

DECANATURA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL
FORMATO DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO

Fecha de entrega: 11 de diciembre de 2019

Estudiante: Paula Alejandra Castro Osorio

Director: Joan Paola Cruz González

Codirector: Ivonne Angélica Castiblanco Jiménez

El presente documento avala la entrega del trabajo de grado por parte del director y codirector.

Documentos anexos Copia digital del Trabajo de Grado (1)

JOAN PAOLA CRUZ G.

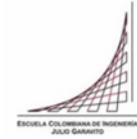
Firma Director

Ivonne Angélica Castiblanco Jiménez

Firma Codirector

Paula Castro O.

Firma Estudiante



DESARROLLO DE UN MODELO GUÍA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR

Paula Alejandra Castro Osorio

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Decanatura de Ingeniería Industrial
Maestría en Ingeniería Industrial
Bogotá D.C., Colombia
2019**

DESARROLLO DE UN MODELO GUÍA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR

Paula Alejandra Castro Osorio

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Ingeniería Industrial

Directora

Joan Paola Cruz González

Magister en Ingeniería Industrial en el Área de Gestión y Dirección Organizacional

Co-directora

Ivonne Angélica Castiblanco Jiménez

Master en Ingeniería Mecatrónica y de segundo nivel en Automatización Industrial

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Decanatura de Ingeniería Industrial
Maestría en Ingeniería Industrial
Bogotá D.C., Colombia
2019**

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2013 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia
TEL: +57 – 1 668 36 00

Reconocimiento o Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la inspiración, constancia y fortaleza para culminar este proyecto de investigación.

A mi madre María Adela, a mi abuela Paula, a mi hermano Cesar Camilo, a mi familia y amigos quienes me han apoyado y han estado a mi lado durante este trayecto.

A la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, mi alma mater, por los cimientos de conocimiento que siempre me ha brindado, a mi Directora y Codirectora de Trabajo de Grado, Ingenieras Joan Paola Cruz González e Ivonne Angélica Castiblanco Jiménez, por sus aportes, conocimiento y disposición para guiarme durante el desarrollo de este trabajo.

A Yaneth Sarmiento Forero, Subdirectora del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF por brindarme el apoyo necesario para desarrollar esta iniciativa y a mis compañeros tanto de la Sede de la Dirección General como de las Regionales por compartir su conocimiento para concluir satisfactoriamente este propósito.

Resumen

Un elemento crucial para el fortalecimiento de habilidades y competencias de una población es el extensionismo toda vez que busca extender (propagar o difundir) conocimiento, así mismo es crucial para el desarrollo de la innovación; para que el extensionismo surta efecto, debe aplicar articuladamente sus tres ejes, la asistencia técnica, transferencia de tecnología y capacitación.

La asistencia técnica como eje del extensionismo es de gran valor para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) “*entidad del estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos*” (ICBF, s.f.), ya que permite fortalecer la gestión institucional en sus tres niveles (nacional, regional y zonal) y la calidad de la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar, sin embargo no dispone de un marco normativo o reglamentario diseñado específicamente para brindar asistencia técnica de forma transversal en el Instituto y hacia los operadores del servicio o agentes del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Por lo anterior, esta investigación aborda el desarrollo del eje de asistencia técnica empleando la metodología de desarrollo de producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco, & Cruz (2018) cuya aplicación contribuye al desarrollo del modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de acuerdo con las exigencias del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, el ICBF y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

La aplicación de la metodología de Schnarch se hizo mediante tres fases, en la primera fase se identificó las necesidades de las partes interesadas que intervienen en el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF empleando la metodología de dinámica de sistemas por medio de la cual se caracteriza el comportamiento de la asistencia técnica en el ICBF con el fin de identificar las problemáticas que surgen durante su gestión y las respectivas causas. En la segunda fase mediante un análisis de diferentes modelos de asistencia técnica (benchmarking), se identifican las características y especificaciones que proporcionan mejores resultados tanto en el desarrollo de la asistencia técnica, como en la gestión institucional y la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar. Finalmente, en la tercera fase se elabora y se escoge el concepto de modelo de asistencia técnica para el ICBF.

Palabras Clave: Asistencia técnica, gestión de conocimiento, innovación, desarrollo del producto, dinámica de sistemas, MIPG.

Abstract

A crucial element for strengthening the skills and competences of a population is extensionism that seeks to extend (propagate or disseminate) knowledge; likewise, it is crucial for the development of innovation; For extensionism to take effect, it must articulately apply its three axes, technical assistance, technology transfer and training.

Technical assistance as an axis of extension is of value great to the Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) "entity of the Colombian state that works for the prevention and comprehensive protection of early childhood, childhood, adolescence and the welfare of families in Colombia, giving special attention to those in conditions of threat, non-compliance or violation of their rights "(ICBF, s.f.), since it allows to strengthen the institutional management in its three levels (national, regional and zonal) and the quality of the provision of the Public Family Welfare Service, however, does not have a regulatory or regulatory framework designed specifically to provide technical assistance in a transversal manner in the Institute and to service operators or agents of the National Family Welfare System.

Therefore, this research addresses the development of the technical assistance axis using the Schnarch product development methodology adapted by Vera, Castiblanco, & Cruz (2018) whose application contributes to the development of the technical assistance guidance model for the Instituto Colombiano de Bienestar Familiar in accordance with the requirements of the National Family Welfare System, the ICBF and the Integrated Planning and Management Model specifically the third dimension: Management with values by results and its policy of organizational strengthening and simplification of processes, and the sixth dimension: Management of Knowledge and innovation.

The application of the Schnarch methodology was made through three phases, in the first phase the needs of the interested parties involved in the development of technical assistance in the ICBF were identified using the system dynamics methodology by means of which simulates the behavior of the technical assistance

in the ICBF and allows identifying the problems that arise during its management and the respective causes. The second, through an analysis of different models of technical assistance (benchmarking), identified the characteristics and specifications that provide better results in the institutional management and the provision of the Public Family Welfare Service.

Finally, in the third phase, the concept of a technical assistance model for the ICBF was elaborated and chosen.

Keywords: Technical assistance, knowledge management, innovation, product development, systems dynamics, MIPG.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES	6
1.4 METODOLOGÍA.....	6
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE NECESIDADES Y BENCHMARKING PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO GUÍA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.....	13
2.1 RESUMEN.....	13
2.2 INTRODUCCIÓN	14
2.3 ESTADO DEL ARTE	15
2.4 METODOLOGÍA.....	20
2.4.1 <i>Fase I. Identificación de las necesidades de las partes interesadas</i>	21
2.4.2 <i>Fase II. Especificaciones (Benchmarking)</i>	23
2.5 RESULTADOS.....	24
2.5.1 <i>Fase I. Identificación de las necesidades de las partes interesadas</i>	24
2.5.2 <i>Fase II. Especificaciones (Benchmarking)</i>	33
2.6 DISCUSIÓN	36
2.7 CONCLUSIONES	37
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE UN MODELO GUÍA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.....	38
3.1 RESUMEN.....	38
3.2 INTRODUCCIÓN	39
3.3 METODOLOGÍA.....	40
3.3.1 <i>Fase I. Identificación de necesidades</i>	41
3.3.2 <i>Fase II. Especificaciones</i>	41
3.3.3 <i>Fase III. Diseño conceptual</i>	42
3.4 RESULTADOS.....	44
3.4.1 <i>Fase I. Identificación de necesidades</i>	44
3.4.2 <i>Fase II. Especificaciones</i>	45
3.4.3 <i>Fase III. Diseño conceptual</i>	47
3.5 BENEFICIOS.....	53
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
4.1 CONCLUSIONES	55
4.2 RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59

ABREVIACIONES.....	64
ANEXO 1. IDENTIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	65
ANEXO 2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS.....	79
ANEXO 3. DESARROLLO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN EL ICBF: MODELO DE DINAMICA DE SISTEMAS.....	89
ANEXO 4. BENCHMARKING DESARROLLO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA.....	91
ANEXO 5. PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	93
ANEXO 6. CORRELACIÓN ESPECIFICACIONES MODELO GUIA DE AT VS MIPG E ISO 30401:2018.....	94

Lista de Tablas

Tabla 1. Fases o esquemas de Desarrollo del Producto	7
Tabla 2. Metodología para el desarrollo del modelo guía de asistencia técnica para el ICBF	11
Tabla 3. Partes Interesadas - Beneficiarios de la asistencia técnica que brinda el ICBF	25
Tabla 4. Resumen Necesidades Partes Interesadas	27
Tabla 5. Referentes Técnicos – Asistencia Técnica	33
Tabla 6. Matriz Especificaciones referentes técnicos	34
Tabla 7. Descripción Especificaciones identificadas en el Benchmarking	34
Tabla 8. Matriz Concepto I.....	48
Tabla 9. Matriz Concepto II.....	49
Tabla 10. Matriz de selección de los conceptos del Modelo guía de asistencia técnica para el ICBF	51
Tabla 11. Especificaciones y principios del Modelo guía de asistencia técnica para el ICBF	52

Lista de Tablas Anexos

A1 - Tabla 1. Resumen Caracterización Desarrollo de la Asistencia Técnica en el ICBF	74
A1 - Tabla 2. Caracterización Desarrollo de la Asistencia Técnica según dependencia del ICBF	76
A2 - Tabla 1. Criterios de evaluación de la calidad de la Asistencia Técnica.....	79
A2 - Tabla 2. Variables de evaluación de la calidad de la Asistencia Técnica	80
A2 - Tabla 3. Preguntas Encuesta Marco Emisor Vs Criterios y variables de evaluación calidad AT	81
A2 - Tabla 4. Preguntas Encuesta Marco Receptor Vs Criterios y variables de evaluación calidad AT.....	82
A2 - Tabla 5. Resultados cuantitativos Marco Emisor – Percepción Asistente Técnico	83
A2 - Tabla 6. Resultados cuantitativos Marco Receptor – Percepción Beneficiarios AT.....	84
A2 - Tabla 7. Resultados Cualitativos.....	84
A2 - Tabla 8. Necesidades de las partes interesadas referente al desarrollo de AT en el ICBF	87
A6 - Tabla 1. Matriz Correlación Especificaciones Modelo guía de asistencia técnica Vs el MIPG e ISO 30401:2018	94

Introducción

El Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF) en Colombia está a cargo del Estado y se presta a través del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF), por las entidades u organismos oficiales y particulares legalmente autorizados de conformidad con la Ley 7 de 1979 y la Ley 1098 de 2006.

En este marco se define como ente rector y coordinador del SNBF al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) quién además participa como agente dentro del Sistema, el cual es responsable no sólo de emitir los lineamientos técnicos y manuales operativos para orientar la atención de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, sino que también debe brindar asistencia técnica con el fin de fortalecer el conocimiento, habilidades y capacidades de los colaboradores del Instituto, los agentes del SNBF y los operadores o entidades administradoras del SPBF y así mismo garantizar la mejora en la calidad de éste.

Este trabajo de investigación se estructura en tres capítulos. El primer capítulo contiene la propuesta de investigación mediante la cual se describe el problema, los objetivos, la pregunta de investigación, el alcance, las limitaciones y la metodología desarrollada para abordar la investigación. El segundo capítulo corresponde a un artículo que describe las necesidades de las partes interesadas y su comportamiento frente al desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF, de igual forma se identifican mediante un benchmarking las buenas prácticas empleadas para brindar la asistencia técnica por entidades nacionales e internacionales. Finalmente, en el tercer capítulo se presenta un artículo en el cual se relaciona el diseño de dos conceptos de modelo, de los cuales se selecciona mediante el método de Ulrich el que mejor se adapte al ICBF.

Capítulo 1. Propuesta de Investigación

1.1 Descripción del Problema

Una de las estrategias más relevantes que se consideró en los años 50 para fomentar la mejora del nivel de vida y las condiciones de progreso económico y social de un país es la asistencia técnica, mediante la cual un grupo de organizaciones internacionales ponía a su alcance los conocimientos y habilidades técnicas que existían en el mundo, según Clauson (2007) partiendo del principio de ayudar a otro a resolver una necesidad específica.

El concepto de asistencia técnica se ha mantenido en el tiempo en los países latinos y del caribe conforme al impacto que ésta ha generado en su desarrollo en cuanto a la recepción de nuevo conocimiento y habilidades mediante la figura de cooperación internacional. Por tal motivo, los países la han acogido como estrategia de mejora para fortalecer la implementación y desarrollo de sus diferentes políticas públicas.

Según lo mencionado por la ONU (1951) la actividad económica pionera de la aplicación de asistencia técnica es la agropecuaria, por lo cual en Latinoamérica algunos países como México (1917), Chile (1957), Brasil (1988), Colombia (1990) y Argentina (2014), dentro de su normativa exigen a las entidades competentes y adscritas al sector agropecuario, brindar asistencia técnica en el territorio para fortalecer las competencias de las entidades administradoras de este servicio, con el fin de mejorar la calidad de vida de los campesinos.

Sin embargo, como lo expresa Clauson (2007) el concepto de asistencia técnica se ha mal interpretado ya que no se tiene en cuenta sus límites, algunas organizaciones la conciben como un todo incluyendo dentro de su alcance la extensión del conocimiento, sin tener en cuenta que es el extensionismo el que apropia como uno de sus ejes la asistencia técnica y que ésta se debe prestar o brindar durante la puesta en marcha de una acción, es decir durante su ejecución. En ese orden la prestación de la asistencia técnica nace cuando un receptor de información tiene una necesidad de resolver un problema o subsanar una debilidad que se le presentó en la aplicación de un conocimiento difundido o propagado previamente. Una vez el receptor comunica la necesidad al grupo de

profesionales expertos en la temática, estos generan el plan de asistencia técnica con el objetivo de fortalecer las competencias y habilidades del receptor para que éste pueda generar estrategias que le permitan resolver el problema que lo aqueja; ejecutado el plan de AT se debe valorar la calidad y el impacto de la asistencia técnica, es decir se debe evaluar si el receptor pudo resolver la problemática gracias a la AT brindada. En caso de que el receptor en condiciones ideales no resuelva el problema o subsane la debilidad, se considera que la causa raíz se deriva de la calidad de la asistencia técnica brindada; ésta causa en términos de servicio o del sistema repercute en la calidad de la prestación del servicio.

En Colombia, algunas entidades públicas que tienen como función brindar asistencia técnica en el marco de su misión o competencia no han sido ajenas a esta problemática, ya que dentro de la legislación no cuentan con un ordenamiento que indique qué es, cuál es su alcance y a quién debe brindarse.

Una de las entidades en la que se refleja la problemática es el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, el cual según el artículo 50, de la Ley 75 de 1979, es un establecimiento público, entiéndase como una entidad dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, la cual trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, brindando atención especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos, dicha problemática se asocia a su dimensión, cobertura geográfica y a las diferentes funciones de asistencia técnica que le fueron designadas por el Estado, las cuales representan un trabajo arduo de comprender, ya que **no dispone de orientaciones claras y específicas que determinen qué es la asistencia técnica, cuál es su alcance y cómo se debe brindar en el ICBF.**

El ICBF en la actualidad cuenta con el *Lineamiento Técnico para el Desarrollo de la Asistencia Técnica en el Marco de la Política Pública de Infancia, Adolescencia y Familia* establecido mediante la Resolución 4225 (2009) y algunos lineamientos o manuales operativos por modalidad de servicio que contienen información relacionada con asistencia técnica que en algunos casos no es coherente con lo establecido por el ICBF (2009), generando dificultades como lo expresa el ICBF (2013) y que a continuación se mencionan en general:

- Confusión entre los diferentes actores, toda vez que el lineamiento aborda diversas definiciones sobre el concepto y alcance de la asistencia técnica.
- Los objetivos del lineamiento no permiten visualizar con claridad cuál es el propósito de la asistencia técnica en el ICBF.
- Dificultad para articular la asistencia técnica con:
 - Las funciones de las dependencias de la Sede de la Dirección General del ICBF estipuladas mediante el Decreto 987 del 14 de mayo 2012.
 - Los Grupos Internos de Trabajo de las dependencias de la Sede de la Dirección General del ICBF estructurados mediante la Resolución 60 del 8 de enero de 2013, y actualizados mediante la Resolución 4888 del 27 de mayo de 2016.
 - El modelo de operación por procesos del ICBF aprobado mediante la Resolución 8080 del 11 de agosto de 2016.
 - El modelo de gestión de conocimiento del ICBF.
 - El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017.
- Debilidad en la planeación y seguimiento del plan de asistencia técnica, lo cual se evidencia en los informes de los Consejos Departamentales / Municipales de Política Social de la Procuraduría General de la Nación (2013) mediante el cual se da seguimiento y se evalúa el SNBF.
- Duplicidad de actividades relacionadas con el plan de asistencia técnica, ya que cada uno de los componentes de los procesos misionales solicita información de las necesidades de asistencia técnica a nivel regional y zonal referente a su operación, descentralizando lo expuesto en el lineamiento en mención, ya que éste no cumple con sus necesidades.

Lo anterior se evidencia en el informe Resultados Contexto Regional - Zonal 2018/2019 del ICBF (2018) en el cual 23 de las 33 (64%) Regionales manifestaron que, una de las debilidades que afecta la operación de la regional se refleja en la “Baja articulación entre los planes de asistencia técnica de los tres niveles (Nacional, Regional y zonal)”

Por lo anterior, se considera pertinente desarrollar un modelo guía de asistencia técnica, identificando los diferentes actores que interactúan en su ejecución, la estructura general en la que se brinda, el seguimiento y evaluación de su

operación con el fin de tener un documento referente que oriente la prestación de la asistencia técnica y a su vez contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y a la mejora de la calidad del servicio público de bienestar familiar (SPBF).

1.2 Objetivos y Pregunta de Investigación

Objetivo General

Desarrollar un modelo guía de asistencia técnica que le permita al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar mejorar su gestión institucional y la calidad del servicio público de bienestar familiar.

Objetivos específicos

1. Generar la caracterización del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF conforme a sus necesidades y la de sus partes interesadas empleando la metodología de dinámica de sistemas.
2. Analizar los diferentes modelos de asistencia técnica internacionales y nacionales (benchmarking) a través de la metodología de desarrollo de producto.
3. Proponer y seleccionar el modelo de asistencia técnica de acuerdo con las necesidades del ICBF en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar y el Servicio Público de Bienestar Familiar.
4. Evaluar el modelo de concepto en términos de su capacidad para mejorar la gestión institucional y calidad del Servicio Público de Bienestar Familiar, haciendo uso del método del Concept Scoring de Ulrich & Eppinger.

Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar que permita mejorar su gestión institucional y la calidad del servicio público de bienestar familiar?

1.3 Alcance y Limitaciones

Esta investigación aborda el desarrollo de uno de los ejes del extensionismo, la asistencia técnica, desde la metodología de desarrollo de producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco, & Cruz (2018) cuya aplicación contribuye al desarrollo del modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de acuerdo con las necesidades de las partes interesadas del ICBF en el marco del SNBF y del SPBF, los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de la ISO 30401:2018.

Por lo anterior se aclara que, este proyecto de investigación pretende llegar únicamente al concepto del modelo, integrando en un único documento las exigencias del ICBF, los requisitos del MIPG y de la ISO 30401:2018 y que no es su pretensión llegar a su implementación.

1.4 Metodología

Schnarch (2011) indica que para una empresa un nuevo producto es aquel que es diferente para la compañía y puede incluir grandes modificaciones del existente o puede ser una réplica de alguno que se encuentre en el mercado, en ese orden el modelo guía de asistencia técnica para el ICBF se considera un nuevo producto, ya que busca mejorar la técnica aplicada por la entidad para la gestión de la asistencia técnica mediante la declaración formal de qué es, cuál es su alcance, cómo se debe aplicar en y desde el instituto, y a quién se debe brindar, aspectos que deben tener en cuenta los requisitos exigidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017.

Por lo anterior, para el **desarrollo del modelo guía de asistencia técnica** se aplicará la **metodología de Desarrollo de Producto**, la cuál ha sido estudiada por diferentes autores, entre ellos Ramírez (2011) citado por Vera, Castiblanco, & Cruz (2018), quien la define como un método organizado, con el cual se pueden determinar ventajas diferenciadoras dentro de las organizaciones y generar estrategias de planeación a largo plazo debido a las características propias del producto y a los equipos interdisciplinarios que buscarán la mejora continua como su quehacer diario.

Dado que el modelo está enfocado a la asistencia técnica, un producto intangible “servicio”, se realiza una revisión de la literatura asociada a la aplicación de la metodología de desarrollo de producto, cuyo resultado se presenta en la Tabla 1, el cual tiene como fin servir de insumo para decidir cuáles son las fases o etapas óptimas a aplicar en el desarrollo del modelo guía de asistencia técnica teniendo como referente la NTC ISO 9001:2015, numeral 4.2 *Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*, 8.2 *Requisitos para los productos y servicios* y el 8.3 *Diseño y desarrollo de los productos y servicios*, toda vez que el ICBF cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, el cual tiene inmerso el Sistema de Gestión de Calidad, actualmente certificado bajo dicha norma.

Tabla 1. Fases o esquemas de Desarrollo del Producto

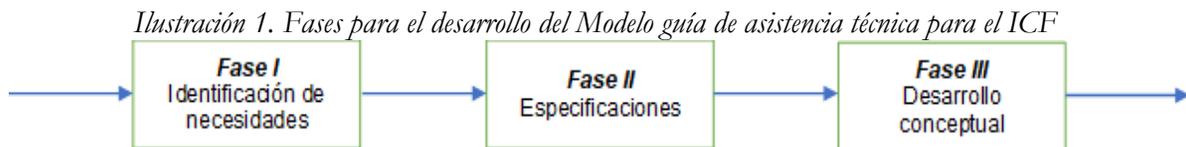
Nombre / Autor y referencia clave	Fases o esquemas de desarrollo del producto	Ventajas / Limitaciones
Desarrollo de un nuevo producto adaptado de Schnarch / Vera, Castiblanco & Cruz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las necesidades 2. Especificaciones 3. Diseño conceptual 	<p>La metodología está orientada a las tres funciones operativas del negocio: marketing, diseño y producción.</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo indicado por Schnarch guarda coherencia con lo establecido por los diferentes autores citados en la presente tabla, de igual forma, las fases que contemplan su metodología están en el marco del alcance de la investigación, cuyo producto es un modelo guía de asistencia técnica para el ICBF. • La metodología se aplicó en el desarrollo de un modelo enfocado a un servicio por Vera, Castiblanco & Cruz (2018). • Tiene mejor asociatividad con los numerales 4.2 y 8.3 de la ISO 9001:2015
Desarrollo de Nuevos Productos / Schnarch; Roseneau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validación de la idea 2. Diseño Conceptual 3. Especificación y diseño 4. Producción y pruebas de prototipos 5. Capacidad de producción 	<p>La metodología establece según Schnarch quién cita a Roseneau, cinco fases, para las cuales indica que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación de la idea o fase cero, abarca la identificación, selección y el refinamiento de la idea. • Diseño Conceptual: Hace referencia a la concepción y análisis de los atributos de forma, adecuación y funciones del producto. • Especificación del diseño, en esta fase se detalla las generalidades del producto, se abordan aplicaciones del producto, su aspecto y la forma en que será utilizado. • Producción y pruebas de prototipo: habla sobre la fabricación en series piloto (poco volumen) y se prueban en condiciones que se asemejan a uso o aplicación en un ambiente real. • Capacidad de producción contempla un programa de manufactura para alcanzar la proyección de ventas y los costos unitarios, la conformidad de las especificaciones y otras medidas de calidad

Nombre / Autor y referencia clave	Fases o esquemas de desarrollo del producto	Ventajas / Limitaciones
		<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología está orientada a un producto intangible "servicio". • Las cinco fases reúnen de forma general las fases planteadas por Zeithaml y Bitner, enfatizando en el desarrollo del prototipo, su uso y aplicabilidad • Las fases son coherentes con los numerales 4.2 y 8.3 de la ISO 9001:2015. <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el alcance y el tiempo de desarrollo de la investigación, la etapa 4 y 5 no se realizarán.
Zeithaml y Bitner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de la idea, 2. Tamizado, 3. Desarrollo y evaluación del concepto, 4. Prueba del concepto con clientes y empleados, 5. Análisis del negocio, 6. Estudio de rentabilidad y viabilidad, 7. Desarrollo y prueba del servicio, 8. Conducción de la prueba del prototipo del servicio, 9. Prueba del mercado, 10. Prueba del servicio 11. Otros elementos de mezcla de marketing y comercialización. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología está orientada a un producto intangible "servicio". • La metodología es más detallada, ya que emplea once fases para abordar el desarrollo del producto, es decir su alcance no sólo abarca el diseño y desarrollo sino también la evaluación de su aplicación en el mercado. <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de las fases requiere de mayor tiempo, toda vez que no sólo se requiere probar el concepto "modelo" con las partes interesadas, sino que requiere probar y evaluar su uso y aplicabilidad. • Puede generar confusión que el termino prototipo está más enfocado a productos tangibles; en servicio éstos se conciben como modelos de servicio que guardan coherencia con los requisitos del cliente y la normatividad legal aplicable. • De acuerdo con el alcance de la investigación, sólo se aplicaría la fase 1. Generación de la idea, la parte de desarrollo del concepto que está inmersa en la fase 3 y el Desarrollo del Concepto que está inmersa en la fase 7.

