

*El Nuevo Servicio Público: Una Apuesta para la Gestión del Conocimiento  
del Talento Humano del Programa Servicio Creciendo en Familia*<sup>1</sup>

Liseth Galeria Burgos Peñate

Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública

Tutora

Janeth Patricia Muñoz Eraso

Doctora en Ciencias Sociales con Especialización en Estudios Políticos

Contacto Autora: [lj-burgos@javeriana.edu.co](mailto:lj-burgos@javeriana.edu.co)

Celular: 321 522 5996

18 enero 2021

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá D.C

---

<sup>1</sup> El presente documento es producto de una investigación aplicada en la Subdirección para la Infancia de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá D.C, llevada a cabo en el segundo semestre del año 2020.

## **Resumen**

La garantía del *desarrollo integral* de la infancia en Colombia, pasa por el aseguramiento de una educación inicial de calidad mediante el establecimiento de condiciones para la prestación de servicios, donde el talento humano y su cualificación se configura como uno de los componentes clave para la implementación de la política.

Esta investigación presenta un análisis de la gestión del conocimiento del talento humano del programa de educación inicial de modalidad familiar Servicio Creciendo en Familia durante el año 2019 en la subdirección local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria. Se revisaron los lineamientos técnicos del servicio y se analizó la experiencia del equipo interdisciplinario local, lo que llevó a proponer lineamientos para la gestión de una “Comunidad de Práctica” como estrategia que fortalece la gestión del conocimiento del talento humano del programa.

Se concluye que la gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia acoge algunos principios del Nuevo Servicio Público que llevan a reconocer al servidor público como elemento central en la interacción entre el gobierno y los ciudadanos cobrando así importancia su cualificación.

Palabras Clave: *Gestión Pública, Nuevo Servicio Público, Gestión del Conocimiento, Comunidad de Práctica, Educación Inicial, Secretaría Distrital de Integración Social, Servicio Creciendo en Familia.*

## **Abstract**

The guarantee of the integral development of childhood in Colombia, goes through the assurance of a quality initial education through the establishment of conditions for the provision of services, where human talent and their qualification is configured as one of the key components for implementation about politics.

This research presents an analysis of the knowledge management for the qualification of human talent of the initial education program of the family modality Service Growing in Family during the year 2019 at the local subdirectorate of Social Integration of Santa Fe- Candelaria. The technical guidelines of the service were reviewed and the experience of the local interdisciplinary team was analyzed, which led to the proposal of guidelines for the management of a community of practice as a strategy that strengthens knowledge management in the service.

It is concluded that the knowledge management of human talent from the service "Creciendo en Familia" embraces some principles of the New Public Service that lead to recognizing the public servant as a central element in the interaction between the government and citizens, thus gaining importance on their qualification.

Keywords: Public Management, New Public Service, Knowledge Management, Community of Practice, Initial Education.

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Marco de Referencia</b>	<b>10</b>
La evolución de la gestión pública en la prestación de servicios públicos.	10
El Nuevo Servicio Público: una nueva relación entre los ciudadanos y los servidores públicos.	13
La gestión del conocimiento para la cualificación del talento humano.	14
<b>Métodos</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Comprendiendo la Gestión del Conocimiento en el Servicio Creciendo en Familia</b>	<b>19</b>
Las Directrices de la Educación Inicial	19
1. La Educación Inicial de Modalidad Institucional	20
2. La Educación Inicial de Modalidad Familiar	20
La Territorialización de las Políticas de Educación Inicial	21
El Servicio Creciendo en Familia y su talento humano ¿cómo se gestiona el conocimiento para su cualificación?	24
1. Comité técnico local	25
2. Jornada de fortalecimiento técnico distrital	26
3. Jornada de fortalecimiento técnico local	26
4. Acompañamiento in-situ	27
5. Asistencia técnica	27
<b>Capítulo 2</b>	
<b>¿Cómo se dio la Gestión del Conocimiento del Talento Humano del Servicio Creciendo en Familia en la experiencia de la Localidad Santa Fe- Candelaria en el año 2019?</b>	<b>30</b>
El Talento Humano de la Subdirección Local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria	30
Referente del servicio	31
Profesional de monitoreo	31
Profesional en salud y nutrición	32
Profesional en fortalecimiento comunitario	32
Profesional en psicología	33
La Gestión del Conocimiento en el Nivel Local	34

Los Mecanismos de Conversión del Conocimiento en el Plan de Acompañamiento Técnico de Santa Fe- Candelaria	37
1. Combinación	37
2. Internalización	37
3. Socialización	38
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Protocolo de Recomendaciones para el Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento del Talento Humano del Servicio Creciendo en Familia.</b>	<b>41</b>
Humanismo Organizacional	41
La Comunidad de Práctica como Modelo de Gestión del Conocimiento	42
1. Cultivar la comunidad de práctica	43
2. Escoger un animador	43
3. Red de relaciones	43
4. Trabajar sobre lo que sus miembros piensan que es importante	44
5. Niveles de participación	44
6. Trabajar en grupos pequeños	44
7. Recursos de trabajo	44
<b>Conclusiones</b>	<b>45</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>48</b>
<b>Anexos</b>	<b>54</b>

*Este documento producto de mi investigación tiene lugar gracias a la respuesta de **Hashem** a la plegaria diaria de acercar su bondad para “agraciar al ser humano con intelecto y enseñarnos sabiduría” la necesaria para el ejercicio de la gestión de los asuntos públicos inherentes a la protección de las niñas y los niños.*

*Quiero expresar mis agradecimientos a quienes me han acompañado en este camino, a mis compañeras y colegas de la SDIS que con sus reflexiones producto de la práctica profesional en la implementación de la política de infancia posibilitaron la gestación de esta investigación; a **Alejita Peña** que con amor y crítica objetiva me acompañó a consolidar la propuesta; al doctor **Víctor Hugo** por su gestión y apoyo en la labor investigativa; a **Rubi** por ser mi líder en el territorio y ser mi amiga para la vida y al equipo interdisciplinario de **la Subdirección Local de Santa Fe-Candelaria**, sin quienes no habría sido posible lograr este resultado.*

*Gracias a **Sharon** mi amiga incondicional, por su apoyo con su saber experto, pero sobre todo su amor y soporte emocional. A **MariaCris** por ser mi maestra eterna y estar siempre presta a escucharme y orientarme sabiamente, también por despertar en mi el amor por la primera infancia. A **Carlos Alberto** por su cariño y acompañamiento para ayudarme a mantener la mirada clara en el camino.*

*Mis agradecimientos a mi tutora **Patricia** por los conocimientos y reflexiones compartidas en el ejercicio investigativo y ante todo frente a la vida. A mis pares de aprendizaje y compañeras de lucha: **Lau, Angie, Vicky, Norma, Moni, Sandrita, Marcos y Nelson.***

*Gracias infinitas a la fuerza del amor de mi mami **Marelvís** que siempre ha cuidado y creído en mí y la de mi **Nel** que me lleva a ser más valiente.*

## **Introducción**

La gestión pública en temas como la educación de niños y niñas resulta de gran importancia para el desarrollo social y el logro de mejores condiciones de vida para la sociedad. Los países de la región de América Latina están considerando cada vez en mayor medida a la infancia como eje de sus políticas públicas; cada vez más en la región se evidencia un mayor número de servicios de atención a niños y niñas que cuentan con intervención gubernamental (Kagan, 2016). En este sentido puede afirmarse que se han establecido desde lo político, apuestas políticas de largo plazo y con inversión sostenible, con una conciencia cada vez mayor sobre la importancia de esta etapa para el establecimiento del bienestar social.

Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo elaborado por Araujo, López-Boo y Puyana (2013), evidenció que, desde comienzos del siglo XX, en distintos países de América Latina se han expandido programas y servicios para niños y niñas entre los cero y tres años, mostrando también cómo el sector público empezó a ocupar un lugar importante como proveedor directo y órgano rector de servicios a la infancia. Los autores del estudio, destacan que las modalidades de atención de estos servicios de desarrollo infantil en América Latina, son principalmente de atención institucional (como los jardines infantiles y hogares de cuidado) y las que trabajan directamente con los cuidadores y las familias de los infantes en el fortalecimiento de sus habilidades parentales para el cuidado y la crianza (mejorar las interacciones entre padres e hijos).

En Colombia, crecientes desarrollos en materia de políticas públicas han dado lugar a dos tipos de políticas de intervención para la infancia, orientadas a mejorar aspectos de la salud, la nutrición, el desarrollo cognitivo y psicosocial en esta etapa del ciclo vital, Bernal y Camacho (2012) señalan lo siguiente:

“Programas orientados a los padres de los niños, que se pueden clasificar en programas de apoyo para nuevos padres principalmente desarrollados en el hogar, programas de educación de hábitos de buena crianza (...) y programas de atención y educación temprana orientados a los niños, que se pueden clasificar en programas de atención preescolar en colegios,

programas de atención en centros de la comunidad y otro tipo de programas de cuidado infantil” (p. 4).

Si bien en el artículo 29 del Código de infancia y adolescencia, se establece el derecho al desarrollo integral de la infancia y se hace una enunciación del concepto “educación inicial” como derecho impostergable de la primera infancia; es en el artículo 5 de la Ley 1804 de 2016 “Política para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre” donde se ubica su definición concreta:

“Es un derecho de los niños y niñas menores de seis (6) años de edad. Se concibe como un proceso educativo y pedagógico intencional, permanente y estructurado, a través del cual los niños y las niñas desarrollan su potencial, capacidades y habilidades en el juego, el arte, la literatura y la exploración del medio, contando con la familia como actor central de dicho proceso. Su orientación política y técnica, así como su reglamentación estarán a cargo del Ministerio de Educación Nacional y se hará de acuerdo con los principios de la Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre”.

En el año 2016 el Estado colombiano logró la promulgación de esta política de Estado para promover en todos los entornos donde tiene lugar la vida de los niños y las niñas, la protección de sus derechos para posibilitar su integridad física, emocional y social, garantizando así *el desarrollo integral* como derecho. Así, con la Ley 1804 o Política para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de “De Cero a Siempre” el bienestar del niño y la niña se consolidó como preocupación del Estado, obligando a actores oficiales y privados, del orden nacional y local a ejercer la corresponsabilidad definida en el Código de Infancia y Adolescencia.

La gestión de dicha política ha permitido también avanzar en el reconocimiento de la *educación inicial* como derecho de la primera infancia, estructurando condiciones de calidad de la educación inicial, actividades rectoras, así como modalidades de atención, buscando responder a las particularidades de la atención requeridas en esta etapa del ciclo vital.



La Comisión Intersectorial de Primera Infancia como órgano del nivel nacional encargado de coordinar y armonizar las políticas y programas de atención integral a la población infantil, ha establecido una diferenciación entre la educación inicial *de modalidad institucional* y la educación inicial de *modalidad familiar*. A su vez, ha determinado condiciones de calidad de los servicios de educación inicial, donde el talento humano se configura como uno de los seis componentes clave para la implementación de la política, al considerarse que quienes trabajan con la primera infancia son los responsables de posibilitar o no la garantía del desarrollo integral de los niños y las niñas en Colombia.

En este panorama es relevante indagar si la gestión del conocimiento del talento humano en el servicio de educación inicial de modalidad familiar en el distrito de Bogotá D.C se concibe en el contexto del Nuevo Servicio Público, lo cual llevará a contestar a la pregunta *¿cómo mejorar la gestión del conocimiento para la cualificación del talento humano del programa Servicio Creciendo en Familia?*

Se propuso como objetivo principal analizar la gestión del conocimiento para la cualificación del talento humano del programa Servicio Creciendo en Familia de la Secretaría Distrital de Integración Social en el año 2019 en la subdirección local de Santa Fe - Candelaria. Para el alcance de dicho objetivo, en primer lugar, se buscó conocer los lineamientos técnicos del servicio para la gestión del conocimiento del talento humano; en segundo lugar, identificar desde la experiencia del equipo interdisciplinario de la subdirección local de integración social de Santa Fe-Candelaria, la forma como se dio la gestión del conocimiento en el año 2019 y finalmente se elaboró un protocolo de recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento del talento humano del programa.

