2900 del 16 de marzo de 2020 y se adoptan medidas transitorias y excepcionales en la prestación de los Servicios de Bienestar Familiar del ICBF, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19.

emergencia se iban alargando y no íbamos a retornar a la presencialidad a nivel nacional y regional, nos permitió decir: “si no vamos a regresar a la presencialidad, nos toca potenciar lo que venimos haciendo”» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

El equipo de la DPI enfrentó la incertidumbre con una lectura constante de la implementación de CSC en todo el territorio nacional, lo que le permitió realizar ajustes en momentos apropiados, sin depender de la fecha hasta la que se iba a implementar. Por ello, el lunes 20 de abril se publicó la Resolución 3298 que acogió la segunda versión del «Anexo para la prestación de los servicios de atención a la primera infancia del ICBF, ante la declaración de emergencia sanitaria establecida por el Gobierno Nacional de Colombia por causa del COVID-19», así como los formatos y demás documentos que hicieron parte de los ajustes de la estrategia de atención remota a la primera infancia que se conoció como MMTE.

Este proceso de ajustes de la estrategia se realizó durante 15 o 20 días antes de que perdiera vigencia la Resolución 2900. Aunque el tiempo no fue tan corto como en el diseño de CSC, en la coordinación y articulación del equipo de la DPI se presentaron un conjunto de aciertos que permitieron realizar los ajustes de manera rápida y oportuna.

La construcción de la segunda versión del anexo y los ajustes de la estrategia fueron promovidos por las reuniones realizadas por el equipo de la DPI. En consideración a que el periodo de implementación de la estrategia se estaba ampliando, las reuniones de la DPI se caracterizaron por una permanente lectura y reflexión sobre lo alcanzado hasta el momento y la necesidad de fortalecer la estrategia. Gracias a esto se logró ampliar los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia e incluir los componentes de calidad como aspectos contractuales de los servicios a la primera infancia del ICBF, temas que se abordarán más adelante en la parte de contenido.

«En esa reunión básicamente lo que hicimos fue una lluvia de ideas y un balance de qué teníamos bien y mal en CSC, desde lo más macro “¿será que solamente lo

pedagógico es suficiente o no?” hasta la minucia de “¿será que el formato funciona, hay que agregar o quitar una columna, se entiende?”» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

«Para mi esa reunión fue decisiva porque nos permitió hacer una lectura de lo que habíamos visto; se logró analizar qué habíamos aprendido y qué podía venir. En esa reunión decidimos que “nos vamos en lógica de describir el tipo de acompañamiento”» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«De esa reunión resultó que pasamos de acompañamientos pedagógicos, el primer mecanismo y canal de llegada a las familias, a tres tipos de acompañamiento por teléfono y medios comunitarios y alternativos; y empezó esta gama que nosotros hicimos desde lo más offline, con todas las formas posibles de llegar a la gente...» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Un acierto que incidió en las reflexiones y decisiones que se tomaron en estas reuniones fue el acercamiento y la comunicación que tuvo la DPI con los enlaces de asistencia técnica de las regionales. Con esto, la DPI pudo conocer lo que estaba sucediendo en campo y las oportunidades de mejora de CSC. «Por ejemplo, no teníamos acompañamientos sociales, acompañamientos en salud y nutrición, medios comunitarios y alternativos» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

De igual manera, esta lectura fue posible gracias al trabajo de la DPI con el tablero de control, herramienta que les permitía hacer seguimiento cuantitativo en tiempo real de la estrategia y, por ende, tomar las decisiones y hacer ajustes sustentados en lo que estaba pasando.

«Eso fue lo que nos dio el tablero de control “se nos está bajando el número de clics en el banco de recursos, ¿qué hacemos?, es que está muy aburrido, migrémoslo a otra plataforma, inventémonos boletines...”. Esas cosas nacieron porque con los números

nos dábamos cuenta que la estrategia estaba teniendo un ritmo. El seguimiento minuto a minuto de la estrategia es muy importante» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Luego de las reuniones, la DPI se organizó en grupos de trabajo que tenían a cargo un tema en concreto de la estrategia y su labor era desarrollar las propuestas plasmadas en la lluvia de ideas; posterior a esto, los grupos se reunieron para hacer seguimiento y avanzar en sus respectivos temas, como lo fueron: pedagógico, psicosocial, salud, medios comunitarios y alternativos, gestión de conocimiento, plan de asistencia técnica y sistema de información. De las experiencias del equipo, se puede evidenciar una armonía en el trabajo y comunicación de sus integrantes que hizo posible alcanzar acuerdos y verlos materializados.

«Cuando conformamos eso, en la reunión dijimos: “qué personas de la Subdirección hacen parte de cada grupo, y se encargan de desarrollar todas esas ideas y convertirlas en algo más consistente”, porque eran ideas sueltas, no había nada concreto. Con eso cada grupo se fue a trabajar aparte, a decantar esas ideas en algo mucho más viable» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

«Las decisiones que se tomaron implicaron una distribución por equipos y un ejercicio de escritura colectiva que en la virtualidad era más complicado; se valoró mucho que hubiera un acuerdo entre compañeros, de tal manera que se presentara a la subdirectora y a los asesores un documento técnico consolidado» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«El equipo está organizado por componentes; hay profesionales que son fuertes en cada componente. La división fue que los psicosociales se encargaban del componente de familia, comunidad y redes, los del proceso pedagógico, y así se iba construyendo el documento. Lo otro era de otras áreas de la Dirección, el tema financiero, de supervisión; ahí íbamos teniendo reuniones con los equipos para ir haciendo esas partes del documento» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

Debido a este trabajo de reflexión del equipo de la DPI, el contenido de la estrategia cambió en diversos aspectos de CSC a MMTE. La experiencia anterior de CSC permitió visibilizar que el acompañamiento pedagógico podía ser complementado con otros acompañamientos que respondieran a otras necesidades de las familias que se estaban acrecentando a causa del COVID-19. Uno de estos fue el acompañamiento psicosocial.

«La pandemia ha generado impactos a nivel socioemocional y muchas de las familias viven situaciones muy complejas a nivel económico también. Por eso se pensó en los acompañamientos psicosociales. Fue un aprendizaje interesante porque nos dimos cuenta de que “no son suficientes las experiencias en el hogar y por la situación que están viviendo algunas familias, se requiere de un proceso de acompañamiento psicosocial”» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

Haber incluido el acompañamiento psicosocial fue bien recibido por los enlaces de asistencia técnica de las regionales. Para la regional de Amazonas:

«El tema de los acompañamientos me pareció algo clave, sobre todo el acompañamiento psicosocial. En ese momento era muy necesario empezar a movilizar a las personas respecto a cómo se sentían en el confinamiento, al temor y las angustias que venían pasando. Fue muy oportuno poder orientar al talento humano psicosocial para poder empezar a hacer ese acompañamiento» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

De igual manera, considerando que la estrategia iba a ser implementada por un tiempo más largo, era importante estar al tanto de los avances en el desarrollo y la nutrición de las niñas y niños. Para ello, la DPI tuvo que pensar en mecanismos para que se pudieran ajustar al nuevo contexto y realizar de manera remota, así los otros profesionales aparte del agente educativo comenzaron a tener un rol preponderante en la estrategia.

«Ya viendo que esto se iba a alargar y que iba a ser más permanente, en el marco de los componentes surgieron temas como por ejemplo el seguimiento al desarrollo. Nosotros no pudimos aplicar la escala de valoración al desarrollo de los niños porque

se tiene que hacer presencial, pero tampoco podemos dejar de hacer seguimiento al desarrollo; entonces ahí surgió el seguimiento al desarrollo, que consiste en darle unas orientaciones al agente educativo para hacer el seguimiento a través de la familia.

El otro es salud y nutrición, que no se puede hacer virtual, pero tampoco podemos dejarlo de hacer; entonces de ahí surgió el acompañamiento al estado de salud. El acompañamiento psicosocial surge porque se identificó mucho el tema de violencias y del estrés por el aislamiento obligatorio. Surge porque tenemos que acompañar a las familias y la emergencia no es cualquier situación» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

Con esto, los acompañamientos y los seguimientos conformaron los tipos de acompañamiento en MMTE. Estos surgieron por la necesidad del equipo de la DPI de estructurar y organizar de mejor manera estos elementos con el propósito de tener más claridad de los aspectos de la estrategia.

«Dijimos: “necesitamos algo que nos permita introducir la estrategia poniéndola en el anexo, como una tablita que resuma la estrategia y cuando uno empiece a leer el documento, empiece a ver cada pedacito de la tabla” (...) Después pensamos: “bueno, los tipos de acompañamiento qué son, esto cómo lo podríamos explicar”; después dijimos: “son mecanismos, son formas a través de las cuales uno puede promover experiencias y las prácticas de cuidado y crianza, y todo eso”. Entonces de ahí salió la palabra mecanismo y los acompañamientos» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Bajo este contexto, se evidenció un cambio en la forma de planeación de la estrategia en la que se planteó la necesidad de una estrategia estable en el tiempo y no de una respuesta a corto plazo. CSC se diseñó enfocada en continuar con el proceso pedagógico en el hogar y complementar la alimentación de todos los usuarios durante un mes, mientras que MMTE evolucionó a una estrategia de largo plazo con un enfoque integral que incorporó otros acompañamientos y recursos.

Cuadro nro. 2

Mis Manos Te Enseñan

El servicio a la primera infancia del ICBF continuó fundamentándose en las dos estrategias de atención en el marco de los seis componentes de calidad de educación inicial y presentó un par de ajustes estructurales, a saber:

- A la estrategia de las experiencias de cuidado y crianza en el hogar (acompañamiento pedagógico) se añadió el acompañamiento psicosocial, el seguimiento al estado de salud y el seguimiento al proceso de desarrollo, conformando los tipos de acompañamiento de la estrategia.
- A la entrega de RPP se incluyó la entrega del kit pedagógico a todos los usuarios de los servicios de primera infancia.

Tipos de acompañamiento:

Acompañamiento Mis Manos Te Enseñan: comprende el proceso pedagógico desde la planeación, ambientación, seguimiento al desarrollo y reflexión pedagógica.

Acompañamiento psicosocial priorizado: para las familias y usuarios que requieren de este por situaciones socioemocionales identificadas en el marco del acompañamiento pedagógico. Este desarrolló acciones de apoyo y brindó herramientas para afrontar las nuevas circunstancias de vida relacionadas con lo emocional y social de las familias, y mitigar el impacto psicosocial de la emergencia sanitaria.

Seguimiento al estado de salud de niñas y niños con desnutrición aguda moderada o severa: dirigido especialmente a los usuarios que presentaron esta condición en la última toma nutricional de 2019 y 2020.

Seguimiento al proceso de desarrollo: se realizó una vez al mes a todos los usuarios de los servicios.

Otra modificación fue realizar los acompañamientos a través de mecanismos y medios de comunicación alternativos al teléfono, cuando el contexto dificultara su uso. La duración de llamada se redujo a 15 minutos y por medio de esta se debía realizar el acompañamiento pedagógico, el acompañamiento psicosocial priorizado, el seguimiento al estado de salud de niñas y niños con desnutrición aguda moderada o severa y el seguimiento al proceso de desarrollo. De igual manera, se disminuyó a 6 el número de acompañamientos telefónicos mensuales por usuario, cuando antes eran 8.

El kit pedagógico lo integraron diversos elementos de juego y aprendizaje y una guía impresa para las familias sobre experiencias de juego, arte, literatura y exploración en el entorno del hogar, en el marco de las prácticas de cuidado y crianza.

Lo expuesto corresponde a la segunda fase de la estrategia construida sobre la primera. Se implementó entre el 22 de abril y agosto de 2020 y tuvo un enfoque más integral que incorporaba acompañamientos psicosociales y nutricionales para usuarios en riesgo (Gutiérrez Bernal et al., 2020).

Por otro lado, en los documentos de CSC se identificaron oportunidades de mejora que se implementaron en la fase de MMTE. La primera oportunidad de mejora fue incluir aspectos contractuales y financieros del servicio de educación inicial a la primera infancia. «Pensamos mucho en el paso a paso para el agente educativo, pero muy poco en el paso a paso de los temas contractuales y financieros» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020). Además de que el diseño de CSC se enfocó en el tema pedagógico, lo anterior también se puede ver explicado en la medida en que la DPI no se imaginó que se podía llegar a ver afectado el tema contractual porque era una estrategia que se iba a implementar solo por un tiempo corto.