Fuente: Adaptado de Vera, Castiblanco & Cruz (2018) - Schnarch (2011)

Teniendo en cuenta la información registrada en la Tabla 1, se concluye que las fases de cada metodología son conformes a los requisitos que estipula la ISO 9001:2015 en los numerales mencionados anteriormente, por otra parte, dado que las metodologías estudiadas están asociadas según Schnarch (2011) a un producto intangible y a que el alcance de la investigación se remite únicamente a realizar la propuesta del modelo más no a su implementación, la presente investigación empleará la metodología de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018), ya que se considera como la más acorde con el

producto que busca obtener este estudio. Las fases a aplicar de la metodología escogida se relacionan en la Ilustración 1.



Fuente: Elaboración propia según las fases de desarrollo del producto adaptadas por Vera, Castiblanco & Cruz (2018).

Por lo anterior, teniendo como precedente que la propuesta del modelo guía de asistencia técnica debe responder a las necesidades de un mercado o población, en la **Fase I Identificación de las necesidades** se generará la caracterización del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF conforme a sus necesidades y las de sus partes interesadas empleando la metodología de dinámica de sistemas.

Una parte interesada según la NTC ISO 9000:2015 se concibe como una persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. En este caso, el ICBF en el marco del SNBF y el SPBF brinda asistencia técnica tanto a partes internas como externas de la organización. Dentro de las partes internas se tiene a los colaboradores (servidores públicos y contratistas), como parte externa se tiene a los agentes del SNBF y a las entidades prestadoras del Servicio Público de Bienestar Familiar.

La metodología de dinámica de sistemas se define según Sterman (2000) como un método para estudiar los sistemas complejos, mediante la simulación de su comportamiento, logrando entender la resistencia que tienen los actores frente a las políticas ya estipuladas y diseñar o reformular políticas que hagan menos compleja su operación, es decir que la aplicación de esta metodología permite:

- Identificar la causa raíz del problema que afecta la implementación de la asistencia técnica en la entidad, que para este caso puede ser el comportamiento (actitudes, conductas o formas de reaccionar) de las partes interesadas debido al tamaño de la entidad, sus múltiples funciones y roles dentro del SNBF y el SPBF.
- Elaborar una hipótesis dinámica que hace explícita las posibles causas de la problemática.

- Construir un modelo de simulación del sistema mediante el cual se analiza la causa raíz del comportamiento de las partes interesadas frente al desarrollo y la prestación de la asistencia técnica.
- Verificar que el modelo de simulación se pueda replicar en el comportamiento que se está presentando en la realidad.
- Identificar y probar las diferentes alternativas o políticas como las llama Stermán que solucionan el problema e implementar la mejor solución.

En conclusión, como resultado de la implementación de esta metodología se obtiene un diagnóstico del comportamiento de dichas partes durante el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF y las recomendaciones para solucionar los posibles inconvenientes que se presentan durante su aplicación. Cabe recordar que el uso de la metodología de DS en la presente investigación se da únicamente para realizar dicho diagnóstico el cual contribuye al resultado de aplicación de la primera fase de la metodología de desarrollo del producto, en la cual se centra esta investigación.

En la **Fase II Especificaciones** se realizará un benchmarking que permita identificar aquellas especificaciones o buenas prácticas que debe contener el modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de acuerdo con los desarrollos aplicados por entidades internacionales y nacionales para el desarrollo de la asistencia técnica y que a su vez satisfagan las necesidades de las partes interesadas identificadas en la fase I.

Finalmente, en la **Fase III Diseño Conceptual** se *generarán dos conceptos de modelo de asistencia técnica de acuerdo con las necesidades del ICBF en el marco del SNBF y el SPBF* enfocado a su sostenibilidad y mejora continua de la entidad teniendo como referencia la metodología de desarrollo del producto. Posteriormente, se seleccionará el modelo final tomando como base el *concept scoring* que para Ulrich (2012) citado por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) es un proceso de decisión, en el cual se selecciona uno o algunos conceptos de producto para un mayor desarrollo.

La aplicación de la metodología de desarrollo del producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) y las fases anteriormente descritas se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Metodología para el desarrollo del modelo guía de asistencia técnica para el ICBF

FASE DE LA METODOLOGÍA ADAPTADA POR VERA, CASTIBLANCO & CRUZ	OBJETIVO ESPECIFICO	¿QUÉ HACER?	¿CÓMO HACERLO?	RESULTADO
Identificación de las necesidades	Generar la caracterización del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF conforme a sus necesidades y la de sus partes interesadas empleando la metodología de dinámica de sistemas.	1. Caracterizar y categorizar las partes involucradas en la asistencia técnica de acuerdo con el proceso, o modalidad del servicio institucional.	1.1 Revisar los diferentes lineamientos y manuales operativos de los programas y modalidades para caracterizar y categorizar los usuarios y beneficiarios de la AT.	1.1.1 Caracterización y categorización de los diferentes usuarios y beneficiarios de la AT
		2. Elaborar un cuestionario que permita obtener información actual y real de la Asistencia Técnica en el ICBF	2.1 Aplicar un cuestionario a las partes involucradas en la AT el cual permita obtener información actual y real de la Asistencia Técnica en el ICBF	2.1.1 Análisis cualitativo y cuantitativo de las necesidades de los usuarios y beneficiarios de la AT.
Especificaciones	Analizar los diferentes modelos de asistencia técnica internacionales y nacionales (benchmarking) a través de la metodología de desarrollo de producto.	Identificar las mejores prácticas para el desarrollo de la Asistencia Técnica en el ICBF	Revisar las buenas prácticas descritas en los desarrollos de asistencia técnica aplicadas por entidades similares al ICBF.	Matriz de correlación entre los diferentes modelos, manuales y guías de asistencia técnica que identifique las ventajas y limitaciones de cada uno. Especificaciones del modelo guía de asistencia técnica para el ICBF.
Diseño conceptual	Proponer y seleccionar el modelo de asistencia técnica de acuerdo con las necesidades del ICBF en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar y el Servicio Público de Bienestar Familiar.	Generar dos conceptos de modelo de asistencia técnica, y seleccionar el mejor concepto tomando como proceso de decisión el método de <i>concepto scoring</i> de Ulrich.	Tomando como insumo los productos de las fases I y II e integrándolo en el desarrollo del modelo.	Concepto del modelo guía de asistencia técnica en el marco del SNBF y el SPBF.
	Evaluar el modelo de concepto en términos de su capacidad para mejorar la gestión institucional y calidad del Servicio Público de Bienestar Familiar haciendo uso del	De acuerdo con el modelo de concepto seleccionado, evaluar su capacidad para mejorar la gestión institucional del ICBF y la calidad del SPBF empleando el método	Tomando el concepto de modelo generado y evaluando que especificaciones identificadas en la fase II satisface y que a su vez mejoran la gestión institucional del ICBF y la	Concepto del modelo guía de asistencia técnica que contribuye a la mejora de la gestión institucional del ICBF, y de la calidad del SPBF

FASE DE LA METODOLOGÍA ADAPTADA POR VERA, CASTIBLANCO & CRUZ	OBJETIVO ESPECIFICO	¿QUÉ HACER?	¿CÓMO HACERLO?	RESULTADO
	método del Concept Scoring de Ulrich & Eppinger.	de <i>concepto scoring</i> de Ulrich & Eppinger.	calidad del SPBF.	

Fuente: Adaptada de la metodología de desarrollo de producto de Vera, Castiblanco & Cruz (2018).

Como se mencionó anteriormente, la metodología que se explica en la Tabla 2 es adaptada del desarrollo de Vera, Castiblanco & Cruz (2018), la cual se enfoca en la elaboración de un modelo para el sector de Educación Superior en Colombia, al indagar en la literatura no se encuentra aplicación de la metodología en el sector de Inclusión Social y Reconciliación por lo tanto se considera útil para ser caso de estudio de futuras propuestas de desarrollo de producto en el sector.

Los resultados de la aplicación de la metodología de desarrollo del producto de Schnarch se presentarán en el desarrollo de este documento mediante la siguiente estructura:

- Capítulo 2. Análisis de necesidades y benchmarking para el desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el ICBF, este capítulo es un artículo de investigación científica que relaciona el resultado de la *Fase I Identificación de las necesidades* y *Fase II Especificaciones*, descritos en la Tabla 2.
- Capítulo 3. Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, este capítulo es un artículo de investigación científica que recopila de manera detallada, los resultados originales de las tres (3) fases de la metodología de desarrollo del producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) y hace mayor énfasis en la fase III *Diseño Conceptual*.

Capítulo 2. Análisis de necesidades y benchmarking para el desarrollo de un modelo guía de Asistencia Técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Castro Paula A.¹, Castiblanco Ivonne A.², Cruz Joan P.¹

¹Decanatura en Ingeniería Industrial

¹Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

²Politecnico di Torino

paula.castro-os@mail.escuelaing.edu.co, ivonne.castiblanco@polito.it,
joan.cruz@escuelaing.edu.co

2.1 Resumen

La asistencia técnica es una estrategia de mejora continua que permite fortalecer las competencias, habilidades y conocimiento específico de alguna de las partes interesadas que interactúan en un sistema con el fin de que ésta pueda resolver alguna problemática que se le presente a la hora de implementar bien sea una política pública, una modalidad de servicio, un lineamiento técnico o un proceso. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, entidad pública del Estado colombiano no ha sido ajena a esta estrategia, sin embargo, por su dimensión y cobertura a nivel nacional, regional y zonal ha tenido dificultad en su aplicación ya que existe debilidad en la planeación y articulación entre los diferentes niveles impactando negativamente la capacidad de respuesta para brindar asistencia técnica, lo que a su vez impacta la gestión institucional, la calidad de la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar - SPBF, y la gestión del Sistema Nacional de Bienestar Familiar – SNBF. El presente artículo, modela de forma cualitativa el comportamiento actual de la asistencia técnica en el ICBF en función de identificar la causa raíz de la debilidad en su implementación, teniendo en cuenta las necesidades de las partes interesadas, permitiendo así definir aquellas especificaciones a tener en cuenta para el Desarrollo del Modelo Guía de Asistencia Técnica para el ICBF.

Palabras Clave: Asistencia Técnica, Dinámica de Sistemas, Benchmarking, Servicio Público de Bienestar Familiar.

2.2 Introducción

La asistencia técnica es una estrategia de mejora orientada a ayudar a otro a resolver las diferentes problemáticas que se le presentan durante la implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, normativa legal, lineamientos, modelos de operación, entre otros, encaminadas al logro de sus objetivos. Según Muñoz y Santoyo (2010) la asistencia técnica, la transferencia de tecnología y la capacitación son los ejes de un servicio de extensión, el cual guarda amplia relación con lo que hoy día se denomina Gestión del Conocimiento.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) quién en su marco rector y agente del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF) tiene como función reglamentada mediante el Decreto 987 de 2012 brindar asistencia técnica a los demás agentes del SNBF, colaboradores del Instituto en sus tres niveles (Nacional, Regional y Zonal) y operadores o entidades administradoras del SPBF con el fin de fortalecer sus habilidades y competencias en pro de mejorar la calidad del servicio y a su vez la gestión Institucional y la del SNBF, sin embargo, se evidencia debilidad respecto a cómo ésta debe prestarse y articularse en los tres niveles del Instituto para el logro de su objetivo. Debido a ello, este artículo presenta los resultados de las dos primeras fases de la aplicación de la metodología de Desarrollo del Producto de Schnarch, adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) que contribuyen al desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. En la primera fase se identificaron las necesidades de las partes interesadas mediante la simulación del comportamiento de la asistencia en el ICBF empleando la metodología de dinámica de sistemas, cuyo resultado es un diagrama causal en el cual de forma cualitativa se evidencian las necesidades a priorizar de las partes interesadas. En la segunda fase se hizo un benchmarking de los desarrollos de asistencia técnica realizados por entidades internacionales y nacionales con el fin de identificar aquellas buenas prácticas que satisfagan las necesidades previamente identificadas, obteniendo como resultado las especificaciones a considerar en el desarrollo del modelo guía.

2.3 Estado del Arte

Origen y evolución de la asistencia técnica (AT)

Revisando la literatura se observa que autores como Clauson, Pérez y Truman que describen el término de asistencia técnica datan de 1950 y como indica Clauson (2007) el concepto de asistencia técnica no es nuevo, el cual se basa en la aplicación de una actividad humana primordial, encaminada a ayudar a otro a resolver una problemática específica, adicional menciona que una organización durante la aplicación de la asistencia técnica formula conocimiento para su desarrollo.

El concepto de asistencia técnica toma fuerza en el mundo en 1945 con el discurso inaugural del presidente de Estados Unidos, Harry S. Truman del Programa Ampliado de Asistencia Técnica o del Punto Cuatro, el cual según la ONU (1951) buscaba fomentar el mejoramiento del nivel de vida y las condiciones de progreso económico y social de los países insuficientemente desarrollados, los cuales para mejorar tales condiciones requerían de la asistencia técnica dada su deficiencia de conocimientos y habilidades técnicas.

Es decir, el objetivo de la administración de la asistencia técnica por parte de la cooperación internacional de entidades como la ONU, consistía en resolver una necesidad, poniendo al alcance de los países insuficientemente desarrollados los conocimientos y habilidades técnicas que existían en el mundo.

Dadas las condiciones de dichos países y a que su principal actividad económica era la agricultura, la asistencia técnica según (Pérez Guerrero, s.f.) se enfocó en resolver el problema básico de la presión constante sobre los recursos de la tierra, toda vez que creaba un círculo vicioso de pobreza; pobreza que impide la adquisición de equipos agrícolas modernos que contribuirían a producir mejores cosechas, o de maquinarias para la industria que crearían nuevas oportunidades de trabajo; pobreza que impide el tratamiento y la erradicación efectiva de las enfermedades y la liquidación del analfabetismo.

Desde entonces, los países y las entidades que los conforman han venido implementando la asistencia técnica como una estrategia de mejora que ayuda a resolver las diferentes problemáticas que se presentan durante la implementación,

seguimiento y evaluación de políticas públicas, leyes, lineamientos, modelos de operación, entre otros, encaminadas al logro de sus objetivos.

En la actualidad, el concepto de asistencia técnica ha evolucionado mediante la articulación con conceptos como extensionismo, gestión del conocimiento e innovación, toda vez que, guardan una estrecha relación y se complementan al promover el intercambio y construcción de conocimientos, saberes y prácticas que buscan el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y competencias de una población específica.

En algunos países de Latinoamérica según (Engel, 2000; Russo 2009; Clavijo, 2013) citados por Castaño (2016), la asistencia técnica agropecuaria cumple una función similar a la extensión agraria, la cual permite dinamizar y orientar los procesos productivos agropecuarios y se asocia con el intercambio de conocimientos destinados a mejorar la capacidad de gestión de los recursos para el desarrollo de la población rural. Así mismo, Muñoz y Santoyo (2010) indican que el “extensionismo” es un elemento crucial para la innovación, ya que busca extender (propagar o difundir) conocimientos, a su vez mencionan que la asistencia técnica, la transferencia de tecnología y la capacitación se consideran los ejes de un servicio de extensión. Por lo anterior, es importante que la asistencia técnica se analice como una fase de la extensión de conocimiento y no como todo el servicio de extensión.

El conocimiento según Nieves y León (2001) es información analizada y organizada, en sí es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad; Davenport y Prusak (2001) indican que el conocimiento no es novedoso, en cambio su gestión y la necesidad de comprender como gestionarlo y obtener de éste la mayor ventaja posible es un reto que lleva a las organizaciones a innovar.

De lo anterior, se concluye que desde dicha necesidad nace el concepto de Gestión de Conocimiento, el cual según Nagles (2007) quién cita a Davenport y Prusak (2001) es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información", así mismo afirma que un despliegue de una efectiva

estrategia de gestión del conocimiento podría originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Por otra parte, la innovación según Schnarch (2016) implica dos instancias: una creativa, de búsqueda y generación de ideas, y la otra ejecutiva, que transforma la idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; así mismo indica que en general la innovación busca mejorar la organización para desempeñar más adecuadamente sus funciones, con el fin de cumplir sus objetivos y su razón de ser: satisfacer a sus clientes, consumidores, usuarios y compradores.

En ese orden, se tiene que la asistencia técnica como fase de la extensión del conocimiento, fortalece el conocimiento de una población específica mediante las buenas prácticas y gestión de éste, y a su vez aporta al desarrollo de la innovación, ya que contribuye a la solución de problemas asociados a la aplicación e implementación de productos, servicios, procesos y sistemas de gestión.

Desarrollo de la asistencia técnica en Latinoamérica

Al revisar la literatura con el fin de identificar la aplicación de la asistencia técnica a nivel global, se encuentra que por ser ésta una estrategia que busca ayudar a los países insuficientemente desarrollados (hoy día países en desarrollo) a fortalecer su capacidad humana e institucional para poner en práctica medidas de política que fomenten el crecimiento y desarrollo económico - social que permitan reducir la pobreza, su aplicación se ha dado mediante la cooperación internacional con organismos como la FAO¹, la ONU², CEPAL³, UNICEF⁴, el BID⁵, entre otros, que apoyan principalmente el Pacífico, África, Oriente Medio, América Latina y el Caribe.

¹ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

² ONU: Organización de las Naciones Unidas

³ CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

⁴ UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

⁵ BID: Banco Interamericano de Desarrollo

Por otra parte, se encuentra que algunos países latinos como México, Chile, Costa Rica y Argentina han realizado desarrollos de asistencia técnica en materia del servicio de extensión rural en el sector de agricultura y a su vez la han trabajado de una forma similar que Colombia, sin embargo al realizar un acercamiento a sus entidades públicas (cuyo objeto misional es similar al del ICBF) e identificadas por Morlachetti (2013) se encuentra que no existe un marco específico de referencia de cómo estas abordan la asistencia técnica.

Desarrollo de la asistencia técnica en Colombia

En Colombia, según Milán (2017) el gobierno adoptó la asistencia técnica como modelo de intervención del sector rural entre 1957 y 1980 el cual estaba enfocado hacia la modernización e industrialización de la agricultura, a través de la extensión rural, la cual consistía en la transferencia de paquetes tecnológicos impulsando el uso de insumos químicos, prácticas y métodos hacia la agricultura industrial.

Desde entonces, sectores como el de Agricultura, Salud, Educación e Inclusión Social que cuentan con sistemas nacionales que establecen, rigen y coordinan las políticas públicas en materia de su competencia y así mismo establecen los parámetros mínimos de calidad para la prestación de un servicio público en el marco de los derechos humanos, han acogido la asistencia técnica como una estrategia para fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores de sus agentes coordinadores y de las entidades administradoras de servicio en pro de garantizar la calidad de éste y la sostenibilidad del sistema.

Cabe mencionar que cada sistema nacional cuenta con agentes que articulada y coordinadamente de acuerdo con su competencia y cobertura en el territorio aportan a la sostenibilidad del sistema y a la mejora de la prestación de los servicios públicos; adicional, estos sistemas tienen un agente responsable de la coordinación del servicio público a nivel nacional, departamental y municipal, cabe resaltar que este agente coordina más no presta el servicio, por lo cual tienen entidades que lo administran en cada territorio de acuerdo con su contexto.

Por lo anterior, los agentes coordinadores han diseñado documentos que indican como brindar asistencia en el marco de su competencia a los demás agentes del sistema o a las entidades que administran el servicio, por ejemplo:

- En el sector Salud, el Ministerio de Salud y Protección Social (2018).
- En el sector de Agricultura, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social (2016).
- En el sector de Inclusión Social y Reconciliación, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2009)

Desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF es una entidad pública colombiana a la cual el Estado le designó dos funciones, la primera, ser el ente rector y coordinador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar – SNBF mediante el cual se presta el Servicio Público de Bienestar Familiar - SPBF y la segunda es ser agente del SNBF cuya misión es promover el desarrollo y la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, fortaleciendo las capacidades de las familias como entornos protectores y principales agentes de transformación social.

En ese orden, el ICBF debe emitir los lineamientos técnicos para orientar la prestación del SPBF en el ámbito nacional, departamental y municipal, a su vez debe brindar asesoría y acompañamiento a sus partes interesadas mediante la estrategia de asistencia técnica. La aplicación de esta estrategia en el ICBF presenta dificultad ya que como lo menciona Clauson (2007) el concepto de asistencia técnica se ha mal interpretado debido a que no se tiene en cuenta sus límites, la conciben como un todo incluyendo dentro de su alcance la extensión del conocimiento, sin tener en cuenta que es el extensionismo el que apropia la asistencia técnica como uno de sus ejes y que ésta se debe prestar o brindar durante la puesta en marcha, aplicación o ejecución del ciclo de gestión de una política pública, modalidad de servicio o proceso. Adicional, el Instituto no cuenta con una orientación clara y específica de qué es la AT, cuál es su alcance y propósito, y cómo se debe brindar en sus tres niveles (Nacional, Regional y Zonal) y desde la entidad.

Por otra parte, una de las causas que dificultan la aplicación de la estrategia es la dimensión y cobertura de la entidad; el ICBF (2019) cuenta con aproximadamente 14563 colaboradores distribuidos en una sede de la dirección general, 33

regionales y 214 centros zonales, por otra parte, la operación de las diferentes modalidades del SPBF es tercerizada, para lo cual se cuentan con aproximadamente 3163 operadores (311 de protección y 2852 de promoción y prevención). Finalmente, debe brindar asistencia técnica en todo el ciclo de la gestión de políticas públicas a 35 entidades en el ámbito nacional, a entidades que contribuya a la prestación del SPBF en 32 gobernaciones en el ámbito departamental y a 1101 municipios en el ámbito municipal, incluida Bogotá como Distrito Capital.

Lo anterior hace que la asistencia técnica se convierta en un sistema complejo, objeto de estudio mediante la metodología de dinámica de sistemas - DS, la cual según Sterman (2000) simula el comportamiento del sistema, permitiendo mejorar el aprendizaje sobre éste y facilitando su análisis durante uno o varios horizontes de tiempo, así mismo Forrester (2003) indica que el objeto de la dinámica de sistemas es llegar a comprender las causas estructurales que provocan el comportamiento de un sistema, a través del conocimiento de cada uno de sus elementos y de las interacciones que se generan entre ellos.

Durante revisión de la literatura se observa que la metodología de DS no ha sido empleada en Latinoamérica para analizar, modelar o simular sistemas de extensionismo o de asistencia técnica, sin embargo, teniendo en cuenta que dicha estrategia tiene componentes que la asemejan con la gestión del conocimiento, se indagó algunas aplicaciones en esta temática, para lo cual autores como Martínez Soto, M. E., Rodríguez Monroy, C., Morris Díaz, A. T., & Gil Araujo, M. (2011) la aplicaron para estudiar el efecto de la gestión del conocimiento en la industria agroalimentaria, buscando reducir la diferencia existente entre la demanda y la oferta de harina de maíz implementando un plan basado en un modelo de gestión del conocimiento, por tal motivo se considera que existe una gran oportunidad para explorar desde la metodología de desarrollo del producto y dinámica de sistemas un sistema como éste.

2.4 Metodología

Este capítulo comprende el desarrollo de las fases *I Identificación de las necesidades* y *II Especificaciones* que integran la metodología de Desarrollo de Producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) y escogida

para realizar el proyecto de investigación denominado *Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el ICBF*.

2.4.1 Fase I. Identificación de las necesidades de las partes interesadas

Teniendo como precedente que el modelo guía de asistencia técnica debe responder a las necesidades de un mercado o población, en la primera fase de la metodología de Schnarch *Identificación de las necesidades* se generará la caracterización de la asistencia técnica conforme a las necesidades del ICBF y la de sus partes interesadas.

Una parte interesada según la NTC ISO 9000:2015 se concibe como una persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Para generar dicha caracterización se realizarán los siguientes pasos:

(i) Identificación y categorización de las Partes Interesadas

Con el fin de identificar y categorizar las partes interesadas e involucradas en el desarrollo de la asistencia técnica se realizó una revisión de las funciones específicas que tiene cada nivel del ICBF definidas mediante el Decreto 987 de 2012, Decreto 1927 de 2013, Resolución 2859 de 2013 y la Resolución 7070 de 2016, Resolución de 2018 y los diferentes modelos, lineamientos técnicos y manuales operativos del ICBF.