La investigación aplicada en este trabajo se dio en el marco del denominado estudio organizacional, que analiza fenómenos sociales que ocurren dentro de la organización, que pueden incidir en el desempeño y el alcance de los propósitos trazados por ésta. Este estudio organizacional se inscribe en el eje de Gestión Pública de la maestría, cuyo desarrollo tiene lugar en el marco de las decisiones de gobierno para tramitar las demandas de la sociedad y que lleva, como bien lo

señalan Muñoz y Fontaine (2019, p.103) a “poner «en marcha» el aparato estatal, a través de la operativización acertada, puntual y práctica de un conjunto de acciones y estrategias que lleven a la consecución efectiva de los objetivos y metas trazados en las políticas públicas”, a través de distintos modelos de gestión como lo son la Nueva Gestión Pública y el Nuevo Servicio Público que buscan mejorar la acción pública, su administración y el alcance de los propósitos de gobierno.

### **Marco de Referencia**

Con el propósito de establecer la educación inicial como potenciadora del desarrollo de los niños y las niñas y por tanto instrumento de garantía del desarrollo integral como derecho de la primera infancia, se requieren esfuerzos sobre los logros jurídicos y normativos que ya se tienen.

Hacer efectivas las propuestas diseñadas en los programas de educación inicial para mejorar las condiciones de vida de la primera infancia, debe pasar por un proceso de aseguramiento de la calidad de las políticas, de tal forma que, los actores responsables de la ejecución de los lineamientos técnicos de los programas que territorializan las políticas (Gallicchio, 2010), cuenten con las herramientas necesarias para el logro de los propósitos de las mismas. Así, la cualificación de las capacidades del talento humano que está al servicio de los ciudadanos es relevante, ya que posibilita una gestión pública para alcanzar los propósitos establecidos a partir del interés general de la sociedad.

**La evolución de la gestión pública en la prestación de servicios públicos.** Desde el marco de la acción gubernamental, *la administración pública* se configuró durante muchos años como la disciplina capaz de analizarla, entenderla y prescribirla. Los acontecimientos sociales y económicos ocurridos a partir de los años cincuenta, generaron transformaciones en el papel del Estado y le ampliaron responsabilidades, dando lugar a lo que se denominó el Estado de bienestar. En este sentido, en la dinámica de la excesiva intervención estatal generada por la producción masiva de servicios, nacieron cada vez más y más dependencias, que

generaron el crecimiento de la estructura gubernamental y una disputa de espacios y recursos. Este escenario según Cabero (2006) se acompañó además de la aparición de grupos sociales organizados, que, como actores no gubernamentales, exigían una mayor interacción con la acción gubernamental. Así, en dicho escenario se evidencia que la *administración pública tradicional* “no puede ayudarnos a entender el acontecer del gobierno en acción” (p. 21), por lo que empieza a haber un desarrollo de otros marcos de análisis para entenderlo.

La gestión pública, surgió con el Public Management que tuvo auge en Estados Unidos luego que en la década de los setenta se reconfigurara el aparato estatal, para dar lugar al “Estado Regulador” y cuyo propósito no se ubicaba en la atención directa de los asuntos públicos, sino en la articulación de acciones de diversos actores tanto estatales como no estatales. De este modo, se empieza a observar que:

“Los problemas más importantes de una dependencia gubernamental se relacionan con cómo manejar adecuadamente sus recursos para sobrevivir, cómo interrelacionarse de manera óptima con otras dependencias y con el usuario (cliente) del servicio que se provee, y cómo redefinir constantemente la misión para hacer viable en el largo plazo la acción institucional” (Cabero, 2006, p. 22).

Razón por la cual, según Bozeman (2006), aparecen dos enfoques distintos de la gestión pública, el enfoque P guiado por la escuela de políticas públicas y el enfoque B de las escuelas de comercio. En el primer enfoque se reconoce la importancia del análisis de las políticas públicas para la gestión pública y se promueve el diálogo entre administradores y estudiosos de ésta; mientras que el segundo enfoque está orientado a la investigación y se concentra en el administrador público más que en el ejecutivo político, este segundo enfoque según el mismo autor, no realiza distinciones gruesas entre los sectores públicos y privados.

Teniendo en cuenta lo anterior y dadas las transformaciones sociales actuales, relacionadas con la modernización del Estado a causa del llamado proceso de globalización, empiezan a tener lugar desarrollos teóricos que muestran el

establecimiento de una “nueva racionalidad administrativa” para superar el burocratismo. Esta nueva racionalidad administrativa bajo el nombre de Nueva Gestión Pública (en adelante NGP), propone una nueva mirada en la gestión de lo público desde una perspectiva que plantea, entre otras cosas, al Estado como un medio para alcanzar fines sociales y colectivos, el gasto público limitado y con la obligación de ser selectivo y altamente productivo apuntando a la optimización de los recursos, la inversión social y al ciudadano cliente como eje de la acción pública, superando así “los problemas de ineficiencia de la gestión pública y la crisis de la administración pública” (Chica, 2011, p. 59).

En esta perspectiva, los modelos contemporáneos de gestión pública evidencian la necesidad de fortalecer la articulación de diferentes actores públicos y privados en la gestión de lo público, mediante modelos como la gobernanza que permite un nuevo proceso de gobierno en el que el Estado deja de gobernar de manera centralizada y jerárquica y pasa a ser parte de un sistema en el que coopera con las demás organizaciones sociales y privadas, gobernando así por medio de la coordinación y ya no por subordinación (Aguilar, 2010).

Del mismo modo, plantea estrategias para acercar el Estado y los ciudadanos mediante el modelo de gobierno abierto bajo los principios de transparencia, participación y colaboración; promoviendo la democracia toda vez que el gobierno amplíe los canales de diálogo e interacción con la ciudadanía y ésta a su vez aporte a la gestión del gobierno mediante el uso de mecanismos como rendición de cuentas, control ciudadano de los resultados gubernamentales, entre otros, que procuran un mayor involucramiento en la gestión de lo público (Oszlak, 2013).

A lo anterior se une una renovación en la mirada de los actores que integran la administración pública, muchos de los cuales se encargan de entregar en la práctica los bienes y servicios dispuestos por las políticas gubernamentales. Lo que plantea también una necesidad de considerar las particularidades que tienen lugar en los escenarios territoriales y en la territorialización y gestión de las políticas públicas tal como lo propone Gallicchio (2010).

## **El Nuevo Servicio Público: una nueva relación entre los ciudadanos y los servidores públicos.**

En el contexto de la modernización del Estado, el papel que han jugado los funcionarios públicos, hoy llamados “servidores públicos”, ha cobrado relevancia en la gestión de lo público ya que son actores importantes en la implementación de políticas públicas. En ese sentido el Nuevo Servicio Público (NSP en adelante), rescata la noción del ciudadano, proponiendo retornar a los valores democráticos en el servicio público y recuperar la importancia del servidor público como intermediador y negociador entre los valores del servicio y los intereses del ciudadano, favoreciendo la creación de valores compartidos.

De esta manera la denominación del “funcionario” pasa a visibilizarse como un “servidor” de lo público, lo que sugiere un cambio fundamental en el rol de quienes trabajan en las entidades públicas, así como asumir un nuevo sentido del proceso de profesionalización del sector público, en el que deben incluirse aspectos relacionados con las competencias, los perfiles de los profesionales y la apropiación de conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones (Longo, citado en Pacheco, 2008), (Longo, 2008).

Por su parte, puede entenderse que la gran transformación que propone el NSP, en palabras de Muñoz (2020), es transitar de la “perspectiva de la función pública tradicional, hacia un servicio público de calidad, que ponga en el centro de atención a los ciudadanos como sujetos activos de derechos (...), la búsqueda del interés público como objetivo final, el empoderamiento ciudadano y la generación de valor público” (p. 112).

El NSP al rescatar la noción de ciudadano, se aleja de aquella que lo consideraba como cliente o consumidor y avanza en la comprensión de las implicaciones de éstos en la gestión de los servicios públicos, entendiendo que el gobierno pertenece a los ciudadanos. De acuerdo con Denhardt y Denhardt (citado en Pereira y Jaráiz, 2015), se identifican siete principios que orientan al Nuevo Servicio Público:

- *Servir a ciudadanos no a clientes*, según el cual los servidores públicos deben defender el interés general, construyendo relaciones de confianza y colaborando con los ciudadanos.
- *Servir en lugar de dirigir* es el propósito de los servidores públicos, quienes lideran el proceso de satisfacción de intereses comunes, ayudando a los ciudadanos a expresarlos.
- Se deben defender el *concepto de ciudadanía y servicio público* por encima del espíritu empresarial, considerando que los servidores públicos son ciudadanos que deben contribuir a la sociedad.
- Los organismos públicos deben valorar a las personas y no sólo a la productividad, atendiendo a las redes en las que participan por medio de procesos de colaboración y liderazgo compartido.
- El objetivo del NSP es *el interés público*, el cual se crea de manera colectiva y con intereses y responsabilidades compartidas.
- Debe pensarse estratégicamente y actuar democráticamente, entendiendo que los procesos colaborativos permiten eficacia en la gestión pública derivado del esfuerzo colectivo.
- Reconocer la complejidad de la rendición de cuentas, ya que los servidores públicos están condicionados por diversos niveles de control social.

### **La gestión del conocimiento para la cualificación del talento humano.**

En el marco del Nuevo Servicio Público, la comprensión de la forma en que tiene lugar la generación, transformación y transferencia de la información para el logro de la cualificación de los servidores públicos, resulta fundamental toda vez que desde los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones públicas se aporta al fortalecimiento de las capacidades del gobierno para el logro de los propósitos establecidos en sus programas y servicios.

La gestión del conocimiento es entendida como un proceso que abarca actividades “de creación, captura, almacenamiento, disseminación y uso del conocimiento dentro

y entre organizaciones” (Darroch, 2003, citado por Calvo. 2018, p. 143). En el marco de la función pública y el servicio público puede considerársele un mecanismo para generar conocimientos que permitan, por un lado, incrementar la capacidad creativa del talento humano para transformar la información en conocimiento para la toma de decisiones y, por otro lado, aumentar la capacidad de innovación para llevar a cabo una gestión adecuada de los objetivos que se proponen en el servicio (Hernández y Pérez, 2012).

En este contexto, la gestión del conocimiento implica distintos modelos teóricos que se implementan de acuerdo a las particularidades organizacionales y según López y Gutiérrez (2015), dichos modelos corresponden a las técnicas, métodos y herramientas que permiten vincular el conocimiento con las capacidades de las personas para identificarlo, compartirlo y utilizarlo.

Siguiendo la propuesta de Muñoz y Valencia (2015) para el logro de modelos de gestión del conocimiento centrados en lo humano, se encuentra que existen dos tipos de conocimiento que tienen lugar en el intercambio de información de los equipos de trabajo de las organizaciones: un conocimiento tácito, caracterizado por ser personal, subjetivo y dependiente del contexto y un conocimiento explícito, que se da en el lenguaje formal y se expresa de manera sistemática.

Dichos autores, retomando los desarrollos teóricos de Nonaka y Takeuchi (1999) del modelo de Creación de Conocimiento, señalan que la gestión del conocimiento tiene lugar cuando en la interacción de las personas de los equipos, se da la conversión del conocimiento explícito a tácito y/o viceversa, mediante los siguientes cuatro mecanismos:

- **Socialización:** genera conocimiento tácito, compartiendo experiencias entre las personas, “códigos culturales sobre ser, sentir y actuar” (p. 108)
- **Externalización:** transforma conocimiento tácito en explícito, enunciando el conocimiento en conceptos que pueden ser compartidos en espacios de diálogo.
- **Combinación:** crea conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito, armonizando el conocimiento adquirido con el existente en el individuo.

- **Internalización:** convertir el conocimiento explícito en tácito, “es la apropiación del conocimiento explícito a través de la acción (...) que le da sentido en el quehacer diario” (p. 108).

A partir de este marco, se propuso analizar la gestión del conocimiento para la cualificación del talento humano que trabaja en un programa de modalidad familiar de educación inicial.