Esto trajo consecuencias para los actores en territorio. Por ejemplo, por un lado, «fue un lío porque las madres comunitarias decían que no les pagaban las llamadas» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020). Y, por otro lado, «había muchas cosas o muchos vacíos, digamos que los operadores decían “pero contractualmente esto cómo lo puedo hacer, si mi contrato dice esto y ustedes dicen que tengo que hacer esto”» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020). Por lo que, esto ayudó a pensar mejor estos aspectos para el segundo anexo y para MMTE «se ajustó el tema financiero. Se aclaró muy bien de dónde venían los recursos para esta nueva forma de atención» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

Otra oportunidad de mejora fue incluir los componentes de calidad que se manejaban en el servicio de educación inicial antes de la pandemia. Los componentes de calidad de la educación inicial son los que permiten orientar las acciones a desarrollar en las diferentes modalidades de atención a la primera infancia y estructurar el plan de trabajo de cada UDS o UCA, acorde con las características sociales, culturales, políticas y económicas del entorno en el cual se presta el servicio. Los componentes de calidad son: familia, comunidad y redes sociales; salud y nutrición, proceso pedagógico, ambientes educativos y protectores, talento humano y proceso administrativo y de gestión (ICBF, 31 de enero 2020).

Para la DPI, los ajustes que se realizaron en MMTE alrededor de los componentes de calidad fueron considerados como una oportunidad de mejora para el servicio y como un aprendizaje para el diseño de la estrategia que permitió fortalecerla para ser implementada a largo plazo.

«Fue la oportunidad de organizar las acciones y orientaciones alrededor de los seis componentes de calidad de la educación inicial en el marco de la atención integral durante la pandemia. Más que aprendizaje, una decisión fue que había que darle lugar a los componentes de calidad porque ya teníamos más certeza de que el aislamiento se iba a alargar» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«Entonces otro aprendizaje fue organizar los componentes, además porque el territorio también lo solicitaba» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

De igual manera, otra oportunidad de mejora que tuvo el contenido de los materiales de la estrategia fue tener en cuenta las costumbres y características culturales de la población usuaria de los servicios. Esto se pudo concretar en un proceso de mejora continua con apoyo de los actores en campo.

«A veces los operadores de la zona indígena nos dicen que no tenemos en cuenta el enfoque diferencial ni sus usos y costumbres; estábamos entrando en ese choque. Se les dijo: esta cartilla no es una camisa de fuerza; es una guía orientadora, ustedes en el territorio la van a amoldar a sus usos y costumbres, igual para los demás territorios» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

En consecuencia, en MMTE se brindó un enfoque especial para las comunidades étnicas y se resaltó la importancia de una articulación con las autoridades tradicionales para trabajar en acciones comunicativas con mensajes claros y sencillos, orientados a fortalecer la realización de las 14 prácticas de cuidado y crianza, según los usos y costumbres de los grupos étnicos. Por una parte, el talento humano contó con orientaciones específicas para

la atención de niñas, niños y mujeres gestantes pertenecientes a comunidades étnicas, que implicaban la identificación y realización de estrategias pedagógicas propias, cantos, juegos, saberes y conocimientos que tradicionalmente son enseñados a las niñas y niños de estas comunidades (Dirección de Primera Infancia, s. f.).

Por otra parte, para la Modalidad Propia e Intercultural se definió la entrega de RPP de acuerdo con las minutas definidas en los procesos de concertación. Esto fue dirigido a atender las necesidades de las diferentes etnias y poder incluir en la estrategia, actividades, preparaciones, rituales y elementos pedagógicos culturalmente pertinentes. «Yo estoy en Modalidad Propia e Intercultural. Al principio, como decía la compañera, decían “la cartilla no tiene los usos y costumbres”, pero se han ido aterrizando; cuando vemos, las evidencias son espectaculares» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020).

Frente a esto, llaman la atención las acciones generadas en campo por las EAS, las direcciones regionales del ICBF y las autoridades tradicionales que tradujeron y crearon contenido alrededor de las 14 prácticas de cuidado y crianza en lengua nativa y de acuerdo con la cosmovisión de las comunidades étnicas. Un caso se presentó en la Regional Vichada donde se creó la cartilla titulada *Waja Monae Jawata Waja Naasiwa Neja Dajita Tsi Jiwitsi*, en lengua *sikuani*; El cuidado mutuo, un acto de amor en la familia Sikuani, en español. Su objetivo fue favorecer y fortalecer las estrategias y acciones para la atención integral a niñas, niños, familias y cuidadores sin conexión a internet en las UDS que atienden población étnica, ubicadas en los resguardos indígenas del municipio de La Primavera y Santa Rosalía desde un enfoque étnico, por lo que se presentaban actividades, reflexiones y la planeación de la semana en este idioma. Esto ha sido replicado en otras regionales como lo fue en el Meta. «Otra cosa importante es que hemos traducido las cartillas a las lenguas predominantes como tikuna; hemos logrado hacerlo» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020).

Con respecto a la presentación del contenido de los materiales dirigidos al talento humano, las EAS y familias usuarias, fue visible la preocupación de la DPI para que todos los actores clave recibieran orientaciones claras sobre su rol. Al tratarse de cambios

intempestivos e inesperados, lo previsible era que se pudieran presentar confusiones en la comprensión de estos. Se quería «que tuvieran un lenguaje que le permitiera a cualquier persona entender muy rápido cuál era su rol dentro de la estrategia y qué podía hacer» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Por ello, en CSC, las EAS, los agentes educativos y los padres comunitarios contaron con el «Anexo 1 para la prestación de los servicios de atención a la primera infancia del ICBF, ante la declaración de emergencia sanitaria establecida por el Gobierno Nacional de Colombia por causa del COVID-19», el cual indicó las orientaciones técnicas y operativas, transitorias y excepcionales a desarrollar. Este documento estuvo complementado por el documento «Contacto sin contagio: orientaciones para agentes educativos, madres y padres comunitarios» que explicó al talento humano en qué consistía la estrategia y cómo debían implementarla. Y, en su lugar, las familias dispusieron de una guía con las orientaciones generales para que las madres, padres y cuidadores potenciaron el desarrollo de las niñas y niños mientras permanecían en casa, «Experiencias de cuidado y crianza en el hogar en tiempos de coronavirus».

Tabla nro. 1

Documentos de la estrategia		
Población objetivo	Contacto sin contagio	Mis Manos Te Enseñan
EAS, agentes educativos, madres y padres comunitarios	Anexo 1	Anexo versión 2
Agentes educativos, madres y padres comunitarios (Talento humano)	Contacto sin contagio: Orientaciones para agentes educativos, madres y padres comunitarios	Mis Manos Te Enseñan: orientaciones para el talento humano y EAS
	Guion para el acompañamiento telefónico	
Familias	Experiencias de cuidado y crianza en el hogar en tiempos de coronavirus	Cartilla Mis Manos te Enseñan: experiencias de cuidado y crianza en el hogar en tiempos de coronavirus

Fuente: Subdirección de Monitoreo y Evaluación (ICBF, s. fa.; ICBF, s. fb.; Dirección de Primera Infancia, s. f.)

En este sentido, el anexo técnico se caracterizó por dictar las orientaciones y procedimientos de manera muy técnica y operativa para que las EAS pudieran operar el servicio. Y, en contraste, el documento de orientaciones técnicas de CSC para el talento humano se encargó de indicar el desarrollo de la estrategia por medio de preguntas y respuestas, especialmente, el por qué se tenían que suspender los servicios, cuál era su rol, qué son las prácticas de cuidado y crianza y qué es una experiencia en el hogar.

Los documentos dirigidos a las familias estaban guiados por ilustraciones llamativas, preguntas que despertaban el interés, recomendaciones, actividades y explicaciones de cada una de las prácticas. Estos no solo se construyeron para que el contenido estuviera acorde a esta población, sino también para que todas las familias pudieran acceder a la atención a la primera infancia sin importar las barreras de comunicación y de acceso al territorio. «Se pensó porque dijimos “listo, si no se puede llegar llamando, por lo menos podemos llegar con una cartilla a las familias”. Eso de alguna manera nos garantizaba llegar al 100 % de las familias así no las pudiéramos contactar» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

Así, las cartillas fueron una ayuda en el trabajo y la comunicación entre los agentes educativos y las familias. Una experiencia de un agente educativo en Villavicencio fue:

«Yo digo: “mamita usted recuerda que yo le envié una cartilla así, así, así donde están las prácticas”; me dijo “ay sí”. Al momento me comunica: “profe, ya leí la práctica, ya la entendí, muchas gracias”. A veces ellos dicen: “Ay no profe, si no fuera por esa cartilla yo quedo nula de la actividad que vamos a hacer”. Entonces la cartilla ha sido de apoyo tanto para ellas como para nosotras, porque usted en este momento me puede decir cuál es la práctica tal y usted sabe que no todo lo tiene en la memoria, pero entonces lo único que hace uno es correr a buscar a ver la cartilla: “Ah no, la práctica tal es esta, entonces vamos a trabajar así, así con los papás”. Entonces la cartilla ha sido de mucha ayuda» (Agente educativo Villavicencio, 2020).

La construcción de estos documentos puede ser considerada como un acierto de la DPI, puesto que al contar con un lenguaje más cercano y no técnico, como el que suele manejarse en

los manuales y anexos, permitió mayor comprensión y apropiación del contenido por parte del talento humano, algo que se dificultaba más con todos los cambios que se estaban dando en el servicio en poco tiempo.

«A ti como profesional técnico, esa estandarización no te permite emplear un lenguaje más cercano al talento humano, entonces creo que uno de los puntos clave fue contar con un documento que el talento humano sintiera más cercano y que favoreciera la apropiación de lo que les estábamos proponiendo para dar continuidad a la atención» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«Los documentos han sido muy claros; tan detallados que han sido comprensibles para todo el talento humano, que la mayoría escasamente tiene bachillerato» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Guajira, 14 de octubre de 2020).

«El documento nos ayudó a ubicarnos mucho. Después hicieron un ajuste que fue sumamente significativo y trajeron otros documentos que nos permitían también a saber cómo actuar con los padres, cómo actuar con nutrición» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Tolima, 14 de octubre de 2020).

«Los documentos, las fichas técnicas y todo lo que nos han brindado desde la Dirección de Primera Infancia de la Sede Nacional pienso que ha sido un insumo muy importante, muy valioso para la atención que estamos brindando en estos momentos; para poder bajar esas orientaciones y brindar asistencias técnicas a las EAS, a las UDS; para lograr los objetivos propuestos» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional San Andrés, 8 de octubre de 2020).

Por su parte, se presentó una mejora continua en el paso de CSC a MMTE con respecto a la especificación de los roles de todo el talento humano, porque en el Anexo 1 se encontraban las funciones de los agentes educativos, madres y padres comunitarios, pero no de los profesionales psicosociales, y en salud y nutrición. «En esta versión definimos los roles del talento humano; en CSC pensamos en las maestras, pero no en las psicosociales y otros» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020). En este sentido, el incluir el acompañamiento

psicosocial y los seguimientos al proceso de desarrollo y al estado de salud de las niñas y niños desde la gestación, hizo necesario que la DPI incluyera el resto del talento humano y que contaran con funciones claras y más específicas.

El contenido de los materiales dirigidos al talento humano, las EAS y las familias, fundamentado en las 14 prácticas de cuidado y crianza, se puede considerar como un acierto de la experiencia por dos razones centrales.

En primer lugar, estas prácticas respondieron a las necesidades y el contexto que vivían las familias por las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del COVID-19. Esto se materializó gracias a las reflexiones del equipo de la DPI que tuvieron presente, desde el inicio, que al cambiar el lugar de aprendizaje en un contexto especial, también debía cambiar el qué enseñar y el cómo.

Las prácticas fueron propicias para acompañar pedagógicamente a las familias en el hogar en la prevención de contagio de COVID-19. La práctica 5 fomentó específicamente el lavado de manos con agua y jabón en momentos clave. Las prácticas 3, 6, 7 y 8 promovieron hábitos de cuidado a la salud, de limpieza, de higiene saneamiento, y de manejo del agua. Por su parte, la práctica 13 propició el disfrute del juego, la creación, la exploración y la literatura; y la número 14, las interacciones sensibles y acogedoras con niñas y niños desde la gestación. «Entonces digamos que el tema de las prácticas se acomodaba, por decirlo de alguna manera, muy bien a lo que se quería promover y al contexto como tal» (Entrevista líder de asistencia técnica de la SGTAPI, 5 de octubre de 2020).