Identificadas las partes interesadas – beneficiarios de la asistencia técnica se procederá a validar la información con varias dependencias de la Sede de la Dirección General del ICBF, con el fin de garantizar que esta sea la más cercana posible a la realidad. Así mismo, se representarán las partes, sus interrelaciones y causalidades asociadas al comportamiento del sistema en un diagrama de ciclos causales haciendo uso de la metodología de dinámica de sistemas.

(ii) Identificación de necesidades

Para conocer las necesidades de las partes interesadas que interactúan en el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF, y a su vez, identificar y analizar el comportamiento que éstas han manifestado con relación a la planeación y aplicación de la AT, se diseñó y aplicó una encuesta a una de las partes interesadas, los colaboradores.

La población objetivo de la encuesta se definió teniendo en cuenta la afirmación de Schnarch (2011) en donde indica que los empleados de la empresa son fuente de nuevas ideas para el desarrollo de un producto debido a que estos son quienes conocen mejor los procesos productivos existentes, así como los productos, en este caso, los colaboradores son los que mejor conocen la forma en la que se desarrolla la asistencia técnica en el ICBF.

De igual forma, se aclara que el investigador no tuvo acceso a la información de los agentes del SNBF y operadores que brindan el SBPF en el territorio nacional, departamental y municipal, para extender la encuesta y contar con su percepción. Sin embargo, para garantizar la percepción de los operadores, esta investigación tuvo en cuenta las problemáticas y necesidades que éstos manifestaron al ICBF (2013).

Por otra parte, conforme a analizar el comportamiento de los colaboradores frente al desarrollo de la asistencia técnica, Bedoya, C. (2017) indica que uno de los métodos *más conocidos para medir por escalas, las variables que constituyen actitudes es la escala Likert* la cual es de tipo aditiva y se ubica dentro de los diversos tipos de instrumento de medición en la investigación cuantitativa, la cual está compuesta por una serie de ítems a modo de afirmación, ante los cuales se solicita el juicio del sujeto, en este caso del colaborador.

En el diseño de la encuesta, se tuvo en cuenta algunas variables relevantes para medir la calidad de la asistencia técnica identificadas por Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa (2017) categorizadas en cuatro (4) criterios: Resultados en los usuarios, Resultados en el personal, Resultados en la sociedad y Resultados Clave. Los criterios y variables empleados en la encuesta se relacionan en el Anexo 2.

Definidas las variables a medir, se formuló la encuesta tipo Likert, la cual contiene 21 preguntas, de las cuales 10 están asociadas al marco emisor es decir a

identificar la perspectiva de los colaboradores que brindan la asistencia técnica dentro del Instituto, las otras 10 se asocian al marco receptor con las cuales se busca identificar la percepción de aquellos colaboradores que reciben asistencia técnica por parte de alguno de los niveles (Nacional, Regional, Zonal) del Instituto y finalmente se dejó una pregunta abierta asociada a observaciones o recomendaciones que el colaborador quisiera aportar para la mejora del desarrollo de la asistencia técnica.

(iii) Modelo de Dinámica de Sistemas

La metodología de dinámica de sistemas se aplicará únicamente en la fase I con el objetivo de entender y estudiar la problemática que se presenta durante el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF; para la elaboración del modelo de dinámica de sistemas que permite entender y estudiar dicha problemática, se consultarán diversas fuentes de información, principalmente se hará uso de la caracterización de la asistencia técnica que brinda el ICBF, la cual es producto del análisis y revisión de la información documentada en lineamientos técnicos, manuales operativos e informes relacionados con el desarrollo de la asistencia técnica en el Instituto, adicionalmente, se emplearán los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores en el paso (ii).

El producto de este paso será un diagrama causal, el cual busca modelar cualitativamente el comportamiento de la asistencia técnica en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar con el fin de analizar y caracterizar su desarrollo en el ICBF, así como la problemática que se presenta en su aplicación conforme a las necesidades del Instituto y la de sus partes interesada.

2.4.2 Fase II. Especificaciones (Benchmarking)

Considerando que la asistencia técnica es un producto intangible, Schnarch propone comparar las necesidades de las partes interesadas con las especificaciones del modelo, de tal forma que se pueda describir las características esenciales para el desarrollo de la estrategia en la entidad de forma objetiva y representarlas de modo tal que dichas partes sepan qué es la estrategia, puedan ver el papel que cumplen dentro de su aplicación y entiendan el paso a paso de la gestión.

Por lo anterior, en esta fase *Especificaciones* se realizará un benchmarking que permita identificar aquellas especificaciones o buenas practicas que debe contener el modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de acuerdo con los desarrollos aplicados por entidades internacionales y nacionales para el desarrollo de la asistencia técnica y que a su vez satisfagan las necesidades de las partes interesadas identificadas en la fase I.

2.5 Resultados

Los resultados que se presentan en este artículo son el producto de las dos primeras fases del proyecto de investigación *Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el ICBF* el cual se encuentra en curso.

2.5.1 Fase I. Identificación de las necesidades de las partes interesadas

A continuación, se relacionan los resultados conforme a la aplicación de los siguientes pasos: (i) Identificación y categorización de las partes interesadas, (ii) Identificación de las necesidades de los colaboradores (iii) Simulación del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF mediante un modelo de dinámica de sistemas.

(i) Identificación y categorización de las Partes Interesadas

Revisadas y analizadas las funciones específicas que tiene cada nivel del ICBF definidas en normativa en mención, se observa que el ICBF en el marco del SNBF y el SPBF brinda asistencia técnica tanto a partes internas como externas de la organización; dentro de las partes internas se tiene a los colaboradores (servidores públicos y contratistas) de cada uno de los niveles del Instituto (Nacional, Regional, Zonal), como parte externa se tiene a los agentes del SNBF y del Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SNCRPA), las entidades prestadoras del Servicio Público de Bienestar Familiar, la sociedad civil y en algunos casos empresas privadas.

Es decir que internamente el ICBF es prestador y beneficiario de la asistencia técnica, y externamente es quién la presta.

El detalle de la revisión y análisis documental se relaciona en el *Anexo 1* el cual muestra la identificación y categorización de los beneficiarios que reciben asistencia técnica por cada proceso y dependencias del nivel Nacional, Regional y Zonal, de igual forma relaciona las temáticas en la cual ésta se brinda.

Identificadas las partes interesadas – beneficiarios de la asistencia técnica y validada la información con varias dependencias de la Sede de la Dirección General del ICBF, se tiene como resultado que si bien la asistencia técnica cuenta con un marco normativo que establece mediante funciones su desarrollo como estrategia para fortalecer la implementación de los referentes técnicos (lineamientos técnicos y manuales operativos) no cuenta con un estándar para su gestión, lo cual permite que algunos procesos en Sede de la Dirección General definan acciones únicamente para el nivel nacional sin articularlo con los otros niveles del Instituto, generando confusión, desarticulación y a veces uso inadecuado de recursos. Adicionalmente, se obtuvo como resultado la Tabla 3, en la cual se relacionan las partes interesadas, beneficiarias de la asistencia técnica en el ICBF.

Tabla 3. Partes Interesadas - Beneficiarios de la asistencia técnica que brinda el ICBF

Marco	Tipo de Parte Interesada	PI - Beneficiario Asistencia Técnica	Nivel
SNBF	Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes del SNBF • Agentes del SNCRPA Nota: Agentes diferentes al ICBF	Nacional, Departamental, Municipal
	Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores ICBF del Proceso de Coordinación y articulación del SNBF y agentes, y de los procesos Misionales 	Nacional Regional Zonal
SPBF	Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Operadores del SPBF, contratados o no por el ICBF y Agentes Educativos Comunitarios ○ De bienes, obras, servicios (relacionados con el funcionamiento de la Entidad) • Sociedad Civil • Empresas Privadas 	Nacional, Departamental (Regional), Municipal (Zonal)
	Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores: Servidores públicos y contratistas ICBF 	Nacional, Regional, Zonal

Fuente: Elaboración propia

(ii) Identificación de necesidades

Para conocer las necesidades de las partes interesadas que interactúan en el desarrollo de la asistencia técnica, se aplicó la encuesta a los colaboradores de las dependencias, grupos de trabajo de las Regionales y Centros Zonales mediante la herramienta Forms para generar encuestas de Microsoft Office 365.

Conforme a los resultados de percepción de los colaboradores en el marco:

- Emisor (colaborador que brinda AT), se pudo identificar que el 30% de las preguntas fueron valoradas (Likert: siempre) con puntajes superiores al 60%, los cuales corresponden a las variables Fortalecimiento Interno y Gestión Organizacional, relacionadas con el conocimiento que tiene el emisor de los planes de asistencia técnica y su respectivo seguimiento y evaluación. Por otra parte, en el mismo tipo de respuesta, teniendo en cuenta la de menor puntaje (22%) se observa que existe debilidad en la **Evaluación y seguimiento** de la percepción de la asistencia técnica, lo cual puede ser asociada a una causa de falta de liderazgo por parte del nivel nacional del ICBF y a la vez que no se tiene claro cómo ésta se debe realizar.

Conforme al análisis cualitativo de las observaciones o recomendaciones realizadas por los colaboradores que brindan la AT se identifica que, aunque se conoce la importancia y el objetivo de la asistencia técnica en el ICBF existen debilidades debido a que no existe una línea que oriente la planeación de la asistencia técnica lo cual genera desarticulación entre los niveles que la brindan, duplicidad de información, uso inadecuado de los recursos entre otros.

- Receptor (colaborador que es usuario de la AT), el 20% de las preguntas analizadas fueron valoradas (Likert: siempre) con puntajes superiores al 60%, los valores superiores corresponden a las variables Capacidad de Comunicación y Confiabilidad, relacionadas con el trato, disposición y claridad en la prestación de la asistencia técnica por parte del profesional que la brinda. De igual forma, para el mismo tipo de pregunta, la de menor puntaje 14% se relaciona con la oportunidad con la que se brinda la asistencia técnica, la cual está asociada con a la capacidad de respuesta y la debilidad en la planeación de la asistencia técnica o disponibilidad del talento humano.

Conforme al análisis cualitativo de las observaciones o recomendaciones realizadas por los colaboradores que son usuarios de la AT, se identifica que

las causas que se asocian a la baja percepción se deben a que los medios que se emplean para brindar asistencia técnica no están siendo efectivos, se manifiesta que se requiere mayor asistencia presencial y disponibilidad de personal que la brinde para garantizar el principio de oportunidad.

Finalmente, las necesidades de las partes interesadas se pueden visualizar en la Tabla 4. El detalle de los resultados de la encuesta y de la identificación de necesidades se puede visualizar en el [Anexo 2](#).

Tabla 4. Resumen Necesidades Partes Interesadas

No.	Necesidades
1	Concepto y orientaciones de asistencia técnica claras y de fácil comprensión para su desarrollo.
2	Orientaciones y responsables para cada una de las etapas (planeación, ejecución, evaluación y mejora) del desarrollo de asistencia técnica
3	Orientaciones y responsabilidades definidas para la articulación, elaboración, socialización y seguimiento del Plan de Asistencia Técnica en los tres niveles de la entidad
4	Asignación de recursos económicos y talento humano competente para el desarrollo de la asistencia técnica acorde con el proceso, modalidad o programa que se está ejecutando.
5	Diseño y construcción del plan de asistencia técnica de forma participativa
6	Plan de fortalecimiento para los colaboradores que brindan asistencia técnica, acorde con las necesidades de AT del nivel Nacional, Regional y Zonal.
7	Aplicación de metodologías y herramientas para brindar asistencia técnica de forma presencial o virtual acordes con el tipo de beneficiario de la Asistencia Técnica.

Fuente: Elaboración propia

(iii) Modelo de Dinámica de Sistemas

De acuerdo con la caracterización de la asistencia técnica, la revisión de documentos y las necesidades de las partes interesadas, se construyó un diagrama de ciclos causales en Vensim P.L.E. 8.0.4 (ver [Anexo 3](#)), mediante el cual se modela de manera cualitativa y se analizan las interacciones y causalidades entre las variables del sistema.

Para comprensión del modelo, este estudio entenderá que el desarrollo de la asistencia técnica (AT) es efectiva cuando exista una eficiente gestión de políticas públicas sociales (primera infancia, infancia, niñez, adolescencia y familias), implementación de las modalidades en las que se presta el Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF) y gestión institucional en el ICBF. En este orden, el

diagrama causal visualiza dos escenarios dependientes de la eficiencia del desarrollo de la AT.

El primer escenario se refleja cuando la calidad con la que se brinda la AT es alta, es decir cuando los colaboradores del ICBF que la brindan tienen conocimiento sobre la estrategia de AT de la entidad, tienen claro su rol y responsabilidad, tienen compromiso con la estrategia, realizan un análisis adecuado de las debilidades de conocimiento de los colaboradores del ICBF, agentes del SNBF y operadores del SPBF, priorizan y realizan una planeación adecuada de la asistencia técnica y transfieren adecuadamente el conocimiento asociado con una política pública, modalidad o procedimiento interno de la entidad en los tiempos acordados y pertinentes con el contexto del territorio en el cual se encuentra el beneficiario de la AT, permitiendo así, fortalecer el conocimiento de dichos beneficiarios, reducir o eliminar los hallazgos negativos durante la evaluación de políticas, supervisión de contratos, la evaluación de los procesos del ICBF y disminuir las dudas e inquietudes que surgen a raíz de la gestión de políticas públicas, la implementación de las modalidades y la gestión de procesos, disminuyendo o manteniendo estable la demanda de la AT, mejorando la gestión institucional y la calidad del SPBF.

El segundo escenario se observa cuando el desarrollo de la AT no es eficiente debido a factores internos como la falta de orientación estratégica, táctica y operativa sobre cómo brindar la AT, falta de liderazgo y compromiso de la estrategia en la Entidad o de recursos intangibles como el conocimiento y tangibles como el talento humano, económico o financiero del ICBF, los cuales impactan negativamente la capacidad de respuesta para suplir la demanda de necesidades de AT, el fortalecimiento del conocimiento los beneficiarios de AT, incrementa los hallazgos negativos durante la evaluación de políticas, supervisión de contratos, la evaluación de los procesos del ICBF, aumenta las dudas e inquietudes que surgen a raíz de la gestión de políticas públicas, la implementación de las modalidades, la gestión de procesos, aumentando la demanda de la AT, afectando la gestión institucional y la calidad del SPBF.

Ambos escenarios impactan de forma positiva o negativa la gestión del SNBF, teniendo en cuenta que el ICBF tiene dos roles dentro del sistema, el primero como rector y coordinador, y el segundo como agente del sistema. Cabe mencionar que no es competencia del ICBF definir las orientaciones para que los

agentes del SNBF brinden AT a sus partes interesadas, sino que, como agente debe definir cómo desde y en la entidad se brinda AT.

En el diagrama causal se identificaron ocho (8) ciclos principales y en su totalidad son de refuerzo, a continuación, se describe su comportamiento, así como los hallazgos y resultados de su análisis:

-  **Subsistema Gestión del Conocimiento:** En este ciclo de refuerzo se observa que los agentes del SNBF durante la gestión de una política pública, o los colaboradores del ICBF, operadores o entidades administrativas del SPBF durante la implementación de lineamientos, modelos, manuales operativos y procedimientos que orientan tanto la prestación del SPBF como la operación del instituto pueden presentar dudas e inquietudes sobre cómo realizar una efectiva implementación lo cual incrementa la demanda de asistencia técnica, impactando negativamente la planeación e implementación de la AT, que a su vez impacta el fortalecimiento de capacidades, habilidades y conocimiento de los beneficiarios de la AT ya que se tendrían menos herramientas para la resolución de problemas, lo cual dificulta la generación de conocimiento (documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas), lo cual podría mantener o incrementar las dudas durante la gestión de políticas públicas, la implementación de modalidades y la gestión de procesos.
-  **Subsistema Fortalecimiento Operadores del SPBF:** El ICBF tiene tercerizada la operación del SPBF para lo cual suscribe contratos con operadores y entidades administradoras en el territorio colombiano, los cuales son seleccionados de los diferentes bancos de oferentes de la Entidad de acuerdo al tipo de programa o modalidad que ésta oferta. En ese orden, una de las funciones del ICBF es evaluar el cumplimiento contractual del operador (supervisar al operador) de acuerdo a la periodicidad establecida en el contrato. Por lo anterior, este ciclo de refuerzo permite observar que durante la supervisión se identifican hallazgos positivos y negativos, los cuales dependen del conocimiento y experiencia del operador y su capacidad operativa y financiera para gestionar la modalidad o programa; los hallazgos negativos asociados al conocimiento y habilidades del operador deben ser analizados y priorizados por los colaboradores que brindan asistencia técnica en el respectivo nivel regional y zonal de la entidad, lo cual incrementa la demanda de asistencia técnica, disminuyendo la capacidad de respuesta (desempeño,

velocidad y coordinación con que las acciones de AT son implementadas) de la entidad, ya que la entidad actualmente no tiene claro cómo incluir dentro de la planeación las acciones de asistencia técnica producto de los hallazgos de supervisión, es decir afecta negativamente la planeación e implementación de la AT, que a su vez disminuye el fortalecimiento de capacidades, habilidades y conocimiento de los operadores y entidades administradoras de servicio e impacta negativamente la implementación de los programas o modalidades de servicio, manteniendo o incrementando los hallazgos negativos en la supervisión.

- **R3 Subsistema de Gestión por procesos:** El ICBF cuenta con un modelo de operación por procesos, el cual consta de dieciséis (16) procesos que aplican para los tres niveles (Nacional, Regional y Zonal) de la entidad. En este orden, cada proceso y dependencias que interactúan en éste tienen como función brindar asistencia técnica a sus partes interesadas en temas de su competencia, sin embargo, en la actualidad los únicos procesos que medianamente planean, ejecutan, hacen seguimiento a la estrategia de AT y tienen unas metas definidas en el plan anual institucional relacionadas con AT son los procesos misionales de Protección y Promoción y Prevención, estas metas son monitoreadas periódicamente mediante el Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación Institucional (SIMEI). Por lo tanto, cuando se generan resultados negativos durante la ejecución de los procesos en alguno de los tres niveles, y se identifica la necesidad de brindar asistencia técnica, se genera un incremento en la demanda de AT, lo cual afecta negativamente la planeación e implementación de la AT, y a su vez disminuye el fortalecimiento de capacidades, habilidades y conocimiento de los colaboradores del ICBF en sus tres niveles e impacta negativamente la eficiencia de la implementación de los procesos, manteniendo o incrementando los resultados negativos de la gestión de los procesos. Los demás procesos desarrollan acciones de asistencia técnica en el marco de la gestión de acciones de mejora, sin embargo, no tienen una orientación clara de cómo realizar la planeación, ejecución, seguimiento y monitoreo de la estrategia.

R4 Subsistema Seguimiento y control de la AT: En este ciclo de refuerzo se observa que a menor liderazgo y compromiso con la estrategia de AT por parte de los líderes o responsables de proceso se tiene un menor control de los recursos invertidos en el desarrollo de la AT y efectividad de ésta, lo cual impacta negativamente la capacidad de respuesta al no basar sus decisiones

como la asignación de recursos en los resultados de seguimiento de la estrategia, situación que afecta la eficiencia de la planeación e implementación de la AT, disminuye el fortalecimiento de las capacidades, habilidades y conocimiento de los beneficiarios de la AT, impacta negativamente la eficiencia de los programas y modalidades de servicio, lo que a su vez disminuye la calidad del SPBF y afecta el nivel de liderazgo ya que los líderes o responsables de proceso se rehusarían a hacerse cargo de una estrategia que no aporta significativamente a la operación de la Entidad.

- **R5** **Subsistema Capacidad de Respuesta a la demanda de la AT:** La capacidad de respuesta está relacionada con la velocidad y la coordinación con que las acciones para satisfacer la demanda de asistencia técnica son implementadas. Actualmente, esta capacidad de respuesta en la entidad se ve afectada, dado que la planeación de la asistencia técnica se hace anualmente por lo tanto ya existen unos recursos como el talento humano y financieros que han sido asignados desde el inicio de cada vigencia o año, es decir que al incrementarse los resultados negativos de la supervisión a operadores, los de la evaluación de los procesos, y las dudas e inquietudes en la implementación de las modalidades y procesos, se incrementa la demanda de la AT, demanda que no se ha tenido en cuenta en la planeación de la AT, la cual se ve afectada al igual que su implementación pues actualmente no existe una orientación clara de cómo incluir estas acciones en el plan de asistencia técnica, limitando que las debilidades se puedan subsanar oportunamente, situación que aleja la estrategia de AT de su objetivo que es fortalecer las capacidades, habilidades y conocimiento de sus beneficiarios impactando la eficiencia de la implementación de las modalidades y la gestión de los procesos, lo cual genera un ciclo vicioso pues incrementa las debilidades (R1, R2 y R3) en la operación del instituto y a su vez genera confusión e incertidumbre entre los diferentes actores al no tener respuesta a sus inquietudes. La capacidad de respuesta actual de la demanda de AT en la entidad hace que la estrategia de asistencia técnica sea correctiva y no preventiva.
- **R6** **Subsistema Impacto de la AT en el desempeño del SNBF:** El ICBF brinda asistencia técnica al conjunto de agentes e instancias del SNBF con el fin de fortalecer su conocimiento, habilidades y competencias para satisfacer las necesidades de la sociedad colombiana, relacionadas con la integración y

realización armónica de la familia, la protección preventiva y especial del niño, niña o adolescente garantizando sus derechos, sin embargo dada la cantidad de agentes del SNBF existe debilidad en la elaboración del plan de asistencia técnica, lo cual se evidencia en los informes de los Consejos Departamentales / Municipales de Política Social de la Procuraduría General de la Nación (2013) mediante el cual se da seguimiento y se evalúa el SNBF, esta situación afecta la eficiencia en la gestión de políticas públicas y la implementación de las diferentes modalidades de prestación del servicio que se desarrollan en el territorio, situación que impacta negativamente la calidad del SPBF y a vez el desempeño del SNBF logrando así un menor compromiso por parte de los actores de la AT con la estrategia, generando un ciclo vicioso ya que sin compromiso se afecta la planeación e implementación de la estrategia.

-  **R7 Subsistema Liderazgo de la AT:** En este ciclo de refuerzo se observa que a menor liderazgo por parte de los líderes o responsables de proceso, la estrategia de AT en el ICBF tendrá menor importancia, limitando su promoción y divulgación, lo que a su vez disminuye el compromiso por parte de los actores que intervienen en el desarrollo de la AT, afectando consigo la planeación e implementación de la AT, ya que no se realizaría con rigor y calidad, esto repercute en el fortalecimiento de capacidades, habilidades y conocimiento de los beneficiarios de la AT, disminuyendo la eficiencia de la implementación de la gestión de políticas públicas, la implementación de modalidades y la gestión de procesos, afectando consigo la calidad del SPBF, volviéndose un ciclo no deseable ya que afecta el liderazgo debido a los resultados.
-  **R8 Subsistema Gestión de Recursos:** En este ciclo de refuerzo se observa que a menor liderazgo por parte de los líderes o responsables de proceso, la estrategia de AT en el ICBF tendrá menor importancia por ende se limita la asignación de recursos como talento humano y financiero, situación que afecta la capacidad de respuesta a la demanda de la AT que a su vez disminuye la eficacia de la planeación e implementación de la AT ya que es posible que no se logre fortalecer las capacidades, habilidades y conocimiento de los beneficiarios de la AT, afectando consigo la eficiencia de la gestión de políticas públicas, la implementación de las modalidades y la gestión de procesos, lo cual repercute en la calidad del SPBF, volviéndose de igual forma que el R7 un ciclo no deseable pues afecta el liderazgo debido a los resultados.

Conforme a lo anterior, se encuentra que los ocho ciclos de refuerzo reflejan un comportamiento no deseable, toda vez que hacen vulnerable el sistema de desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF. La problemática identificada se evidencia en el ciclo R5 la cual se describe como ***ausencia de orientaciones para el desarrollo de la estrategia de asistencia técnica en el ICBF limitando la capacidad de respuesta de la Entidad ante la demanda de AT y sus requerimientos***, por lo que se hace necesario intervenir el sistema con el fin de estabilizar los ciclos de refuerzo logrando que el ciclo de R5 sea de balance y los contrarreste, es decir, este ciclo debe visualizar que cada vez que se aumenta la demanda de asistencia técnica se incrementa la capacidad de respuesta logrando así una buena planeación e implementación de la AT y el cumplimiento del objetivo de ésta, por lo cual la solución propuesta para intervenir el sistema es el desarrollo del modelo guía de asistencia técnica que permita al ICBF orientar la gestión de la AT interna y externa con el fin de mejorar la capacidad de respuesta, la planeación, el desarrollo, el seguimiento y control de ésta.