### **Métodos**

El análisis de la gestión del conocimiento para la cualificación del talento humano del “Servicio Creciendo en Familia” de la localidad de Santa Fe- Candelaria, contó con tres fases que se describen a continuación:

1. **Fase de encuadramiento.** Para acceder a la información necesaria para alcanzar el propósito de la investigación, debieron adelantarse una serie de trámites administrativos ante la entidad pública (ver anexo 1). Una vez surtidos los requerimientos, la subdirección para la infancia asignó la Subdirección Local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria como la unidad territorial para el estudio de caso. De la totalidad de los ocho contratistas que conformaban el equipo interdisciplinario del Servicio Creciendo en Familia de dicha Subdirección local, se logró el consentimiento informado únicamente de cinco contratistas con quienes se realizó la fase de diagnóstico, en conjunto con los dos actores con desempeño en el nivel central de la Secretaría.
2. **Fase de Diagnóstico.** Orientada a conocer ¿cuál es el estado actual de la cualificación del talento humano del *Servicio Creciendo en Familia* de la localidad de Santa Fe- Candelaria? Para lo cual:
  - Se analizó la información de registros documentales del Servicio *Creciendo en Familia* a los que se tuvo acceso.
  - Posteriormente se realizaron siete entrevistas semiestructuradas a actores clave (ver anexo 2 al anexo 5), cuyos criterios de selección



fueron: tener contrato vigente como profesional del *Servicio Creciendo en Familia* en el año 2020 y haber estado vinculados como profesionales del mismo servicio durante el año 2019. Lográndose así cinco con actores con desempeño en el nivel de la subdirección local y dos a actores con desempeño en el nivel central de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá D.C. Lo anterior permitió indagar acerca de su participación en escenarios de fortalecimiento técnico y acerca de su experiencia profesional en la implementación de las acciones del lineamiento técnico.

3. **Análisis de Datos.** Con la información obtenida de la revisión documental se elaboró una reconstrucción de la línea de tiempo de la implementación de la modalidad de educación inicial ofrecida por la Secretaría Distrital de Integración Social en Bogotá entre los años 2008 y 2019; además se realizó una caracterización del talento humano del Servicio Creciendo en Familia de la Subdirección Local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria. Por su parte, se realizó un análisis temático de las entrevistas desarrolladas, siguiendo los pasos propuestos por Braun, V., y Clarke, V. (2006). La categorización se realizó con base en los referentes conceptuales enunciados.

La categoría gestión del conocimiento incluyó los cuatro mecanismos de conversión del conocimiento, la categoría Talento Humano incorporó la información relacionada con los perfiles profesionales, así como la experiencia profesional del equipo interdisciplinario. Finalmente se realizó un análisis de las percepciones de los actores del nivel local frente al proceso de gestión del conocimiento. Se usó el software de análisis cualitativo NVIVO (QSR International Pty Ltd. Versión 12, 2018)

4. **Fase de diseño del protocolo.** A partir de los resultados del diagnóstico y una vez caracterizado el proceso de gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia de la localidad de Santa Fe-

Candelaria, se elaboró una propuesta de protocolo de gestión del conocimiento desde el modelo de comunidad de práctica, aportando elementos para mejorar dicho proceso en el servicio.

## **Capítulo 1**

### **Comprendiendo la Gestión del Conocimiento en el Servicio Creciendo en Familia**

El Servicio Creciendo en Familia integra lineamientos de la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia, que a su vez se fundamenta en orientaciones internacionales como la Convención Internacional de los Derechos del Niño, que promueve los derechos y la protección de la infancia. Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establece garantizar una educación de calidad. En ese sentido, el desarrollo integral de la primera infancia implica precisamente el aseguramiento de una educación inicial que potencie las capacidades y habilidades en la niñez.

Los lineamientos internacionales marcan la pauta en el contexto nacional, mediante un corpus normativo que permite la puesta en marcha de políticas que los garanticen, como se mostrará enseguida, en primer lugar, con el marco normativo internacional y nacional sobre la educación inicial y, en segundo lugar, con la territorialización de las políticas a nivel distrital, con el caso del Servicio Creciendo en Familia de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá.

#### **Las Directrices de la Educación Inicial**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcan una agenda internacional para la implementación de políticas y programas en temas relacionados con la finalización de la pobreza, la reducción de la desigualdad, entre otros. En lo relacionado con la educación de la población infantil, encuentra su sustento en el objetivo número cuatro que señala garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todas las personas a lo largo del ciclo vital (ONU, 2015).

Colombia en la Constitución Política de 1991, reconoce en su artículo 44 la educación de los niños y las niñas como uno de sus derechos fundamentales y en esa perspectiva, se evidencia un importante desarrollo normativo y una institucionalidad específica encargada de la formulación e implementación de políticas para la garantía de dicho derecho.

La entrada en vigencia de la Ley 1098 de 2006 o “Código de Infancia y Adolescencia”, posibilitó la materialización de los compromisos adquiridos por el Estado colombiano al ratificar la Convención Internacional de los Derechos del Niño; además avanzó en el reconocimiento de esta población como sujetos de derechos, y estableció entre otros, la educación inicial como un derecho “impostergable”.

Con el paso del tiempo y el desarrollo de la normatividad, se promulgó en el año 2016 la Política para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia, que llevó al desarrollo de una línea técnica por parte del Ministerio de Educación Nacional, para la unificación de criterios en la prestación de servicios de educación inicial, desde la cual se evidencia una diferenciación entre:

1. *La Educación Inicial de Modalidad Institucional*: orientada a la población infantil entre los dos años y seis años de edad o hasta el ingreso al sistema educativo. La atención busca ser complementaria a las acciones de la familia y la comunidad para la promoción del desarrollo infantil y es llevada a cabo en Centros de Desarrollo Infantil-CDI, sean estos jardines infantiles o instituciones educativas públicas o privadas (Min. Educación, 2014).
2. *La Educación Inicial de Modalidad Familiar*: orientada a mujeres gestantes, mujeres lactantes y niños y niñas menores de dos años de edad. Esta modalidad busca fortalecer en la familia capacidades para el cuidado y la crianza y es desarrollada en los entornos familiares y comunitarios (Min. Educación, 2014).

A su vez, la línea técnica ha determinado estándares de calidad de la prestación de los servicios en ambas modalidades de educación inicial, dividiéndolos en seis componentes a saber:

- 1- Familia, comunidad y redes sociales.
- 2- Salud y nutrición.
- 3- Proceso pedagógico.
- 4- Talento humano.
- 5- Ambientes educativos y protectores.
- 6- Proceso administrativo y de gestión.

El cumplimiento de éstos, permitirá que cada actor desarrolle acciones a favor del desarrollo infantil y garantice el interés superior de los niños y las niñas y la prevalencia de sus derechos, con la corresponsabilidad de la familia y la sociedad (Min. Educación, 2014).

Centrando la atención en el “componente talento humano”, definido por el Ministerio de Educación como el que reúne aquellos actores que por sus roles profesionales están encargados de los procesos pedagógicos, administrativos y de servicios para la primera infancia, resulta importante establecer la correlación existente entre sus capacidades y el logro de una educación inicial de calidad. De acuerdo a esto, se deben implementar procesos de cualificación del talento humano, para fortalecer sus saberes y prácticas en la promoción del desarrollo integral.

La línea técnica del Ministerio de Educación Nacional (2014), indica que la cualificación del talento humano es un proceso educativo, en el que se generan condiciones para que los actores que trabajan para la primera infancia, reflexionen acerca de las prácticas más adecuadas para promover el desarrollo infantil y mejoren sus competencias para asegurar el ejercicio de derechos desde la niñez. Establece también que, la cualificación del talento humano debe buscar de manera permanente la armonización de las prácticas de gestión con los marcos de política nacionales sobre desarrollo infantil, posibilitando una atención que comprende los contextos y las dinámicas cambiantes en que tiene lugar en el desarrollo de la infancia.

Los lineamientos desarrollados son hasta el momento la hoja de ruta a nivel territorial para la implementación de programas en esta materia, como se mostrará en el caso de la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá.

### **La Territorialización de las Políticas de Educación Inicial**

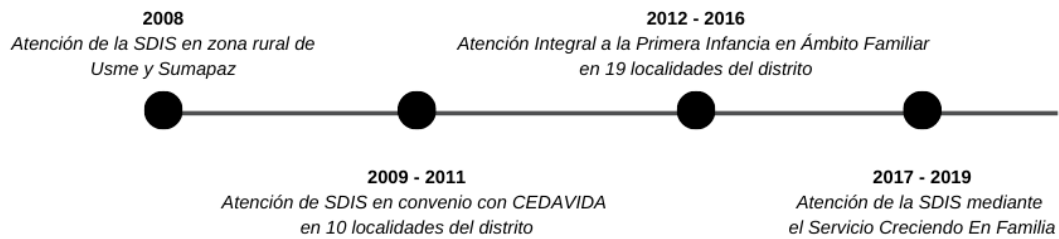
Las políticas de educación inicial y su territorialización (Gallicchio, 2010) en el distrito de Bogotá, se lleva a cabo mediante la gestión de distintas entidades

públicas entre las que se encuentra la Secretaría Distrital de Integración Social (en adelante SDIS), que pertenece a la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C y se reconoce como líder en la formulación e implementación de políticas públicas poblacionales, que posibiliten a las personas el ejercicio de derechos y el desarrollo de capacidades para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Con el paso del tiempo se han observado transformaciones en la entidad, relacionadas con sus modos de gestión. Luego de la reforma de la estructura administrativa del distrito de Bogotá con el decreto 3133 de 1968, tuvo lugar el nacimiento del Departamento Administrativo de Bienestar Social-DABS. Posteriormente con el Decreto 257 de 2006 este departamento se transformó en lo que hoy es la SDIS, encargada de establecer políticas que disminuyan la pobreza y la inequidad social de los ciudadanos de Bogotá, por medio de la prestación de bienes y servicios en las respectivas localidades que conforman la ciudad, logrando que las comunidades tengan “un mayor acceso a la institucionalidad, promoviendo la participación y acceso efectivo a los servicios sociales” (SDIS, 2011, p. 21).

Desde el año 2008 dicha secretaría, inició un proceso de atención de niños y niñas en el entorno familiar, primeramente, en dos zonas rurales de Bogotá (ver figura 1). Se trataba de tres centros de desarrollo infantil y familiar en las localidades de Usme y Sumapaz, que atendía a familias de la comunidad campesina, generando procesos de “afianzamiento de los vínculos afectivos y la comunicación” (SDIS, 2009, p. 32)

Entre los años 2009 y 2011 la SDIS continuó una estrategia de formación a familias de niños y niñas menores de cinco años en diez localidades del distrito, con atención prioritaria en zonas rurales; la implementación de los servicios de educación inicial, se llevó a cabo mediante convenios con operadores externos a la SDIS. A partir del año 2012, la entidad asume directamente la operación de la modalidad familiar de educación inicial y amplía la atención a través de un equipo interdisciplinario (pedagogía, salud y psicología) a las diecinueve localidades del distrito (SDIS, 2019).



*Figura 1:* línea de tiempo de la prestación de educación inicial familiar en SDIS (Fuente: elaboración propia)

En el año 2017, la estrategia mencionada, logró acoger los fundamentos técnicos, políticos y de gestión de la Ley 1804 de 2016 o Política para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de “De Cero a Siempre” y transformarse en lo que hoy se conoce como el Servicio Creciendo en Familia, que es:

“Un servicio social para la atención de gestantes, niñas y niños hasta los dos años, basado en el reconocimiento de las capacidades de las familias para educar, cuidar y proteger; la necesidad de potencializar la ventana de oportunidad ocurrida en los mil primeros días de vida; y la atención integral como mecanismo para garantizar el derecho al desarrollo integral” (SDIS, 2019, p. 2).

En este contexto se inscribe el Servicio Creciendo en Familia, que como se verá, apuesta por una gestión pública para la garantía de la educación inicial de modalidad familiar.

## **El Servicio Creciendo en Familia y su talento humano ¿cómo se gestiona el conocimiento para su cualificación?**

El Servicio Creciendo en Familia cuenta con un lineamiento que es formulado y planeado por la subdirección para la infancia de la SDIS y ofrece la línea técnica para operarlo e implementarlo en las distintas Subdirecciones Locales de Integración Social del distrito de Bogotá.