En segundo lugar, las 14 prácticas de cuidado y crianza estuvieron respaldadas por un marco pedagógico encaminado a orientar el aprendizaje de manera intencionada y generar logros más allá de la realización de estas actividades. Su propósito final era suscitar cambios en la cotidianidad de las familias y fortalecer sus interacciones en torno al desarrollo integral y el cuidado y la crianza de las niñas y niños. Para el equipo de la DPI:

«Fue un factor de éxito haber cogido las prácticas de cuidado y crianza. Uno puede pensar que solo lo está haciendo el ICBF, pero todos los otros países también

están haciendo llamadas; es como lo más obvio. La diferencia es que nosotros logramos tomar un marco pedagógico que ya venía consolidándose en el piloto y que, justamente, estaba diseñado para trabajar con familias en el hogar» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Durante CSC, las prácticas de cuidado y crianza fueron fomentadas mediante experiencias en el hogar y retos de cuidado y crianza. La primera consistió en que el talento humano propuso a las familias momentos específicos con ayuda de herramientas virtuales, propuestas didácticas o simplemente con objetos que se encontraban en el hogar, provocando nuevas vivencias a partir de conversaciones, juegos e instantes de creación, narración, exploración, entre otros. Así, las experiencias en el hogar no eran la realización de actividades escolares en casa, sino el aprovechamiento de la vida cotidiana para enriquecerla en favor del cuidado sensible y fomento de los vínculos en la familia (ICBF, s. fa.).

Mientras tanto, los retos de cuidado y crianza fueron un mecanismo colectivo que buscó mantener activo el compromiso de la familia o cuidadores en el cuidado de las niñas, niños y mujeres gestantes (ICBF, s. fa.).

«Esto tenía una intención más allá de poner un reto semana a semana a las familias. La intención era hacer “una invitación para que se volviera viral; todas las familias haciendo el mismo reto podía hacer le cogieran cariño y gusto a la estrategia”» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Se debe indicar que durante el proceso de consolidación del marco pedagógico y con base en la experiencia de la implementación de CSC, la DPI identificó una tensión entre los retos de cuidado y crianza y el acompañamiento pedagógico acorde a las particularidades de cada niña y niño. Estos retos consistían en trabajar unas experiencias con todas las niñas y niños del servicio cada semana, pero era necesario recoger las particularidades

de aprendizaje y vivencias de cada familia durante las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del COVID-19. De esta manera, la DPI decidió reemplazar los retos semanales que se venían proponiendo desde el nivel nacional en CSC, por una planeación pedagógica acorde a las características de cada niña y niño que le permitiera potenciar su desarrollo. Para la planeación pedagógica, el agente educativo debía tener en cuenta su conocimiento y experiencia, los intereses, gustos y necesidades de las usuarias y usuarios, las particularidades del territorio y la comunidad, así como las particularidades de la niña o niño desde la gestación (Dirección de Primera Infancia, s. f.)

«Una de las decisiones que se tomó fue quitar los retos. Al tener más organizada y posicionada la estrategia, las regionales podían tener la autonomía de hacer una lectura del contexto y apropiar las prácticas de cuidado y crianza para tomar decisiones sobre cuál era la intencionalidad del acompañamiento» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

Tabla nro. 2

Aspectos del acompañamiento pedagógico	
Contacto sin contagio	Mis Manos Te Enseñan
Las experiencias en el hogar crearon espacios intencionados para que las familias y cuidadores se conectaran con las niñas, niños y mujeres gestantes en la cotidianidad del hogar.	La planeación pedagógica semanal se centró en el fortalecimiento y promoción de las prácticas de cuidado y crianza,
Los retos de cuidado y crianza ocasionaron acciones específicas encaminadas a promover hábitos saludables y el cuidado sensible una vez a la semana.	

Fuente: Subdirección de Monitoreo y Evaluación (ICBF, s. fa; Dirección de Primera Infancia, s. f.).

2.2 Acciones en campo¹⁵

El anuncio realizado el domingo 15 de marzo por el Presidente de la República de suspender temporalmente la atención presencial en todas las modalidades y servicios a la primera infancia del ICBF, como medida de bioseguridad para prevenir el contagio por COVID-19, representó un momento crítico para los enlaces de asistencia técnica de las regionales quienes sintieron confusión y angustia con respecto a lo que podía suceder en los días siguientes con los servicios de educación inicial y las familias usuarias. A continuación, se presentan algunas experiencias de los enlaces de asistencia técnica:

Por un lado, se tenía la incertidumbre de cómo se podía seguir brindando la atención a la primera infancia sin presencialidad y qué debían hacer ahora en su trabajo. «Si se suspende el servicio presencial, qué vamos a hacer, cómo vamos a estar pendientes de las familias; estábamos en eso» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

Por otro lado, se tenía intranquilidad por las consecuencias negativas que se podían generar dentro de los hogares a causa de las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del COVID-19 y que llegara a afectar el bienestar de las niñas y niños atendidos por el ICBF. Por esto, al igual que en el diseño de la estrategia, los actores en campo compartían la preocupación por la alimentación que recibían las niñas y niños por medio de los servicios del ICBF.

«Eso fue lo primero que se me vino a la cabeza porque hace 3 años hubo un caso muy particular: las madres comunitarias entraron en paro y ellas seguían entregando el mercado a los niños; ellas me decían “es que los niños son de una invasión y ese es el único plato de comida que tienen al día”. Cuando salió la noticia se me devolvió el tiempo: “qué van a hacer los niños de esas familias en las que no tienen absolutamente nada”» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Tolima, 14 de octubre de 2020).

¹⁵ Las acciones de campo hacen referencia al ejercicio de hacer posible, en el territorio, lo planteado en la estrategia; esto se logró por medio de los actores en campo que son enlaces de asistencia técnica de las regionales, las EAS, el talento humano y las familias.

Esto se veía agravado en vista de que en la presencialidad, el apoyo nutricional era garantizado con mayor facilidad gracias a la labor de los agentes educativos, madres y padres comunitarios. «Los requerimientos nutricionales se aseguran en la presencialidad porque uno ve que el niño está comiendo y si no, la profe se sienta y le cucharea» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Tolima, 14 de octubre de 2020).

Días después, con la publicación de la estrategia de atención remota a la primera infancia, CSC, era necesario que todos los actores en campo conocieran y comprendieran su contenido y funcionamiento, sobre todo el talento humano quienes eran los encargados de mantener la comunicación con cada una de las familias. Según el Anexo 1, la formación del talento humano sobre el funcionamiento de la estrategia se debía realizar a manera de cascada. Es decir, primero el equipo de asistencia técnica nacional realizaba conferencias por medios virtuales con los enlaces de las direcciones regionales y centros zonales para que, luego, estos realizaran la asistencia técnica a las EAS y talento humano (ICBF, 19 de marzo de 2020). Así, el 20 de marzo, la DPI realizó una videoconferencia para los enlaces de asistencia técnica de las regionales con el objetivo de socializar los documentos entregados el 18 de marzo; la semana del 23 al 27 de marzo, se inició la asistencia técnica intensiva sobre el anexo y las orientaciones para las EAS y el talento humano por parte de los enlaces de las regionales (Línea de tiempo, 2020).

Realizar las jornadas de asistencia técnica desde las casas representó un reto para los enlaces de asistencia técnica de las regionales, puesto que se les incrementó la carga laboral, en comparación con la que había en el trabajo presencial. Para ellos, el entorno laboral cambió totalmente, hubo nuevos temas de los cuales hablar y nuevas herramientas de trabajo. «Realmente una locura, como lo han dicho todos los compañeros. Un reto hablar de protocolos de bioseguridad, aislamiento, virtualidad, herramientas tecnológicas; muy complejo el tema» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional San Andrés, 8 de octubre de 2020).

Esto puede ser explicado ya que, en ese momento, el entorno del trabajo era el mismo del entorno del hogar. «También cuenta la familia; yo tengo niñas grandes, pero en el equipo

mis compañeras tienen niños pequeños; entonces para ellas es difícil porque están agotadas y tienen que seguir» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020). «Y, sumado a esto, la asistencia técnica realizada por la DPI generó una gran cantidad de reuniones lo que aumentó su trabajo en casa. Esto, en cuanto a la asistencia técnica, no consiste en una sola reunión para dar a conocer la estrategia, sino que es todo un plan para potenciar el talento humano en las regionales y centros zonales del ICBF y, así, poder contar con el personal técnico interdisciplinario y comprometido con el desarrollo integral de niñas y niños» (Asistencia Técnica, 2020).

Algunas de las experiencias de estas regionales fueron:

«Los tiempos de trabajo eran interminables. Llegó un momento en el que mi hermano me dijo: “si tú no le pones límites a las cosas, te vas a enfermar y nosotros no queremos eso”. Me tocó empezar a bajar el nivel. Ahora no estoy más relajada, pero sí tengo un mejor manejo. Los operadores entendieron la dinámica y no se generan tantas llamadas porque era extenuante» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

«Ha habido tanta asistencia técnica, tanto enriquecimiento, que no hay tiempo. (...) A pesar de que las asistencias de la sede son buenísimas, a veces se cruzan, a veces yo estoy en tres videoconferencias al tiempo y no puedo cortarlas; se vuelve caótico» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020).

El diseño de la asistencia técnica trajo consigo el reto de comprender el contenido de la estrategia en el menor tiempo posible, en razón de la inmediatez con la que había que prestar los servicios de atención a la primera infancia, puesto que de esto dependía la protección y garantía de los derechos de las niñas y niños. Los enlaces de asistencia técnica de las regionales de La Guajira y del Meta fueron conscientes de ello.

«Un reto que se sigue teniendo es trabajar con inmediatez en el sentido de que muchas veces nos envían los documentos de un día para otro. Esa es una situación en

la que hemos tratado de tener mente abierta: si nos llega algo hoy para implementarlo mañana toca leer y estudiar. Yo no envío correos sin antes revisar y saber dónde estoy para poder dar orientación. Ese es un tema sobre el que debemos tener claridad los enlaces; que nos llamen de un día para otro para una videoconferencia cuando hay otras cosas que atender» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Guajira, 8 de octubre de 2020).

«La estrategia me parece super; de pronto el problema es que ha sido sobre el tiempo. A veces yo me tengo que citar con mi equipo a las 10 de la noche porque al otro día se tiene que aplicar; entonces eso ha sido un poco traumático. Cuando se dice una cosa en la asistencia técnica y al otro día cambia ha sido difícil tanto para los padres como para nosotras como equipo» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020).

También, los enlaces de asistencia técnica de las regionales tuvieron que adaptar las jornadas de asistencia a la virtualidad y preparar nuevas metodologías y materiales. Esto fue un reto por los problemas de conectividad en el territorio, lo que dificultaba la realización de las reuniones entre enlaces, EAS y talento humano.

«Acá la conectividad por celular es muy difícil. Una vez estuvimos en casa, no estábamos preparados para esto, es decir, no teníamos internet. Por ejemplo, en mi casa no hay buena señal y en muchos lugares de Leticia es complicado comunicarse» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

«Creo que para todas las regionales el reto ha sido el tema de la virtualidad; más aún para nosotros que estamos en un territorio en donde la conectividad en algunos sectores es casi nula, muy baja; es muy compleja la conectividad en el departamento (...) Se presentan algunas limitaciones en la modalidad comunitaria porque muchas de las madres comunitarias no manejan las herramientas tecnológicas» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional San Andrés, 8 de octubre de 2020).

Pese a todo, estos actores buscaron diferentes estrategias para que las jornadas de asistencia se llevaran a cabo. Ya sea con las herramientas que tuvieran a la mano o ajustando los tiempos de todos para realizar el encuentro en el momento en el que hubiera mejor señal.

«A mí me tocaba programar las asistencias técnicas telefónicas para que todos pudieran ubicarse en un lugar donde pudieran recibir la llamada. A mí me tocaba salir de la casa, así lloviera o estuviera haciendo mucho sol, y estar varias horas en un andén haciendo la asistencia técnica. Fue bastante duro realmente los primeros días; yo creo que el primer mes fue así porque luego me tocó poner internet en mi casa para poder trabajar» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

«Eso hizo que el esfuerzo que personalmente tuve que hacer se duplicara en el sentido de buscar otras estrategias para poder llegarles a las personas. Mi celular se volvió mi aliado principal porque eso era WA, llamadas, de todo un poco. Me tocaba a veces hacer llamadas múltiples, específicamente para el municipio de Providencia porque la comunicación allá es peor; si en San Andrés es casi nula, en Providencia diría que casi no existe. La coordinadora me decía: “me toca llamar a las psicosociales a mi casa con el profesional de salud y nutrición”, ahí yo hago la llamada múltiple y ellos ponen un parlante. Ese tipo de estrategias tocó hacer al principio» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional San Andrés, 8 de octubre de 2020).

Con respecto al recibimiento de la estrategia por parte de las EAS y el talento humano, se identificó que presentaron retos en la comprensión de esta, a pesar del esfuerzo de la DPI para que los documentos fueran lo más claros y sencillos posibles. Por un lado, para algunas EAS implementar la estrategia generó confusiones en cómo debían proceder con cada una de las obligaciones que ya tenían establecidas desde antes de la pandemia.

Lo anterior puede ser explicado principalmente por la resistencia al cambio del modo de trabajar de hace muchos años. En primer lugar, se acostumbró a guiarse por el lineamiento técnico y los manuales operativos que, para esa ocasión, se habían actualizado

en el mes de enero, solo dos meses antes de que llegara la pandemia y se publicara el Anexo 1. Por lo tanto, hubo confusiones frente a qué debían dar cumplimiento y cuáles aspectos del lineamiento y manuales ya no aplicaban.