2.5.2 Fase II. Especificaciones (Benchmarking)

Al revisar la literatura, no se encontró un referente de asistencia técnica para el sector de *Inclusión social y reconciliación* o desarrollos en dicha temática por entidades públicas cuya misión es similar a la del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en Latinoamérica.

Por lo anterior, con el fin de identificar aquellas especificaciones o buenas prácticas que debe contener el modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se abordaron los desarrollos de asistencia técnica aplicados en el sector de agricultura de países como Chile, Costa Rica, Argentina y del sector Salud en Colombia, con los cuales se realizó un benchmarking teniendo como base los documentos asociados en la Tabla 5.

Tabla 5. Referentes Técnicos – Asistencia Técnica

País	Desarrollo
Chile	Manual de Extensión Rural: INDAP (2018)
Argentina	Manual del Extensionista: INTA (2012)
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de Buenas Prácticas de Extensión Rural: caso de Costa Rica: RELASER (2016) ○ Orientaciones Metodológicas para la extensión Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica (2015)

País	Desarrollo
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guía para la Planeación, implementación y evaluación de la asistencia técnica en el Ministerio de Salud y Protección Social; Ministerio de Salud y Protección Social (2018). ○ Manual de Formulación de Planes Generales de Asistencia Técnica, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social (2016).

Fuente: Elaboración propia

El resultado del benchmarking entre los referentes técnicos de asistencia se relaciona en la Tabla 6, mediante la cual se resaltan los ítems de los documentos que para el presente estudio se entenderán como las respectivas especificaciones.

Tabla 6. Matriz Especificaciones referentes técnicos

Especificaciones	Documento de Referencia					
	INDAP (2018)	INTA (2012)	RELASER (2016)	Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica (2015)	Ministerio de Salud y Protección Social (2018)	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social (2016)
Marco conceptual	x	x	x	x	x	
Marco Normativo		x			x	
Población Objetivo					x	
Gestión por procesos	x			x	x	x
Metodologías	x	x		x	x	x
Liderazgo			x			
Gestión del Conocimiento		x	x			

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 6 se puede concluir que el 83% de los referentes técnicos consideró esencial las especificaciones *marco conceptual* y *metodologías*, seguido de un 66% para la *Gestión por procesos* y un 33% o menos considero importante la de *marco normativo*, *gestión del conocimiento*, *población objetivo* y *liderazgo*. La descripción de cada especificación se relaciona en la Tabla 7.

Tabla 7. Descripción Especificaciones identificadas en el Benchmarking

Especificaciones	Descripción
Marco Normativo	Se refiere al ámbito legal y normativo que rige la estrategia a nivel interno y externo de la entidad.
Marco Conceptual	Permite dar a conocer la definición o el concepto de la asistencia técnica

Especificaciones	Descripción
	en función del desarrollo de la misión de la Entidad, al igual que sus principios, enfoques, atributos o características, de igual forma indica el propósito de la estrategia (el qué, el para qué y el por qué) y los límites en los esta se debe desarrollar, con el fin de definir los resultados esperados.
Población Objetivo	La población objetivo se refiere a las partes interesadas de la entidad que se pueden ver impactadas o pueden impactar con el desarrollo de la asistencia técnica.
Liderazgo	De conformidad con la ISO 9001:2015 esta especificación permite que la alta dirección del ICBF demuestre liderazgo y compromiso con la estrategia de asistencia técnica, en ese orden debe asumir la responsabilidad de asignar recursos para su gestión al igual que debe asegurarse de que se establezca unos lineamientos claros y acordes no sólo con los requisitos y objetivos de la entidad sino con las necesidades de sus partes interesadas, de igual manera debe asegurarse que la estrategia esté documentada, sea comunicada y de fácil entendimiento y aplicación para la entidad y debe estar disponible para las partes interesadas. Adicionalmente, la alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes a la estrategia se asignen, se comuniquen y se entiendan en el ICBF.
Gestión por procesos	Permiten dar un orden lógico y secuencial de las etapas de planeación, ejecución, evaluación y mejora de la estrategia de asistencia técnica en la entidad, teniendo en cuenta los recursos asignados, los roles y responsabilidades que se definieron para los actores de la AT.
Metodologías	Hace referencia a los diferentes escenarios, metodologías o documentos asociados que se emplean durante la prestación de la asistencia técnica con el fin de que sea de fácil acceso, entendimiento y aplicación para los beneficiarios de ésta.
Gestión de Conocimiento	De acuerdo con el DAFP (2018) la gestión del conocimiento permite capturar, distribuir y usar eficazmente el conocimiento para el desarrollo de nuevos servicios y productos o la mejora de uno ya existente.

Fuente: Elaboración propia

Al comparar las necesidades de las partes interesadas (Tabla 4) y las especificaciones de los referentes técnicos se observa que éstas podrían satisfacer dichas necesidades ya que contribuyen a que las partes interesadas del desarrollo de la asistencia técnica conozcan y/o fortalezcan el concepto de la estrategia, puedan ver el papel que cumplen dentro de su aplicación y entiendan el paso a paso de la gestión. Por lo cual se requiere que las siete (7) especificaciones (Tabla 7) se tengan en cuenta en el desarrollo del modelo guía de asistencia técnica para el ICBF, nominada como la tercera fase de la

metodología de desarrollo del producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018).

2.6 Discusión

Durante la aplicación de la metodología de desarrollo del producto, específicamente la de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018), se pudo validar la problemática identificada por los actores que participan en el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF, para lo cual inicialmente se realizó la caracterización de las partes interesadas, las cuales tienen varios roles, uno como emisor de información o prestador de la asistencia técnica y el otro como el receptor, quién es el que se beneficia de la asistencia técnica. Posterior a ser caracterizadas las partes interesadas, se procedió a identificar aquellas debilidades que se presentaban durante el desarrollo de la asistencia, para lo cual se empleó la metodología de dinámica de sistemas, cuyo resultado fue un diagrama de ciclos causales mediante el cual se identificó ocho (8) ciclos de refuerzo en el sistema, los cuales reflejan un comportamiento no deseable, específicamente el ciclo R5 describe que la problemática que se presenta en el ICBF asociada a la AT es la *ausencia de orientaciones para el desarrollo de la estrategia de asistencia técnica en el ICBF limitando la capacidad de respuesta de la Entidad ante la demanda de AT y sus requerimientos*, por lo que se hace necesario intervenir el sistema logrando que el ciclo en mención se estabilice permitiendo que al aumentar la demanda de asistencia técnica se incremente la capacidad de respuesta logrando así una buena planeación e implementación de la AT y el cumplimiento del objetivo de ésta.

El sistema puede intervenir mediante la aplicación del modelo guía de asistencia técnica que se desarrolla en este estudio, permitiendo al ICBF orientar la gestión de la AT interna y externa con el fin de mejorar la capacidad de respuesta, la planeación, el desarrollo, el seguimiento y control de ésta. Adicional, para garantizar la estabilidad del ciclo R5, el modelo propuesto debe abordar las especificaciones mencionadas en la Tabla 7.

Es así, como el estudio del sistema social complejo del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF mediante el uso de la metodología de dinámica de sistemas inmerso dentro de la aplicación de la fase *Identificación de las necesidades de las partes interesadas* de la metodología de Desarrollo del Producto de Schnarch

adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) se considera innovador, toda vez que en Latinoamérica no se encuentra dicha metodología haya sido empleada para modelar o simular sistemas de extensionismo o de asistencia técnica, por lo cual esta investigación permite ampliar el campo de aplicación de la DS en la categoría de sociedad y política pública, pues como ya se mencionó, la asistencia técnica contribuye a la mejora del ciclo de gestión de las políticas públicas que se desarrollan en el marco del SNBF, en este caso, la de primera infancia, la de infancia y adolescencia, la de apoyo y la de fortalecimiento a las familias, y a su vez genera impacto en la mejora de la calidad del Servicio Público de Bienestar Familiar, que es el valor público que genera el ICBF a la sociedad colombiana.

2.7 Conclusiones

- Mediante la aplicación de las dos primeras fases de la metodología de desarrollo del producto de Schnarch se identificaron las partes interesadas beneficiarias de la asistencia técnica y sus necesidades – especificaciones, las cuales se consideran de gran importancia para la elaboración del concepto del *Modelo guía de asistencia técnica para el ICBF*.
- La metodología de dinámica de sistemas permitió caracterizar el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF y a su vez facilitó el análisis de la interacción de las variables. Del modelo se obtuvo que la causa raíz que afecta la eficacia del sistema es la baja capacidad de respuesta a la demanda de la asistencia técnica y la débil planeación de ésta.
- El benchmarking de los desarrollos de extensionismo y asistencia técnica permitieron definir siete (7) especificaciones que debería abordar el modelo guía de asistencia técnica con el fin de subsanar las debilidades identificadas por las partes interesadas y la problemática que se visualizó en la caracterización del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF.

Capítulo 3. Desarrollo de un modelo guía de Asistencia Técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Paula A. Castro O., Esp.¹, Joan P. Cruz G., MSc.¹ e Ivonne A. Castiblanco J., MSc.²

¹Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

²Politecnico di Torino

paula.castro-os@mail.escuelaing.edu.co, joan.cruz@escuelaing.edu.co,
ivonne.castiblanco@polito.it

3.1 Resumen

La asistencia técnica (AT) es una estrategia de mejora continua que permite fortalecer las capacidades, habilidades y conocimiento específico de las partes interesadas que interactúan en un sistema con el fin de que éstas puedan resolver alguna problemática que se les presente a la hora de implementar bien sea una política pública, un lineamiento técnico o un proceso; la AT al fortalecer el conocimiento contribuye al desarrollo de la innovación, ya que su uso permite generar soluciones a problemáticas asociadas a la aplicación e implementación de productos, servicios, procesos y sistemas de gestión.

Este artículo presenta la metodología de Desarrollo de Producto de Schnarch, adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) aplicada en el *Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*, el cual busca dar respuesta a las necesidades de la entidad y a las de sus partes interesadas en el marco del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF) y el Servicio Público de Bienestar Familiar (SPBF). En primer lugar, muestra los resultados de las dos primeras fases de la metodología, un análisis de las *necesidades de las partes interesadas* y las *especificaciones* que debe considerar el modelo guía para la satisfacción de éstas. En segundo lugar, explica el desarrollo de la fase tres *Diseño Conceptual* a través de los conceptos de modelo de asistencia técnica los cuales correlacionan las especificaciones identificadas con los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la ISO 30401:2018. Finalmente, este estudio concluye con la selección del modelo.

Palabras Clave: Asistencia Técnica, Gestión del Conocimiento, Innovación, MIPG, Servicio Público de Bienestar Familiar, ISO 30401.

3.2 Introducción

La asistencia técnica según Clauson (2007) se basa en ayudar a otro a resolver una problemática específica y que, mediante su aplicación, las organizaciones formulan o generan conocimiento para su desarrollo. Así mismo (Castro, Castiblanco & Cruz, 2019) indican que la asistencia técnica como fase de la extensión fortalece el conocimiento de una población específica mediante las buenas prácticas y gestión de éste, y a su vez aporta al desarrollo de la innovación, ya que contribuye a la solución de problemas asociados a la aplicación e implementación de productos, servicios, procesos y sistemas de gestión.

Según Gómez, D.R. (2006) el conocimiento es un factor importante para la productividad o eficiencia de la gestión de una entidad lo cual hace que el desarrollo de estrategias para su generación, captura, difusión y uso se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

En ese orden, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF desde sus inicios ha considerado la asistencia técnica como factor relevante para la mejora no solo de sus procesos sino de las modalidades de atención del Servicio Público de Bienestar Familiar, sin embargo, en la actualidad el Instituto no cuenta con una orientación clara y específica de qué es la AT, cuál es su alcance y propósito, y cómo se debe brindar en sus tres niveles (Nacional, Regional y Zonal) y desde la entidad a las demás partes interesadas, por lo cual este artículo responde a la pregunta de investigación de *¿Cómo desarrollar un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar que permita mejorar su gestión institucional y la calidad del Servicio Público de Bienestar Familiar?*, mediante la aplicación de la metodología de Desarrollo de Producto de Schnarch, adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018).

Esta metodología cuenta con tres fases, la primera es *Identificación de las necesidades*, la segunda *Especificaciones* y la tercera *Desarrollo Conceptual*, en ese orden, se recopilará brevemente los resultados de la fase I y fase II relacionados en el artículo científico denominado *Análisis de necesidades y benchmarking para el desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica* de Castro, Castiblanco & Cruz (2019). Finalmente se presentará la aplicación de la

fase III mediante la cual se desarrollan dos conceptos de modelo a evaluar para definir la propuesta del modelo guía, los cuales contemplan las especificaciones identificadas en la fase II de la aplicación de la metodología. El primer concepto está orientado a la articulación de la asistencia técnica con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el segundo da cumplimiento a los requisitos definidos en la ISO 30401:2018 “*Sistemas de Gestión del Conocimiento, Requisitos*”; finalmente esta investigación concluye con la selección del modelo.

Cabe resaltar que este estudio no tiene la intención de ser conclusivo, puesto que la asistencia técnica como estrategia de transferencia de conocimiento es un campo en constante cambio y actualización, por lo tanto, este artículo pretende aportar elementos nuevos para el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF.

3.3 Metodología

Este capítulo comprende el *Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el ICBF*, el cual se basa en la metodología de Desarrollo de Producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018), la cual consta de tres fases, la primera es *Identificación de las necesidades*, la segunda *Especificaciones* y la tercera *Desarrollo Conceptual*.

La palabra *modelo* según la Real Academia Española es:

- Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.
- En las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar.
- Representación en pequeño de alguna cosa.
- Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

De acuerdo con Carvajal V. A. (2002) esta investigación entenderá *modelo* como la descripción o construcción racional de la realidad (hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras y sistemas, entre otros) de un campo de estudio, por lo general está en función de algunos supuestos teóricos o de una teoría. En consecuencia, se trata de una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o el sistema; de igual

forma es una aproximación esquematizada de este campo de estudio, es decir no intenta representar la realidad como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativos.

3.3.1 Fase I. Identificación de necesidades

La aplicación de la primera fase, consistió en *identificar las necesidades de las partes interesadas* de la asistencia técnica en el ICBF, estas son, los colaboradores (servidores públicos y contratistas) de cada uno de los niveles del Instituto (Nacional, Regional, Zonal), los agentes del SNBF, las entidades prestadoras del Servicio Público de Bienestar Familiar, la sociedad civil y las empresas privadas. Para lo cual, se aplicó una encuesta tipo Likert a los colaboradores cuyo diseño tuvo en cuenta algunas variables relevantes para medir la calidad de la asistencia técnica identificadas por Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa (2017).

Esta encuesta consta de 21 preguntas, de las cuales 10 están asociadas al marco emisor es decir a identificar la perspectiva de los colaboradores que brindan la asistencia técnica dentro del Instituto, las otras 10 se asocian al marco receptor con las cuales se busca identificar la percepción de aquellos colaboradores que reciben asistencia técnica por parte de alguno de los niveles (Nacional, Regional, Zonal) del Instituto y finalmente se dejó una pregunta abierta asociada a observaciones o recomendaciones que el colaborador quisiera aportar para la mejora del desarrollo de la asistencia técnica. (Castro, Castiblanco, & Cruz, 2019).

Finalmente, para analizar y estudiar la problemática que se presenta durante la gestión de la asistencia técnica en el ICBF se modeló cualitativamente su desarrollo aplicando la metodología de dinámica de sistemas; para la elaboración del modelo de dinámica de sistemas se consultarán diversas fuentes de información, principalmente se usó la caracterización de la asistencia técnica que brinda el ICBF, la cual es producto del análisis y revisión de la información documentada en lineamientos técnicos, manuales operativos e informes.

3.3.2 Fase II. Especificaciones

En el desarrollo de la segunda fase *Especificaciones* se realizó un benchmarking que con el fin de identificar aquellas especificaciones o buenas practicas que debe

contener el modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de acuerdo con los desarrollos aplicados por entidades internacionales y nacionales para el desarrollo de la asistencia técnica y que a su vez satisfagan las necesidades de las partes interesadas, ya que Schnarch (2016) indica que comparar las necesidades de las partes interesadas con las especificaciones del modelo permite describir las características esenciales para el desarrollo de la estrategia en la entidad de forma objetiva y representarlas de modo tal que dichas partes sepan qué es la estrategia, puedan ver el papel que cumplen dentro de su aplicación y entiendan el paso a paso de la gestión.

3.3.3 Fase III. Diseño conceptual

En el desarrollo de la tercera fase *Diseño Conceptual* se definirán dos conceptos del *Modelo guía para el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF*, de los cuales, se seleccionará el que mejor se adapte a la entidad y satisfaga las necesidades de las partes interesadas.

Según Ulrich & Eppinger, el concepto de un producto, es una descripción aproximada de la tecnología, principios de operación y forma del producto, por lo tanto, el grado en que un producto satisface a clientes y puede ser comercializado con éxito, depende en gran medida de la calidad del concepto básico.

Dado que el alcance de este proyecto de investigación no incluye la implementación del modelo, el *diseño conceptual* incluirá las especificaciones o criterios para el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF y los indicadores que permitan medir su gestión, no incluirá la evaluación como tal, ya que ésta deberá realizarse después de implementado el modelo.

Por lo anterior, aplicaran los pasos de generación y selección de conceptos de la metodología de diseño y desarrollo de productos de Ulrich & Eppinger (2013).

- **Generación de conceptos:** En este paso se definirán los dos conceptos de modelo, los cuales indicaran los principios y el esquema o estructura que debe contemplar el *Modelo guía para el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF*, para su generación se tendrá como insumo las especificaciones identificadas en la *fase II* de la metodología de Desarrollo de Producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco, & Cruz (2018).

Dado que la asistencia técnica como fase de la extensión fortalece el conocimiento y a su vez aporta al desarrollo de la innovación, se considera relevante que los dos conceptos estén enfocados en la gestión del conocimiento e innovación, razón por la cual se tendrá en cuenta:

- La *dimensión 6. Gestión del Conocimiento e Innovación* del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) establecido mediante el Decreto 1499 de 2017.

El MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (DAFP, 2017).

- Los requisitos definidos en la ISO 30401:2018 “*Sistemas de Gestión del Conocimiento, Requisitos*”.

Lo anterior, contribuye a que la especificación de gestión de conocimiento sea satisfactoria.

- **Selección del concepto modelo:** Según Ulrich & Eppinger (2013) la *selección del concepto* es el proceso para evaluar conceptos con respecto a las necesidades del cliente y otros criterios, comparando los puntos relativamente fuertes y débiles de los conceptos, y seleccionando uno o más de éstos para su posterior investigación, prueba o desarrollo.

Por lo anterior, para la evaluación de los dos conceptos definidos, se escoge como concepto de referencia o comparación el *lineamiento de asistencia técnica* del Ministerio de Salud y Protección Social toda vez que es una entidad pública colombiana y hace parte de los agentes del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, para Ulrich & Eppinger esta referencia es generalmente un estándar industrial o un concepto sencillo con el que el evaluador está familiarizado.

Posteriormente, se elabora la matriz del *concept scoring* la cual permite evaluar en términos de capacidad cada concepto en comparación con el concepto de referencia relativo al criterio particular. Finalmente, cuando se tiene una

comprensión de cada concepto y su calidad relativa se selecciona el concepto más favorable, en este caso, se selecciona el concepto que en términos de capacidad contribuya a la mejora de la gestión institucional del ICBF y a la calidad del SPBF.

3.4 Resultados

Los resultados que se presentan en este artículo son el producto de las fases aplicadas en el proyecto de investigación *Desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el ICBF*.

3.4.1 Fase I. Identificación de necesidades

Para conocer las necesidades de las partes interesadas que interactúan en el desarrollo de la asistencia técnica (AT), se aplicó una encuesta tipo Likert a los colaboradores de las dependencias, grupos de trabajo de las Regionales y Centros Zonales del ICBF mediante la herramienta Forms para generar encuestas de Microsoft Office 365.

Las necesidades identificadas de las partes interesadas, se enmarcan en definir un concepto y orientaciones de asistencia técnica claras y de fácil comprensión para su desarrollo, al igual que, designar los responsables para cada una de las etapas de su gestión (planeación, ejecución, evaluación y mejora), así como definir la línea base para formular, dar seguimiento y evaluar la eficacia del plan de asistencia técnica en los tres niveles de la entidad, asignar recursos económicos y talento humano competente para el desarrollo de la asistencia técnica acorde con el proceso, modalidad o programa que se está ejecutando, de igual manera, requieren aplicar metodologías y herramientas para brindar la AT de forma presencial y virtual acordes con el tipo de beneficiario de ésta.

Finalmente, de acuerdo a las necesidades de las partes interesadas y la caracterización de la asistencia técnica que se realizó mediante la revisión de documentos del ICBF, se modeló cualitativamente su desarrollo mediante la aplicación de la metodología de dinámica de sistemas, para lo cual se construyó un diagrama de ciclos causales en Vensim P.L.E. 8.0.4 (ver [Anexo 3](#)). Este diagrama permite analizar y estudiar la problemática que se presenta durante la

gestión de la asistencia técnica en el ICBF ya que relaciona las interacciones y causalidades entre las variables del sistema.

En el diagrama de ciclos causales, se identificaron ocho (8) ciclos de refuerzo en el sistema de asistencia técnica, los cuales reflejan un comportamiento no deseable, entre ellos, el ciclo R5, el cual describe que la problemática que se presenta en el ICBF asociada a la AT es la *ausencia de orientaciones para el desarrollo de la estrategia de asistencia técnica en el ICBF limitando la capacidad de respuesta de la Entidad ante la demanda de AT y sus requerimientos*. De igual forma el ciclo R7, indica que una de las causales que genera el comportamiento del ciclo R5, es la falta de liderazgo por parte de los líderes o responsables de proceso o dependencia que tienen como función brindar asistencia técnica a las partes interesadas del ICBF. En ese orden, la propuesta para estabilizar estos ciclos es, intervenir el sistema mediante la aplicación del Modelo guía de asistencia técnica, permitiendo que haya un documento orientador con responsabilidades claras, el cual facilite la gestión de la AT y que, al aumentarse la demanda de AT, el ICBF incremente la capacidad de respuesta logrando así una buena planeación e implementación de la AT y el cumplimiento del objetivo de ésta.

3.4.2 Fase II. Especificaciones

Al revisar la literatura, no se encontró un referente de asistencia técnica para el sector de *Inclusión social y reconciliación* o desarrollos en dicha temática por entidades públicas cuya misión es similar a la del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en Latinoamérica. (Castro, Castiblanco, & Cruz, 2019).

Por lo anterior, en el benchmarking se abordaron los desarrollos de asistencia técnica aplicados en el sector de agricultura de Chile, Costa Rica, Argentina y del sector Salud en Colombia. De acuerdo a esto, en el Anexo 4. Benchmarking desarrollo de la asistencia técnica, se relacionan las fortalezas, oportunidades de mejora y especificaciones, las cuales fueron construidas a partir del análisis de cada referente técnico.

En la primera columna se relaciona el documento de referencia seleccionado, en la segunda el tipo de referente (Internacional o Nacional), en la tercera la cobertura del documento (Nacional, Regional, Rural), seguido a ello se muestran

las fortalezas, las oportunidades de mejora y las especificaciones identificadas. A continuación, se relaciona un ejemplo de la matriz.

Cuadro 1. Matriz Benchmarking desarrollos de Asistencia Técnica

Documento de Referencia	Referente	Cobertura	Fortalezas	Oportunidad de Mejora	Especificaciones
Manual de Extensión Rural: INDAP (2018)	Internacional	Nacional	Este manual cuenta con un marco conceptual que incluye una breve reseña sobre el marco histórico de la Extensión y algunas definiciones pertinentes. Adicional, relaciona una propuesta metodológica de trabajo con la Agricultura Familiar Campesina, que busca otorgar algunos elementos para generar mejoras en los servicios de extensión que realizan los equipos, esta propuesta incluye un diagnóstico y planeación participativa , adicional algunas metodologías de extensión y el respectivo seguimiento y evaluación de los planes definidos . Finalmente, concluye con algunas orientaciones generales sobre educación de adultos.	Aunque incluye etapas que se asemejan a un PHVA, no tiene como marco de referencia un modelo de gestión o desempeño.	Marco conceptual Propuesta metodológica de trabajo (Diagnóstico y planeación participativa) Metodologías de extensión Seguimiento y evaluación de los planes definidos

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el benchmarking, se identificaron siete (7) especificaciones para el desarrollo del modelo guía de asistencia técnica, las cuales contribuyen a satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Estas especificaciones son, marco normativo, marco conceptual de la asistencia técnica (AT), población objetivo-beneficiaria de la AT, gestión por procesos (basada en el ciclo PHVA), liderazgo, metodologías para el desarrollo de la AT en el ICBF y gestión del conocimiento.