Al revisar el lineamiento técnico, se encuentra que el talento humano es un equipo interdisciplinario que realiza acciones pedagógicas y psicosociales con las mujeres gestantes, las niñas, los niños y sus cuidadores, que participan del servicio y dicho lineamiento establece que, para el alcance de los objetivos de gestión, “el talento humano vinculado al servicio conozca y apropie y materialice en la planeación y desarrollo de actividades los planteamientos técnicos y operativos” (SDIS, 2019, p.2).

Al indagar acerca de los procesos que tienen lugar para la gestión del conocimiento de la línea técnica, una de las profesionales del servicio indicó que:

“El servicio se ha venido organizando [y] cuenta con un equipo central, que se subdivide a su vez en dos grupos de profesionales, un profesional de seguimiento técnico y un profesional de acompañamiento técnico (...), la idea es que cada profesional de acompañamiento tenga a cargo entre 15 y 20 profesionales del equipo interdisciplinario [local], entonces ¿cuál es la función que asumimos allí?, construir líneas técnicas, construir los documentos de líneas técnicas, otro es acompañar y fortalecer técnicamente a los profesionales mediante la implementación del Plan de Acompañamiento Técnico; es clave y fundamental entender que nuestras acciones están organizadas y estructuradas a partir del Plan de Acompañamiento Técnico, también estamos como responsables de acompañar todos los procesos en las localidades para la formulación de las planeaciones, la formulación de los propósitos y proyectar todos los requerimientos que se derivan de ese mismo ejercicio de acompañamiento técnico” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).



Por su parte, en el nivel local la misma profesional evidencia que:

“También están organizados como equipo interdisciplinar y también hay un liderazgo, un liderazgo representado entre la referente y la profesional de monitoreo y ellas dos se convierten en el puente de comunicación, aunque nosotros [equipo de acompañamiento técnico] tengamos comunicación directa con los profesionales [de atención], existe un puente de comunicación, un vínculo muy fuerte desde lo técnico y desde el seguimiento a la operación del servicio con la referente y la profesional de monitoreo y de ellas con su equipo local” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

Como se puede apreciar, el Plan de Acompañamiento que se ejecuta en el nivel local viene proyectado desde un nivel central que emite las estrategias que buscan fortalecer las acciones de implementación del servicio, las cuales son llevadas a cabo por los profesionales del equipo interdisciplinario en el nivel local.

Así mismo el Plan de Acompañamiento se ha convertido para los profesionales en la hoja de ruta que orienta las acciones pedagógicas y educativas del servicio que como bien lo señala una de las profesionales “busca enriquecer la práctica pedagógica de los profesionales y a su vez a estos; la consecuencia final sería mejorar la atención que le brindan o que le brindamos a nuestros participantes” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

En el marco del Plan de Acompañamiento Técnico se llevan a cabo cinco estrategias que contienen las siguientes actividades:

1. **Comité técnico local.** Existe un primer escenario en el que la línea técnica de la subdirección para la infancia es socializada por el profesional de acompañamiento a los referentes del servicio en cada subdirección local, como lo indica uno de los profesionales:

“Nos encontramos [equipo de acompañamiento técnico] con el referente ¿para qué? para hacer evidente las fortalezas, las debilidades, si avanza, si no avanza el proceso, ¿cómo avanza ese

proceso?, ¿en qué hay que fortalecernos?, ¿en qué somos más fuertes?, ¿cuáles son nuestra habilidades?, ¿cuáles son nuestras capacidades? es decir ahí, ese espacio es un espacio de construcción de conocimiento, pero también es un espacio de entregar la línea técnica, de entregar esa construcción de cómo queremos que funcione el servicio desde lo técnico” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

2. **Jornada de fortalecimiento técnico distrital.** Tienen que ver con espacios de fortalecimiento de los conocimientos disciplinares de los profesionales del servicio.

Uno de los actores entrevistados refirió que:

“Las [jornadas] distritales atienden a esa formación o cualificación del talento humano a partir del rol o de la profesión de cada uno; hacemos jornadas distritales para los profesionales de salud, jornadas distritales para los profesionales psicosociales, hacemos jornadas distritales para los profesionales pedagogos o profesionales de fortalecimiento comunitario ¿sí? (...) buscando que se actualicen en temas de su disciplina como el parto humanizado, la lactancia materna, entre otros” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

3. **Jornada de fortalecimiento técnico local.** Son espacios que promueven el intercambio de saberes entre los profesionales del equipo interdisciplinario de cada subdirección local y el enriquecimiento de las prácticas que llevan a cabo con la población usuaria del servicio:

Uno de los actores del nivel central afirmó:

“[Estas jornadas] no son distritales, si no que las desarrollamos a nivel local; ahí involucramos al equipo interdisciplinario como tal y atendemos como esas particularidades que se han venido identificando o esas necesidades de fortalecer técnicamente al talento humano (...), cosas específicas como estrategias pedagógicas que no son solamente para los pedagogos, sino que también aplican para que [por ejemplo] el profesional de salud logre con su saber un ejercicio

educativo con la familia” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

4. **Acompañamiento in-situ.** Se caracteriza por ser un acompañamiento individual que realiza el profesional de acompañamiento técnico a los profesionales en la subdirección local.

Uno de los actores del nivel central entrevistados señaló:

“¿Qué es ese acompañamiento in situ? es cuando yo [profesional de acompañamiento técnico] voy a los encuentros que desarrolla el profesional en el territorio con las familias, ya sea de un encuentro grupal o un encuentro en casa (...), previo a ese acompañamiento in-situ yo leo la planeación del profesional en clave de identificar coherencia, pertinencia de los propósitos con las actividades propuestas, las herramientas implementadas, todo eso yo lo miro dentro de la planeación y de ser necesario pues emito recomendaciones y sugerencias que enriquezcan; no es un ejercicio crítico, crítico de criticar si no es un ejercicio de construcción de conocimiento en términos de enriquecer esa propuesta del profesional. (...) Con esa realimentación yo me voy al territorio y lo acompaño, observo que lo que escribió en su planeación de alguna manera se implemente, eso no quiere decir que el profesional no pueda hacer una transformación o reajustar la planeación en el momento, porque las dinámicas se pueden dar distintas a como yo las planeé, entonces por ejemplo, yo tengo que hacer uso de otros recursos porque el clima hizo que mi planeación cambiara ¿cierto?, entonces lo acompaño desde ese ejercicio de monitoreo” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

5. **Asistencia técnica.** Se desarrolla de acuerdo con la solicitud que realice el equipo interdisciplinario local y busca orientar desde lo técnico las

necesidades que presenten los profesionales que implementan el servicio. En palabras de uno de los actores entrevistados, esta estrategia:

“Atiende esas particularidades o esas necesidades técnicas de los profesionales a nivel individual ¿sí? entonces perfectamente puede llegar un profesional que tenga dificultades para abordar temas de dinámica familiar o vínculo afectivo ¿sí? entonces a ese profesional se le brindan todas las herramientas que nosotros [equipo técnico] hemos diseñado (...) se promueve mucho el ejercicio autónomo de lectura, ¿sí?, tengo estas herramientas, se las entrego, usted logra leerlas, comprenderlas, interpretarlas, entonces impleméntelas” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

Para la implementación de las estrategias del Plan de Acompañamiento Técnico antes descritas, existen unas jornadas mensuales de *planeación del equipo técnico* de la subdirección para la infancia, desde donde se proyectan las acciones de fortalecimiento que serán llevadas a cabo en cada localidad.

Como se puede notar en el presente capítulo, las políticas de educación inicial con el paso del tiempo han cobrado mayor importancia en la agenda de gobierno del distrito, en el marco de nuevos modelos de gestión pública (NGP, Gobierno Abierto y Gobernanza entre otros) evidenciándose un mayor compromiso político con el reconocimiento y la garantía de los derechos de los niños y las niñas.

Muestra de ello, es por un lado el evidente incremento de la cobertura de los servicios de educación prestados a la primera infancia, y por otro, en el caso particular de una entidad pública como la SDIS, donde se territorializan las políticas en las diferentes localidades de la capital del país (Gallicchio, 2010), la transformación del modelo de gestión de esta entidad, habiendo transitado de la tercerización del servicio en el marco de la Nueva Gestión Pública (Aguilar, 2010) a una operación directa, que implica un relacionamiento distinto con los destinatarios de los servicios en el aproximado a los postulados del NSP, que conducen a defender el interés general sirviendo a ciudadanos y no a clientes, con quienes se busca construir relaciones de confianza.

Un segundo aspecto que queda en evidencia aquí es el terreno ganado para la educación inicial de modalidad familiar, observándose una formalización de esta atención no institucionalizada de la primera infancia, toda vez que en Colombia se evidenciaba en mayor medida un reconocimiento únicamente de la educación preescolar formal. Es claro que, con el establecimiento de un lineamiento técnico para la prestación de este servicio social, tiene lugar un importante desarrollo de instrumentos de política pública y documentos orientadores que posibilitan la unificación de criterios para garantizar en la niñez el derecho a la educación desde antes de la etapa del ingreso al jardín infantil.

Igualmente se logra instaurar una hoja de ruta para el talento humano que implementa las acciones con dicha población, dando lugar a intervenciones pertinentes y de calidad, lo que va en sintonía con la relevancia del servidor público en la implementación de políticas públicas y la necesaria profesionalización del sector público mediante la cualificación de estos actores como bien lo afirman Longo (citado en Pacheco, 2008) y Longo (2008).

## Capítulo 2

### **¿Cómo se dio la Gestión del Conocimiento del Talento Humano del Servicio Creciendo en Familia**

#### **en la experiencia de la Localidad Santa Fe- Candelaria en el año 2019?**

Tomando como referencia algunos lineamientos internacionales y nacionales sobre la educación inicial y, la revisión de las estrategias del proceso de gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia, a continuación se analiza la experiencia del talento humano de la subdirección local de Santa Fe- Candelaria del distrito de Bogotá, identificando las estrategias promovidas para la gestión del conocimiento en el año 2019.

#### **El Talento Humano de la Subdirección Local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria**

La implementación de políticas públicas en el nivel local tiene en cuenta las dinámicas propias de los territorios en que se instauran, considerando no sólo los factores que favorecen el alcance de los propósitos perseguidos, sino aquellos que permiten el desarrollo de capacidades de las personas a través de la gestión de la política.

Así, la ejecución de acciones en el marco del Servicio Creciendo en Familia cuenta con dinámicas propias que se relacionan con aspectos de la Subdirección Local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria, la cual se encuentra ubicada en el centro tradicional de la ciudad de Bogotá y cercana a los denominados cerros orientales, siendo parte de las diecinueve subdirecciones locales de la Secretaría de Integración Social-SDIS del Distrito de Bogotá.

El Servicio Creciendo en Familia es uno de los servicios sociales que hace parte de la oferta de la institución en la localidad y su propósito se ubica en la atención a mujeres gestantes y niños y niñas menores de dos años, para la promoción del desarrollo infantil. Para esto, cuenta con un equipo interdisciplinar integrado por ocho profesionales, entre quienes se encuentra una referente, una profesional de monitoreo, dos profesionales en psicología, dos profesionales de la salud, una profesional de fortalecimiento comunitario y una profesional para la promoción del

desarrollo infantil. En las descripciones sobre los perfiles de dicho equipo que siguen, se encontró:

**Referente del servicio.** Trabajadora social de profesión, cuenta con más de diez años de experiencia laboral en la entidad pública. La profesional refiere experiencia previa en programas de educación inicial:

“Tenía [en un contrato anterior] un grupo de maestras a cargo y ya finalmente, después de ser coordinadora en ámbito familiar ingresé a Santa Fe-Candelaria, como profesional de monitoreo en Creciendo en Familia; allí estuve como un año y medio en este cargo y después de que la persona que tenía como referente se fue, pues yo asumí el cargo de referente y en este cargo ya llevo tres años” (actor local, comunicación personal, noviembre 2020).

Con relación a sus funciones indica que:

“La función principal es coordinar a todo el equipo y hacer que el lineamiento conceptual y metodológico sea aplicado en el territorio, entonces para ello, una de las funciones principales es aterrizar la línea técnica que se recibe del nivel central, al equipo local (...) entonces es garantizar que los espacios estén disponibles que sean adecuados, que se cumpla con el tiempo establecido con los objetivos (...) era ver que los encuentros cumplieran con el fin de fortalecimiento de capacidades de los cuidadores y cumplieran con los lineamientos que quedaron” (actor local, comunicación personal, noviembre 2020).