«(...) esos manuales acababan de salir hace muy poco entonces existía mucha incertidumbre “a qué le hago caso”. Fue un momento de mucho movimiento (...) “hay unos manuales, pero la Dirección le está entregando unas orientaciones que les están dando otro marco”. Eso fue un remezón fuerte para las EAS y los supervisores» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«La gente no entendía cómo era la dinámica. (...) yo invitaba a todo el equipo y a los supervisores a las reuniones; se les daba la información y ellos la bajaban a los operadores; yo les enviaba correos reforzando esa información, pero igual se generaban las llamadas» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

En segundo lugar, antes de la pandemia, el rol principal de las EAS se centraba en verificar el cumplimiento del contrato y de sus obligaciones, en verificar los productos a entregar, concentrarse en los temas que van a ser supervisados y las cosas que deben tener listas. Pero, como muchas de estas cosas cambiaron, la cadena de valor del servicio fue muy distinta y fue necesario un tiempo para que ellos se adaptaran.

«Claro, hay choques, es cambiar la zona de confort. Los operadores tienen muy marcada la estructura de oficios, evidencias, soportes; la operación se hace, pero no con tanta reflexión y sensibilidad» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020).

«Por ejemplo, el POAI. No lo podían creer: “¿seguro que no me lo van a pedir?, porque después llega la supervisión”, “yo les estoy diciendo que acá hay un documento que nos está respaldando, seguro no hay que entregar esto”» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

«Los supervisores se orientan por las obligaciones contractuales. Así como hay unos supervisores que lo tienen claro y saben que por la contingencia hay un anexo y una flexibilización, hay otros que se enredan porque está en las obligaciones» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

En el caso del talento humano, se les dificultó comprender el sentido pedagógico de las 14 prácticas de cuidado y crianza de la estrategia de atención remota a la primera infancia, que implicaba un trabajo muy diferente al que se realizaba de manera presencial. Parte del talento humano veía las prácticas y las estrategias para promoverlas como un fin en sí mismo que culminaba con la realización de las actividades, pero no como un medio para fomentar la autonomía y el desarrollo de las niñas y niños. Es decir, no es algo que se logre en corto tiempo o en una sola actividad, sino que requiere de tiempo para interiorizarlo y convertirlo en un ejercicio constante hasta que llegue a ser parte de la rutina de las niñas y niños. En particular, se presentaron las siguientes experiencias:

«Lo que encontrábamos es que los agentes educativos estaban empezando a ver las prácticas como si fueran temas, entonces empezábamos a recibir retroalimentación del tipo “es que yo ya trabajé las 14 prácticas, ya se me acabó el libro, deme más contenido”» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

«Así como hay maestras que se adaptan y entienden rápido la lógica, hay otras que recogen lo que venían haciendo y tratan de forzarlo. Descubrimos maestras que estaban enviando guías a los niños, que dentro de sus planeaciones parecían dictando clases a las familias. Eso ha sido un reto que siempre nos va a acompañar» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020).

«Esa era otra cosa con la que estaban enredados, decían: “¿todas las semanas tenemos que generar experiencias?”, y yo les decía: “no es necesario; donde ustedes vean que la familia puede generar la experiencia lo hacen, si no, no hay ningún problema”. Eso también les estaba generando estrés; no había evidencias. Yo les

decía: “no se preocupen tanto por generar evidencias sino por el acompañamiento que le están dando a las familias; que los niños se sientan acompañados es lo más importante”» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

A pesar de estos retos, los enlaces de asistencia técnica de las regionales, las EAS y el talento humano lograron tener una comunicación y acercamiento más ameno en comparación a como era en la atención presencial. Esto se debe, en cierta medida, por los momentos difíciles que todos estaban atravesando a causa del COVID-19. Los enlaces de asistencia técnica de las regionales vieron que el acompañamiento que les debían brindar a las EAS y al talento humano iba más allá de lo técnico; el vínculo de estos actores se sustentó sobre todo en su capacidad empática de ponerse en el lugar del otro y el poder superar la adversidad juntos.

«El temor que teníamos por el COVID nos hacía también expresarnos. (...) Eso nos unió muchísimo con los profesionales de las EAS porque no éramos ICBF regional y EAS, sino un grupo buscando solucionar y llegar. Nos dolía la muerte de los niños; hubo un fallecimiento de una niña usuaria y lloramos con el grupo porque hicimos todo lo posible y se nos fue. En este tiempo estamos todos trabajando a la par» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

«Este trabajo en la virtualidad me ha ayudado a tener más contacto con los operadores y el talento humano, a generar confianza, a que no me vean como la doctora del ICBF sino como esa persona que está ahí para apoyarlos. Yo les he dicho: “estamos unidos en este proceso, no se sientan abandonados, no les dé pena llamarme ni escribirme”» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

«Saben que cuentan con un aliado, la información que se envía en los correos si no la entienden lo último que les coloco es “si tienen una inquietud, no duden en consultar; si no, yo hago la llamada a un amigo o llamo a la sede». Yo soy así, si lo necesito, voy llamando a los pares de otras regionales para poder ir dando respuesta realmente

a todo lo que nos está aconteciendo, porque no todo lo tengo en mis manos» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional San Andrés, 8 de octubre de 2020).

En lo que concierne a la implementación de la estrategia, el realizar llamadas telefónicas con las familias trajo retos para el talento humano. De algún modo, esto se explica porque realizar un trabajo por medio de llamada telefónica requiere de unas cualidades particulares que permitan generar una conversación con la otra persona, hablar por un largo tiempo sobre un tema y hacerse entender. Lo que era totalmente nuevo para el talento humano, más aún, cuando la llamada tenía que durar entre 20 y 40 minutos. Sumado a esto, parte de la población usuaria tampoco estaba familiarizada con el uso del teléfono, ya sea porque no hace parte de su cultura, no lo usan en su cotidianidad o porque no cuentan con este elemento en sus casas.

«Esto de hablar por teléfono, conectarse con la gente, conectar un tema, trabajarlo a distancia. Es algo para lo cual no todas las personas están preparadas. Yo desde un principio noté esta dificultad, trataba de ver cómo podíamos apoyarlas, porque prácticamente se tiene que tomar un curso para poder atender a las personas por teléfono. Entonces inicialmente esa era una de las principales barreras, no solamente transmitir los lineamientos, sino como ellas finalmente iban a hacer llegar a las comunidades la información» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

«Tenemos unas comunidades indígenas y unas particularidades muy puntuales con el tema cultural: las personas no están acostumbradas a usar el teléfono, tampoco a expresarse; las personas de las comunidades no están acostumbradas a expresarse casi que de manera verbal, es algo muy complejo. Fue una de las principales barreras que encontramos para poder transmitirles a ellos la información» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Amazonas, 8 de octubre de 2020).

En un inicio, cuando la DPI seleccionó la llamada telefónica como principal canal de comunicación entre el talento humano y las familias, este fue un tema de discusión

y se quiso mitigar con el diseño de un guion en el que se indicaba cómo se debía realizar la llamada y qué se debía decir en esta. No obstante, al ver el resultado, la DPI identificó una oportunidad de mejora en el guion de la llamada telefónica, ya que el talento humano lo estaba leyendo y no lo estaba usando como una guía para generar una conversación, que era lo que se quería. La conversación tenía que ser una actividad intencionada que promoviera una experiencia en concreto.

«Empezamos a ver videos que nos mandaban los agentes educativos de cómo hacían las llamadas y parecían robots; empezaban a aprenderse de memoria el guion y no se ponían a pensar en el sentido pedagógico. Tienen que establecer una conversación con esa persona y promover la experiencia. Es muy difícil a través del teléfono, pero esa es la idea; no seguir el guion» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Asimismo, en el tiempo de duración de la llamada de acompañamiento pedagógico se identificó una oportunidad de mejora, dado que inicialmente esta resultó siendo una carga tanto para el talento humano, como para las familias. En este sentido, dada la identificación de las oportunidades de mejora en relación con la llamada telefónica, la DPI en MMTE quitó el guion y disminuyó el tiempo de la llamada, junto con el número de acompañamientos telefónicos, con el propósito de reducir la carga de trabajo del talento humano y el tiempo de las familias.

Por otro lado, se profundizó en el uso de medios comunitarios y alternativos para enfrentar los retos de conectividad. Para esto, los enlaces de asistencia técnica de las regionales, las EAS y el talento humano trabajaron en conjunto y fueron conscientes de que, por su conocimiento del territorio, debían buscar otras estrategias que se adecuaban a las particularidades de la población.

Una experiencia fue la implementación de la estrategia «La emisora comunitaria como herramienta para la difusión de prácticas de cuidado en el marco de la estrategia Mis Manos Te Enseñan», que se logró gracias a la articulación con la emisora municipal Radio

Chicua y con la biblioteca municipal Popera Pata. La emisora, además de transmitir cada una de las prácticas a las familias usuarias, tuvo en cuenta la prevalencia de la lengua materna, los ciclos de vida, el buen crecer y un diálogo entre estos elementos con lo planteado en la estrategia MMTE por el ICBF. La emisora tuvo alcance en las comunidades de los sectores Wochine Chiregu, Puerto Nariño, Ticoya, Urbano, 20 de julio y Valencia (Arévalo, 2020).

Otras experiencias implementadas por el talento humano fueron las siguientes:

«Nosotros generamos carteleras, plegables y los socializamos durante la entrega de complementos, es decir, nuestros docentes nos dicen “no he podido comunicarme con tantas familias”; entonces, nosotros hacemos algo especial para ellos para poderle dar durante la entrega de complementos» (Agente educativo Soacha, 2020).

«Utilizó el voz a voz, voy a buscarlos a las casas o cartelera. Digo lo del voz a voz porque tengo dos mamitas que, pues no sé por qué, según ellas consiguen un celular y se lo roban o algo y queda uno incomunicada con ellas, entonces “¿qué le toca uno?, ir a la casa a mirar cómo está el niño”» (Agente educativo Villavicencio, 2020).

El diseño y elaboración de una nueva estrategia de comunicación generada desde el territorio, conllevó un trabajo extra entre los actores en campo y la DPI. «Implicó buscar documentos sobre radio educativa; incluso estuve viendo videos de otras experiencias. En general, implicó hablar con las regionales, escucharnos entre nosotros, y leer y documentarnos un poco más para poder tomar decisiones”» (Entrevista enlace de asistencia técnica de la SGTAPI, 6 de octubre de 2020). Esto porque, al tratarse de una propuesta pedagógica, requería de unas pautas base, articulación con actores estratégicos y un planteamiento metodológico que garantizara la promoción de las prácticas de cuidado y crianza en las niñas y niños. Estas innovaciones de comunicación que se generaron en territorio para hacer llegar el servicio a las niñas y niños usuarios y fueron denominadas por la DPI como canales de operación.

Por otro lado, para el talento humano, la cartilla dirigida a las familias y las bitácoras fueron otro elemento que ayudó a compensar los problemas de conectividad.

«Lo que nosotros hacemos cuando se nos presentan estas situaciones es pedirles a las familias que, por ejemplo, nosotros llevamos unas bitácoras, unos diarios de campo, como se le quiera llamar a esta actividad, que se maneja un cuaderno en los cuales ellos adelantan unas actividades y los llevan a la entrega del complemento; nosotros allá le tomamos la evidencia para dar cumplimiento porque no hay internet, no hay servicio telefónico. Te lo digo porque cada vez que yo voy para allá me quedo sin señal; durante todo el tiempo que estoy allá me quedo sin señal y allá están la mayoría que yo atiendo» (Agente educativo Soacha, 2020).

«La bitácora ha sido la más utilizada, por los mismos problemas del internet. Y la otra es la cartilla, para ellas ha sido muy esencial porque las cartillas les brindan todo el paso a paso y ha generado una mayor participación no solo del beneficiario sino de la familia como tal» (Agente educativo Soacha, 2020).

Finalmente, con respecto a las familias, la estrategia a través de las 14 prácticas de cuidado y crianza logró involucrar y acercar a los diferentes integrantes de la familia en el desarrollo del potencial de las niñas y niños de la primera infancia. Lo que contribuyó a lo establecido en la Constitución Política de Colombia, la Ley 1098 de 2006 y la Ley 1804 de 2016 en las que la familia, la sociedad y el Estado son corresponsables de la protección de los derechos y del desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes. Los agentes educativos resaltaron cómo en los acompañamientos de la estrategia se aumentó la participación de los demás integrantes de la familia, en especial la del papá.

«Mire que ahí enseñan a jugar en familia no solamente que la mamá, el papá, el niño, la hermana, sino toda la familia, unión. Que también les enseña que siempre y cuando uno quiera hacer las cosas, uno no ve los obstáculos, porque uno dice el niño no puede pasarse de un lado a otro porque el miedo, pero uno tiene que dejar eso atrás y hacer que el niño o la mamá pase esos límites» (Agente educativo Buenaventura, 2020).