3.4.3 Fase III. Diseño conceptual

Inicialmente, en esta fase se definieron los principios a considerar durante la gestión de la estrategia de asistencia técnica en el ICBF; según la real academia española un principio es una *norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta*. Por lo anterior, considerando que la asistencia técnica es un producto intangible mediante la cual se transfiere conocimiento a las partes interesadas que aportan o ejecutan el SPBF para que estas lo usen, se tomó como marco de referencia los principios establecidos en la Ley 1876 de 2017 mediante la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria, la NTC ISO 9001:2015 e ISO 30401:2018.

En este sentido, se establecieron diez (10) principios para la estrategia de asistencia técnica los cuales se tendrán en cuenta en el *modelo guía para el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF*, estos son, enfoque territorial, enfoque diferencial, compromiso de las personas, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones, articulación, generación de conocimiento, desarrollo sostenible y orientación a la generación de valor público. Las descripciones de los principios se relacionan en el Anexo 5.

- **Generación de conceptos:**

Concepto I: El primer concepto de modelo es producto de la correlación entre las especificaciones identificadas en la *fase II* de la metodología de Desarrollo de Producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco, & Cruz (2018) y el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG (2018).

Como ya se mencionó, el MIPG es un marco de referencia adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017, el cual debe ser aplicado en su integralidad en el territorio colombiano por las entidades públicas que hacen parte de la rama ejecutiva. En ese orden, articular el modelo guía de asistencia técnica para el ICBF con el MIPG contribuye a que la entidad cumpla con el decreto en mención.

El MIPG cuenta con siete (7) dimensiones y diecisiete (17) políticas para su implementación, la cual está orientada a la gestión por procesos. En ese orden, mediante su manual operativo adopta el ciclo Deming (PHVA) para lo cual, correlaciona cada etapa con una dimensión. Adicional, cada dimensión cuenta

con documentos asociados que indican los pasos a tener en cuenta para su implementación, los cuales de acuerdo a las especificaciones identificadas para el modelo guía de asistencia técnica se pueden asociar a las metodologías.

Desde un principio, en metodología se definió que se tendría en cuenta la *Dimensión 6. Gestión del Conocimiento e Innovación* del MIPG para la generación del concepto, sin embargo, al asociar la dimensión con las siete (7) especificaciones identificadas en la fase II, se observó que el concepto de modelo sólo abordaría dos de estas especificaciones, *Liderazgo* y *Gestión del Conocimiento*, por lo cual se amplió el alcance, y se tuvo en cuenta los nueve (9) factores que incluye el manual operativo del MIPG, permitiendo así abordar todas las especificaciones identificadas para el modelo guía de asistencia técnica.

La Tabla 8 relaciona la matriz de correlación entre las siete (7) especificaciones del Modelo guía de AT y los nueve (9) factores del manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Tabla 8. Matriz Concepto I

		Especificaciones Modelo Guía de Asistencia Técnica						
		Marco conceptual	Marco Normativo	Población Objetivo	Gestión por procesos	Metodologías	Liderazgo	Gestión del Conocimiento
Manual Operativo MIPG	Conceptos generales	x						
	Operación MIPG:				x			
	P: Dimensión Direcciónamiento estratégico y planeación			x	x		x	
	H: Gestión con valores para resultados		x		x		x	
	V, A: Dimensión evaluación para el resultado				x		x	
	V, A: Dimensión de Control Interno				x		x	
	Documentos asociados a cada dimensión					x		
	Dimensión Talento Humano						x	
	Dimensión Gestión del conocimiento e innovación						x	x

Fuente: Elaboración propia

Concepto II: El segundo concepto de modelo es producto de la correlación entre las especificaciones identificadas en la *fase II* de la metodología de Desarrollo de

Producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco, & Cruz (2018) y la ISO 30401:2018 “*Sistemas de Gestión del Conocimiento, Requisitos*”.

La ISO 30401:2018 es un estándar internacional que establece principios y requisitos para que las organizaciones desarrollen un sistema de gestión que promueva y permita la creación de valor a través del conocimiento.

Un aspecto relevante de esta norma, es que no hay estándares globales anteriores a este estándar de sistema de gestión, adicional, todos sus requisitos son aplicables a cualquier organización, independientemente de su tipo (pública, semiprivada, privada) o tamaño, o los productos y servicios que proporciona, en ese orden el concepto no sólo aplicaría para el ICBF, sino que también podrían emplearlo como referencia los operadores del SPBF, que en su gran mayoría son establecimientos privados o fundaciones sin ánimo de lucro.

Esta ISO cuenta con una estructura de capítulos y terminología que permite la alineación con otras normas de sistemas de gestión, lo cual hace que ésta sea fácil de adoptar cuando una entidad ya cuenta con alguna ISO implementada, en este orden el ICBF tiene implementada las ISO 9001:2015, 14001:2015; 27001:2013 y se encuentra en la migración de la OHSAS 18001:2007 a la ISO 45001:2018.

La Tabla 9 relaciona la matriz de correlación entre las siete (7) especificaciones del Modelo guía de AT y trece (13) factores de la ISO 30401:2018

Tabla 9. Matriz Concepto II

		Especificaciones Modelo Guía de Asistencia Técnica						
		Marco conceptual	Marco Normativo	Población Objetivo	Gestión por procesos	Metodologías	Liderazgo	Gestión del Conocimiento
ISO 30401:2018	Principios Rectores	x						
	Alcance	x						
	Términos y definiciones	x						
	Referencias Normativas		x					
	Contexto de la organización			x				
	Planificación				x			
	Apoyo				x			
	Operación				x			
	Evaluación del desempeño				x			

		Especificaciones Modelo Guía de Asistencia Técnica					
		Marco conceptual	Marco Normativo	Población Objetivo	Gestión por procesos	Metodologías	Liderazgo
	Mejora				x		
	Anexos					x	
	Liderazgo						x
	Sistema de Gestión de Conocimiento						

Fuente: Elaboración propia

- **Selección del concepto modelo**

Para la selección del concepto se empleó la matriz de evaluación de conceptos, método que utiliza una suma ponderada de las evaluaciones para determinar cuál de los conceptos cumple con los criterios de selección, los cuales tienen asignados valores de importancia de acuerdo con las necesidades de las partes interesadas en el desarrollo de la asistencia técnica.

En la Tabla 10 se puede observar los criterios de selección y el peso asignado de 100 puntos porcentuales entre ellos. El peso se asignó teniendo en cuenta la importancia identificada para cada especificación por (Castro, Castiblanco, & Cruz, 2019), quienes indican que el 83% de los referentes técnicos consideró esencial el *marco conceptual* y *metodologías*, seguido de un 66% para la *Gestión por procesos* y un 33% o menos considero importante la de *marco normativo*, *gestión del conocimiento*, *población objetivo* y *liderazgo*. En ese orden, de acuerdo con las necesidades de las partes interesadas del ICBF se determinó asignar un 40% al marco conceptual, un 20% a la Gestión por procesos, un 15% a metodologías, un 10% a Liderazgo y un 5% para el marco normativo, población objetivo y gestión del conocimiento.

De igual forma, para cada concepto se relacionan dos columnas, una de *calificación* y la otra de *evaluación ponderada*. En la de *calificación* se califica el concepto de acuerdo con la escala de 1-5 recomendada por Ulrich & Eppinger (2013), siendo 1: mucho peor que la referencia; 2: peor que la referencia; 3: igual que la referencia; 4: mejor que la referencia y 5: mucho mejor que la referencia. Finalmente, en la de *evaluación ponderada*, se pondera el valor registrado en la columna de *calificación* con el porcentaje asignado a cada especificación.

Tabla 10. Matriz de selección de los conceptos del Modelo guía de asistencia técnica para el ICBF

Especificación	Peso %	Conceptos					
		Ministerio de Salud y Protección Social (Referencia)		MIPG		NTC ISO 30401	
		Calificación	Eva. Ponderada	Calificación	Eva. Ponderada	Calificación	Eva. Ponderada
Marco conceptual	40	3	1.2	4	1.6	4	1.6
Marco Normativo	5	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Población Objetivo	5	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Gestión por procesos	20	3	0.6	5	1.0	5	1.0
Metodologías	15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Liderazgo	10	3	0.3	5	0.5	5	0.5
Gestión del Conocimiento	5	3	0.15	5	0.25	5	0.25
Total Puntos		3		4.35		4.2	
Puesto		3		1		2	
¿Continuar?		NO		SI		SI	

Fuente: Elaboración propia basada en Concept Scoring de Ulrich & Eppinger (2013)

Para la calificación de cada concepto se tuvo en cuenta el *Anexo 6 Matriz de correlación de las Especificaciones del Modelo guía de asistencia técnica Vs el Manual Operativo del MIPG e ISO 30401:2018*, mediante la cual, se evaluó cada concepto de modelo en términos de su capacidad para satisfacer las especificaciones identificadas en la *fase II* y mejorar la gestión institucional del ICBF y la calidad del SPBF.

En ese orden, en la Tabla 10 se observa que los dos conceptos de modelo son mejores que el modelo de referencia del Ministerio de Salud y Protección Social, dado que cuentan con factores que permiten satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Así mismo, con base en los resultados de la matriz de selección de conceptos, se determinó combinar los dos conceptos de modelo ya que se considera que ambos generan un concepto de alto impacto, el cual contribuye a que el ICBF tenga una mejor gestión como entidad pública y que esté a la vanguardia, toda vez que, se da cumplimiento a los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y genera valor al tenerse en cuenta los requisitos de la ISO 30401:2018.

Teniendo en cuenta las necesidades de las partes interesadas, las especificaciones identificadas en el benchmarking de los desarrollos de asistencia técnica, los conceptos de modelo y la selección del modelo mediante el *concept scoring* de Ulrich & Eppinger, se concluye que para que el modelo guía de asistencia técnica del ICBF contribuya a la mejora de la gestión de la entidad y a la calidad del SPBF, éste debe abordar las siguientes especificaciones y principios:

Tabla 11. Especificaciones y principios del Modelo guía de asistencia técnica para el ICBF

Especificaciones	Principios
1. Marco Normativo	1. Enfoque territorial,
2. Marco conceptual	2. Enfoque diferencial,
a. Principios Rectores	3. Compromiso de las personas,
b. Concepto de la asistencia técnica	4. Mejora,
c. Alcance de la asistencia técnica	5. Toma de decisiones basada en la evidencia,
d. Objetivos de la asistencia técnica	6. Gestión de las relaciones,
e. Términos y definiciones generales	7. Articulación,
3. Población Objetivo	8. Generación de conocimiento,
4. Liderazgo	9. Desarrollo sostenible
a. Liderazgo y compromiso	10. Orientación a la generación de valor público
b. Roles y responsabilidades	
5. Gestión por procesos	
a. Planeación de la estrategia de asistencia técnica	
b. Implementación de la estrategia de asistencia técnica	
c. Evaluación de la estrategia de asistencia técnica	
6. Metodologías	
7. Gestión del Conocimiento	
a. Generación de conocimiento durante la prestación de la asistencia técnica	
b. Herramientas para el uso y apropiación del conocimiento durante la prestación de la asistencia técnica	
c. Datos relevantes para la toma de decisiones durante la estrategia de asistencia técnica.	
d. Estrategias para la cultura de compartir y difundir conocimiento durante el desarrollo de la asistencia técnica	

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, para garantizar la mejora continua de la asistencia técnica que se desarrolla en el ICBF, se hace necesario evaluar su calidad, en ese orden se deben tener en cuenta no sólo indicadores de gestión sino de impacto.

En ese orden, dado que en Colombia el sector agropecuario es el único que ha reglamentado mediante leyes y decretos los criterios para el seguimiento y

verificación del desempeño de asistencia técnica en las entidades que la prestan y que autores como Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa (2017) han propuesto modelos de medición de la asistencia técnica agropecuaria, se recomienda adaptar el *Modelo de la Calidad de la Asistencia Técnica Agropecuaria – MECATA* cuyos criterios y variables se tomaron como referencia en la presente investigación para medir la percepción de las partes interesadas e identificar sus necesidades referente al desarrollo de la asistencia técnica brindada por el ICBF.

Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa definen el MECATA como una herramienta que integra las percepciones de los actores, identifica las necesidades del contexto y permite la formulación de propuestas de mejoramiento en la prestación de la asistencia técnica cuando sea requerido.

La adaptación del MECATA debe tener en cuenta las recomendaciones para la formulación de indicadores del MIPG, el cual en su primera dimensión Dirección Estratégico y Planeación indica que, se debe:

- Tener claro los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición.
- Determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos.
- Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita.
- Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, para tomar decisiones en el momento justo.
- Definir los indicadores a utilizar y el método de construcción que más se adapte a la propia dinámica y cultura organizacional.

3.5 Beneficios

- El modelo guía de asistencia técnica contribuye a que el ICBF lidere efectivamente el desarrollo de ésta estrategia en la entidad, de igual manera, facilita que el Instituto tenga un mayor acceso al conocimiento, ya que a través de esta estrategia se crean oportunidades para el desarrollo profesional de los colaboradores a través del aprendizaje, las prácticas y los intercambios de saberes.

- El modelo permite potencializar la estrategia de asistencia técnica para generar grandes ventajas a entidades públicas cuya atención o cobertura geográficamente sea dispersa o se dé en múltiples ubicaciones, ya que permite compartir prácticas, experiencia y aprendizaje en el marco de su misión.
- Actualmente las organizaciones están expuestas al desgaste y la rotación de la fuerza laboral en la sociedad, y riesgo de la pérdida de conocimiento cuando la entidad cambia o los colaboradores se van, en ese orden la aplicación de la asistencia técnica sirve como control para mitigar el riesgo de la fuga de conocimiento en una organización toda vez que durante su desarrollo varios expertos o especialistas mediante un diálogo de saberes se transfieren entre si conocimiento.
- El modelo guía de asistencia técnica permite la gestión eficaz de conocimiento entre el ICBF, los agentes del SNBF y los operadores del SPBF, lo cual contribuye al logro de los objetivos compartidos.

Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- La asistencia técnica es una estrategia de mejora continua mediante la cual una organización transfiere conocimiento a una parte interesada para fortalecer su conocimiento, habilidades y competencias, con el fin de que ésta pueda solucionar una problemática que se le presente durante la implementación bien sea de una política pública, lineamiento, proceso o procedimiento.
- La capacitación y la asistencia técnica son ejes de la extensión del conocimiento y tienen como objetivo en común, fortalecer el conocimiento, habilidades y competencias de una parte interesada, sin embargo su alcance es diferente, toda vez que, en la primera se transfiere conocimiento con el fin de que la parte interesada lo conserve o actualice y complemente sus competencias para llevar a cabo una acción, en la segunda, se asesora y se acompaña concertadamente a la parte interesada mientras soluciona una problemática que se le presentó a la hora de ejecutar una acción, posterior a haber recibido información sobre cómo hacerla o aplicarla.
- El presente trabajo de investigación desarrolla un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar el cual le permite a la entidad abordar la gestión de esta estrategia a la luz de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y la ISO 30401:2018.
- El modelo guía de asistencia técnica para el ICBF se considera innovador ya que es el resultado de la aplicación de la metodología de Desarrollo del Producto de Schnarch adaptada por Vera, Castiblanco & Cruz (2018) específicamente en el sector de la inclusión social y la reconciliación.
- Esta investigación permite ampliar el campo de aplicación de la metodología de dinámica de sistemas en la categoría de sociedad y política pública, toda vez que, la asistencia técnica contribuye a la mejora del ciclo de gestión de las políticas públicas que se desarrollan en el marco del SNBF, en este caso, la de primera infancia, la de infancia y adolescencia, la de apoyo y la de fortalecimiento a las familias, y a su vez genera impacto en la mejora de la

calidad del Servicio Público de Bienestar Familiar, que es el valor público que genera el ICBF a la sociedad colombiana.

- La metodología de dinámica de sistemas permitió caracterizar el desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF y a su vez facilitó el análisis de la interacción de las variables. Del modelo de ciclos causales se obtuvo que la causa raíz que afecta la eficacia del sistema es la baja capacidad de respuesta a la demanda de la asistencia técnica y la débil planeación de ésta.
- El benchmarking de los desarrollos de extensionismo y asistencia técnica permitieron definir siete (7) especificaciones que debería abordar el modelo guía de asistencia técnica con el fin de subsanar las debilidades identificadas por las partes interesadas y la problemática que se visualizó en la caracterización del desarrollo de la asistencia técnica en el ICBF.
- Este estudio presenta dos conceptos de modelo, los cuales incluyen las especificaciones identificadas en el benchmarking y satisfacen las necesidades de las partes interesadas del ICBF, uno de ellos incluye los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y el otro, los requisitos de la ISO 30401:2018. El concepto del modelo fue seleccionado a través de la metodología de desarrollo de producto, empleando el método de *concept scoring* de Ulrich & Eppinger (2013), de esto se encontró que, el mejor concepto de modelo fue el del MIPG.
- Aunque el concepto del MIPG fue mejor que el de la ISO 30401:2018, se determinó combinar los dos conceptos, ya que contribuyen a que el ICBF tenga una mejor gestión como entidad pública y que esté a la vanguardia, toda vez que, en conjunto generan un alto impacto en la entidad, pues no sólo le permite cumplir con los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, sino que genera valor al tenerse en cuenta los requisitos de la ISO 30401:2018.
- Dada la importancia de la asistencia técnica como estrategia de mejora continua y su contribución a la mejora de la gestión institucional y de la calidad de un servicio público, se hace necesario seguir explorando alternativas de aplicación de este modelo guía de asistencia técnica en diferentes entidades

públicas colombianas de la rama ejecutiva que tienen como función brindar asistencia técnica a sus partes interesadas.

4.2 Recomendaciones

- Se sugiere a la alta dirección del ICBF realizar la implementación de este modelo de manera sencilla, garantizando que las orientaciones para su aplicación sean coherentes con el contexto actual de la entidad y de fácil comprensión e interacción para las partes interesadas.
- El ICBF debe garantizar la articulación de la asistencia técnica misional en los tres niveles de la entidad, para lo cual en el marco de la especificación de Liderazgo se recomienda crear una mesa de asistencia técnica misional, en la cual las direcciones misionales de la Sede de la Dirección General teniendo en cuenta el enfoque por procesos definan cómo gestionar el desarrollo de la asistencia técnica para cada vigencia teniendo en cuenta la estructura y la capacidad de cada Regional y Centro Zonal, entendiendo que cada uno de estos responde a la diversidad geográfica y a las modalidades de atención del SPBF que oferta la entidad en el territorio.
- Se sugiere al ICBF revisar la estructura de los grupos internos de trabajo de las treinta y tres (33) regionales y garantizar que todas cuenten con los mismos grupos y que la asignación del talento humano a cada uno de éstos se realice de acuerdo a la demanda de servicio en cada territorio, lo anterior con el fin de que cada grupo cumpla con las funciones establecidas y haya un balance en la carga laboral que algunos grupos señalan como alta, principalmente el de asistencia técnica.
- Se recomienda al ICBF que el equipo de colaboradores que apoyan la supervisión de los contratos de aporte en las regionales sea contratado directamente desde el grupo jurídico o de soporte de cada Regional y no desde el grupo de asistencia técnica, toda vez que por principio de objetividad no es acorde que el equipo que apoya la supervisión contractual del operador sea el mismo que le brinda asistencia técnica a éste.
- Una vez definida la línea base para el desarrollo de la asistencia en el ICBF, se recomienda emplear la Escuela ICBF para el fortalecimiento y entrenamiento

permanente de los colaboradores que brindan asistencia técnica, y a su vez generar una cultura de conocimiento sobre dicha estrategia.

- El ICBF como entidad pública del estado colombiano debe desarrollar la asistencia técnica orientada a la gestión del conocimiento, entendiéndose dicha gestión como la creación, consolidación, aplicación y uso del conocimiento de una forma rápida que permite ir al ritmo de los cambios del entorno.

- Se recomienda al ICBF aplicar la encuesta tipo Likert para conocer la percepción de los agentes del SNBF y los operadores del SPBF referente al desarrollo de la asistencia técnica en la entidad, con el fin de identificar aspectos de mejora que permitan fortalecer el concepto del modelo guía de asistencia técnica desarrollado en el presente trabajo.

Bibliografía

- ICBF. (27 de marzo de 2019). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*. Recuperado el agosto de 2019, de Direccionamiento Estratégico: https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/a5.ms_de_anexo_contexto_externo_-_interno_icbf_v4.pdf
- Bedoya Laguna, C. A. (6 de octubre de 2017). Diseño de un Instrumento Tipo Escala Likert para la Descripción de las Actitudes hacia la Tecnología por parte de los Profesores de un Colegio Público de Bogotá. Bogotá, Colombia. Recuperado el 25 de marzo de 2019, de <http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/6881>
- Beyens, H. (2017). La plus-value de l'assistance technique comme outil de développement. Recuperado el 2 de marzo de 2018, de <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/2595>
- Birbaumer, G. (2011). Extensión, comunicación y desarrollo rural. Lineamientos para una extensión rural eficaz. En *Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GIZ*. Asunción. Obtenido de Extensión, Comunicación y Desarrollo Rural: Lineamientos para una Extensión Rural Eficaz
- Carvajal Villaplana, Á. (2002). Teorías y modelos: Formas de representación de la realidad. (I. T. Rica, Ed.) *Comunicación*, 12(001), 1 - 14. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/166/16612103.pdf>
- Castaño Reyes, G. P. (2016). Calidad del servicio de asistencia técnica agropecuaria: Análisis de dos casos en Boyacá. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el Abril de 2019, de <http://bdigital.unal.edu.co/54819/1/gulnarapaolacasta%C3%B1oreyes.2016.pdf>
- Castaño Reyes, G. P., Parrado Barbosa, Á., & Molina Ochoa, J. (2017). Diseño y validación de un modelo para la evaluación de la calidad de la asistencia técnica agropecuaria en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Hortícolas*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.17584/rcch.2017v11i2.6324>
- Castro Osorio, P. A., Cruz González, J. P., & Castiblanco Jimenez, I. A. (s.f.). Análisis de necesidades y benchmarking para el desarrollo de un modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. *Análisis de necesidades y benchmarking para el desarrollo de un*

modelo guía de asistencia técnica para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Bogotá: Universidad de los Andes.