**Profesional de monitoreo.** Trabajadora social con experiencia previa en diversos servicios sociales de la entidad pública para poblaciones de jóvenes y adultos mayores. Dentro de sus funciones señala:

“Acompañar a los profesionales en ese proceso de acompañamiento con las familias, hacer un seguimiento a los planes de trabajo que ellos ejecutan, hacer un seguimiento también al cumplimiento de las metas específicas que nos proporciona digamos el servicio. También hacer un acompañamiento y apoyo a que nosotros mantengamos la cobertura de las mamitas

[participantes], yo también hago todo el proceso de focalización, ¿sí? para poder ingresar pues potenciales participantes al servicio, así como revisión de las bases de focalización para poder hacer la articulación y contacto con las potenciales participantes y así mismo ingresarlas al servicio (actor local, comunicación personal, octubre 2020).

**Profesional en salud y nutrición.** Afirma ser enfermera de profesión, con experiencia laboral previa en actividades de promoción y prevención en salud pública. Para ella el profesional de salud y nutrición está:

“Abanderado [de] todo lo que tiene que ver con la asesoría o el apoyo en el servicio a lo que tiene que ver con salud, pues porque muchas mamás [participantes] tienen muchas preguntas relacionadas con el cuidado de su bebé, cómo son los temas de vacunación, los controles de crecimiento y desarrollo en los procesos de lactancia materna, alimentación complementaria y adicionalmente cómo hacemos tamizajes nutricionales (...) control de peso y talla cada tres meses y detectar niños que tenían riesgos nutricionales” (actor local, comunicación personal, octubre 2020).

**Profesional en fortalecimiento comunitario.** Trabajadora social con experiencia previa de trabajo con niñez y adolescentes en situación de restablecimiento de derechos. Señala como funciones principales de su cargo:

“[Articular] con redes institucionales para el fortalecimiento del desarrollo integral, digamos que, en la parte más general, yo normalmente me encargaba de los grupales, que era pues tener el espacio con las mamás de cada barrio o de cada espacio que tenemos organizado en la localidad. Para fortalecer sus conocimientos en redes institucionales, para que ellas se articularán con otras redes para el fortalecimiento y desarrollo de los niños, en redes de prevención de violencia, en salud, en educación, para que ellas conocieran el territorio y que les ofrece ese territorio, pues fortaleciendo los derechos de los niños y el desarrollo integral en el espacio público especialmente” (actor local, comunicación personal, octubre 2020).



**Profesional en psicología.** Psicólogo, refiere que previo a su vinculación al Servicio Creciendo en Familia había trabajado con población víctima del conflicto armado. Refiere dentro de sus funciones acompañar a las familias usuarias para:

“La parte de crianza, desarrollo integral en cuanto al contexto emocional del niño y qué rol cumple dentro de la familia (...) [también] el fortalecimiento de pautas de crianza, de vínculos afectivos y buen trato para que las familias garanticen el bienestar de los niños y las niñas” (actor local, comunicación personal, octubre 2020).

Al revisar los instrumentos de contratación de la subdirección para la infancia de la SDIS, se encuentra que los perfiles de los profesionales del equipo de la Subdirección Local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria cumplen con los requisitos establecidos en la descripción de los cargos, como puede apreciarse en la tabla 1.

*Tabla 1. Perfiles profesionales del Servicio Creciendo en Familia*

<b>ROL</b>	<b>PERFILES</b>
REFERENTE DE SERVICIO	-Con formación profesional en trabajo social, psicología, Psicopedagogía, antropología, sociología, comunicación social y periodismo, Licenciaturas en Educación Inicial, Preescolar y Pedagogía Infantil -Dos (2) años de experiencia laboral.
PROFESIONAL MONITOREO	-Con formación en trabajo Social, Psicología, Psicopedagogía, antropología, sociología, comunicación social y periodismo, Licenciaturas en Educación Inicial, Preescolar, Especial y Pedagogía Infantil. -Un (1) año de experiencia laboral
PROFESIONAL SALUD Y NUTRICION	-Con formación en nutrición y dietética, enfermería o terapia ocupacional. -No requiere experiencia.
PROFESIONAL DE FORTALECIMIENTO COMUNITARIO	-Con formación en Trabajo Social, Psicología, Sociología, Antropología, Licenciatura en Ciencias Sociales. -No requiere experiencia.
PROFESIONAL PSICOSOCIAL	-Con formación en psicología o trabajo social. -No requiere experiencia.

PROFESIONAL PARA LA PROMOCION DEL DESARROLLO INFANTIL	-Con formación en educación inicial, Educación preescolar, Pedagogía infantil, Licenciatura en educación básica. -Un (1) año de experiencia laboral.
---	---

---

Nota: información suministrada por la líder del Servicio Creciendo en Familia (actor central, comunicación personal, diciembre 2020).

Con lo anterior, se evidencia que resulta fundamental la existencia de criterios que aseguren características específicas del talento humano, ya que el abordaje de la educación inicial requiere perfiles adecuados que lleven a alcanzar las metas propuestas a favor de sus derechos. Es claro que los saberes con que cuentan los diferentes profesionales contribuirán significativamente en la gestión del reconocimiento de los niños y las niñas como sujetos de derechos y por tanto en la promoción de acciones que conlleven a su garantía.

Esto es claro en los lineamientos desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional (2014) en los que la calidad de la gestión de los servicios de educación inicial en Colombia está correlacionada de manera importante con la cualificación de quienes trabajan directamente con los niños y las niñas en los distintos programas.

### **La Gestión del Conocimiento en el Nivel Local**

El proceso de gestión del conocimiento en la Subdirección Local de Santa Fe-Candelaria que ha tenido lugar con los profesionales del equipo interdisciplinario descrito anteriormente, ha contado con un profesional de acompañamiento técnico asignado desde la subdirección para la infancia de la SDIS.

Se evidencia que el equipo local tiene conocimiento del lineamiento técnico del Servicio Creciendo en Familia y en este sentido las funciones llevadas a cabo por cada uno de los profesionales, siguen lo trazado por la línea técnica impartida desde la subdirección para la infancia en el nivel central de la entidad.

Lo anterior se hizo evidente en las referencias que realizaron algunos actores entrevistados:

“Ya existe el lineamiento como tal del servicio que nos habla de todo muy específico” (actor local, comunicación personal, octubre 2020); “hay un

lineamiento técnico que es como la base fundamental que rige en cuanto a funciones y perfiles (...) a partir de ahí es como de dónde nos agarramos principalmente para empezar a hacer las labores y los procesos en el servicio” (actor local, comunicación personal, octubre 2020).

Igualmente se encontró que durante el año 2019 se desarrollaron distintas estrategias de acompañamiento al equipo interdisciplinario (ver tabla 2). Todos los profesionales participaron de al menos una jornada de fortalecimiento técnico distrital y de al menos dos acompañamientos in-situ. El comité técnico local fue llevado a cabo una vez por mes y contó siempre con el liderazgo de la profesional de acompañamiento técnico de la subdirección para la infancia, la referente y la profesional de monitoreo.

Por su parte, se evidenció que adicional a los encuentros propiciados en el marco de las jornadas de fortalecimiento técnico local, el equipo interdisciplinario de Santa Fe- Candelaria contó en la vigencia del año 2019 con dos reuniones de equipo obligatorias al mes, en una de las cuales la referente del servicio continuaba la labor de “bajar la línea técnica” que se iniciaba en el comité local.

Lo anterior queda referido en lo enunciado por uno de los actores locales:

“[Realizamos] dos reuniones al mes, una empezando mes como para cuadrar todo el trabajo que hay que desarrollar entonces, generalmente la reunión se hace cuando a nivel central nos dice como, te pongo un ejemplo, “en este mes hay que haces tamizaje”, “nos vamos a dedicar a caracterizaciones” y no sé qué, entonces yo me comunico con el equipo y les digo bueno entonces vamos a hacer esto, hay que organizarlo de tal manera y no sé qué, entonces allí empiezan a plantear como sus inquietudes” (actor local, comunicación personal, noviembre 2020).

En relación a la valoración que realizaron los profesionales frente a las estrategias de acompañamiento técnico desarrolladas, se encontró que los acompañamientos in-situ resultan altamente significativos para la mayoría de los profesionales, toda vez que, como se puede verificar en la cita que sigue, resultan en el apoyo requerido por los profesionales para que cobre sentido la línea técnica:

“[El fortalecimiento técnico] es el apoyo que nivel central nos da frente a la línea técnica y como aterrizarla en las acciones con las familias, es como el seguimiento de cómo vamos, nos hacen jornadas, porque hay cosas que, aunque uno lo lee, son necesarios que a uno le expliquen (...) y también están pendientes de nosotros como vamos en toda la atención de las mamás, ¿qué dudas?, ¿qué preguntas?, ¿qué apoyo podemos recibir de ellos?” (actor local, comunicación personal, octubre, 2020).

*Tabla 2. Estrategias de acompañamiento en Santa Fe- Candelaria*

<b>Perfil</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Vigencia de febrero a diciembre/2019</b>
Referente de servicio	Comité técnico local	1 mensual
Profesional de Monitoreo	Comité técnico local	1 mensual
Profesional salud y nutrición	Jornada de fortalecimiento técnico distrital	1 en la vigencia
	Jornadas de fortalecimiento técnico local	3 en la vigencia
	Acompañamiento in-situ	3 en la vigencia
Profesional de Fortalecimiento Comunitario	Jornada de fortalecimiento técnico distrital	1 en la vigencia
	jornadas de fortalecimiento técnico local	3 en la vigencia
	Acompañamiento in-situ	3 en la vigencia
Profesional psicosocial	jornadas de fortalecimiento técnico distrital	2 en la vigencia
	jornadas de fortalecimiento técnico local	4 en la vigencia
	Acompañamiento in-situ	3 en la vigencia
Profesional para la Promoción del desarrollo Infantil	Sin información	Sin información

Nota: información suministrada por cada profesional entrevistado de la subdirección local de Santa Fe- Candelaria (comunicación personal, octubre 2020).

## **Los Mecanismos de Conversión del Conocimiento en el Plan de Acompañamiento Técnico de Santa Fe- Candelaria**

En la gestión del conocimiento del talento humano de la subdirección local de Santa Fe- Candelaria que se da mediante el desarrollo de las distintas estrategias propuestas en el Plan de Acompañamiento Técnico, es posible evidenciar diferentes mecanismos de conversión de conocimiento en el sentido que lo señalan Muñoz y Valencia (2015); a continuación, se muestra la forma en que tienen lugar los cuatro mecanismos:

- 1- En la implementación de la estrategia *jornada de planeación del equipo técnico*, se desarrolla el proceso de *combinación*, donde a partir de la información contenida en los procedimientos establecidos por la SDIS para la prestación de los servicios sociales se elaboran las orientaciones para que el equipo interdisciplinario implemente el Servicio Creciendo en Familia en el nivel local, creándose así conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito.

Lo anterior, se ilustra en esta afirmación realizada por uno de los actores:

“Somos [equipo técnico] los encargados de definir los documentos orientadores para que la implementación en los territorios, es decir en las subdirecciones locales, se realicen de manera unificada y que sea acorde con los objetivos del servicio. Si no existiera una línea técnica, cada subdirección brindaría un servicio de acuerdo con lo que ellos creen que debería ocurrir; entonces desde la subdirección para la infancia se manejan, procedimientos, lineamientos, instructivos en los cuales se brindan las orientaciones para la implementación del servicio” (actor central, comunicación personal, octubre 2020).

- 2- Por su parte, en la estrategia *jornadas de acompañamiento técnico tanto distrital como local*, el mecanismo de conversión de conocimiento que tiene lugar es el de *internalización*, donde a partir del conocimiento explícito propio de los contenidos disciplinares que se comparten en las jornadas, se crea conocimiento tácito para el fortalecimiento del quehacer del equipo interdisciplinario con los participantes del servicio.

- 3- En *el comité técnico local* sucede el mecanismo de *socialización*, generándose conocimiento tácito para el equipo local a partir de la información compartida por parte del equipo técnico.