«La familia es la que trabaja con los niños, y usted sabe que antes de la pandemia, los padres eran los menos interesados, por decir algo, en sus hijos; pero ahora, los temas se trabajan con la familia mamá, papá, abuelo y si es posible con todos los de la casa, todos los que se consigan en la casa. Antes solo era la mamá y la mamá es la que viene a los programas porque el papito estaba trabajando. Entonces yo sí creo que se ajuste. Esos temas son muy buenos para la familia» (Agente educativo Chocó, 2020).

2.3 Seguimiento¹⁶

«Otra cosa que fue importante, no sé si para todo el equipo, pero por lo menos para mí (...) es que esto tenía que tener un sistema de monitoreo» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

El seguimiento a la estrategia de atención remota a la primera infancia jugó un papel fundamental dentro del equipo de la DPI. Desde el principio, se tuvo claro que el tener información sobre el desarrollo de la estrategia contribuiría al aprendizaje constante y a la mejora continua de la misma. Además, permitiría a las directivas del ICBF tomar mejores decisiones basadas en evidencia.

Para poder realizar esta función, la DPI enfrentó nuevamente el reto de diseñar un sistema de seguimiento con prontitud y ajustado a las nuevas características de un servicio remoto que aún se encontraba en construcción. Para asumirlo, se abordaron las preguntas: a qué se le debe hacer seguimiento, cómo llevarlo a cabo y con qué herramientas realizarlo.

En la atención presencial se contaba con unos criterios definidos y concretos a los que debían dar cumplimiento las EAS; sin embargo, el monitoreo no se podía realizar de la misma forma, ya que las actividades y los productos habían cambiado totalmente y esos criterios ya no aplicaban en la atención remota. Así que, frente a la primera pregunta, el equipo de la DPI seleccionó las llamadas como un pilar en el que se soportaría este proceso.

¹⁶ Seguimiento-monitoreo es la función continua que, con base en la recopilación sistemática de datos sobre indicadores, proporciona a las principales partes interesadas de un proyecto, tanto indicaciones sobre el avance y logro de los objetivos, como de la utilización de los fondos asignados (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

«El sistema de monitoreo tiene cosas más interesantes, pero el número de llamadas era algo que sí o sí tenían que tener» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

Lo anterior estuvo acompañado del temor de que las EAS no estuvieran comprometidas con la labor de seguimiento, por lo que se generó una táctica para incentivar la apropiación del proceso y que se registraran los datos de manera oportuna y correcta al sistema.

«Surgió la idea de conectar las llamadas con la forma en la que se le iba a pagar a los operadores (...) en la primera resolución fue que se les iba a pagar contra lo que ellos reportaran en ese sistema, cumplieran con ciertas metas, cierto número de llamadas al mes. Esto los capturó desde el principio y les permitió tener un sistema de monitoreo» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

Sobre la segunda pregunta, la dirección no contaba con la experiencia de ofrecer un servicio por medio telefónico, por lo que se habló con Atención al Ciudadano del ICBF para recibir orientación al respecto. Se recibió apoyo de la persona encargada del sistema de llamadas y la coordinadora del centro de atención (call center) del instituto. A partir de esto resultó un guion y un formato con las preguntas que se le realizaría a las familias, la idea era captar esa información durante la llamada y sistematizarla en una tabla Excel.

Así, otro reto que surgió fue el diseño del formato en corto tiempo y sin tener certeza de todos los aspectos que debía contemplar. Por lo que estos fueron objeto de continuos ajustes conforme a la evolución y transformación que tuvo la estrategia. «El primer formulario era más sencillo que el de Mis Manos Te Enseñan; ellos le empezaron a meter cosas (...) se le agregaron preguntas al formulario, no querían que se volviera una encuesta, pero “pa’ allá vamos, no pasa nada”» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

Cuadro nro. 3

Formato durante Contacto sin contagio

Este formato contempló tres partes macro que fueron: datos generales, caracterización del hogar y medidas de prevención y protección. Indagaban sobre los integrantes de la familia, el estado de salud, el acceso o no al agua y a frutas y verduras, las novedades y las prácticas promovidas durante el acompañamiento. Este formato se aplicó durante un mes, del 19 de marzo al 27 abril de 2020.

Formato durante Mis Manos te Enseñan

En la versión 2 del formato los cambios no fueron de fondo, sino más bien en la manera en la que estaba organizada la información. En esta ocasión, las partes macro fueron cuatro: datos generales, caracterización del hogar, identificación de novedades y cierre de acompañamiento. La identificación de novedades detectaba particularmente el número de personas con síntomas de enfermedades respiratorias en el hogar y el número de personas aisladas o bajo cuidado médico que, anteriormente, estaba en la parte de caracterización familiar. Este formato se adoptó durante dos meses, del 27 de abril al 2 de junio de 2020.

Por el contrario, en la versión 3 del formato se incluyeron nuevos criterios que conformaron siete partes macro, estas fueron: datos de usuario, datos de la persona que atiende el acompañamiento, datos del acompañamiento realizado, caracterización del hogar, esquema de vacunación, identificación de novedades y cierre del acompañamiento. Lo novedoso fue el esquema de vacunación durante el periodo de aislamiento preventivo. Este formato entró en vigor el 2 de junio de 2020.

Fuente: Subdirección de Monitoreo y Evaluación con base en los formatos de acompañamiento telefónico versión 1, 2 y 3, 2020.

Otro reto estuvo relacionado con cómo diligenciar el formato. En la labor de atención al ciudadano por medio telefónico se acostumbra a reportar la información en tiempo real en computador, durante la llamada. No obstante, para este caso, el talento humano era quien realizaba las llamadas, registraban la información y no todos disponían de un computador para hacerlo. «La forma de acceso que tenían muchas madres comunitarias a cualquier tecnología era en cafés internet que estaban cerrados» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

Las experiencias del equipo de la DPI fueron:

«Aprendimos cosas que uno ya sabe, pero no aplica en la vida real; uno sabe que Colombia está desconectada, pero nos dimos cuenta “qué tan desconectada

está Colombia”. Hay gente a la que la señal nunca le llega. Empezaron día a día con el temor de que se perdiera la información de los papeles, hubo mucho problema porque eso pasara» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

«También recuerdo que había muchas preguntas sobre los formatos, que “como la madre comunitaria no sabe imprimir o no sabe usar el computador, no puede llenar el formato» (Entrevista representante de equipo de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 7 de octubre de 2020).

Esta dificultad se intentó enfrentar, en parte, por las indicaciones que brindó la DPI. En CSC, la orientación al talento humano era diligenciar el Formato de acompañamiento telefónico y consolidar diariamente el reporte de las llamadas y novedades en el formulario web que se había establecido para ello. Sin embargo, contemplando los retos que tenía el talento humano, la DPI flexibilizó el reporte en el formulario web para cuando les fuera posible.

Con respecto a con cuáles herramientas realizar el seguimiento, la DPI enfrentó el reto de buscar una herramienta que fuera capaz de soportar la cantidad de datos que maneja el servicio. «Ese fue “mi primer encuentro con las magnitudes del ICBF” y es que cuando uno hace la multiplicación de 1 millón 700 niños x 2 veces la semana son 3 millones; así no hay base de datos que aguante”» (Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

Así, en un inicio, la DPI afrontó este reto con recursividad y herramientas que tenía a su alcance, ya que el diseño de una plataforma por parte de la DIT demoraba aproximadamente un mes, tiempo que no se podía quedar sin registrar información. De esta manera, desde el miércoles 18 de marzo, la DPI trabajó en un sistema de información por medio de una plataforma de libre acceso con capacidad ilimitada y esta comenzó a recolectar información desde el 20 de marzo (Línea de tiempo, 2020).

Luego, en el mes de abril, la DPI resolvió el reto con la consolidación en tiempo récord del Sistema del Plan de Emergencia Sanitaria (SPES), el cual fue resultado de la articulación

entre la DPI y la DIT que se desarrolló en simultáneo cuando se estaba implementando la plataforma de libre acceso. El SPES era necesario puesto que era una herramienta diseñada especialmente para soportar la capacidad de datos que requiere la estrategia; sucedió que la plataforma de libre acceso colapsó unos días antes que se comenzara a funcionar el SPES en el mes de mayo. «La plataforma de ODK colapsó justo antes de que el SPES estuviera listo; pasaron tres días sin sistema. Locura porque el reporte de las llamadas es lo que se conecta con el soporte del pago de las EAS» Entrevista líder de gestión de conocimiento de la SGTAPI, 13 de octubre de 2020).

No obstante, para los enlaces de asistencia técnica de las regionales la transición de la plataforma de libre acceso al SPES no fue tarea fácil. En especial, porque este cambió generó muchas dudas para las EAS y el talento humano, pero los enlaces no podían brindar una asistencia adecuada ya que estos no conocían la plataforma ni podían ingresar a esta.

«Comparto lo que han dicho mis compañeras. El SPES ha sido terrible porque las regionales no tenemos acceso a ese aplicativo; toda la asistencia técnica la brindan desde la sede. Al principio se brindó asistencia técnica, pero se siguen presentando muchas dificultades (...) Es muy complejo no poder brindar esa asistencia técnica porque ellos acuden a nosotros. El hecho de decirles “que pena, pero desde la regional yo no tengo acceso; llama a soporte técnico”, y que en soporte técnico no les den la orientación pertinente ha generado malestar en las EAS» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Cauca, 8 de octubre de 2020).

«No tenemos acceso al SPES. Estábamos hablando desde la teoría, pero cuando las EAS nos preguntan “si el psicólogo hace una llamada, dónde lo coloco”, no sabría orientarlos. Me tocó hacer el ejercicio con una EAS: “abra el SPES, enséñeme cuál es su contenido”, para poder orientar a otros» (Grupo focal enlace de asistencia técnica regional Meta, 8 de octubre de 2020).



Conclusiones

Diseño

En el proceso de diseño se presentaron dos momentos críticos que delimitaron la estrategia de atención remota a la primera infancia en dos fases que se conocieron como CSC y MMTE, lo que se caracterizó por un cambio en la planeación. CSC se diseñó enfocada en continuar con el proceso pedagógico en el hogar y complementar la alimentación de todos los usuarios durante un mes, mientras que MMTE evolucionó a una estrategia de largo plazo con un enfoque integral que incorporó otros acompañamientos y recursos.

Al reto de diseñar una estrategia de atención remota a la primera infancia en corto tiempo y para un contexto que se desconocía, se hizo frente con la experiencia y el trabajo realizado por el equipo de la DPI en el servicio de educación en modalidad familiar durante 2019; con tener claro los criterios de entregar la RPP, no despidos del talento humano y la no suspensión de los servicios; y con el numeral 1.8.1 de los manuales operativos para la atención a la primera infancia, que contempla la adecuación de los servicios en circunstancias especiales para garantizar pertinencia en la atención de las y los usuarios. Esto permitió ahorrar tiempo y proporcionar una respuesta rápida a la coyuntura que estaba viviendo.

El reto de realizar ajustes a la estrategia desconociendo por cuánto tiempo se iba a implementar se enfrentó con una lectura y reflexión constante de su implementación, lo que facultó a la DPI para realizar cambios en momentos adecuados sin depender de la fecha hasta la que se iba a implementar.

La crisis sanitaria causada por el COVID-19 exigió la realización de un inventario en términos de servicios públicos de las UDS y de conectividad de las familias, lo que hizo caer en cuenta a la DPI de la importancia de la calidad de los datos que se registraban sobre estos temas.

Coordinación y articulación

Por un lado, se resalta la capacidad de respuesta rápida e informada del equipo de la DPI ante las solicitudes de la Dirección General y su capacidad de materializar y operativizar las ideas, por su claridad en los roles y capacidades de cada integrante, la armonía y

comunicación que alcanzó el equipo durante las jornadas de trabajo. Por otro lado, se destaca la inclusión de las experiencias de los actores en campo en las lecturas y reflexiones de la estrategia para la toma de decisión sobre sus ajustes. Y, por último, las alianzas estratégicas con entidades y actores de la vida pública que permitieron aunar esfuerzos y robustecer el contenido de los materiales de la estrategia.

Contenido

Durante CSC, se presentaron diferentes oportunidades de mejora en el contenido de la estrategia que hicieron parte del proceso continuo plasmado en MMTE. Para la segunda fase se tuvieron en cuenta los aspectos contractuales y financieros del servicio de educación inicial, los componentes de calidad que orientaban la atención antes del COVID-19 y flexibilizaciones del contenido de los materiales para que contemplaran las costumbres y características culturales de las comunidades que se benefician de la atención.