CLAUSON, G. (1950 / 2007). Qu'est-ce que l'assistance technique? *Unasyva*, 4 y 58(4), 226 -227. Recuperado el 2 de marzo de 2018, de <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/010/a1222f/a1222f05.pdf>

DAFP. (agosto de 2018). *Función Pública*. Recuperado el marzo de 2019, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Decreto 0936. (9 de Mayo de 2013). *Decreto 0936*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/MAYO/09/DECRETO%20936%20DEL%209%20DE%20MAYO%20DE%202013.pdf>

Decreto 0987. (2012). *Decreto 0987*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0987_2012.htm

Estados Unidos de México. (1917). *CEPAL*. Obtenido de CEPAL: https://oig.cepal.org/sites/default/files/1917_constitucion_politica_de_los_estados_unidos_de_mexico.pdf

Forrester, J. W. (2003). Dynamic Models of Economic Systems and Industrial Organizations. *System Dynamics Review*, 19(4), 329 - 345. doi:10.1002/sdr.284

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. (17 de diciembre de 2014). *Ministerio de Producción y Trabajo*. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de Agroindustria: https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d_registros_y_monotributo_agropecuario/renaf/antecedentes_marco_legal/_archivos/Ley_Nacional_Agricultura_Familiar.pdf

ICBF. (30 de septiembre de 2009). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*. Recuperado el 10 de septiembre de 2018, de Resolución 4225 de 2009: https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_icbf_4225_2009.htm

ICBF. (16 de Marzo de 2018). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de Sistema Integrado de Gestión: <https://www.icbf.gov.co/instituto/sistema-integrado-gestion>

INDAP. (Octubre de 2018). Manual de Extensión Rural. Chile: Instituto de Desarrollo Agropecuario. Recuperado el 18 de Mayo de 2019, de <https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/manual-de-extensi%C3%B3n-rural.pdf>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (15 de octubre de 2013). MODELO DE ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL A OPERADORES DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS MISIONALES DEL ICBF (MATIAS). Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <https://icbfgob.sharepoint.com/search/Paginas/results.aspx?k=asistencia%200tecnica%20>

Manual Operativo SNBF. (6 de Agosto de 2013). *Manual Operativo del Sistema Nacional de Bienestar Familiar* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Impresol Ediciones Ltda. Recuperado el Marzo de 2018, de Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Martínez Soto, M. E., Rodríguez Monroy, C., Gil Araujo, M. A., & Morris, A. T. (3 -5 de Agosto de 2011). Simulación mediante dinámica de sistemas del efecto de la gestión del conocimiento. *9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology* . Medellín, Colombia. Recuperado el Mayo de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Rodriguez-Monroy/publication/260285669_Simulacion_mediante_dinamica_de_sistemas_del_efecto_de_la_gestion_del_conocimiento_en_la_industria_agroalimentaria/links/5456110e0cf26d5090a761b6/Simulacion-mediante-dinami

Ministerio de Agricultura. (05 de junio de 1957). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN*. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de <http://bcn.cl/25qup>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social. (2016). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/PublishingImages/Paginas/AsistenciaTec>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDig>

Ministerio de Salud y Protección Social. (Febrero de 2018). Guía para la Planeación, implementación y evaluación de la Asistencia Técnica en el Ministerio de Salud y Protección Social. *Guía para la Planeación,*

implementación y evaluación de la Asistencia Técnica en el Ministerio de Salud y Protección Social. Bogotá, Colombia. Recuperado el Junio de 2019, de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/DESG02.pdf>

ONU. (1951). *Cepal.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/14379/S5100005_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez Guerrero, M. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación - FAO.* Recuperado el 12 de octubre de 2018, de <http://www.fao.org/docrep/x5357s/x5357s02.htm>

Protección - ICBF. (14 de Septiembre de 2016). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.* Obtenido de Lineamiento de Servicios para medidas y sanciones del Proceso Judicial SRPA : https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/lm14.p_lineamiento_para_servicios_medidas_y_sanciones_proceso_judicial_srpa_v1.pdf

Resolución 2859. (2013). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.* Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_icbf_2859_2013.htm

Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. (U. A. Barcelona, Ed.) *EDUCAR*, 37, 25 - 39. Recuperado el octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>

Schnarch Kirberg , A. (2016). *Desarrollo de nuevos productos: cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Senado Federal. (5 de octubre de 1988). CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. *CAPÍTULO III Da Política Agrícola e Fundiária e da Reforma Agrária, Art. 187.* Brasil. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de <http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoSigen.action?norma=579494&id=16434803&idBinario=16434817>

Sterman, J. D. (2000). *Business Dymanics.* McGraw-Hill. Recuperado el 16 de Marzo de 2018

Subdirección de Mejoramiento Organizacional. (24 de octubre de 2018). Informe Resultados Contexto Regional - Zonal 2018/2019. Bogotá, Colombia: ICBF. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de \\172.16.9.31\ArchivosICBF\SharePoint\Mejoramiento Continuo\2018\CONTEXTO_2019

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2013). *Diseño y desarrollo de productos* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el Septiembre de 2019

Vera Silva, A. D., Cruz González, J. P., & Castiblanco Jiménez, I. A. (Septiembre-Diciembre de 2018). Desarrollo de un modelo integral de autoevaluación en una institución de educación superior. *Praxis & Saber*, 9(21), 221-245. doi:ISSN 2216-0159 E-ISSN 2462-8603

Abreviaciones

AT	Asistencia Técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DS	Dinámica de Sistemas
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SNBF	Sistema Nacional de Bienestar Familiar
SPBF	Servicio Público de Bienestar Familiar
SRPA	Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes
SNCRPA	Sistema Nacional de Coordinación de Responsabilidad Penal para Adolescentes

ANEXO 1. IDENTIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

1. Beneficiarios de la Asistencia Técnica (AT) según los Roles y responsabilidades por proceso y nivel de gestión.

Conforme a la normativa vigente, los roles y responsabilidades específicas de acuerdo a la competencia de cada nivel están asociados con la definición de parámetros bajos los cuales se brinda asistencia técnica, su coordinación y prestación conforme a estos.

1.1. Nivel Nacional

Decreto 987 de 14 de mayo de 2012 Modificado por el Decreto 1927 del 6 de septiembre de 2013 Mediante el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras” y se determinan las funciones de sus dependencias.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Dirección de Abastecimiento	Adquisición de Bienes y Servicios	Artículo 16. No. 11.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Nacional, Regional	Manipulación de los productos suministrados y el control de los bienes y servicios adquiridos
Subdirección de Mejoramiento Organizacional:	Mejora e Innovación	Artículo 20. No. 6.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Nacional, Regional Zonal	Diseño de procesos y procedimientos. Elaboración y control de documentos.
Dirección Sistema Nacional de Bienestar Familiar -SNBF	Coordinación y articulación del SNBF y agentes	Artículo 25. No. 5.	Externo: Organizaciones del Orden Nacional y territorial que prestan el SPBF	Dinamización del SNBF
Subdirección de Articulación Nacional del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.	Coordinación y articulación del SNBF y agentes	Artículo 26. No. 1	Interno: Colaboradores ICBF nivel Nacional, Regional Zonal Externo: Organizaciones del Orden Nacional y territorial que prestan el SPBF	Desarrollo de la AT
Subdirección de Articulación Territorial del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.	Coordinación y articulación del SNBF y agentes	Artículo 27. No. 1 No. 2 No. 7	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional Zonal Externo: Organizaciones del Orden Nacional y territorial que prestan el SPBF / Instituciones y entidades territoriales del SNBF	Desarrollo de la AT dentro del SNBF para el logro de los objetivos del SNBF. Promover la coordinación del SNBF en el territorio.
Dirección de Primera Infancia:	Promoción y Prevención	Artículo 28. No. 8	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional Zonal Externo: Operadores - EAS	Lineamientos, estándares de calidad, y rutas de atención de primera infancia, medición y control de los avances en la atención

Decreto 987 de 14 de mayo de 2012 Modificado por el Decreto 1927 del 6 de septiembre de 2013 Mediante el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras” y se determinan las funciones de sus dependencias.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia	Promoción y Prevención	Artículo 29. No. 3 No. 8	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional y Zonal Externo: Entidades Territoriales, Operadores - EAS	Lineamientos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de primera infancia. Evaluación y monitoreo de la política pública de Primera Infancia y la medición de los avances de la atención integral .
Dirección de Niñez y Adolescencia:	Promoción y Prevención	Artículo 31. No. 10.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional Zonal Externo: Entidades Territoriales Operadores - EAS	Lineamientos, estándares de calidad, y rutas de atención de niñez y adolescencia, medición y control de los avances en la atención
Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Niñez y a la Adolescencia:	Promoción y Prevención	Artículo 32. No. 3. No. 8	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional - Zonal Externo: Entidades Territoriales Operadores - EAS	lineamientos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de niñez y adolescencia. Evaluación y monitoreo de la Política pública de niñez y adolescencia
Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Familia y Comunidades:	Promoción y Prevención	Artículo 35. No. 3 No. 8	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional - Zonal Externo: Entidades Territoriales Operadores - EAS	Lineamientos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de Familia y Comunidad. Evaluación y monitoreo de la política pública de Familia y Comunidad.
Dirección de Nutrición:	Promoción y Prevención	Artículo 37. No. 18.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional Externo: Entidades Territoriales	Elaboración, ejecución y seguimiento de planes, programas y proyectos de carácter nacional y departamental en materia de Seguridad Alimentaria y Nutricional
Dirección de Protección.	Protección	Artículo 38. No. 7.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional, Zonal Externo: Organizaciones del orden nacional y territorial que prestan el SPBF	Diseño de parámetros para el desarrollo de la asistencia técnica.
Subdirección de Restablecimiento de Derechos.	Protección	Artículo 39. No. 8. No. 9. No. 14. No. 19. No. 31.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional y Zonal, Equipos psicosociales de las unidades especializadas de atención. Externo: Operadores - EAS Autoridades administrativas y judiciales para el restablecimiento internacional de derechos de la niñez. Entidades del orden territorial en la prestación del Servicio Público de Bienestar Familiar para niños, niñas y adolescentes víctimas de la violencia generada por los grupos armados al margen de la ley.	Restablecimiento internacional de derechos de la niñez Operación de las acciones relacionadas con el conflicto armado del país. Modelo de atención a víctimas de delitos sexuales Política Pública Nacional de Discapacidad y la de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil y Protección del Joven Trabajador.

Decreto 987 de 14 de mayo de 2012 Modificado por el Decreto 1927 del 6 de septiembre de 2013 Mediante el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras” y se determinan las funciones de sus dependencias.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
			Autoridades administrativas competentes	Elaboración, ejecución y seguimiento de planes, programas y proyectos de carácter nacional y departamental en materia del Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derecho
Subdirección de Responsabilidad Penal.	Protección	Artículo 40. No. 9.	Interno: Colaboradores ICBF nivel Regional Externo: Entes territoriales	Elaboración, ejecución y seguimiento de planes, programas y proyectos de carácter nacional y departamental en materia del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA).
Subdirección de Adopciones.	Protección	Artículo 41. No. 10. No. 20. No. 22.	Interno: Comités de Adopción de las Regionales. Direcciones Regionales Externo: Comités de Adopción de las Instituciones Autorizadas para desarrollar el Programa de Adopción Abogados, usuarios y público en general Autoridades administrativas y judiciales para el restablecimiento internacional de derechos de la niñez.	Desarrollo del Programa de Adopción Aspectos normativos, legislativos y procedimentales relativos al Programa de Adopción. Restablecimiento internacional de derechos de la niñez. Elaboración, ejecución y seguimiento de planes, programas y proyectos de carácter nacional y departamental en materia de implementación de los lineamientos del Programa de Adopciones
Direcciones Regionales:	Direccionamiento Estratégico	Artículo 42. No. 3. No. 11.	Externo: Gobiernos Departamentales y Municipales	Operación del SNBF Servicio Público de Bienestar Familiar

Fuente: Adaptado del Decreto 987 de 2012 y el Decreto 1927 de 2013

1.2. Nivel Regional

Resolución 2859 de 24 de abril de 2013 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal Resolución 7022 de 2018 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 modificada por la Resolución 8939 de 2017, se adiciona la Resolución No. 763 de 2010 y se dictan otras disposiciones.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Dirección Regional	Direccionamiento Estratégico	Artículo 9. No. 3	Externo: entidades del nivel departamental	Operación del SNBF

Resolución 2859 de 24 de abril de 2013 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal Resolución 7022 de 2018 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 modificada por la Resolución 8939 de 2017, se adiciona la Resolución No. 763 de 2010 y se dictan otras disposiciones.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Dirección Regional	Coordinación y articulación del SNBF y agentes	Artículo 9. No. 11 Artículo 11. No. 1	Externo: Gobiernos Departamentales y Municipales Miembros territoriales del SNBF que prestan el Servicio Público de Bienestar Familiar.	Servicio Público de Bienestar Familiar Coordinación y articulación del SNBF
Dirección Regional	Relación con el Ciudadano	Artículo 11. No. 1	Interno: Centro Zonal	Lineamientos técnicos, procesos y procedimientos de prestación del servicio al ciudadano
Grupo de Planeación y Sistemas	Gestión de la Tecnología e Información	Artículo 15 No. 1	Interno: Nivel Regional y Zonal	Manejo y actualización de los sistemas de información, herramientas de automatización de oficinas, equipos de cómputo, periféricos y equipos de comunicaciones de datos a los usuarios de las diferentes dependencias.
Grupo de Asistencia Técnica	Promoción y Prevención – Primera Infancia	Artículo 16, No. 2 No. 4. No. 5. No. 6. No. 9. No. 10.	Interno: dependencias de la Regional y los Centros Zonales Externo: Entidades Departamentales	Elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de la primera infancia en el Departamento Lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de primera infancia Implementación y desarrollo de la política y la atención integral a Mujeres Gestantes y Madres Lactantes y niños de primera infancia. Implementación de los esquemas de operación y supervisión de los servicios de primera infancia. Implementación, ejecución y seguimiento del sistema de focalización de los programas de primera infancia Implementación de las estrategias y acciones requeridas para el fortalecimiento y migración de la oferta institucional de primera infancia a esquemas de atención integral.
Grupo de Asistencia Técnica	Promoción y Prevención – Niñez y adolescencia	Artículo 16, No. 2 No. 3. No. 4. No. 6. No. 9	Interno: dependencias de la Regional y los Centros Zonales Externo: Entidades Departamentales	elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de la niñez y adolescencia en el Departamento. lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de niñez y adolescencia ejecución de las campañas de prevención de las problemáticas propias de la niñez y adolescencia implementación de los esquemas de operación y supervisión de

Resolución 2859 de 24 de abril de 2013 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal Resolución 7022 de 2018 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 modificada por la Resolución 8939 de 2017, se adiciona la Resolución No. 763 de 2010 y se dictan otras disposiciones.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
				los programas de niñez y adolescencia implementación, ejecución y seguimiento del sistema de focalización de los programas de niñez y adolescencia
Grupo de Asistencia Técnica	Promoción y Prevención – Familia y comunidad	Artículo 16, No. 2. No. 3. No. 4. No. 6. No. 9.	Interno: Dependencias de la Regional y los Centros Zonales Externo: Entidades Departamentales	elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de la familia y comunidades en el Departamento. lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de familia y comunidades. ejecución de las campañas formativas, culturales y educativas para la promoción y prevención en temáticas de dinámica familiar que apoyen la prevención de las diferentes violencias que se dan a su interior implementación de los esquemas de operación y supervisión de los programas de familia y comunidades. implementación, ejecución y seguimiento del sistema de focalización de los programas de familia y comunidad.
Grupo de Asistencia Técnica	Promoción y Prevención – Nutrición	Artículo 16, No. 4 No. 5. No. 7. No. 9. No. 13. No. 15.	Interno: Colaboradores de los Centros Zonales Externo: entes territoriales que forman parte del Sistema Nacional de Bienestar Familia	ejes de seguridad alimentaria y nutricional, para canalizar acciones y recursos. componente nutricional, relacionado con la construcción de minutas Regionales para servicios ICBF seguridad alimentaria y nutricional y en los lineamientos técnicos de los programas y servicios de protección, primera infancia, niñez, adolescencia, familia y comunidad. ejecución de actividades educativas y acciones que propendan por estilos de vida saludables, para la población colombiana. implementación de los esquemas de operación y supervisión de los servicios que incluyan el componente nutricional. implementación, ejecución y seguimiento de los lineamientos de focalización que se establece para los programas de nutrición.
Grupo de Asistencia Técnica	Protección	Artículo 16: No. 2. No. 3.	Interno: Dependencias de la Regional y los Centros Zonales	Elaboración de estudios y análisis para determinar las problemáticas de vulneración, amenaza e inobservancia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes

Resolución 2859 de 24 de abril de 2013 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal Resolución 7022 de 2018 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 modificada por la Resolución 8939 de 2017, se adiciona la Resolución No. 763 de 2010 y se dictan otras disposiciones.				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
		No. 4. No. 5.	Externo: Entidades Departamentales y Centros de Servicios Judiciales	lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas y servicios de protección, en materia de restablecimiento de derechos y adopciones. Ejecución de las campañas formativas, culturales y educativas de protección que apoyen la prevención a la vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y la utilización de los niños, niñas y adolescentes en la comisión de delitos. Implementación de los esquemas de operación y supervisión de los programas y servicios de protección en materia de restablecimiento de derechos y adopciones.
Grupo de Protección	Protección	Artículo 3: Parágrafo 1 No. 4 No. 8	Interno: Dependencias de la Regional y los Centros Zonales Externo: Centros de Servicios Judiciales, Organismos de adopción, Organizaciones Territoriales	Implementación de las políticas de protección definidas por el Nivel Nacional. Componente pedagógico en los centros zonales.
Grupo de Responsabilidad Penal para Adolescentes	Protección	Artículo 3: Parágrafo 2 No. 5	Interno: Dependencias de la Regional y los Centros Zonales Externo: Entidades Distritales, Centro de Servicios Judiciales, Jóvenes del SRPA	Lineamientos técnicos, aplicación de normas y rutas de atención

Fuente: Adaptado de la Resolución 2859 de 2013 y Resolución 7022 de 2018

1.3. Nivel Zonal

Resolución 2859 de 24 de abril de 2013 Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Centro Zonal	Direccionamiento Estratégico	Artículo 19, No. 5	Externo: Municipios del área de influencia	Operación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar
Centro Zonal	Coordinación y articulación del SNBF y Agentes	Artículo 19: No. 1	Externos: miembros territoriales del SNBF que prestan el Servicio Público de	Coordinación y articulación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar

Resolución 2859 de 24 de abril de 2013				
Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
		No.4	Bienestar Familiar. Entes territoriales	Funcionamiento de las mesas municipales de infancia, adolescencia y familia y para la realización de los Consejo de Política Social.
Centro Zonal	Promoción y Prevención – Primera Infancia	Artículo 19: No. 3.	Externos: entidades contratistas, unidades de servicio, agentes educativos y Entidades Municipales	lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de primera infancia.
Centro Zonal	Promoción y Prevención – Niñez y Adolescencia	Artículo 19: No. 4.	Externos: entidades contratistas, unidades de servicio, agentes educativos y Entidades Municipales	lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención para los programas de niñez y adolescencia.
Centro Zonal	Promoción y Prevención – Familias y Comunidades	Artículo 19, No. 3	Externo: entidades contratistas, unidades de servicio, agentes educativos y Entidades Municipales	lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas de familia y comunidades
Centro Zonal	Promoción y Prevención – Nutrición	Artículo 19. No. 3 No. 5	Externo: entes territoriales que forman parte del Sistema Nacional de Bienestar Familiar entidades contratistas unidades de servicios, agentes educativos y entidades municipales	ejes de seguridad alimentaria y nutricional, para canalizar acciones y recursos. componente nutricional, de los lineamientos técnicos de los programas y servicios de protección, primera infancia, niñez, adolescencia, familia y comunidad.
Centro Zonal	Protección	Artículo 19, No. 5	Externo: Entidades contratistas, unidades de servicio de protección, Comisarias de Familia, Inspectores de Policía, Entidades Municipales y Centros de Servicios Judiciales	lineamientos técnicos, estándares de calidad y rutas de atención, para los programas y servicios de protección, en materia de restablecimiento de derechos, adopciones y responsabilidad penal para adolescentes.

Fuente: Adaptado de la Resolución 2859 de 2013

2. Beneficiarios de la Asistencia Técnica (AT) según los roles y responsabilidades por proceso y dependencia en el marco del Sistema Integrado de Gestión

Resolución 7070 de 16 de agosto de 2017				
Por la cual se reorganiza el Sistema Integrado de Gestión y se dictan otras disposiciones				
Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Dirección de: Planeación y Control de Gestión / Gestión Humana / Información y Tecnología / Servicios Administrativos	Direccionamiento Estratégico	Artículo 17. Literal e)	Interno: Colaboradores nivel Nacional, Regional	Temas relacionados con los ejes del Sistema Integrado de Gestión

Resolución 7070 de 16 de agosto de 2017

Por la cual se reorganiza el Sistema Integrado de Gestión y se dictan otras disposiciones

Dependencia (Prestador de AT)	Proceso	No. Función Asistencia Técnica	Beneficiario de la AT	Temática AT
Subdirección de Mejoramiento Organizacional	Direccionamiento Estratégico	Artículo 19. Literal f)	Interno: Colaboradores nivel Nacional, Regional	Promover las competencias, formación y toma de conciencia.
Grupo de Planeación y Sistemas Grupo de Gestión de Soporte	Mejora e Innovación	Artículo 22. Literal b)	Interno: Colaboradores nivel Regional y Zonal	implementación de las metodologías que fortalezcan el Sistema Integrado de Gestión en los temas referente a Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental y Seguridad de la Información
Dirección Administrativa	Servicios Administrativos	Artículo 25: Literal h)	Interno: Colaboradores nivel Nacional, Regional y Zonal	Sistema de Gestión Ambiental
Dirección Gestión Humana	Gestión del Talento Humano	Artículo 27, Literal c)	Interno: Colaboradores nivel Nacional, Regional y Zonal	Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
Grupo Administrativo o Grupo de Gestión Humana (Regional)	Gestión del Talento Humano	Artículo 29, Literal e)	Interno: Colaboradores nivel Centro Zonal	Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
Dirección de información y Tecnología	Gestión de la Tecnología e Información	Artículo 30: Literal c)	Interno: Colaboradores nivel Nacional, Regional y Zonal	Sistema de Seguridad de la Información

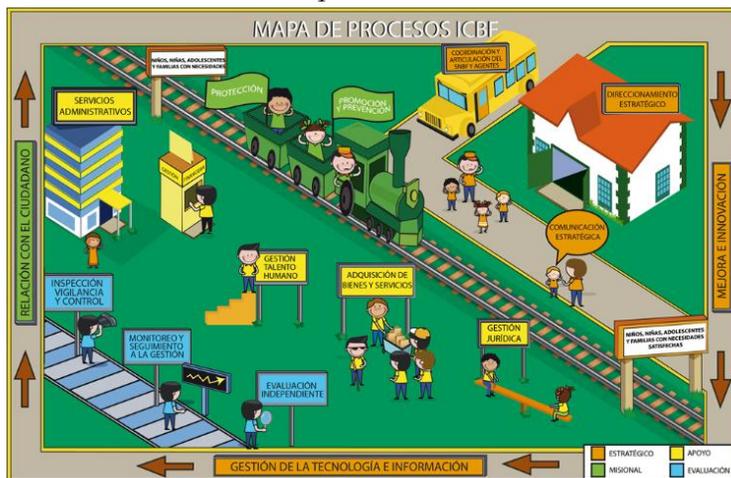
Fuente: Adaptado de la Resolución 7070 de 2017

3. Beneficiarios de la Asistencia Técnica según lineamientos, modelos y manuales operativos

Los modelos, lineamientos técnicos y manuales operativos que se revisaron, se encuentran documentados conforme al Sistema Integrado de Gestión y el modelo de operación por procesos del ICBF, el cual consta de dieciséis (16) procesos clasificados en cinco (5) Estratégicos, tres (3) Misionales, cuatro (4) Apoyo y tres (3) Evaluación como se muestra en la Ilustración 2.

Un proceso según la NTC ISO 9000:2015 se concibe como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (salida, producto o servicio).

Ilustración 2. Mapa de Procesos ICBF 2019



Fuente: Modelo de Operación por Procesos. ICBF 2019

De igual manera, su control e inventario se lleva en el documento nombrado *Listado Maestro de Documentos*, el cual se revisó y se observó que a la fecha el (ICBF, 2018) cuenta con cuarenta y cinco (45) documentos clasificados en Lineamientos Técnicos o Manuales Operativos, de éstos se tiene que uno (1) es un lineamiento técnico del proceso de Dirección Estratégico, treinta (30) lineamientos técnicos por modalidad o programa de servicio, que se encuentran en el marco de los procesos misionales específicamente Protección y, Promoción y Prevención; y quince (15) manuales operativos de los cuales uno (1) es de

Coordinación y articulación del SNBF y agentes, y catorce(14) de Promoción y Prevención

De estos documentos, se encuentra que catorce (14) lineamientos técnicos (1 de Direccionamiento Estratégico, 10 de Protección y 3 de Promoción y Prevención) y catorce (14) manuales operativos de Promoción y Prevención hablan o relacionan apartes que referencian la asistencia técnica.

Al revisar los documentos se encuentra de forma específica por proceso, y modalidad de servicio los beneficiarios de la asistencia técnica, los cuales concuerdan con los relacionados en el numeral 1 del presente anexo.

Posterior a identificar las partes interesadas – beneficiarios de la asistencia técnica se procedió a validar la información con varias dependencias de la Sede de la Dirección General del ICBF, específicamente la Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, Dirección de Protección (Subdirección de Adopciones, Dirección de Protección (Subdirección de Restablecimiento de Derechos, Subdirección de Responsabilidad Penal), Dirección de Niñez y Adolescencia, Dirección de Primera Infancia, Dirección de Planeación y control de gestión – Subdirección de Mejoramiento Organizacional, mediante la aplicación de cinco (5) preguntas abiertas, las cuales se consolidaron y analizaron con el fin de conocer cómo se aborda el desarrollo de la asistencia técnica desde el nivel estratégico del ICBF y a su vez realizar posteriormente una identificación y análisis objetivo de necesidades de las partes interesadas.

A continuación, en la A1-Tabla 1 se presenta de forma resumida las respuestas a las preguntas, y en la A1-Tabla 2 el detalle por cada dependencia:

A1 - Tabla 1. Resumen Caracterización Desarrollo de la Asistencia Técnica en el ICBF

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo define o concibe la dependencia la asistencia técnica?	Estrategia permanente de asesoría y acompañamiento para lograr la cualificación de los servicios y los procesos de atención, así como la comprensión y adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades que permitan implementar de manera coherente los objetivos que persigue la Ley, en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal.
2	¿Cómo presta o brinda la asistencia técnica la dependencia?	El ICBF brinda asistencia técnica mediante una secuencia de etapas de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación las cuales se basan en los resultados de la prestación de los servicios, las necesidades de fortalecimiento y competencias de las partes interesadas.