Lo anterior puede evidenciarse en la siguiente referencia:

“El comité técnico se desarrollaba con la profesional de monitoreo y conmigo [referente del servicio], entonces nos exponía el tema que se debía ver, la persona traía como una metodología para nosotras dos, era como tratar el tema con el punto de vista de las dos personas que están al frente del servicio, que digamos la referente y la profesional de monitoreo, una vez nosotras hemos hecho ese taller se convocaba al equipo interdisciplinario” (actor local, comunicación personal, noviembre 2020).

- 4- En las estrategias de *acompañamiento in-situ* y *asistencia técnica*, el mecanismo de transformación del conocimiento que tiene lugar es el de *internalización* ya que, en la construcción conjunta de los profesionales de acompañamiento técnico y los profesionales del equipo interdisciplinar, se abordan mecanismos que posibilitan la apropiación del conocimiento explícito transformándolo en tácito, para dar lugar a atención de los participantes del Servicio conforme a lo establecido en los lineamientos.

Lo anterior se evidencia en afirmaciones realizadas por los actores locales tales como:

“[La asistencia técnica] era un poco más como espacio de construcción y de análisis, que te digo yo, una vez se habló frente a los espacios enriquecidos, entonces trabajamos fue con rincones, entonces el profesional nos daba el tema, de cómo hablar, de cómo hacer lo que haces y traía material y la idea era como darnos ideas de cómo se pueden hacer determinadas actividades con la familia” (actor local, comunicación personal, noviembre 2020).

Finalmente se observa que el proceso de *externalización* mediante el cual se transforma conocimiento tácito en explícito no tiene lugar en ninguna de las

estrategias que hacen parte del Plan de Acompañamiento Técnico del Servicio Creciendo en Familia. Esto encuentra explicación al comprenderse que la dimensión tácita del conocimiento no puede ser transferida sin un proceso de asimilación: el conocimiento explícito es la información sin poseedor, mientras que el conocimiento tácito es conocimiento propiamente dicho que pertenece a un conocedor; así para que dicho conocimiento pueda ser adquirido debe tener lugar la asimilación que es producto de la práctica conjunta durante determinado tiempo y la interacción mediante un lenguaje entre personas de un mismo dominio, tal como lo señala Vásquez (2011).

Vale señalar que al observar la totalidad de las estrategias analizadas del Plan de Acompañamiento del Servicio Creciendo en Familia, las mismas se concentran en la transferencia de información como se puede apreciar en los diferentes espacios generados para la cualificación tanto individual como grupal, los cuales se desarrollan mediante una dinámica en la que el equipo interdisciplinario local es receptor de determinada información y ésta a su vez es utilizada de manera autónoma para el ejercicio de sus funciones.

Lo anterior puede ilustrarse en la siguiente referencia realizada por un actor local:

“Para mí fue muy significativa [la jornada de fortalecimiento], porque pues yo me gradué en el 2011 y pues a medida que va pasando el tiempo hay información pues que va cambiando, entonces en cuanto a alimentación complementaria, por ejemplo para mí fue muy significativa porque fue como “¡oh por Dios, creo que me estoy desactualizando!, yo hace una semana le dije a una mamá que no le podía dar huevo al niño hasta el año y ahora me dicen que se lo pueden dar desde los 6 meses” entonces como ese choque con la información que yo traía desde la universidad no la había actualizado, entonces en ese momento pues fue bastante significativo y también por las estrategias que presentaron las personas que hicieron esa jornada, porque por ejemplo nos ponían a cantar canciones, a que el cuento y hubo un cuento en especial en esa actividad que a mí me gustó mucho y fue uno de

los que utilicé más adelante para las actividades que hacía con las mamás” (actor local, comunicación personal, octubre de 2020).

Así, los aspectos señalados en este capítulo permiten en primera medida caracterizar el proceso de gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia, que tuvo lugar en la subdirección de Santa Fe- Candelaria durante la vigencia de contratación del año 2019. En segunda medida, mediante el modelo de Creación del Conocimiento, puede comprenderse cómo tienen lugar distintos mecanismos de gestión para la conversión del conocimiento en las estrategias puestas en marcha en el Plan de Acompañamiento para el equipo local, en su mayoría relacionados con transferencia de información, dejando en evidencia la ausencia de un proceso en el que se incorporan los conocimientos derivados de las prácticas locales de los equipos interdisciplinarios, aspecto frente al cual se proponen recomendaciones de mejora en el siguiente capítulo.



## Capítulo 3

### **Protocolo de Recomendaciones para el Fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento del Talento Humano del Servicio Creciendo en Familia.**

Hasta este punto se ha logrado una revisión de la experiencia de gestión del conocimiento del talento humano del programa de educación inicial de modalidad familiar Servicio Creciendo en Familia que tuvo lugar en la subdirección local de Integración Social de Santa Fe- Candelaria en la vigencia del año 2019. Se han identificado las estrategias que se implementaron y se ha caracterizado la dinámica de la gestión.

A partir de ello y en el Marco del Nuevo Servicio Público, en este capítulo se presentan una serie de recomendaciones que permiten el fortalecimiento del talento humano mediante la implementación de una “Comunidad de Práctica” como un modelo de gestión del conocimiento, que coadyuva a enriquecer el “deber ser” del servicio público a partir de una mirada contemporánea y propositiva que conduzca a la cualificación del talento humano en el marco del humanismo organizacional, que se constituye la esencia del Nuevo Servicio Público.

#### **Humanismo Organizacional**

Uno de los rasgos característicos del modelo de Nuevo Servicio Público es que incorpora criterios del denominado humanismo organizacional, sugiriendo una búsqueda de enfoques alternativos a la burocracia y estructuras jerárquicas que se encuentran comúnmente en las organizaciones sociales. En concordancia con lo anterior Denhardt y Denhardt (2000), afirman que existe en dicho modelo una nueva aproximación a la adquisición de conocimiento desde la teoría crítica y la teoría interpretativa, las cuales pretenden dar lugar a organizaciones públicas menos dominadas por problemas de autoridad y control y más atentas a las necesidades y preocupaciones de los empleados al interior de la organización pública.

El papel de los empleados públicos empieza así a ser una característica importante desde el modelo del NSP toda vez que se les considera punto de conexión entre el gobierno y la comunidad. Para García y Pastor (2011), los servidores públicos no sólo tienen la tarea de conocer y gestionar los programas y recursos de la entidad, sino que deben ir más allá e implicar a los ciudadanos en el proceso y servir de

elemento de conexión e integración social. Así, se hace necesario el fortalecimiento de sus habilidades para que su papel de educador y promotor social genere la responsabilidad de servir a los ciudadanos y desarrollar “un rol de facilitadores en la construcción de la ciudadanía y el fomento del diálogo democrático” (p. 6).

Por lo anterior, resulta clave que el humanismo organizacional se constituya en la base de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones y en el caso particular de programas como el Servicio Creciendo en Familia, ya que es una perspectiva que garantiza además del aprendizaje, la participación de los profesionales en las estrategias de formación, de tal forma que se vinculen los conocimientos adquiridos y sus competencias con la experiencia práctica en diversos escenarios territoriales.

### **La Comunidad de Práctica como Modelo de Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento no goza de una única manera de llevarse a cabo, existen distintos modelos que se ejecutan acorde a las particularidades organizacionales. Así, entre los diferentes modelos, existe uno denominado “Comunidad de Práctica” el cual es entendido como un “grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo (...) y desarrollan el conocimiento que les permite realizar sus tareas” (Wenger, citado por Vásquez, 2011, p. 53 y 54), resultando importante para la gestión del talento humano, teniendo en cuenta su énfasis en la participación de los sujetos en el proceso formativo. En ese sentido, se reconocen tres dimensiones para caracterizar una comunidad de práctica a saber: “el dominio”, que tiene que ver con el quehacer común; “la comunidad”, relacionado con las reglas de interacción y “la práctica” que es aquello producido mediante la construcción conjunta.

De esta manera, la “Comunidad de Práctica” se constituye en un modelo de gestión del conocimiento relevante en la acción pública ya que como bien lo plantean Godói de Sousa y Nakata (2013) posibilita las relaciones entre los individuos en su ambiente de trabajo, conformando grupos sociales que existen de manera independiente a la estructura organizacional, aprendiendo unos de otros a través de la interacción que les permite compartir experiencias, resolver problemas o alcanzar

una meta. De este modo se trata de la conformación de grupos informales distintos a los establecidos en los esquemas tradicionales organizacionales.

Bajo este modelo es relevante que programas como el Servicio Creciendo en Familia propicien espacios alternos de construcción de conocimiento colectivo que favorezcan la interacción de los equipos de trabajo y se propicien mecanismos de conversión del conocimiento como *la externalización*, que permite la transformación de conocimiento tácito en explícito, posibilitando la incorporación del conocimiento que los profesionales de los equipos interdisciplinarios de las subdirecciones locales generan en su quehacer.

En este contexto la implementación de un modelo de gestión de “Comunidad de Práctica” en el Servicio Creciendo en Familia implica atender e incorporar sus postulados. Al respecto Wenger, McDermott y Snyder (citados en Vásquez, 2011) señalan:

1. *Cultivar la comunidad de práctica*: la cual en el Servicio Creciendo en Familia estaría conformada por los profesionales del equipo interdisciplinario local. Se evidencia que existe una práctica común en el marco del desarrollo de acciones profesionales para la atención de los usuarios del servicio y que además esta se mantiene estable en el tiempo de la vigencia de contratación del equipo.
2. *Escoger un animador*: entre los miembros de la Comunidad de Práctica, se deberá seleccionar a uno de los profesionales del equipo interdisciplinario para que asuma las responsabilidades de coordinar los espacios de encuentro, de mantener la comunicación entre los miembros y motivar las relaciones que se construyen.
3. *Red de relaciones*: debe fijarse la manera en que se llevarán a cabo los encuentros entre los miembros de la Comunidad de Práctica, sean discusiones presenciales o virtuales, así como la periodicidad de estas. Se indica que, a mayor frecuencia en el número de encuentros, se incrementa la confianza entre los miembros de la Comunidad de práctica y a su vez el volumen de conocimiento construido colectivamente.

4. *Trabajar sobre lo que sus miembros piensan que es importante*: las temáticas de discusión que ocuparán a la Comunidad de Práctica del Servicio Creciendo en Familia deberán ser definidas por el propio grupo de profesionales que la conforma. El equipo interdisciplinario local decidirá alrededor de qué contenidos girará la conversación grupal.
5. *Niveles de participación*: serán definidos de acuerdo a los intereses de cada uno de los miembros de la Comunidad de Práctica. Habrá quienes participen completamente en las discusiones propiciadas y mientras otros lo harán de manera parcial, guiados por las preferencias en relación a las temáticas seleccionadas.
6. *Trabajar en grupos pequeños*: esta recomendación se dirige a que la Comunidad de Práctica no supere los ocho miembros y que se trabaje mediante la exposición de problemas a los que se enfrentan en la realidad de sus labores y la discusión colectiva debe llevar a la obtención de una(s) solución(es) que pueda(n) ser implementada(s).
7. *Recursos de trabajo*: producir elementos que puedan ser utilizados por los miembros de la Comunidad de Práctica, como recursos para implementar en las soluciones identificadas a los problemas discutidos (ejemplo: infografías, elementos web, etc.).

Este modelo de gestión del conocimiento posibilitará que el conocimiento “tácito” que poseen los profesionales del servicio sea convertido a “explícito” mediante la interacción frecuente y la puesta en práctica de sus saberes en la resolución de problemas reales, al igual que cualificará sus habilidades y competencias. De esta forma se logrará la construcción colectiva de soluciones a los problemas que enfrentan en el ejercicio de sus labores a nivel territorial de manera práctica. Esto permitirá igualmente tener en cuenta las particularidades y especificidades territoriales como bien lo menciona Gallicchio (2010), en la territorialización y gestión de las políticas públicas.

Se espera que las anteriores recomendaciones contribuyan a fortalecer el proceso de gestión del conocimiento que se ha venido desarrollando en el marco del Plan

de Acompañamiento Técnico del Servicio Creciendo en Familia, así como para otros programas y proyectos donde se requiera la construcción colectiva de conocimiento para la solución de problemáticas sociales.