Se evidencia la preocupación por parte de la DPI para que todos los actores clave de la estrategia recibieran orientaciones claras sobre su rol, por medio de documentos detallados, sencillos y acompañados de un paso a paso. Se facilitó, de esta manera, la comprensión y apropiación del contenido por parte de los enlaces de asistencia técnica regionales y talento humano, en un contexto de muchos cambios para la atención.

Las prácticas de cuidado y crianza promovidas en la estrategia respondieron a las necesidades y al contexto que vivían las familias a causa de las medidas de bioseguridad para prevenir el contagio del COVID-19, y estuvieron respaldadas por un marco pedagógico encaminado a orientar el aprendizaje de manera intencionada y generar logros más allá de la realización de estas actividades. Esto otorgó un valor adicional a la estrategia e incidió en los hábitos de las niñas, niños, mujeres gestantes y familias usuarias del servicio.

Acciones en campo

Las jornadas de asistencia técnica de manera remota representaron un reto para los enlaces de asistencia técnica de las regionales a quienes se les incrementó la carga laboral,

tuvieron que comprender el contenido de la estrategia en el menor tiempo posible y enfrentar las barreras de conectividad presentes en el territorio. Por su parte, los cambios de improviso en los servicios de atención para la primera infancia generaron confusiones sobre las obligaciones y el sentido pedagógico de las prácticas de cuidado y crianza. No obstante, la manera en que los actores en campo enfrentaron estos retos suscitó una comunicación y acercamiento ameno entre los mismos. De igual manera, las prácticas de cuidado y crianza contribuyeron al acercamiento de los integrantes de las familias.

Los canales de operación surgieron, en parte, por el esfuerzo de los enlaces de asistencia técnica de las regionales, las EAS y el talento humano en superar los problemas de conectividad del territorio y ajustar esos canales a la cultura y características de la población. Por otro lado, las llamadas telefónicas se destacaron por presentar una mejora continua de la estrategia que, luego de tener en cuenta las oportunidades de mejora del guion de la llamada y la duración de estas, pudieron ser un canal de operación acorde a los tiempos de la familia y la carga laboral del talento humano.

Seguimiento

Se resalta el rol del equipo de la DPI en la preocupación por mejorar la calidad de los datos y el aprovechamiento de la información durante el diseño y la implementación de la estrategia, puesto que estos son vistos como un insumo importante para la toma de decisiones. Para ello, la DPI afrontó el reto de diseñar un sistema de seguimiento con prontitud y ajustado a las nuevas características de la estrategia de atención remota a la primera infancia que también se encontraba en construcción. Fue fundamental la recursividad de la DPI que utilizó herramientas que tenía a su alcance y la articulación entre la DPI y la DIT, que consolidaron el SPES en tiempo récord.



Recomendaciones

Diseño

Largo plazo

Fortalecer los sistemas de información de las regionales, centros zonales y UDS del país, en términos de infraestructura, así como de las familias usuarias sobre su situación de conectividad y acceso a los servicios de telecomunicaciones, de tal manera que sean un insumo para la toma de decisiones sobre la implementación de los servicios para la atención a la primera infancia.

Corto plazo

Mantener en el lineamiento técnico y manuales operativos de los servicios de atención a la primera infancia el numeral sobre la adecuación de los servicios en circunstancias especiales para garantizar pertinencia en la atención de las y los usuarios, así prever posibles situaciones atípicas y poder tener un mayor control de los servicios en momentos de cambio e incertidumbre.

Coordinación y articulación

Corto y largo plazo

Mantener y ampliar las alianzas estratégicas con entidades, actores de la vida pública, fundaciones, asociaciones u organizaciones no gubernamentales comprometidos con el bienestar y el desarrollo de las niñas y niños desde la gestación, que puedan contribuir con el fortalecimiento de los contenidos y materiales pedagógicos dirigidos a la primera infancia.

Largo plazo

Establecer una comunicación periódica con algunos de los enlaces de asistencia técnica de las regionales, EAS y talento humano que permita a la DPI hacerse una idea de las experiencias que se están generando en campo y poderlas tener en cuenta en la toma de decisiones sobre la implementación de los servicios para la atención a la primera infancia.

Largo plazo

Diseñar estrategias para articular a la Subdirección de Operación de la Atención a la Primera Infancia y la Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera

Infancia de la Dirección de Primera Infancia o generar un plan de trabajo entre estas para la construcción conjunta de los documentos de los diferentes servicios, de tal modo que se garantice su integralidad, tanto en el aspecto contractual como pedagógico. Lo anterior especialmente cuando los documentos deben ser elaborados y publicados en poco tiempo.

Contenido

Largo plazo

Acompañar el lineamiento técnico y los manuales operativos de los servicios de atención a la primera infancia con documentos claros y sencillos dirigidos a los enlaces de asistencia técnica de las regionales y el talento humano, con el propósito de que genere una mayor comprensión y apropiación de la información sobre los roles y las orientaciones de la atención por parte de estos actores.

Largo plazo

Contemplar en el lineamiento técnico y los manuales operativos de los servicios de atención a la primera infancia, criterios de flexibilización de actividades y productos del servicio, con el propósito de que estos puedan ser ajustados a las características territoriales y culturales de la población, por parte de los enlaces de asistencia técnica, EAS y talento humano.

Acciones en campo

Largo plazo

Diseñar un conjunto de materiales visuales como presentaciones, infografías, fichas, que los enlaces de asistencia técnica de las regionales puedan utilizar como recursos de apoyo durante las asistencias técnicas virtuales que realizan con las EAS y el talento humano. Esto para que la realización de estas asistencias no incremente la carga laboral de los enlaces.

Largo plazo

Fortalecer la formación del talento humano, en especial de los agentes educativos, madres y padres comunitarios, sobre pedagogía, uso de las tecnologías y habilidades comunicativas.

Largo plazo

Fortalecer el trabajo con las familias en la atención presencial a la primera infancia, para que se siga generando un sentido de apropiación y compromiso por parte de todos los integrantes de la familia frente a su corresponsabilidad en la protección de los derechos y del desarrollo integral de las niñas, niños desde la gestación. Se puede seguir consolidando material pedagógico sobre las prácticas de cuidado y crianza dirigida a las niñas, niños y sus familias para ser aprovechado en las casas.

Seguimiento

Largo plazo

Realizar, de manera periódica, jornadas de análisis y reflexión sobre la implementación de los servicios de atención a la primera infancia con base en los datos de los sistemas de información correspondientes, de tal modo que se identifiquen debilidades y fortalezas y se realicen los ajustes de manera oportuna.



Referencias

Agente educativo Buenaventura. (2020). Entrevistado por Econometría Consultores en el marco de la evaluación de procesos y resultados de la implementación de la estrategia Mis Manos Te Enseñan.

Agente educativo Chocó. (2020). Entrevistado por Econometría Consultores en el marco de la evaluación de procesos y resultados de la implementación de la estrategia Mis Manos Te Enseñan.

Agente educativo Soacha. (2020). Entrevistado por Econometría Consultores en el marco de la evaluación de procesos y resultados de la implementación de la estrategia Mis Manos Te Enseñan.

Agente educativo Villavicencio. (2020). Entrevistado por Econometría Consultores en el marco de la evaluación de procesos y resultados de la implementación de la estrategia Mis Manos Te Enseñan.

Alocución del Presidente de la República, Iván Duque Márquez. (15 de marzo de 2020). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. <http://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-126173.html>

Arévalo, C. (2020). *Informe sobre implementación de la estrategia “La emisora comunitaria como herramienta para la difusión de prácticas de cuidado en el marco de la estrategia Mis Manos te Enseñan”* [Del 15 de abril al 30 de abril]. Centro Cristiano.

Asistencia Técnica. (10 de junio 2020). Portal ICBF – Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. <https://www.icbf.gov.co/asistencia-tecnica>

Centro Nacional de Consultoría. (2021). *Informe de resultados: Diseño, implementación y socialización de la evaluación de procesos del piloto del servicio de Desarrollo Infantil en Medio Familiar (DIMF) de la Modalidad Familiar en zona rural y rural dispersa (2019)*. Documento elaborado para el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Congreso de la República. (8 de noviembre de 2006). Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia. [Ley 1098 de 2006]. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_1098_2006.htm

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Guía Metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas*. Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados, Departamento Nacional de Planeación. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%202013.pdf>

Dirección de Primera Infancia. (s. f.). *Mis Manos te Enseñan: Orientaciones para el Talento Humano y EAS*. ICBF.

Dirección General de Planeación. (2008). *Guía mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional*. DGPL UNAM.

Gutiérrez Bernal, M., Cerdán-Infantes, P., Ochoa Foschini, L., y García Rodríguez, JF (2020). *Colombia: Mis Manos te Enseñan (My Hands Teach You)*. OCDE, Grupo del Banco Mundial, hundrED, Iniciativa de Innovación Educativa Global. <https://oecdeditoday.com/wp-content/uploads/2020/08/Colombia-Mis-manos-te-ensenan.pdf>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (s. fa.). *Contacto sin Contagio: Orientaciones para agentes educativos, madres y padres comunitarios*.

_____. (s. fb.). *Generalidades Técnicas y Operativas de la Estrategia de Atención a la Primera Infancia en Tiempos del Coronavirus*.

_____. (24 de enero de 2020). Resolución 0356. Por la cual se adopta el Lineamiento Técnico para la Atención a la Primera Infancia y los Manuales Operativos de las modalidades Comunitarias, Familiar, Institucional y Propia e Intercultural para la Atención a la Primera Infancia y se deroga la Resolución Nro. 0162 del 15 de enero de 2019. <https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/>

resolucion_0356_de_enero_2020_adopta_lineamiento_tecnico_para_la_atencion_a_la_primera_infancia.pdf

_____. (31 de enero de 2020). *Lineamiento técnico para la atención a la primera infancia*. https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/lm5.pp_lineamiento_tecnico_para_la_atencion_a_la_primera_infancia_v5.pdf

_____. (8 de marzo de 2020). Procedimiento para el diseño y desarrollo de lineamientos técnicos y/o manuales operativos. https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/p14.de_procedimiento_diseno_y_desarrollo_de_lineamientos_tecnicos_y_manuales_operativos_v6.pdf

_____. (16 de marzo de 2020). Resolución 2900. Por la cual se adoptan medidas transitorias y excepcionales en la prestación de los servicios de Bienestar Familiar del ICBF, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30038974>

_____. (19 de marzo de 2020). *Anexo 1 para la prestación de los servicios de atención a la primera infancia del ICBF, ante la declaración de emergencia sanitaria establecida por el Gobierno Nacional de Colombia por causa del COVID-19*.

_____. (20 de abril de 2020). Resolución 3286. Por la cual se deroga el artículo 8° de la Resolución 2900 del 16 de marzo de 2020 y se adoptan nuevas medidas transitorias y excepcionales en la prestación de los servicios de Bienestar Familiar del ICBF, en el marco de la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19. https://www.icbf.gov.co/system/files/3286_-__.pdf

_____. (22 de abril de 2020). *Anexo para la prestación de los servicios de atención a la primera infancia del ICBF, ante la declaración de emergencia sanitaria establecida por el Gobierno Nacional de Colombia por causa del COVID-19*.

Jara, O. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *Revista Internacional sobre Investigación en Educación Global y para el Desarrollo*, 1, 56-70.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos* (1.a ed.). Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de marzo de 2020). Resolución 385. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-385-de-2020.pdf>

Ministerio del Interior. (22 de marzo de 2020). Decreto 457. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Ministerio del Interior. (24 de abril de 2020). Decreto 593. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20593%20DEL%2024%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (11 de marzo de 2020). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Real Academia Española. (2020a). *Acertar*. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario; Real Academia Española. <https://dle.rae.es/acertar>

_____. (2020b). *Acierto*. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario; Real Academia Española. <https://dle.rae.es/acierto>

_____. (2020c). *Crítico, crítica*. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario; Real Academia Española. <https://dle.rae.es/critico>

_____. (2020d). *Dificultad*. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario; Real Academia Española. <https://dle.rae.es/dificultad>

_____. (2020e). *Reto*. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario; Real Academia Española. <https://dle.rae.es/reto>



Anexos

Anexo 1. Tipos de acompañamiento y canales de operación¹⁷

Tipos de acompañamiento

Acompañamiento pedagógico: se lleva a cabo con el propósito de promover y acompañar las prácticas que incidan en todos los aspectos relacionados con el desarrollo integral de las niñas y los niños, a través de un diálogo con las niñas, niños, mujeres gestantes, sus familias y cuidadores. Este acompañamiento está dirigido a todos los usuarios y lo realizan los agentes educativos, profesionales pedagógicos, auxiliares pedagógicos, dinamizadores comunitarios, madres y padres comunitarios.