No.	Pregunta	Respuesta
3	¿Cuál es el marco normativo que tiene en cuenta la dependencia para la prestación de la asistencia técnica?	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de Colombia, Art 44 - Ley 1098 de 2006 - Ley 1804 de 2016 - Decreto 987 de 2012 - Decreto 936 de 2013 - Proyectos de ley / actos legislativos / proyectos de decreto y demás asuntos normativos relevantes que tengan relación con la protección integral de niñas, niñas y adolescentes y fortalecimiento familiar. - Lineamiento Técnico para el desarrollo de la asistencia técnica en el marco de la política pública de infancia, adolescencia y familias. - Resolución 7070 de 2016
4	¿Cuáles son los actores hacia los que va enfocada la prestación de la asistencia técnica de su dependencia?	<p>Actores Internos: Colaboradores del Nivel Nacional, Regional y Zonal</p> <p>Actores Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agentes e Instancias del SNBF y entidades nacionales y territoriales. - Operadores de los servicios de atención - Entidades del Sistema Nacional de Responsabilidad Penal y Adolescente. - Sociedad Civil - Empresas Privadas
5	¿Cuáles son las estrategias que emplea su dependencia para brindar la asistencia técnica?	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Asesoría Acompañamiento

Fuente: Elaboración propia

A1 - Tabla 2. Caracterización Desarrollo de la Asistencia Técnica según dependencia del ICBF

Dependencia	Preguntas				
	1	2	3	4	5
Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar	De acuerdo con el Manual Operativo del SNBF Se orienta a acompañar a las entidades nacionales y territoriales en una eficaz y efectiva gestión social integral que asegure la implementación de las propuestas establecidas en el Plan del SNBF y las políticas públicas en materia de infancia y adolescencia. En este sentido, pertenece a la órbita de las funciones de desarrollo técnico del Comité Ejecutivo del SNBF, y a la discusión y validación de propuestas provenientes de las instancias de desarrollo técnico del mismo	<p>1. Identificación de necesidades de fortalecimiento técnico</p> <p>2. Plan de Fortalecimiento Técnico</p> <p>3. Ejecución de Plan de Fortalecimiento Técnico</p> <p>4. Evaluación del Plan de Fortalecimiento Técnico</p>	<p>Ley 1098 de 2006</p> <p>- Decreto 987 de 2012</p> <p>- Decreto 936 de 2013</p> <p>- Proyectos de ley / actos legislativos / proyectos de decreto y demás asuntos normativos relevantes que tengan relación con la protección integral de niñas, niñas y adolescentes y fortalecimiento familiar</p>	Agentes del SNBF y entidades nacionales y territoriales	Acompañamiento y apoyo técnico, herramientas metodológicas, transferencia de buenas prácticas, lecciones aprendidas, modelos de intervención y experiencias significativas y pertinentes, estándares básicos de resultados e impactos, sistemas de seguimiento y evaluación y, de rendición pública de cuentas
Dirección Protección - Subd. Adopciones	El objetivo de la asistencia técnica es desarrollar un proceso de transferencia e intercambio de conocimientos, saberes, metodologías e instrumentos, entre los niveles nacional, regional y zonal del ICBF, que permita mejorar el desempeño y fortalecer las competencias y habilidades de los equipos técnicos del Instituto y de los prestadores de servicios misionales.	<p>Planear: Identificación de Necesidades – Plan de Asistencia Técnica.</p> <p>Hacer: Desarrollo de la asistencia técnica - realización de cada una de las actividades planificadas.</p> <p>Verificar: Evaluación trimestral del plan de asistencia técnica</p> <p>Actuar: Asesoría puntual y fortalecimiento al hallazgo</p>	<p>Legislación internacional y nacional en la materia, jurisprudencia.</p> <p>Lineamientos técnicos y los estándares de calidad para la atención de niños, niñas y adolescentes en las diferentes modalidades de atención</p> <p>Lineamiento Técnico para el Desarrollo de la Asistencia Técnica ene I</p>	<p>Interna: Regional, CZ, Operadores de los servicios de atención</p> <p>Externa: Entidades del SNBF</p>	Capacitación Asesoría Acompañamiento

Dependencia	Preguntas				
	1	2	3	4	5
		puntual, uso de las herramientas del Sistema de Gestión de la Calidad (Isolucion), remisión a los entes de control.	marco de la Política Pública de Infancia, Adolescencia y Familia. 30 noviembre de 2009		
Dirección Protección - Subd. Restablecimiento de Derechos		1. Diagnóstico de necesidades 2. Plan de Asistencia Anual 3. Ejecución de Plan de Asistencia Técnica 4. Referentes de temas específicos	Decreto 987 / 2012 y sus modificaciones		Asistencia telefónica Mensajes de correo electrónico, chats Asesoría presencial -Cursos de capacitación virtual - Jornadas de capacitación presencial - Estudios de caso -Foros - Encuentros de intercambio de buenas prácticas y acompañamiento, entre otras - Comités departamentales y nacionales
Dirección Protección - Subd. Responsabilidad Penal	Transferencia de conocimientos, habilidades y destrezas, aplicadas a una disciplina o práctica específica, con el objeto de mejorar el desempeño y fortalecer las competencias de un equipo de trabajo, para el desarrollo de un programa o servicio			Interna: Regional, CZ, Operadores de los servicios de atención Externa: Entidades del SNBF Entidades del SNCRPA	Gestión del conocimiento Capacitación Intercambio de experiencias exitosas Buenas Prácticas Lecciones aprendidas
Dirección de Niñez y Adolescencia	Orientada a fortalecer las competencias y habilidades en escenarios de coordinación y articulación, para cumplir con la responsabilidad frente a la protección integral de los niños, niñas y adolescentes en riesgo y sus familias.	-	Decreto 987 de 2012 y sus modificaciones	Equipos territoriales ICBF - Regionales, CZ y operadores - Agentes SNBF - Sociedad civil empresa privada	Mesas, comités, consejos y comisiones técnicas

Dependencia	Preguntas				
	1	2	3	4	5
Dirección de Primera Infancia	Proceso que tiene que ver con todas aquellas acciones integradas que tienen como propósito la construcción conjunta orientada a potenciar mediante estrategias participativas la adecuada implementación de los servicios de Primera Infancia en sus diferentes modalidades.	Planeación Implementación Seguimiento	Constitución Política de Colombia, Art 44 Ley 1098 de 2006, artículo 26 Ley 1804 de 2016 Decreto 987 de 2012 Lineamiento Técnico para el desarrollo de la asistencia técnica en el marco de la política pública de infancia adolescencia y familia	Interna: Direcciones Regionales Centros Zonales Externa: Entidades Administradoras de Servicio - EAS Unidades de Servicio - UDS	Encuentros Territoriales Acompañamiento situado Participación de Espacios Territoriales Grupos de estudio
Dirección de Planeación y Control de Gestión - Subd. Mejoramiento Organizacional	Estrategia permanente de asesoría y acompañamiento para lograr la cualificación de los servicios y los procesos de atención, así como la comprensión y adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades que permitan implementar de manera coherente los objetivos que persigue la Ley, en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal.	1. Identificación de necesidades de fortalecimiento en el marco del SIGE 2. Plan de Asistencia Técnica 3. Ejecución del Plan 4. Seguimiento y evaluación	Decreto 987 de 2012 Resolución 7070 de 2016	Nacional, Regional y Zonal Proveedores y Operadores	Acompañamiento Encuentros Grupales Visitas de seguimiento Formación mediante el Curso Virtual SIGE de la Escuela ICBF

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS

Una parte interesada según la NTC ISO 9000:2015 se concibe como una persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Para el estudio se escogió una de las partes interesadas identificadas, los colaboradores, específicamente de las dependencias de la Sede de Dirección General, Grupos Regionales y Zonales que brindan y reciben asistencia técnica de alguno de los tres niveles del Instituto (Nacional, Regional, Zonal).

○ **Diseño y aplicación de la encuesta**

Con el fin de conocer las necesidades de los colaboradores se aplicó un cuestionario, el cual tuvo en cuenta los criterios y variables de evaluación de la calidad de la Asistencia Técnica identificados por Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa (2017) y relacionados en la A2 - Tabla 1 y A2 - Tabla 2.

A2 - Tabla 1. Criterios de evaluación de la calidad de la Asistencia Técnica

Criterio	Descripción	Rendimiento
Resultados en el personal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Corresponde a la percepción de los asistentes técnicos sobre la entidad. ○ Se valora la gestión organizacional, el trabajo en equipo, el fortalecimiento interno y el dialogo de saberes. 	Se evalúa el rendimiento de la planeación estratégica, la difusión del conocimiento, el nivel de formación y actualización, y cumplimiento de objetivos.
Resultados en usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Corresponde a la percepción de los usuarios – beneficiarios sobre la asistencia técnica brindada por la entidad. ○ Se valora la confiabilidad, el compromiso integral, la eficiencia, la capacidad de comunicación, la innovación en procesos, la integralidad de la AT, la experiencia en el servicio, la contextualización y la heterogeneidad. 	Se evalúa el rendimiento de la planeación estratégica, la difusión del conocimiento, el nivel de formación y actualización.
Resultados Clave	<ul style="list-style-type: none"> ○ Corresponde a la percepción de los colaboradores y usuarios – beneficiarios sobre cómo la entidad evalúa y hace seguimiento al desarrollo de la asistencia técnica. ○ Se valora los resultados de la etapa de evaluación y seguimiento, el cumplimiento del perfil organizacional y la legislación nacional. 	Se evalúa el rendimiento de los procesos asociativos, la adopción de innovaciones y la cobertura de usuarios.

Fuente: Adaptado Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa (2017).

A2 - Tabla 2. Variables de evaluación de la calidad de la Asistencia Técnica

criterio	Variable	Descripción
Resultados en el personal	Gestión Organizacional	La entidad basada en el logro de los objetivos propone lineamientos claros para el desarrollo de la asistencia técnica en los cuales se determinan las etapas de planeación, ejecución, evaluación y seguimiento, los roles y responsabilidades del talento humano que brinda la asistencia técnica, y asigna recursos para su aplicación,
	Trabajo en equipo	La entidad propone lineamientos para fomentar el trabajo en equipo, mejorar el entorno de trabajo y las relaciones personales. Se cumplen con los compromisos acordados en equipo, se realizan con efectividad las tareas y actividades programadas, se identifican los problemas y se construyen soluciones a las discusiones en equipo.
	Fortalecimiento Interno	La entidad procura capacitar y entrenar a los asistentes técnicos de acuerdo con las necesidades de la comunidad y los servicios ofrecidos, buscando fortalecer sus conocimientos y habilidades, motivando sus iniciativas y logro de aprendizaje individual y beneficio común.
Resultados en los usuarios	Confiabilidad	Los usuarios perciben que los asistentes técnicos generan confianza y aceptación durante la interacción al recibir asistencia técnica.
	Compromiso Integral	Los asistentes técnicos poseen una escala íntegra de valores que refleja pertenencia en su labor, realizándola con responsabilidad y constancia, dedicando el tiempo adecuado a cada uno de los usuarios de la AT, siendo sensible ante la realidad de éste.
	Eficiencia	Los usuarios del servicio de asistencia técnica reciben atención y solución de necesidades específicas de manera oportuna, de acuerdo con la planeación de actividades internas de la entidad, generando eficiencia en su operación
	Capacidad de comunicación	El asistente técnico tiene capacidades que le permiten relacionarse fácilmente, de manera cordial y comunicar la información relevante de acuerdo con las necesidades específicas del usuario, garantizando el fortalecimiento de relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación
	Innovación en procesos	El asistente técnico es flexible y creativo de acuerdo con las necesidades y características de los usuarios, propende por ser innovador en las técnicas y herramientas utilizadas en los diferentes procesos, con el fin de satisfacer las necesidades específicas de los usuarios de la AT.
	Experiencia en el servicio	La asistencia técnica es impartida por un grupo interdisciplinario, calificado y con experiencia en su especialidad, garantizando una oferta del servicio que responde adecuadamente a las necesidades y demanda de los usuarios beneficiarios.
	Contextualización	La asistencia técnica parte de las particularidades políticas, legales, sociales, culturales, económicas, ambientales y tecnológicas del territorio, demostrando su competencia para relacionar los diferentes métodos existentes con las necesidades y propósitos en el contexto específico de los usuarios beneficiarios.
Resultados Clave	Evaluación y seguimiento	La entidad realiza seguimiento a la gestión y evaluación de la asistencia técnica prestada, incluyendo criterios de eficiencia económica y administrativa, indicadores de desempeño y apropiación de nuevos conocimientos y aplicación de los mismos por los productores beneficiados.

Fuente: Adaptado de Castaño Reyes, Parrado Barbosa, & Molina Ochoa (2017).

El cuestionario consta de 21 preguntas, de las cuales 10 están asociadas al marco emisor (A2-Tabla 3) con el fin de identificar la perspectiva de los colaboradores que brindan la asistencia técnica dentro del Instituto, las otras 10 se asocian al marco receptor (A2-Tabla 4) con las cuales se busca identificar la percepción de aquellos colaboradores que reciben asistencia técnica por parte de alguno de los niveles (Nacional, Regional, Zonal) del Instituto, con una escala aditiva tipo Likert: Siempre, Casi siempre, En ocasiones, Rara vez y Nunca; finalmente se dejó una pregunta abierta asociada a observaciones o recomendaciones que el colaborador quisiera aportar para la mejora del desarrollo de la asistencia técnica.

El 50% de las preguntas del marco emisor evalúan la percepción de la gestión organizacional del ICBF, el otro 30% del fortalecimiento interno, un 10% del trabajo en equipo y finalmente un 10% de los resultados de la evaluación y seguimiento de la AT en la Entidad.

A2 - Tabla 3. Preguntas Encuesta Marco Emisor Vs Criterios y variables de evaluación calidad AT

No.	Pregunta	Criterio	Variable
1	¿Presta la Asistencia Técnica con base en el Lineamiento para el Desarrollo de la Asistencia Técnica en el marco de la política pública de la primera infancia, adolescencia y familias del ICBF?	Resultados en el Personal	Gestión Organizacional
2	¿Es claro quién lidera el desarrollo de la Asistencia Técnica en el ICBF?	Resultados en el Personal	Gestión Organizacional
3	¿Son claras las etapas en las que se debe desarrollar la Asistencia Técnica en el ICBF?	Resultados en el Personal	Fortalecimiento Interno
4	¿Son claros los principios, características y estrategias mediante las cuales se debe brindar la Asistencia Técnica en el ICBF?	Resultados en el Personal	Fortalecimiento Interno
5	¿La construcción del Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, regional o centro zonal es de carácter participativo?	Resultados en el Personal	Trabajo en Equipo
6	¿Conoce cómo se elabora el Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, Regional o Centro Zonal?	Resultados en el Personal	Fortalecimiento Interno
7	¿El Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, Regional o Centro Zonal se encuentra alineado con el PND, Plan del Sector, Plan Indicativo y los diferentes planes institucionales del ICBF?	Resultados en el Personal	Gestión Organizacional
8	¿Es claro cómo y quién le hace seguimiento al Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, Regional o Centro zonal?	Resultados en el Personal	Gestión Organizacional
9	¿Es claro cómo y a quién debe reportar las evidencias de las actividades realizadas en el marco del Plan de Asistencia Técnica?	Resultados en el Personal	Gestión Organizacional
10	¿Emplea herramientas de evaluación para medir la percepción de la Asistencia Técnica por parte de los beneficiarios (colaboradores en este caso)?	Resultados Clave	Evaluación y Seguimiento

Fuente: Elaboración propia

El 30% de las preguntas del marco receptor evalúan la percepción de la capacidad de comunicación del colaborador que brinda asistencia técnica, el otro 20% su experiencia en el servicio, un 10% su eficiencia, un 10% su confiabilidad, un 10% su contextualización, un 10% si innova en la prestación de la AT y finalmente un 10% de los resultados de la evaluación y seguimiento de la AT en la Entidad.

A2 - Tabla 4. Preguntas Encuesta Marco Receptor Vs Criterios y variables de evaluación calidad AT

No.	Pregunta	Criterio	Variable
1	¿La Asistencia Técnica que ha recibido por parte del ICBF le ha servido para mejorar sus competencias, desempeño y la calidad de sus productos o resultados?	Resultados en los Usuarios	Experiencia en el Servicio
2	¿La Asistencia Técnica que le brinda el ICBF es oportuna (a tiempo)?	Resultados en los Usuarios	Eficiencia
3	¿Los medios en los que le brindan Asistencia Técnica son efectivos (videoconferencias, GET, Comités, llamadas, videollamadas)?	Resultados en los Usuarios	Innovación en procesos
4	¿El o los colaborador(es) del ICBF que le brinda(n) Asistencia Técnica tiene(n) conocimiento sobre las inquietudes que usted pregunta?	Resultados en los Usuarios	Experiencia en el servicio
5	¿El o los colaborador(es) del ICBF que le han brindado Asistencia Técnica han sido amables y respetuosos?	Resultados en los Usuarios	Capacidad de comunicación
6	¿Aplica las recomendaciones del colaborador que le brinda Asistencia Técnica para solucionar las dificultades o problemáticas que se le presentan en la implementación de un lineamiento, modelo, manual o procedimiento?	Resultados en los Usuarios	Confiabilidad
7	¿Las recomendaciones del colaborador que le brinda Asistencia Técnica no se pueden aplicar porque requieren de inversión económica?	Resultados en los Usuarios	Contextualización
8	¿La dependencia, Regional o Centro Zonal le divulga y socializa el Plan de Asistencia Técnica que ha diseñado para fortalecer sus competencias?	Resultados en los Usuarios	Capacidad de Comunicación
9	¿La dependencia, Regional o Centro Zonal le explica de forma clara cómo las actividades del Plan de Asistencia Técnica contribuyen al fortalecimiento de sus competencias?	Resultados en los Usuarios	Capacidad de Comunicación
10	¿La dependencia, Regional o Centro Zonal que le brinda Asistencia Técnica le ha pedido realimentar el desarrollo de ésta para garantizar su mejora continua?	Resultados Clave	Evaluación y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

○ **Resultados de la Encuesta**

La A2-Tabla 5 indica que, del 100% de los colaboradores encuestados el 64.3% en el marco de sus funciones brinda asistencia técnica a otros colaboradores u operadores. Por otra parte, el 30% de las preguntas analizadas fueron valoradas con puntajes superiores al 60%, los cuales corresponden a las variables Fortalecimiento Interno y Gestión Organizacional, este resultado se asocia con

una baja percepción del desarrollo de la asistencia técnica por parte de los colaboradores que brindan asistencia técnica en el Instituto.

A2 - Tabla 5. Resultados cuantitativos Marco Emisor – Percepción Asistente Técnico

Marco Emisor	En el marco de sus funciones, brinda Asistencia Técnica a los colaboradores del ICBF en alguno de los tres niveles (Nacional, Regional, Zonal)		SI	64,3%	NO	35,7%			
Criterio	Variable	Item	Pregunta - Marco de Emisor (Brinda AT)		Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Rara Vez	Nunca
Resultados en el personal	Gestión Organizacional	1	¿Presta la Asistencia Técnica con base en el Lineamiento para el Desarrollo de la Asistencia Técnica en el marco de la política pública de la primera infancia, adolescencia y familias del ICBF?	52%	15%	11%	11%	11%	
Resultados en el personal	Gestión Organizacional	2	¿Es claro quién lidera el desarrollo de la Asistencia Técnica en el ICBF?	56%	30%	7%	7%	0%	
Resultados en el personal	Fortalecimiento Interno	3	¿Son claras las etapas en las que se debe desarrollar la Asistencia Técnica en el ICBF?	41%	33%	22%	4%	0%	
Resultados en el personal	Fortalecimiento Interno	4	¿Son claros los principios, características y estrategias mediante las cuales se debe brindar la Asistencia Técnica en el ICBF?	48%	30%	22%	0%	0%	
Resultados en el personal	Trabajo en equipo	5	¿La construcción del Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, regional o centro zonal es de carácter participativo?	59%	4%	30%	4%	4%	
Resultados en el personal	Fortalecimiento Interno	6	¿Conoce cómo se elabora el Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, Regional o Centro Zonal?	70%	7%	11%	7%	4%	
Resultados en el personal	Gestión Organizacional	7	¿El Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, Regional o Centro Zonal se encuentra alineado con el PND, Plan del Sector, Plan Indicativo y los diferentes planes institucionales del ICBF?	59%	26%	7%	4%	4%	
Resultados en el personal	Gestión Organizacional	8	¿Es claro cómo y quién le hace seguimiento al Plan de Asistencia Técnica de su dependencia, Regional o Centro zonal?	63%	19%	11%	4%	4%	
Resultados en el personal	Gestión Organizacional	9	¿Es claro cómo y a quién debe reportar las evidencias de las actividades realizadas en el marco del Plan de Asistencia Técnica?	67%	22%	4%	4%	4%	
Resultados Clave	Evaluación y seguimiento	10	¿Emplea herramientas de evaluación para medir la percepción de la Asistencia Técnica por parte de los beneficiarios (colaboradores en este caso)?	22%	26%	30%	11%	11%	

Fuente: Elaboración propia

La A2-Tabla 6 indica que, del 100% de los colaboradores encuestados el 86% recibe asistencia técnica por parte de otros colaboradores del ICBF. Por otra parte, se tiene que el 20% de las preguntas analizadas fueron valoradas con puntajes superiores al 60%, los valores superiores corresponden a las variables Capacidad de Comunicación y Confiabilidad, este resultado se asocia con una baja percepción del desarrollo de la asistencia técnica por parte de los usuarios.

A2 - Tabla 6. Resultados cuantitativos Marco Receptor – Percepción Beneficiarios AT

Marco Receptor	Para el desarrollo de sus funciones, usted recibe Asistencia Técnica por parte de alguno de los tres niveles (Nacional, Regional, Zonal)		SI	86%	NO	14%			
Criterio	Variable	Item	Pregunta - Marco de Receptor (Recibe AT)		Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Rara Vez	Nunca
Resultados en los Usuarios	Experiencia en el servicio	1	¿La Asistencia Técnica que ha recibido por parte del ICBF le ha servido para mejorar sus competencias, desempeño y la calidad de sus productos o resultados?		53%	39%	8%	0%	0%
Resultados en los Usuarios	Eficiencia	2	¿La Asistencia Técnica que le brinda el ICBF es oportuna (a tiempo)?		14%	50%	33%	3%	0%
Resultados en los Usuarios	Innovación en procesos	3	¿Los medios en los que le brindan Asistencia Técnica son efectivos (videoconferencias, GET, Comités, llamadas, videollamadas)?		22%	47%	31%	0%	0%
Resultados en los Usuarios	Experiencia en el servicio	4	¿El o los colaborador(es) del ICBF que le brinda(n) Asistencia Técnica tiene(n) conocimiento sobre las inquietudes que usted pregunta?		14%	81%	3%	3%	0%
Resultados en los Usuarios	Capacidad de Comunicación	5	¿El o los colaborador(es) del ICBF que le han brindado Asistencia Técnica han sido amables y respetuosos?		67%	31%	3%	0%	0%
Resultados en los Usuarios	Confiabilidad	6	¿Aplica las recomendaciones del colaborador que le brinda Asistencia Técnica para solucionar las dificultades o problemáticas que se le presentan en la implementación de un lineamiento, modelo, manual o procedimiento?		61%	33%	6%	0%	0%
Resultados en los Usuarios	Contextualización	7	¿Las recomendaciones del colaborador que le brinda Asistencia Técnica no se pueden aplicar porque requieren de inversión económica?		0%	0%	25%	36%	39%
Resultados en los Usuarios	Capacidad de Comunicación	8	¿La dependencia, Regional o Centro Zonal le divulga y socializa el Plan de Asistencia Técnica que ha diseñado para fortalecer sus competencias?		31%	44%	11%	8%	6%
Resultados en los Usuarios	Capacidad de Comunicación	9	¿La dependencia, Regional o Centro Zonal le explica de forma clara cómo las actividades del Plan de Asistencia Técnica contribuyen al fortalecimiento de sus competencias?		42%	42%	6%	8%	3%
Resultados Clave	Evaluación y Seguimiento	10	¿La dependencia, Regional o Centro Zonal que le brinda Asistencia Técnica le ha pedido realimentar el desarrollo de ésta para garantizar su mejora continua?		33%	36%	17%	8%	6%

Fuente: Elaboración propia

Resultados Cualitativos:

Para analizar las observaciones o recomendaciones como datos cualitativos, se consolidaron y se categorizaron por criterio y variable (según la A2-Tabla 2) con el fin de identificar las necesidades específicas de los colaboradores. Las observaciones se relacionan textualmente en la A2-Tabla 7 según fueron recibidas.