### **Conclusiones**

Colombia cuenta con un corpus normativo que reconoce los derechos de la infancia y ha permitido el desarrollo de políticas públicas para su promoción y garantía. Esto ha traído el desarrollo de una gestión pública centrada en la defensa del interés superior del niño como principio universal establecido por la Convención de los derechos del niño para la garantía de sus derechos. También ha posibilitado la transformación de los modelos de gestión de entidades públicas, como se observó en el caso de la Secretaría Distrital de Integración Social y su tránsito de la tercerización a la operación directa de programas de educación inicial, en el marco de un Nuevo Servicio Público.

El desarrollo de una gestión pública en favor de los derechos de la niñez ha redundado en el logro de una institucionalidad que trabaja específicamente para el establecimiento de estrategias que posibilitan condiciones de calidad en la prestación de los servicios que buscan garantizar los derechos de la infancia. Lo cual ha conllevado también la cualificación del talento humano encargado de la implementación de los programas y proyectos a favor de la infancia.

El caso del programa Servicio Creciendo en Familia mostró una evolución positiva en sus estrategias de acción, alcanzando una voluntad política para mantener los logros obtenidos por las entidades del sector de Integración Social del Distrito, en el marco de la implementación de servicios como el de educación inicial de modalidad familiar. Avanzando así, en la formalización de este tipo de atención no institucionalizada de la primera infancia, con el desarrollo de lineamientos técnicos que orientan la prestación de los servicios sociales en el distrito.

El Servicio Creciendo en Familia cuenta con un desarrollo importante en materia de lineamientos técnicos para la gestión del conocimiento del talento humano que

trabaja en la modalidad familiar, posibilitando que la territorialización y gestión de las políticas públicas (Gallicchio, 2010) de la infancia sea pertinente, al tener en cuenta las características particulares de las localidades como lo mostró la experiencia de la Subdirección de Santa Fe- Candelaria.

Los lineamientos técnicos para la gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia identificados en el Plan de Acompañamiento Técnico, evidencian que en su mayoría las estrategias del Plan gestionan el conocimiento mediante transferencia de información lo que va en coherencia con lo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) en su modelo de Creación del Conocimiento.

La transferencia de información que tiene lugar en la gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia se da generalmente como proceso de transferencia unidireccional. Si bien en la planeación del acompañamiento técnico se consideran aspectos de las dinámicas de los equipos territoriales, no se muestra claramente un espacio para la divulgación del conocimiento generado en el quehacer de los equipos interdisciplinarios del orden local.

La experiencia de la gestión del conocimiento del talento humano del Servicio Creciendo en Familia deja ver la articulación con algunos principios del Nuevo Servicio Público (Denhardt y Denhardt citados en Pereira y Jaráiz, 2015), especialmente aquellos que posibilitan que se defienda el interés general, construyendo relaciones de confianza y trabajo colaborativo con los ciudadanos, bajo la idea de “servir a ciudadanos y no a clientes”.

El modelo de “Comunidad de Práctica” se constituye en una propuesta interesante para la gestión de lo público, que va articulado al Nuevo Servicio Público como una apuesta para la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. En el caso particular de programas como el Servicio Creciendo en Familia, se debe promocionar la valoración del humanismo organizacional para que el servidor público se constituya como un sujeto “conocedor” y productor del conocimiento. De ahí la importancia de la cualificación y profesionalización del servidor público como bien lo sugiere Longo (2008).

Como conclusión final, la gestión pública es un enfoque que rescata la importancia del talento humano en la acción gubernamental en una perspectiva contemporánea como la del Nuevo Servicio Público, cuyos postulados se dirigen a establecer un servicio más transparente y humanizado que conecte con los intereses de los ciudadanos y posibilite el ejercicio colaborativo del gobierno, como una forma más adecuada y aterrizada de comprender las problemáticas sociales y definir el interés general.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, L. (2010) *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann para la libertad.
- Agudelo, L., Jurado, J., y López, D. (2018) *Incidencias de la Ley 1804 del 2016 (De cero a siempre) en entidades que atienden a la primera infancia en los municipios de Rionegro y Marinilla*. (Tesis de pregrado) Universidad de Antioquia. Rionegro.
- Araujo, M., López-Boo, F., Puyana, J., (2013) *Panorama sobre los servicios de desarrollo infantil en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-sobre-los-servicios-de-desarrollo-infantil-temprano-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf> (Consultado el 20 de febrero de 2020).
- Bernal, R., y Camacho, A., (2012) *La política de primera infancia en el contexto de la equidad y movilidad social en Colombia*. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. Universidad de los Andes. Bogotá. Obtenido de <https://economia.uniandes.edu.co/centros-de-investigacion/cede/web-de-proyectos-cede/primera-infancia/estudios/la-politica-de-primera-infancia-en-el-contexto-de-la-equidad-y-la-movilidad-social-en-colombia> (Consultado el 20 de febrero de 2020).
- Bozeman B. (2006). "Introducción: dos conceptos de gestión pública" En: Bozeman, B. (Coord.) (2006). *La gestión pública. Su situación actual*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. [Utilizando el análisis temático en psicología] *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77-101, DOI: [10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)
- Cabrero, E (2006). *Gestión pública, ¿la administración pública de siempre bajo un nuevo disfraz?* En: Bozeman, B. (Coord.) (2006). *La gestión pública. Su situación actual*. México, Fondo de Cultura Económica.



- Calvo, O., (2018) La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*. 19(1). 140-163.
- Chevalier, J. y Buckles, D. (2009). Guía para la investigación colaborativa y la movilización social. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC).
- Chica S, (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*. 39 (53), 57-74.
- Daft, R., (2011) Teoría y diseño organizacional. Décima edición. Cengage Learning. Mexico.
- Denhardt, R., y Denhardt, J., (2000) The new public service: serving rather than steering. [El Nuevo Servicio Público: servir en lugar de dirigir] *Public administration review*. 60(6), 549-559, DOI: 10.1111/0033-3352.00117
- Domínguez, H., y Durán J., (2015) Primera infancia y política pública: perspectivas de la política pública de primera infancia, en las investigaciones realizadas por la línea de niñez UPN-CINDE, en el período comprendido entre los años 2008 y 2013. (Tesis de maestría) Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá
- Fajury, C., y Schlesinger, M., (2016) Una estrategia de intervención a familias con niños y niñas en primera infancia. (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Gaitán, D., (2016) Análisis cualitativo del proyecto 735 Desarrollo Integral de la Primera Infancia en su Modalidad de Atención Ámbito Familiar de la Localidad de Kennedy. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Gallicchio, E. (2010) El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? *Reflexiones desde la práctica*. EUTOPÍA.11-23.
- García, M., y Pastor, G. (2011) El nuevo servicio público. Estudio de algunas experiencias colaborativas en los servicios sociales de la comunidad de

Madrid. Disponible en: <https://www.aecpa.es/files/view/pdf/congress-papers/10-0/464/> (consultado el 17 de noviembre de 2020)

Godói de Sousa, E., y Nakata, L., (2013) Comunidades de práctica una innovación en la gestión del conocimiento. *Journal of technology management & innovation.* 124-134. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v8s1/art11.pdf> (consultado el 17 de noviembre de 2020).

Gonzales, D., (2014) Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales.* 24(54), 43-58. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81832222004> (consultado el 30 de marzo de 2020)

Guzmán, C., (2018) Entre expertos y beneficiarios: aspectos éticos del “Proyecto 735 desarrollo integral de la primera infancia en ámbito familiar en Bogotá D.C.”, en la perspectiva de una ética del reconocimiento. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Hernández, J., y Pérez, B., (2012) La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua en la administración pública municipal. La experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato. *Daena.* 7(3). p. 1-14.

Kagan, S., Araujo, M., Cruz, Y., Jaimovich, A., (2016) Una mirada al desarrollo infantil en América Latina y el Caribe desde la teoría y el pensamiento sistémico. Nota Técnica N° IDB-TN 1061

Ley No. 1098. Congreso de la República de Colombia, Colombia, 08 de noviembre de 2006.

Longo, F., (2008) Introducción. Los directivos públicos ante los retos de la gobernanza contemporánea. En: Longo, F., y Tamayo, I., (Eds) *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI.* (19-39). Barcelona: Ediciones Bellaterra.

- López, F., y Gutiérrez, H., (2015) La gestión del conocimiento: modelos de comprensión y definiciones. Colección Académica de Ciencias Estratégicas. 2(2). p. 84-111.
- Martínez, M., (2016) Políticas sociales tecnologías de género y cooptación del trabajo reproductivo: una lectura en clave feminista. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional (2014) Modalidades y condiciones de calidad para la educación inicial. Guía No. 50. Serie de orientaciones para favorecer la calidad de la educación inicial en el marco de la atención integral. Bogotá. Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/Paginas/centro-documentacion-calidad-atenciones.aspx> (Consultado el 30 de agosto de 2020).
- Ministerio de Educación Nacional (2014). La cualificación del talento humano que trabaja con primera infancia. Documento N° 19 Referentes técnicos para la cualificación del talento humano que trabaja con primera infancia. Disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-341804.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-341804.html?_noredirect=1) (Consultado el 20 de febrero de 2020).
- Ministerio de Educación Nacional (2016) ¿qué es la educación inicial? Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-inicial/> (Consultado el 20 de febrero de 2020).
- Muñoz, D., y Valencia, J., (2015) Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista de Investigación. 12(2) p. 105-111.
- Muñoz, P., y Fontaine. G. (2019). La participación ciudadana en la política de lucha contra la pobreza rural en Colombia. Cuadernos del Cendes. 36 (100), 81-106.
- Muñoz, P. (2020). La gestión pública: de los modelos al territorio. En Sánchez y Liendo. (Ed.), *Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales* (p. 95-

- 122) Bogotá, Colombia: Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- ONU (2015) Objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Oszlak (2013) Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe – Red Gealc.
- Pacheco, R., (2008) Brasil: politización, corporativismo y profesionalización de la función pública. En: Longo, F., y Ramió C (Eds) La profesionalización del empleo público en América Latina. (171-198). Barcelona: Fundación CIDOB.
- Pereira, M., y Jaráiz, E., (2015). El Nuevo Servicio Público (NSP), un paradigma para la construcción de nuevos modelos metodológicos para el análisis de la administración pública, RIPS 14 (2), 73-94.
- Ramírez, G., Vargas, G., y De la Rosa, A., (2011) Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. Revista electrónica Forum Doctoral. 3, 7-54. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2771> (consultado el 30 de marzo de 2020)
- RedEAmérica (2014) Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. Corporación RedEAmérica. Bogotá. Disponible en: [http://municipal.cegesti.org/manuales/download\\_guia\\_diagnosticos\\_desarrollo\\_base/guia\\_diagnosticos\\_desarrollo\\_base.pdf](http://municipal.cegesti.org/manuales/download_guia_diagnosticos_desarrollo_base/guia_diagnosticos_desarrollo_base.pdf) (consultado el 30 de marzo de 2020)
- Sánchez, F., (2003) Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES-ONU. CEPAL, Serie Gestión Pública.
- SDIS (2009) CBN-1014 Informe sobre el Plan de Desarrollo Junio-diciembre de 2008. Secretaría Distrital de Integración Social, Bogotá D.C. Disponible en: [http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2008\\_informes\\_gesti](http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2008_informes_gesti)

on/cbn\_1014\_informe\_sobre\_el\_plan\_de\_desarrollo\_junio\_diciembre\_2008\_oficial.pdf (Consultado el 05 de septiembre de 2020)

SDIS (2011) Gestión Social Integral. Antecedentes y Transformaciones: Un recorrido por su historia. Secretaría Distrital de Integración Social, Bogotá D.C. (Consultado el 05 de septiembre de 2020)

SDIS (2019) <http://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/plataforma-estrategica/mision-y-vision> (Consultado el 05 de septiembre de 2020)

SDIS (2019) Lineamiento Implementación del Servicio Creciendo en Familia. Secretaría Distrital de Integración Social. Bogotá. Disponible en: <http://sig.sdis.gov.co/index.php/es/prestacion-de-los-servicios-sociales-documentos-asociados/prestacion-de-los-servicios-sociales-documentos-asociados-infan#titulo3> (Consultado el 20 de febrero de 2020).