Acompañamiento psicosocial priorizado: se enfoca en brindar herramientas a los usuarios y sus familias para hacer frente a los cambios en los comportamientos, pensamientos y emociones que pueden desencadenar posibles afectaciones en la salud mental por el aislamiento preventivo y en brindar una primera ayuda psicológica frente a las dinámicas y situaciones que desata la pandemia. Este acompañamiento está dirigido a los usuarios y familias que requieren un acompañamiento psicosocial por situaciones socioemocionales identificadas en el marco del acompañamiento pedagógico y es desarrollada por parte de los profesionales con perfil psicosocial.

Seguimiento al estado de salud: se registra la información relacionada con los datos básicos de ubicación y contacto de los usuarios, identificación de síntomas relacionados con enfermedades respiratorias, enfermedades gastrointestinales e identificación de signos físicos de desnutrición aguda moderada o severa, además del registro de las acciones correspondientes a la canalización a los servicios de salud cuando sea necesario. Este seguimiento está dirigido a los usuarios que en la última toma nutricional de la vigencia 2019 y lo que va de 2020, tienen clasificación nutricional en desnutrición aguda, moderada o severa, y lo realizan los profesionales con perfil en salud y nutrición.

¹⁷ Las explicaciones de los tipos de acompañamiento y los canales de operación fueron construidas con base en los documentos oficiales de la estrategia: Anexo para la prestación de los servicios de atención a la Primera Infancia del ICBF, ante la declaración de emergencia sanitaria establecida por el Gobierno Nacional de Colombia por causa del COVID-19, Orientaciones para agentes educativos, madres y padres comunitarios, Presentación Estrategia Mis Manos Te Enseñan para la primera infancia del 27 de abril de 2020 y generalidades técnicas y operativas de la Estrategia de atención a la primera infancia en tiempos del coronavirus.

Seguimiento al proceso de desarrollo: se realiza a través de una conversación con el niño o niña y su madre, padre o cuidador responsable, que le permita al talento humano identificar y registrar de forma sencilla, aquellos aprendizajes, alertas en el desarrollo, avances, intereses, indicios entre otros elementos que le permitan contar con insumos para el desarrollo futuro del acompañamiento telefónico. Este seguimiento está dirigido a todos los usuarios y lo realizan los agentes educativos, profesionales pedagógicos, auxiliares pedagógicos, dinamizadores comunitarios, madres y padres comunitarios

Canales de operación

Teléfono: es el medio de comunicación para contactar a los usuarios y sus familias de manera regular. El propósito es identificar y hacer seguimiento sobre posibles situaciones que afecten el estado de salud física o emocional, así como los derechos de las niñas, niños, mujeres gestantes y sus familias, y continuar fortaleciendo las prácticas de cuidado a través de experiencias en el hogar.

Mensajería instantánea: como complemento a los medios de comunicación regulares, se contemplan otras estrategias de socialización de los servicios, tales como mensajes de texto, mensajes de WhatsApp, correos electrónicos, entre otros mecanismos que permitan dar a conocer a las familias los alimentos y cantidades que deben ser entregados, así como las actividades que el talento humano debe promover en los acompañamientos telefónicos.

Sistema de medios públicos: el acompañamiento remoto puede valerse de diferentes medios como los medios públicos masivos que les permita a las familias mantenerse informadas y comunicarse, en los casos que no sea posible el contacto telefónico por las condiciones territoriales.

Medios comunitarios y medios alternativos: el uso de medios comunitarios o alternativos complementan el acompañamiento telefónico a las familias en los casos en los que es posible este tipo de contacto, y se constituyen en la principal herramienta a considerar

para garantizar la atención. Son aquellos medios a través de los cuales las comunidades logran acceder a información y canalizar sus intereses colectivos, por ejemplo, en muchas zonas rurales y centros poblados persisten medios como la emisora comunitaria, la televisión regional o los sistemas de medios audiovisuales, entre otros.

Medios físicos: estos están conformados por el kit pedagógico y la ración para preparar (RPP) que de manera física los operadores tienen que hacer llegar a las familias. Con la ración para preparar (RPP) se busca garantizar el acceso y consumo de alimentos en cantidad, calidad e inocuidad; por su parte, el kit pedagógico incluye diversos elementos entre ellos una guía impresa para las familias, que les permitirá tener experiencias de juego, arte, literatura y exploración en el entorno hogar en el marco de las prácticas de cuidado y crianza.

Anexo 2. Matriz cronológica

Fecha	Actor	Pregunta	Respuesta	Observaciones

Fuente: Plan de Sistematización - Estrategia de pedagogía remota de la Dirección de Primera Infancia

Anexo 3. Preguntas orientadoras - Talleres de línea de tiempo

- ¿Cómo se definieron los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Cómo llegaron al contenido de cada uno?
- ¿Cuál era el objetivo de los ajustes? ¿Cuáles fueron las motivaciones intrínsecas o personales para realizar los ajustes?
- ¿Cómo se organizó el equipo que diseñó los tipos de acompañamiento y canales de operación?
- ¿Cuál fue el rol de cada uno de los participantes? ¿Cuáles fueron las principales acciones realizadas?

- ¿Cómo han cambiado los tipos de acompañamiento y los canales de operación en el lapso de tiempo del 16 de marzo al 31 de julio del 2020?
- ¿Cuáles serían los hitos o momentos críticos en el diseño de los tipos de acompañamiento y los canales de operación?

Anexo 4. Grupos focales

Esta conversación se centrará en las estrategias que ha lanzado la DPI: Contacto sin contagio, Mis Manos Te Enseñan 1 y Mis Manos Te Enseñan 2. La idea es que hagamos un zoom o miremos de forma particular lo que en la DPI se han llamado los tipos de acompañamiento y canales de operación de la estrategia.

Ustedes, por el rol que desempeñan en cada una de sus regionales, nos pueden ampliar la perspectiva de lo que hemos conocido de las estrategias.

La conversación la dividiremos en tres momentos. Primero vamos a hablar de Contacto sin contagio y ese primer mes de pandemia entre mediados de marzo y mediados de abril. Luego hablaremos de la primera versión de Mis Manos Te Enseñan, socializada a mediados de abril, y finalizaremos con la nueva etapa de Mis manos te enseñan que entró en vigor en agosto y continuará hasta diciembre.

Presentación de participantes

Nombre de cada uno, su rol, principales labores y cómo se ha sentido la crisis o la pandemia en sus regionales.

Contacto sin contagio

En este momento nos vamos a enfocar en Contacto sin contagio, en esas primeras semanas de marzo en las que empezó la crisis sanitaria.

1. ¿Cómo fue para ustedes o cómo manejaron, por un lado, la incertidumbre frente al cierre de los servicios, la RPP, qué hacer con los niños y el talento humano de las EAS y, por otro lado, la llegada de las orientaciones al talento humano y las cartillas de experiencias de cuidado y crianza en el hogar de Contacto sin contagio?
2. ¿Cuáles consideran que fueron los principales retos y aciertos de la estrategia Contacto sin contagio en su territorio, principalmente en lo relacionado con las Experiencias de cuidado y crianza en el hogar, el acompañamiento telefónico y la entrega de la RPP?

Mis Manos Te Enseñan 1

Ahora vamos a hablar de los que fue Mis Manos Te Enseñan en su primera versión que se socializó con las regionales en una videoconferencia el 27 de abril y que estuvo en vigencia hasta agosto.

3. ¿Cómo fue para ustedes el cambio entre Contacto sin contagio y Mis Manos Te Enseñan, les tocó hacer muchos ajustes o explicaciones o reuniones con las EAS o acá mismo entre el equipo?

Con Mis manos te enseñan se empieza a hablar de los tipos de acompañamiento y canales de operación.

Tipos de acompañamiento: Acompañamiento pedagógico, Acompañamiento psicosocial priorizado, Seguimiento al estado de salud de niñas y niños con desnutrición aguda, moderada o severa y el Seguimiento al proceso de desarrollo.

Canales de operación: teléfono y mensajería instantánea, sistemas de medios públicos, medios comunitarios y medios alternativos.

4. ¿Cómo fue la implementación de esos acompañamientos y seguimientos en cada una de sus regionales?, ¿cuáles fueron las principales reacciones de los usuarios y el talento humano de las EAS?

5. ¿Cómo les fue con los formatos de seguimiento y los sistemas de información? Formulario de raciones para preparar (almacenamiento del soporte físico), Formulario seguimiento a las llamadas telefónicas, Formulario de seguimiento salud y nutrición, Formulario de supervisión.

Mis Manos Te Enseñan 2

Ahora vamos a hablar de la segunda versión de Mis Manos Te Enseñan que está en marcha desde agosto, socialización del 18 de agosto.

Además de los tipos de acompañamiento y canales de operación que les mencioné antes, en Mis Manos Te Enseñan 2 se agregaron: Formación a familias como tipo de acompañamiento y Plataformas digitales como canal de operación.

6. ¿Cómo han visto el desarrollo de la estrategia de agosto para acá, en especial con el cambio a planeación semanal y la inclusión de la formación a familias en la estrategia?, ¿cuáles son los componentes de la estrategia que les han generado mayor confusión o resistencia en sus regionales?

Cierre

7. ¿Cuáles han sido los principales retos y aciertos en la implementación de la estrategia Mis manos te enseñan? Esas cosas que ustedes dicen “es la hora y nada que se ha mejorado esto” o que ustedes piensan “esto fue un cabezazo”.
8. ¿Cuál creen que es la esencia de la estrategia?
9. Recomendaciones

Anexo 5. Entrevistas

En esta entrevista vamos a hablar sobre el proceso que han llevado ustedes en la Dirección de Primera Infancia para dar respuesta a la crisis sanitaria por el COVID-19 y mantener los servicios de educación inicial.

Esta conversación se centrará en las estrategias que ha lanzado la Dirección: Contacto sin contagio, Mis Manos Te Enseñan 1 y Mis Manos Te Enseñan 2. La idea es que hagamos un zoom o miremos de forma particular lo que en la DPI se han llamado los canales de operación y medios de transmisión de la estrategia.

Contacto sin contagio

En este momento nos vamos a enfocar en Contacto sin contagio, en esas primeras semanas de marzo en las que empezó la crisis sanitaria.

Diseño

1. ¿Cuáles fueron esos criterios o estándares que guiaron el diseño de Contacto sin contagio?, ¿cómo definieron qué elementos sí o sí tenían que ir en la estrategia y sobre cuáles se podía negociar? Por ejemplo, no despidos, RPP.
2. ¿Cómo llegaron a la definición de los contenidos de la Estrategia? Por ejemplo, ¿cómo llegaron a definir que la apuesta eran las experiencias de cuidado y crianza en el hogar (14 prácticas de cuidado) y el acompañamiento telefónico?
3. ¿Cuáles fueron los criterios o ideas que guiaron la construcción de las orientaciones al talento humano y las cartillas para las familias?

Implementación

4. ¿Cómo fue el recibimiento de Contacto sin contagio por parte de las familias y el talento humano (regionales, operadores, AE, MC)?
5. ¿Cuáles consideras que fueron los principales retos y aciertos de la operación de la estrategia Contacto sin contagio en territorio, principalmente en lo relacionado con las experiencias de cuidado y crianza en el hogar, el acompañamiento telefónico y la entrega de la RPP?

Seguimiento

6. ¿Cuáles fueron y cómo se aplicaron las herramientas de seguimiento usadas? (Formato de acompañamiento telefónico, formulario web)

Mis Manos Te Enseñan 1

Ahora vamos a hablar de los que fue Mis Manos Te Enseñan en su primera versión que se socializó con las regionales en una videoconferencia el 27 de abril y que estuvo en vigencia hasta agosto.

Diseño

7. ¿Cuáles fueron esos aprendizajes que se tomaron de Contacto sin contagio para el diseño de Mis Manos Te Enseñan?
8. ¿Cómo fue el proceso que el equipo llevó a cabo para decidir qué debía cambiar de Contacto sin contagio?
9. En este caso, ¿cuáles fueron las decisiones inamovibles para el diseño de Mis manos te enseñan?
10. ¿Cuáles fueron los principales cambios entre las orientaciones al talento humano y cartillas a familias de Contacto sin contagio y Mis manos te enseñan?

Canales de operación y tipos de acompañamiento

Con Mis Manos Te Enseñan se empieza a hablar de los tipos de acompañamiento y canales de operación.

Tipos de acompañamiento: Acompañamiento pedagógico, Acompañamiento psicosocial priorizado, Seguimiento al estado de salud de niñas y niños con desnutrición aguda, moderada o severa y el Seguimiento al proceso de desarrollo.

Canales de operación: teléfono y mensajería instantánea, sistemas de medios públicos, medios comunitarios y medios alternativos.

11. Cuéntanos, ¿cómo surgen estos tipos de acompañamiento y canales de operación?
12. Teniendo en cuenta el rol que tienes en el equipo de la SGTAPI, ¿tuviste alguna participación mayor o más relacionada con alguno de los tipos de acompañamiento?