A2 - Tabla 7. Resultados Cualitativos

Observación	Criterio	Variable
Sería pertinente realizar los fortalecimientos a los Referentes de Calidad del ICBF desde comienzos de año para estar claros desde el inicio de vigencia	Resultados del Personal	Fortalecimiento Interno
Se recomienda que los cambios que se realicen a la asistencia sean antes de comenzar operación en los programas	Resultados del Personal	Gestión Organizacional
La asistencia técnica se debería implementar muchas veces antes de darle aplicación a formatos, lineamientos en fin , porque la mayoría de las veces se brinda cuando llevan varios meses de ser utilizados	Resultados del Personal	Gestión Organizacional

Observación	Criterio	Variable
Existe desorganización en la construcción de los Planes de Asistencia técnica en todos los niveles del ICBF, cada dependencia tiene un plan de asistencia técnica, lo cual debería ser unificado y solo llevarse uno por Regional y Centro Zonal. Unificar y articular planes de asistencia técnica	Resultados del Personal	Gestión Organizacional
- Falta asistencia Técnica frente a los Lineamientos y demás características de la Asistencia Técnica a quienes la desarrollamos a nivel regional, a fin de definir objetivos y metas. - Realizar las capacitaciones y socializaciones respecto a las AT	Resultados del Personal	Fortalecimiento Interno
Es indispensable realizar articulaciones desde cada grupo con el fin de aprovechar espacios de convocatorias y poder llegar con varios temas y no saturar a los centros zonales o demás	Resultados del Personal	Trabajo en Equipo
La asistencia técnica debe contemplar el tiempo disponible de los colaboradores a fin de que puedan asistir la totalidad.	Resultados del Personal	Gestión Organizacional
Que no se Límite la asistencia a este tipo de actividades, por falta de recursos.	Resultados por Usuario	Innovación en Procesos
- La asistencia técnica presencial es muy valiosa - las asistencias técnicas presenciales me parece que tienen mayor impacto. - Se requiere asistencia técnica presencial y permanente.	Resultados por Usuario	Innovación en Procesos
Puntual asistencia en las capacitaciones que nos dan los funcionarios de la sede nacional.	Resultados por Usuario	Compromiso Integral
Agradecer por los espacios de Asistencia Técnica en la Institución los cuales son fortaleza para los equipos de trabajo.	Resultados por Usuario	Eficiencia
Mejorar la asistencia técnica cuando son virtuales	Resultados por Usuario	Innovación en Procesos
Es importante que cuando se realice asistencia técnica en la sede nacional, se tenga en cuenta que las personas que participen deben ser del grupo de asistencia técnica para garantizar que la información sea replicada tanto a la regional como al centro zonal, tener en cuenta que en las regionales que tenemos señal satelital es bastante complicado participar de las videoconferencias por lo tanto se sugiere que se graben y sean enviadas a la regional.	Resultados por Usuario	Contextualización
Es importante contar con mayor personal para brindar la asistencia técnica con oportunidad Mayor oportunidad en brindar asistencia técnica	Resultados por Usuario	Eficiencia

Fuente: Elaboración propia

- **Necesidades de las partes interesadas**

Como línea base para la identificación de necesidades se tuvo en cuenta:

- ✓ El documento *Modelo de asistencia técnica integral a operadores de los programas y servicios misionales del ICBF - MATIAS* en el cual el ICBF (2013) identificó las necesidades de asistencia técnica de los colaboradores del ICBF y operadores del servicio público de bienestar familiar.
- ✓ Los resultados cuantitativos (A2-Tabla 5 y A2-Tabla 6) y cualitativos (A2-Tabla 7) de la encuesta a los colaboradores del ICBF (2019).

Finalmente, las necesidades de las partes interesadas se pueden visualizar en la A2-Tabla 8, la cual relaciona la fuente mediante la cual se identificó la necesidad, las necesidades de los colaboradores que brindan la asistencia técnica (criterio resultado personal) y de los beneficiarios de la asistencia técnica (criterio resultado personal) categorizadas por tipo de variable de calidad de la AT.

A2 - Tabla 8. Necesidades de las partes interesadas referente al desarrollo de AT en el ICBF

No.	Fuente	Criterio	Variable	Necesidades
1	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	AT planeada y articulada con los procesos del ICBF (Ciclo PHVA)
2	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Rubro exclusivo para el desarrollo de la asistencia técnica y Asignación de recursos suficientes y oportunos
3	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Articulación de los planes de asistencia técnica de los procesos en los tres niveles del ICBF.
4	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Asignación de tareas o solicitudes de asistencia técnica acordes con la capacidad de respuesta de cada regional y centro zonal.
5	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Talento humano en los equipos de asistencia técnica acorde a las cargas laborales de la dependencia o regional.
6	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Coherencia entre las tareas asignadas y las funciones u obligaciones para las que fue vinculado o contratado el colaborador que brinda asistencia técnica.
7	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Fortalecimiento Interno	Plan de fortalecimiento para los colaboradores que brindan asistencia técnica, acorde con las necesidades de AT del nivel Nacional, Regional y Zonal.
8	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Definir criterios de control y evaluación de la AT
9	Encuesta colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Orientaciones para el desarrollo de asistencia técnica acorde con la normativa legal vigente, claras y fácil de aplicar.
10	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Roles y responsabilidades, Principios y características de asistencia técnica claros, definidos y divulgados
11	Encuesta colaboradores (2019)	Resultados Personal	Trabajo en equipo	Diseño y construcción del plan de asistencia técnica de forma participativa
12	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Plan de asistencia técnica de cada nivel divulgado y socializado.
13	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Plan de asistencia técnica alineado con el PND, plan del sector, plan indicativo y orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos.
14	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Articulación entre los tres niveles de la entidad para el reporte de evidencias.
15	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Concepto y orientaciones de asistencia técnica claros y de fácil comprensión para su desarrollo.

No.	Fuente	Criterio	Variable	Necesidades
16	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Fortalecimiento y entrenamiento permanente del talento humano que brinda asistencia técnica
17	Encuesta colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Herramientas de evaluación para medir la percepción de la asistencia por parte de los beneficiarios.
18	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Acciones y responsables del seguimiento al plan de asistencia técnica definidas.
19	Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Personal	Gestión Organizacional	Formato de Plan de asistencia técnica unificado.
20	Colaboradores, ICBF (2013) - Operadores /EAS / UDS (ICBF, 2013)	Resultados Usuario	Experiencia en el servicio	Talento humano competente y con el perfil adecuado para brindar AT acorde con el proceso, modalidad o programa que se está ejecutando.
21	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Usuario	Eficiencia	AT oportuna y se brinde cuando se requiera
22	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Usuario	Compromiso Integral	Apropiación de los colaboradores con rol de asistentes técnicos
23	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Usuario	Gestión Organizacional	Continuidad del talento humano que brinda asistencia técnica
24	Colaboradores, ICBF (2013)	Resultados Usuario	Integralidad del Servicio	Integralidad en el desarrollo de la AT
25	Encuesta colaboradores (2019)	Resultados Usuario	Innovación en procesos	Aplicación de mejores prácticas para brindar asistencia técnica bien sea presencial o virtual.
26	Operadores /EAS / UDS (ICBF, 2013) - Encuesta cualitativa colaboradores (2019)	Resultados Usuario	Contextualización	Asistencia técnica acorde con el contexto de los diferentes usuarios, estándares (costos y cupos) de las modalidades de servicio y las etapas en las que éstas se desarrollan
27	Operadores /EAS / UDS (ICBF, 2013)	Resultados Usuario	Capacidad de comunicación	Asistencia Técnica concertada
28	Operadores /EAS / UDS (ICBF, 2013)	Resultados Usuario	Innovación en procesos	Uso de metodologías y herramientas acordes con el tipo de beneficiario de la AT.

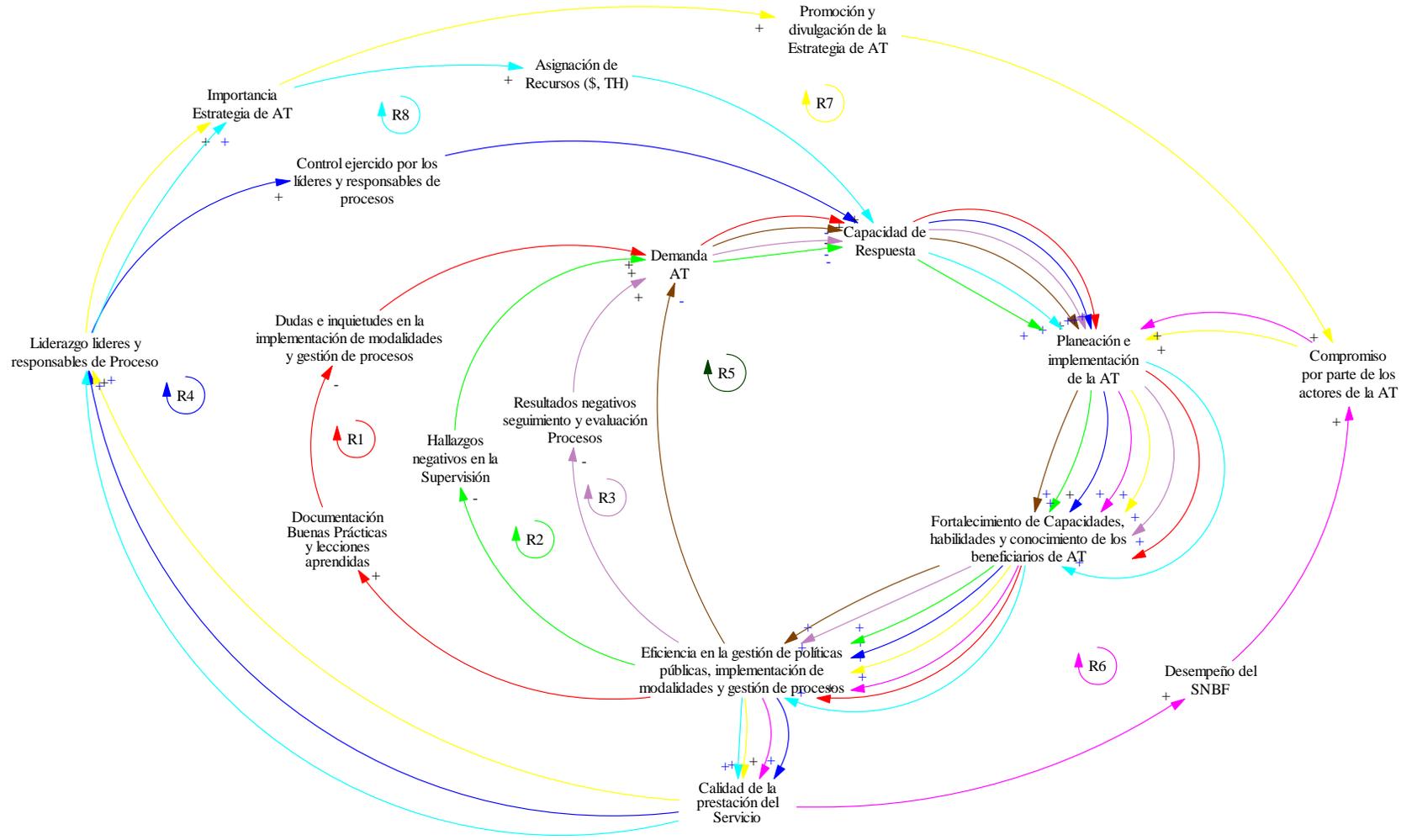
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. DESARROLLO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN EL ICBF: MODELO DE DINAMICA DE SISTEMAS

Variables del modelo	Ciclos Causales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo por parte de Líderes o responsables de Proceso 2. Control ejercido por los procesos desde la SDG 3. Importancia estrategia de asistencia técnica 4. Asignación de recursos 5. Promoción y divulgación de la estrategia de asistencia técnica 6. Compromiso por parte de los actores de la asistencia técnica 7. Hallazgos negativos en la supervisión 8. Resultados negativos evaluación y seguimiento a los procesos 9. Dudas e inquietudes en la gestión de políticas públicas, implementación de modalidades y gestión de procesos. 10. Demanda de asistencia técnica 11. Planeación e implementación de la asistencia técnica 12. Fortalecimiento de capacidades, habilidades y conocimiento de los beneficiarios de asistencia técnica. 13. Eficiencia en la gestión de políticas públicas, implementación de modalidades y gestión de procesos 14. Documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas 15. Calidad del Servicio Público de Bienestar Familiar 16. Impacto de la AT en el desempeño del Sistema Nacional de Bienestar Familiar - SNBF 	<p>El diagrama causal relaciona nueve (8) ciclos principales, en su totalidad de refuerzo</p> <ul style="list-style-type: none">  Gestión del Conocimiento  Fortalecimiento Operadores del SPBF  Gestión por procesos  Seguimiento y control de la asistencia técnica  Capacidad de respuesta a la demanda de asistencia técnica  Impacto de la asistencia técnica en el desempeño del SNBF  Liderazgo de la asistencia técnica  Gestión de Recursos

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Diagrama de Ciclos Causales - Desarrollo de la Asistencia Técnica



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. BENCHMARKING DESARROLLO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

Documento de Referencia	Referente	Cobertura	Fortalezas	Oportunidad de Mejora	Especificaciones
Manual de Extensión Rural: INDAP (2018)	Internacional	Nacional	Este manual cuenta con un marco conceptual que incluye una breve reseña sobre el marco histórico de la Extensión y algunas definiciones pertinentes. Adicional, relaciona una propuesta metodológica de trabajo con la Agricultura Familiar Campesina, que busca otorgar algunos elementos para generar mejoras en los servicios de extensión que realizan los equipos, esta propuesta incluye un diagnóstico y planeación participativa , adicional algunas metodologías de extensión y el respectivo seguimiento y evaluación de los planes definidos . Finalmente, concluye con algunas orientaciones generales sobre educación de adultos.	Aunque incluye etapas que se asemejan a un PHVA, no tiene como marco de referencia un modelo de gestión o desempeño.	<p>Marco conceptual</p> <p>Propuesta metodológica de trabajo (Diagnóstico y planeación participativa)</p> <p>Metodologías de extensión</p> <p>Seguimiento y evaluación de los planes definidos</p>
Manual del Extensionista: INTA (2012)	Internacional	Rural	Tiene un esquema definido para brindar extensión, el cual incluye un marco conceptual que inmerso tiene un marco institucional el cual se puede asociar a las normas, valores y principios que rigen el servicio de extensión dentro de la institución. Adicional cuenta con un capítulo de herramientas metodológicas para la intervención de la extensión, es decir, relaciona metodologías participativas, herramientas, técnicas para brindar la extensión y un componente para promover la divulgación de temas de extensión rural . Finalmente presenta una caja de herramientas que contiene técnicas para hacer más dinámica el desarrollo de la extensión.	El manual puntualmente orienta el accionar del extensionista, sin embargo, aunque incluye técnicas para identificar las necesidades de los productores relacionadas con capacidades y competencias no tiene un esquema que oriente la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del servicio de extensión.	<p>Marco conceptual</p> <p>Marco institucional</p> <p>Herramientas metodológicas</p> <p>Medios de divulgación de temas de extensión rural</p> <p>Caja de herramientas</p>
Manual de Buenas Prácticas de Extensión Rural: caso de Costa Rica: RELASER (2016)	Internacional	Rural	Contiene la historia de la evolución de la extensión en América Latina y Costa Rica, presenta un análisis de varios modelos de Extensión y sus principales características. Presenta los componentes fundamentales de un sistema de extensión moderno y los enfoques de extensión rural y sus características , dentro de los cuales incluye la Gestión del Conocimiento e Intercambio de saberes . Por otra parte, define el rol y el perfil del extensionista . Finalmente incluye un capítulo de buenas prácticas por componentes y enfoques	Como su nombre lo indica es un manual de buenas prácticas por lo tanto no incluye un esquema que oriente la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la Extensión Rural.	<p>Marco conceptual</p> <p>(Componentes fundamentales del sistema Enfoques y características de extensión rural)</p> <p>Gestión del Conocimiento e Intercambio de saberes.</p> <p>Rol y el perfil del extensionista.</p>

Documento de Referencia	Referente	Cobertura	Fortalezas	Oportunidad de Mejora	Especificaciones
			de extensión.		Buenas prácticas
Orientaciones Metodológicas para la extensión Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Ganadería, Costa Rica (2015)	Internacional	Nacional	Es un documento que presenta marco conceptual (este incluye los principios, enfoque y políticas de la extensión) y metodológico para orientar el quehacer institucional en materia de extensión agropecuaria acorde con el entorno actual y futuro. Orienta la elaboración del diagnóstico y la formulación del plan de extensión , a nivel Nacional, Regional y Agencia de Extensión.	Este documento da un esquema general de lo que se debe hacer sin embargo no especifica el detalle de cómo debe desarrollarse la extensión.	Marco conceptual (Principios, enfoque y políticas de la extensión) Diagnóstico formulación del plan de extensión (Nacional, Regional, Agencia de Extensión)
Guía Planeación, Implementación y evaluación de la Asistencia Técnica en el Ministerio de Salud y Protección Social (2018)	Nacional	Regional	Está orientada a la prestación de asistencia técnica, parte del contexto del Estado Colombiano ya que la entidad que lo emite es un Ministerio Colombiano. Este documento incluye objetivo, alcance y ámbito de aplicación de la asistencia técnica, documentos que soportan la gestión de la guía, normativa y otros documentos de referencia , contiene un marco conceptual y el desarrollo de las fases de asistencia técnica visto como proceso. (Fase I. Planeación Asistencia Técnica: Incluye el diagnóstico de necesidades y la formulación del plan de acción; Fase II. Articulación del Plan anual de asistencia técnica para el desarrollo de capacidades; Fase III. Implementación de la asistencia técnica; Fase IV: Monitoreo y evaluación de la asistencia técnica)	Este documento orienta la forma en el que se debe documentar la implementación y retroalimentación del ejercicio de asistencia técnica, sin embargo, no se liga con el concepto de Gestión de Conocimiento, el cual hoy día ha tomado más fuerza en el sector público colombiano gracias a la dimensión 6 “Gestión de Conocimiento e Innovación” del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.	Objetivo, alcance y ámbito de aplicación de la asistencia técnica, Población Objetivo Documentos que soportan la gestión Normativa y otros documentos de referencia Marco conceptual Desarrollo de las fases de asistencia técnica
Manual de Formulación de Planes Generales de Asistencia Técnica, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social (2016)	Nacional	Nacional	Este documento presenta como tal las etapas para la formulación de los planes generales de asistencia técnica (Etapa I. Recolección de Información; Etapa 2. Diagnóstico y formulación del PGAT ; Etapa III. Seguimiento). Para la aplicación de estas etapas se cuenta con el sistema de Registro General de Usuarios de Asistencia Técnica – RUAT.	Está orientado a la formulación del plan de asistencia técnica, no es explícito en la etapa de ejecución del plan, por ende, no aborda metodologías o como le llaman caja de herramientas para poder implementarla.	Formulación del Plan de Asistencia Técnica. Seguimiento Plan de Asistencia Técnica.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5. PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

No.	Principio	Descripción
1	Enfoque territorial	Las acciones de asistencia técnica se ejecutarán reconociendo las especificidades geográficas, sociales económicas, étnicas y culturales de los territorios.
2	Enfoque diferencial	Las acciones de asistencia técnica se ejecutarán reconociendo que las personas tienen características particulares en razón de edad, género, etnia, situación de discapacidad, ingreso y/o nivel patrimonial o cualquier otra condición especial.
3	Compromiso de las personas	Contar con colaboradores competentes, empoderados y comprometidos es esencial para aumentar la capacidad de la organización ante la demanda de asistencia técnica.
4	Mejora	La mejora es esencial para que el ICBF fortalezca en cada uno de sus niveles el desempeño de la prestación de la asistencia técnica, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
5	Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones desarrolladas en el marco de la asistencia técnica deberán basarse en el análisis y la evaluación de datos e información para aumentar la probabilidad de lograr los resultados deseados.
6	Gestión de las Relaciones	Las partes interesadas de la asistencia técnica influyen en el desempeño del ICBF, por lo tanto es más probable que el Instituto logre el éxito sostenido cuando gestiona las relaciones con sus partes interesadas y les permite participar en el ciclo de gestión de la asistencia técnica de la Entidad (planeación, ejecución, evaluación y mejora) con el fin de optimizar el impacto en su desempeño.
7	Articulación	Las acciones desarrolladas en el marco de la estrategia de asistencia técnica garantizarán la articulación de recursos, procesos y partes interesadas para el logro de los objetivos del Instituto.
8	Generación de conocimiento	Las acciones de asistencia técnica estarán orientadas a promover la generación de conocimiento, la innovación y la generación de valor agregado en la gestión institucional y en las diferentes modalidades de atención del servicio público de bienestar familiar.
9	Desarrollo sostenible	Las acciones adelantadas en el marco de la asistencia técnica deberán procurar la sostenibilidad ambiental, económica, cultural y social de los beneficiarios de la asistencia técnica.
10	Orientación a la generación de valor público	La asistencia técnica deberá responder y satisfacer las necesidades de sus partes interesadas y ser acorde con el contexto del Instituto y las características de cada modalidad de atención del Servicio Público de Bienestar Familiar.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de la Ley 1876 de 2017, NTC ISO 9001 e ISO 30401

ANEXO 6. CORRELACIÓN ESPECIFICACIONES MODELO GUIA DE AT Vs MIPG e ISO 30401:2018

A6 - Tabla 9. Matriz Correlación Especificaciones Modelo guía de asistencia técnica Vs el MIPG e ISO 30401:2018

Especificación	Ministerio de Salud y Protección Social (2018)	ISO 30401:2018	Manual Operativo MIPG (2018)
Marco Conceptual	1 Objetivo	0.1 Propósito	II. Implementación del MIPG
	2 Alcance	1 Alcance	Alcance por cada una de las 7 dimensiones.
	3 Ámbito de aplicación		I. Conceptos generales de MIPG - ¿Cuál es el Campo de Aplicación de MIPG?
	4 Definiciones	3 Términos y definiciones	I. Conceptos generales de MIPG
	5 Marco conceptual	4.4 Sistema de Gestión del Conocimiento	I. Conceptos generales de MIPG
Marco Normativo	6 Normativa y otros documentos externos	2 Referencias Normativas	3ra Dimensión Gestión con valores para resultados. 3.2.3.3 Gestión ambiental para el buen uso de los recursos públicos
Gestión por procesos	8 Fases del proceso asistencia técnica	N/A	II. Implementación del MIPG - Etapas para la implementación
	8.1 Fase: Planeación de la asistencia técnica.	6 Planeación 7 Recursos	2da Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación 2.1.1. Política de Planeación Institucional
	8.2 Fase: Articulación del plan anual de asistencia técnica.	6 Planeación 7 Recursos	2da Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación 2.1.1. Política de Planeación Institucional
	8.3 Fase: Implementación de la asistencia técnica	8 Operación	3ra Dimensión Gestión con valores para resultados
	8.4 Fase: Monitoreo y evaluación de la asistencia técnica.	9 Evaluación del desempeño 9.1 Monitoreo, medición, análisis y evaluación. 9.2 Auditoría Interna 9.3 Revisión de la gestión	4ta Dimensión Evaluación de Resultados 7ma Dimensión Control Interno
	NA	10 Mejora 10.1 No conformidades y acciones correctivas. 10.2 Mejora continua	Dimensión 2. Direccionamiento Estratégico y Planeación 2.1.1. Política de Planeación Institucional – Adelantar un diagnóstico de capacidades de la entidad
Liderazgo	8 Fases del proceso asistencia técnica	5 Liderazgo 5.1 Liderazgo y compromiso 5.2 Política 5.3 Roles, responsabilidades y autoridad	1ra Dimensión Talento Humano Política de Gestión Estratégica del Talento Humano Las siete (7) dimensiones sugieren la dependencia Líder de las políticas

Especificación	Ministerio de Salud y Protección Social (2018)	ISO 30401:2018	Manual Operativo MIPG (2018)
			asociadas a cada dimensión.
Población Objetivo	8.2 Fase: Articulación del plan anual de asistencia técnica.	4.2 Conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2da Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación Política de Planeación Institucional (Caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados). 3ra Dimensión Gestión con valores para resultados. Política de Servicio al Ciudadano (De la ventanilla hacia afuera / Cobertura, Certidumbre, Cumplimiento de Expectativas)
Gestión del Conocimiento	8.3.3 Documentación de la implementación y retroalimentación	4.4 Sistema de Gestión de Conocimiento 7.5 Información Documentada	6ta Dimensión Gestión del Conocimiento e Innovación
Metodologías	Documentos asociados a la guía	Anexo A Anexo B Anexo C	Cada dimensión cuenta con documentos asociados que permiten su implementación

Fuente: Elaboración propia