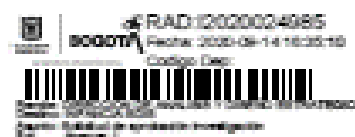
Valenzuela, R. (2015) El nuevo servicio público propuesto para un gobierno abierto. Revista Políticas Públicas. Universidad Santiago de Chile. 8 (1). Disponible en: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/politicas/article/view/2187> (Consultado el 22 de abril de 2020).

Vásquez, S., (2011) Comunidades de práctica. EDUCAR. 47(1), 51-68.

Vizcaíno, J., Ramírez, Y., y Cuéllar, J. (2010) La política pública de primera infancia en Colombia: algunas consideraciones en torno a su financiamiento e implementación. Fundación Centro de Estudios Escuela para El Desarrollo-IDIE-OEI. Bogotá. Disponible en: [https://ninezyeducacion2.files.wordpress.com/2010/11/financiamiento\\_politic\\_api\\_final.pdf](https://ninezyeducacion2.files.wordpress.com/2010/11/financiamiento_politic_api_final.pdf) (Consultado el 22 de febrero de 2020).

## Anexos

### ANEXO 1



#### MEMORANDO

Código 12200

Si requiere respuesta

**PARA:** ISABEL CRISTINA LONDOÑO  
Subdirectora para la Infancia

**DE:** DIRECTORA DE ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO

**ASUNTO:** Solicitud autorización investigación "El nuevo servicio público: una apuesta para la gestión del conocimiento del talento humano del programa servicios Creciendo en Familia (estudio de caso)".

Respetada Subdirectora,

Por medio de la presente me permito informarle que una vez analizada la información relacionada con el proyecto de investigación del asunto, presentado por la estudiante Liseth Galería Burgos Peñate, quien hace parte de la Pontificia Universidad Javeriana, la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico avala técnicamente la realización de la misma.

Sin embargo, para continuar con el proceso, es necesario que la Subdirección para la Infancia autorice la realización de la investigación y se comprometa a hacer el seguimiento sobre ésta para garantizar aspectos éticos y técnicos. Con su autorización solicitamos referenciar el nombre del profesional de la Subdirección que se hará cargo del seguimiento. Adjunto a esta comunicación el formato de presentación del proyecto de la estudiante.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Catalina Martínez Martínez".

**Catalina Martínez Martínez**  
Directora de Análisis y Diseño Estratégico  
Secretaría Distrital de Integración Social  
Elaboró: Ana María Suárez - Dirección de Análisis y Diseño Estratégico Subdirección de Apoyo a la Investigación





3. Consentimiento informado de cada una de las personas con las cuales se realizará la investigación. Este formato debe ser aprobado por la Subdirección y debe contener los siguientes criterios: logo institucional de la institución educativa, nombre de la institución educativa, título de la investigación, nombre del/la investigador/a responsable, objetivos de la investigación, carácter voluntario de la participación, derecho a retirarse sin consecuencias, beneficios, riesgos, carácter confidencial y manera en que se resguardará la confidencialidad (no se usarán nombres propios y que de requerirse, se hará con previa autorización del participante), instrumento/s que se aplicará y su propósito dentro de la investigación, medios de recolección de información (grabación, video, entre otros), tiempo para la recolección de datos, protección de datos y manera en que se los resguardará (habeas data), devolución de información, datos de contacto a nivel institucional, firma en dos ejemplares (una copia será para el/la participante en la investigación), en caso de que se trate de una actividad grupal (taller, entrevista, conversatorio, etc.), y se incluirá un apartado sobre el compromiso de confidencialidad de los participantes en relación con la información de los demás participantes.

4. Teniendo en cuenta el tiempo de levantamiento de información acordar con la estudiante la periodicidad de las reuniones de seguimiento. Estas reuniones deben quedar incluidas en el plan de trabajo y soportadas mediante el levantamiento de actas.

5. Una vez finalizada la investigación, en conjunto con el Grupo de Investigaciones acordar las fechas de socialización y entrega de los productos definidos en el Acta de Compromiso.

Copia de los documentos señalados en los puntos anteriores: Plan de trabajo, instrumentos para la recolección de información, consentimientos informados y actas de reuniones de seguimiento, deben ser enviadas a la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico.

Cordialmente,

**Catalina Martínez Martínez**  
Directora de Análisis y Diseño Estratégico

Elaboró: Ana María Suarez Huertas - Dirección de Análisis y Diseño Estratégico de la Secretaría de Integración Social



ANEXO 2



**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**  
**Población: Actor Institucional del Nivel Central**

Tipo de actor	Cargo/ Rol	Categorías de Análisis	Preguntas
Institucional del Nivel Central	Profesional de Acompañamiento Técnico del Servicio	1. Gestión del Conocimiento (Creación-Transformación-Transferencia)	¿cómo está conformado el equipo de acompañamiento técnico del servicio?
			¿cuáles son las funciones del equipo de acompañamiento técnico del servicio?
			¿cuenta usted como miembro del equipo de acompañamiento técnico, con recursos que lo cualifiquen para el alcance de sus funciones? Por favor enunciar cuáles son dichos recursos y quien(es) los proveen.
			De no contar con recursos para su cualificación, por favor indique ¿con qué tipo de recursos le gustaría contar para llevar a cabo sus funciones?
			¿en qué consiste el acompañamiento técnico que se ofrece a las subdirecciones locales?
			¿cómo es la articulación del nivel central con el nivel local para llevar a cabo el acompañamiento técnico?
			Desde su experiencia ¿puede señalar las principales fortalezas de la forma en que se lleva a cabo dicha articulación?
			Desde su experiencia ¿ha identificado algunas debilidades en dicha articulación?
			Puede por favor indicar ¿qué haría de manera diferente para llevar a cabo sus funciones como profesional de acompañamiento técnico del servicio?
		¿Considera posible el uso de herramientas TIC's para llevar a cabo el acompañamiento técnico del servicio? Por favor ilustre con un ejemplo.	
		2. Proceso de planeación del Acompañamiento	¿Cuáles son los indicadores/criterios tenidos en cuenta para llevar a cabo un proceso de acompañamiento técnico para los equipos de las subdirecciones locales?
			¿cómo es planeada una jornada de acompañamiento técnico para los equipos de las subdirecciones locales?
			¿Qué papel juegan los profesionales del equipo local en la planeación de la jornada de acompañamiento técnico?
		3. Implementación/Monitoreo del Acompañamiento	Puede por favor dar un ejemplo breve de la implementación de una jornada de acompañamiento técnico
¿Se realiza monitoreo al acompañamiento técnico realizado en lo local? Si la respuesta es SI ¿Se realizan ajustes al proceso de fortalecimiento técnico con base en los resultados del monitoreo?			
¿Se realiza monitoreo al fortalecimiento técnico? Si la respuesta es NO ¿Cómo podría implementarse un proceso de monitoreo al acompañamiento técnico?			



ANEXO 3



**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**  
**Población: Actor Institucional del Nivel Central**

Tipo de actor	Cargo/ Rol	Categorías de Análisis	Preguntas
Institucional del Nivel Central	Profesional de Seguimiento Técnico del Servicio	1. Gestión del Conocimiento (Creación-Transformación-Transferencia)	¿cómo está conformado el equipo de seguimiento técnico del servicio?
			¿cuáles son las funciones del equipo de seguimiento técnico del servicio?
			¿cuenta usted como miembro del equipo de seguimiento técnico, con recursos que lo cualifiquen para el alcance de sus funciones? Por favor enunciar cuáles son dichos recursos y quien(es) los proveen.
			De no contar con recursos para su cualificación, por favor indique ¿con qué tipo de recursos le gustaría contar para llevar a cabo sus funciones?
			¿en qué consiste el seguimiento técnico que se realiza a las subdirecciones locales?
			¿cómo es la articulación del nivel central con el nivel local para llevar a cabo el seguimiento técnico?
			Desde su experiencia ¿puede señalar las principales fortalezas de la forma en que se lleva a cabo dicha articulación?
			Desde su experiencia ¿ha identificado algunas debilidades en dicha articulación?
			Puede por favor indicar ¿qué haría de manera diferente para llevar a cabo sus funciones como profesional de seguimiento técnico del servicio?
		¿Considera posible el uso de herramientas TIC's para llevar a cabo el seguimiento técnico del servicio? Por favor ilustre con un ejemplo.	
		2. Proceso de planeación del Seguimiento	¿cómo es planeada la estrategia de seguimiento territorial a la implementación del servicio en los equipos de las subdirecciones locales?
			¿cuáles son los indicadores tenidos en cuenta para llevar a cabo el seguimiento a la implementación del servicio en las subdirecciones locales?
			¿Haría usted algo diferente en la planeación del seguimiento técnico?
		3. Proceso de Monitoreo	¿Cómo se realiza el monitoreo al cumplimiento de las metas del servicio?
			¿Cómo se realiza el monitoreo a las acciones desarrolladas por los profesionales en los territorios?
¿el monitoreo actual permite la identificación de alertas en el funcionamiento del servicio? ¿considera usted necesaria otra estrategia para lograr este objetivo?			
			¿qué haría usted de manera diferente para llevar a cabo el proceso de monitoreo a los equipos de las subdirecciones locales?

ANEXO 4



**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**  
**Población: Actor Institucional del Nivel Local**

Tipo de actor	Cargo/ Rol	Categorías de Análisis	Preguntas
Institucional del Nivel Local	Referente del Servicio-Profesional de Monitoreo	Gestión del Conocimiento (Creación-Transformación-Transferencia) Central -Local	Por favor señale las principales funciones de su rol/cargo ¿qué estrategias son implementadas por usted para implementar la línea técnica de la subdirección para la infancia? ¿considera que hay algo difícil en la ejecución de sus tareas? ¿puede enunciar algunos ejemplos? ¿Ha requerido apoyo técnico para el cumplimiento de sus funciones? ¿lo ha solicitado? ¿cuál es su valoración del apoyo recibido?
		Gestión del Conocimiento (Creación-Transformación-Transferencia) En lo Local	¿cómo considera usted el nivel de información/conocimiento del equipo interdisciplinario frente al lineamiento técnico para la planeación y ejecución de la atención en el territorio? ¿cuáles son los principales retos del equipo interdisciplinario para la implementación del servicio en su territorio? ¿cómo tiene usted conocimiento de los retos/dificultades del equipo interdisciplinario? ¿qué estrategias son implementadas para resolver los retos/dificultades del equipo interdisciplinario?
		Valoración de la articulación nivel central-Nivel local	¿qué acompañamiento técnico recibe el equipo interdisciplinario del nivel central? ¿cómo valora usted dicho acompañamiento técnico? ¿Con qué frecuencia considera necesario recibir dicho acompañamiento? Podría mencionar un ejemplo de acompañamiento que le gustaría recibir y aún no ha sido contemplado por nivel central.

ANEXO 5



**INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**  
**Población: Actor Institucional del Nivel Local**

Tipo de actor	Cargo/Rol	Categorías de Análisis	Subtemas de indagación	Preguntas
Institucional del Nivel Local	Profesionales del equipo interdisciplinario	Gestión del conocimiento	Transferencia	¿De qué manera ha podido acceder a la línea técnica del servicio?
			Transformación	¿Cómo ha incluido la línea técnica en la ejecución de sus funciones en la implementación del servicio?
				¿Qué estrategias individuales utiliza para implementar la línea técnica recibida de la subdirección para la infancia?
		Percepción del proceso de fortalecimiento o técnico	1.1 Aciertos	¿Qué es una jornada de fortalecimiento técnico?
				De sus participaciones en jornadas de fortalecimiento, señale 3 experiencias significativas e indique por qué.
			1.2 Retos	Señale dos experiencias en jornadas de fortalecimiento técnico que no le hayan resultado significativas e indique por qué.
		¿Qué aspectos cambiaría de dicha jornada no significativa?		
		Requerimientos de fortalecimiento o técnico	2.1 Contenidos del proceso de fortalecimiento técnico	¿Cuáles son los principales retos que enfrenta en su trabajo profesional? (a nivel territorio/a nivel administrativo)
			2.2 Gestión del proceso de fortalecimiento técnico	¿Qué tipo de acompañamiento le gustaría recibir para llevar a cabo sus acciones profesionales?
				¿Con qué frecuencia considera necesario recibir dicho acompañamiento?
			¿Cuál es el medio que prefiere para recibir el acompañamiento?	