General: ¿cómo fue el proceso para la definición de los contenidos de cada acompañamiento y seguimiento? (criterios y contenidos)

Específica: teniendo en cuenta que estuviste más de lleno en _____, ¿cómo fue el proceso para la definición de los contenidos de ese acompañamiento?

13. ¿Cuáles consideras que fueron las innovaciones, si las hubo, frente a los canales de operación de Contacto sin contagio?

Implementación

14. ¿Cómo fue el recibimiento o la acogida de Mis manos te enseñan 1 en de las familias y el talento humano (regionales, operadores, AE, MC)? y ¿cuáles fueron los componentes de la estrategia que generaron mayor confusión o resistencia en su implementación en las regiones?
15. ¿Cuáles fueron los principales retos y aciertos en la implementación de los tipos de acompañamiento y los canales de operación de Mis Manos Te Enseñan 1?

Seguimiento

16. ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas en términos del seguimiento

a la implementación de Contacto sin contagio?

17. ¿Cuáles fueron los ajustes o innovaciones en los sistemas de información del proceso de seguimiento a la implementación de Mis Manos Te Enseñan, especialmente si se tenían que diligenciar Formulario de raciones para preparar (Almacenamiento del Soporte Físico), Formulario seguimiento a las llamadas telefónicas, Formulario de seguimiento salud y nutrición, Formulario de supervisión?

Cierre

18. ¿Cuál consideras que fue “la esencia” de Mis Manos Te Enseñan 1?

Mis manos te enseñan 2

Ahora vamos a hablar de la segunda versión de Mis Manos Te Enseñan que está en marcha desde agosto, socialización del 18 de agosto.

Diseño

19. ¿Cuáles fueron esos aprendizajes que se tomaron de Mis manos te enseñan 1 para el diseño de Mis manos te enseñan 2?
20. ¿Cómo fue el proceso que ustedes llevaron a cabo para decidir qué debía cambiar de Mis Manos Te Enseñan 1, por ejemplo, el cambio a la planeación semanal?
21. En este caso, ¿cuáles fueron las decisiones inamovibles para el diseño de Mis Manos Te Enseñan 2?

Canales de operación y tipos de acompañamiento:

Además de los tipos de acompañamiento y canales de operación que te mencioné antes, en Mis Manos Te Enseñan 2 se agregaron Formación a familias como tipo de acompañamiento y Plataformas digitales como canal de operación.

22. ¿Por qué decidieron incluir estos dos componentes adicionales en la estrategia?
23. ¿Cuáles tipos de acompañamiento tuvieron mayores cambios o ajustes entre Mis manos te enseñan 1 y 2?, ¿en cuál de ellos tuviste más incidencia en su construcción?
24. ¿Cuáles consideras que fueron las innovaciones, si las hubo, frente a los canales de operación de Mis manos te enseñan 1?

Implementación

25. ¿Cómo fue el recibimiento o la acogida de esta nueva fase de la estrategia por las familias y el talento humano (regionales, operadores, AE, MC)? ¿Cuáles son los componentes de la estrategia que han generado mayor confusión o resistencia en su implementación en las regionales?
26. ¿Cuáles han sido los principales retos y aciertos en la implementación de los tipos de acompañamiento y los canales de operación de Mis manos te enseñan 2?

Seguimiento

27. ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas en términos del seguimiento a la implementación de Mis Manos Te Enseñan 1?
28. ¿Cuáles fueron los ajustes o innovaciones en los sistemas de información para el seguimiento a la implementación de Mis Manos Te Enseñan 2?

Cierre

29. ¿Cuál consideras que es “la esencia” de Mis Manos Te Enseñan 2?

Coordinación y articulación

30. Juli y Kelly: ¿cómo ha sido el proceso de asistencia técnica en el marco de las estrategias? Retos y descubrimientos.
31. ¿Cuáles han sido los principales retos y aciertos en la articulación entre el equipo de la SGTAPI, entre las dependencias del ICBF y con las regionales? Nota: otras entidades públicas o privadas.

Cierre

32. ¿Qué recomendaciones tienes sobre los tipos de acompañamiento y canales de operación?
33. ¿Cómo te has sentido en estos meses?

Anexo 6. Fuentes primarias y fuentes secundarias

Fuentes primarias

- Bitácoras de actores: como estas parten de un ejercicio reflexivo de los actores, además de ser insumo para la construcción de la línea de tiempo, también servirán como registro de las percepciones sobre el proceso de diseño y ajuste de los tipos de acompañamiento y los canales de operación de la estrategia.
- Talleres de línea de tiempo
- Grupos focales
- Entrevistas

Fuentes secundarias

- Orientaciones, guías y anexos para las agentes educativas, madres y padres comunitarios y entidades administradoras del servicio. Se revisaron en sus diferentes versiones de trabajo y la versión final.
- Documentos cuyo público objetivo son las familias.
- Intercambios epistolares: correos o chats.
- Presentaciones de conferencias y la asistencia a videoconferencias.
- Fichas técnicas de las guías de las prácticas pedagógicas.
- Documentos de plan de trabajo de la Dirección de Primera Infancia.

Anexo 7. Árbol de códigos

Familias	Nodos	Definición
Diseño	Motivaciones intrínsecas	Motivaciones personales de los actores que “movieron” el diseño de los tipos de acompañamiento y los canales de operación.
	Acciones de mejora e innovación	Se entienden como los planteamientos y los cambios y ajustes que se hicieron a los tipos de acompañamiento y los canales de operación.
	Logros	Todos aquellos aciertos metodológicos y operativos percibidos en el diseño de los tipos de acompañamiento y los canales de operación.
	Dificultades	Todas aquellas dificultades metodológicas y operativas percibidas en el diseño de los tipos de acompañamiento y los canales de operación.
	Roles de actores	Describe cuáles fueron los roles y las acciones desarrolladas por cada actor en el proceso de diseño.

Contenido	Apropiación de información	Se refiere a la comprensión de los contenidos y metodologías y a la participación activa en los espacios de gestión de conocimiento de los actores en el nivel regional y zonal.
	Logros	Todos aquellos aciertos metodológicos y operativos percibidos en los contenidos de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias.
	Dificultades	Todas aquellas dificultades metodológicas y operativas percibidas en los contenidos de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias.
	Acciones de mejora e innovaciones	Se entienden como los planteamientos, los cambios y ajustes que se hicieron a los contenidos de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias.
Acciones en campo	Retos en campo	Todas aquellas dificultades metodológicas, logísticas y operativas percibidas en las acciones realizadas en campo referentes a los tipos de acompañamiento y canales de operación.
	Innovaciones del territorio	Se entienden como los cambios y ajustes a las acciones a realizar en campo referentes a los tipos de acompañamiento y canales de operación.
	Acciones en campo	Todas aquellas acciones realizadas en campo referentes a los tipos de acompañamiento y canales de operación.
Seguimiento	Desarrollo del seguimiento	Se refiere a cómo se llevó a cabo el proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y los canales de operación, y el análisis de indicadores y acciones de seguimiento.
	Acciones de mejora e innovaciones	Se entienden como los planteamientos y los cambios y ajustes que se hicieron a las herramientas y al proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y los canales de operación.
	Logros	Todos aquellos aciertos metodológicos y operativos percibidos sobre las herramientas y el proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y los canales de operación.
	Dificultades	Todas aquellas dificultades metodológicas y operativas percibidas sobre las herramientas y el proceso el seguimiento a los tipos de acompañamiento y los canales de operación.

Coordinación y articulación	Asistencia técnica	Se refiere al acompañamiento técnico y operativo que ha recibido el talento humano del nivel regional y zonal por parte del equipo de la Dirección de Primera Infancia en relación con los tipos de acompañamiento y canales de operación.
	Articulación	Todas aquellas estrategias de articulación interna entre el equipo de la Dirección de Primera Infancia que movilizan las acciones de forma más rápida y más fuerte de lo esperado.
	Sinergias del equipo	Se entienden como las relaciones y dinámicas de trabajo del equipo de la Dirección de Primera Infancia, con énfasis en las relaciones interpersonales
	Emociones y sensaciones	Se entienden como las expresiones de lo que vivieron y sintieron los actores en el proceso de diseño de los tipos de acompañamiento y canales de operación.
Nodos transversales		
Tipos de acompañamiento	Acompañamiento pedagógico	
	Acompañamiento psicosocial priorizado	
	Seguimiento al estado de salud	
	Seguimiento al proceso de desarrollo	
Canales de operación	Teléfono y mensajería instantánea	
	Sistema de medios públicos	
	Medios comunitarios	
	Medios alternativos	

Fuente: Plan de Sistematización - Estrategia de pedagogía remota de la Dirección de Primera Infancia

Anexo 8. Preguntas críticas

Generales:

- ¿Cómo se definieron los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Cómo llegaron al contenido de cada uno?
- ¿Cómo han cambiado los tipos de acompañamiento y los canales de operación en el lapso de tiempo del 16 de marzo al 31 de julio del 2020?
- ¿Cuál fue la principal fortaleza de los tipos de acompañamiento y canales de operación?

- ¿Cuál fue la principal dificultad de los tipos de acompañamiento y canales de operación?

Sobre el diseño:

- ¿Cuáles serían los hitos o momentos críticos del diseño de los tipos de acompañamiento y los canales de operación? ¿Por qué se presentaron esos hitos o momentos críticos? ¿De qué manera se hizo frente a hitos y momentos críticos? ¿Qué permitió fortalecer el diseño de los tipos de acompañamiento y los canales de operación?
- ¿Cuáles fueron las dificultades que se presentaron en el diseño de los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Por qué se presentaron esas dificultades?
- ¿Cuáles fueron los aciertos que se presentaron en el diseño de los tipos de acompañamiento y canales de operación?
- ¿Cuáles fueron los aprendizajes que derivaron del diseño de los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Cómo podemos fortalecer el diseño en la estrategia y procesos? ¿Qué aprendizajes o fortalezas pueden transferirse a los servicios de educación inicial?

Sobre el contenido:

- ¿Qué ajustes realizaron al contenido de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias? ¿Cuál era el objetivo de los ajustes?
- ¿Cuáles fueron las continuidades en el contenido de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias?
- ¿Cuáles fueron las dificultades que se presentaron en la comprensión del contenido de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias?

- ¿Cuáles fueron los aciertos que se presentaron en el contenido de los materiales dirigidos al talento humano de las EAS y las familias?
- ¿Cuáles fueron los aprendizajes que derivaron del contenido de los materiales dirigidos al talento humanos de las EAS y las familias?

Sobre las acciones de campo:

- ¿Cuáles fueron las acciones autónomas o propuestas que se generaron en campo por parte de los enlaces regionales, talento humano de las EAS y las familias referentes a los tipos de acompañamiento y los canales de operación? ¿Qué incidió en la generación de esas acciones autónomas o propuestas?
- ¿Cuáles fueron las dificultades que se presentaron en las acciones realizadas en campo referentes a los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Por qué se presentaron esas dificultades?
- ¿Cuáles fueron los aciertos que se presentaron en las acciones realizadas en campo referentes a los tipos de acompañamiento y canales de operación?
- ¿Cuáles fueron los aprendizajes que derivaron de las acciones realizadas en campo referentes a los tipos de acompañamiento y canales de operación?

Sobre el seguimiento:

- ¿Qué ajustes realizaron al proceso de seguimiento de los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Cuál era el objetivo de los ajustes?
- ¿Cuáles fueron las continuidades en el proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y canales de operación?
- ¿Cuáles fueron las dificultades que se presentaron en el proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Por qué se presentaron esas dificultades?

- ¿Cuáles fueron los aciertos que se presentaron en el proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y canales de operación?
- ¿Cuáles fueron los aprendizajes que derivaron del proceso de seguimiento a los tipos de acompañamiento y canales de operación?

Sobre coordinación y articulación:

- ¿Cómo se organizó el equipo que diseñó los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Cuál fue el rol de cada uno de los participantes? ¿Cuáles fueron las principales acciones realizadas?
- ¿Cuáles fueron los retos que se presentaron en la coordinación y articulación del equipo del ICBF (Dirección de Primera Infancia, enlaces regionales y talento humano UDS) que diseñó y puso en marcha los tipos de acompañamiento y canales de operación? ¿Por qué se presentaron esos retos?
- ¿Cuáles fueron los principales aciertos que se presentaron en la coordinación y articulación del equipo del ICBF (Dirección de Primera Infancia, enlaces regionales y talento humano UDS) que diseñó y puso en marcha los tipos de acompañamiento y canales de operación?
- ¿Cuál fue la principal motivación del equipo del ICBF (Dirección de Primera Infancia, enlaces regionales y talento humano UDS) que participó en el diseño, ajuste e implementación de los tipos de acompañamiento y canales de operación?



Sistematización

Mis Manos Te Enseñan



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

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

 ICBFColombia

 @ICBFColombia

 @icbfcolombiaoficial