






Sistematización del proceso de elaboración del Plan Nacional de Acción contra la Violencia hacia la Niñez y la Adolescencia en Colombia 2021-2023

Karina Padilla y María
Teresa Rodríguez

imagina La infancia y
adolescencia son
nuestro centro



	Siglas y acrónimos	3
	Introducción	4
	Metodología	5
	Resultados	6
	Conclusiones y recomendaciones	31
	Anexos	33
	Referencias	39

Siglas y acrónimos

CDC	Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos
EVCNNA	Encuesta de Violencia Contra Niños, Niñas y Adolescentes
VCNNA	Violencia Contra Niños, Niñas y Adolescentes
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MSPS	Ministerio de Salud y Protección Social
NNA	Niños, niñas y adolescentes
OMS	Organización Mundial de la Salud
OIM	Organización Internacional para las Migraciones de las Naciones Unidas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

En el último quinquenio Colombia ha realizado importantes esfuerzos para prevenir las violencias que afectan a niños, niñas y adolescentes (NNA). En el 2018 se realizó la Encuesta de Violencia Contra Niños, Niñas y Adolescentes (EVCNNA), liderada por el Ministerio de Salud y Protección Social, con financiación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), asesoría técnica de los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC), apoyo financiero y técnico de Together for Girls, apoyo operacional de la Organización Internacional para las Migraciones de las Naciones Unidas (OIM) y contribuciones de otros socios aliados.

La EVCNNA evidenció la preocupante situación en la que dos de cada cinco niñas y niños en el país han sido víctimas de cualquier tipo de violencia (Gobierno de Colombia, Ministerio de Salud y Protección Social, 2019). La encuesta también incluyó datos representativos de los 170 municipios afectados por el conflicto armado definidos como municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Estos fueron creados tras el acuerdo de paz de La Habana y constituyen un instrumento especial de planificación y gestión que tiene como objetivo estabilizar y transformar los territorios más afectados por la violencia. Los resultados mostraron que la prevalencia de estrés psicológico y conductas autolesivas fue mayor entre quienes estuvieron expuestos a la violencia comunitaria, en comparación con quienes no estuvieron expuestos (Moe *et al.*, 2022)

En respuesta a dicha situación, en el 2019 se creó la Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes (en adelante Alianza Nacional), liderada por el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF) con el respaldo de la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia. La Alianza Nacional se creó con la finalidad de fortalecer el trabajo articulado y, en ese marco, desarrollar un Plan Nacional de Acción contra la Violencia hacia la Niñez y la Adolescencia en Colombia 2021-2024 (en adelante el PNA) (ICBF, s.f).

El PNA constituye un hito clave para la prevención de violencia y su construcción ha involucrado a diversas entidades, incluyendo instancias del Gobierno nacional y gobiernos departamentales, academia, sociedad civil, NNA y agencias internacionales. El PNA está alineado a estándares internacionales: está basado en datos confiables, busca fortalecer estrategias existentes y considera

estrategias basadas en la adaptación de INSPIRE, el marco de prevención de violencia sugerido por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019).

La OMS (2019) recomienda que además de estar basados en evidencia, los Planes de Acción deben contribuir a la producción de esta, con la finalidad de fortalecer los procesos a nivel nacional y apoyar los esfuerzos colectivos a nivel mundial para terminar con las violencias. En tal sentido, sugiere que se deben documentar, evaluar y comunicar los esfuerzos, las repercusiones y las lecciones aprendidas. En respuesta a dicha recomendación, este documento busca sistematizar el proceso de construcción del PNA, identificando hitos y acciones clave, así como los retos y las lecciones aprendidas.

La sistematización consideró documentar las siguientes fases: 1) acciones realizadas para la incidencia y alistamiento de condiciones para la elaboración del PNA; 2) la formulación del documento del PNA; y 3) la implementación del PNA. Se aplicaron metodologías cualitativas para recolectar información sobre los aprendizajes generados en el proceso, incluyendo entrevistas a actores clave y revisión de documentación. Además, se identificaron cuatro ejes como casos de estudio para analizar los retos y lecciones aprendidas en (1) el monitoreo e implementación del PNA; (2) la formulación de planes departamentales; (3) la participación de organizaciones no gubernamentales; y (4) el uso de evidencias para la elaboración del PNA.

Luego de esta breve introducción, este informe presenta la metodología aplicada para la sistematización (sección 2), describiendo las herramientas y pasos a seguir para recolectar la información, así como el proceso de análisis y generación de los resultados. La tercera parte presenta los resultados, empezando por los hitos y acciones clave, y luego el análisis de las lecciones aprendidas.

Metodología

La presente sistematización tiene como premisa que los actores involucrados en la elaboración del PNA produzcan conocimiento a partir de la revisión crítica de lo realizado. Es por ello que se ha aplicado un enfoque cualitativo para recolectar información y promover la reflexión crítica sobre el proceso y lecciones aprendidas, desde la perspectiva de las personas involucradas (Mason, 2002).

La información se obtuvo en tres etapas. En la primera, se realizó una revisión de documentos existentes. En la segunda etapa, se realizaron entrevistas a informantes clave que participaron en la mayor parte de las actividades de la elaboración del PNA. Finalmente, en la tercera etapa, se entrevistaron informantes para los estudios de caso.

Herramientas y pasos para recolectar información

REVISIÓN DE DOCUMENTOS EXISTENTES

Como primer paso se realizó una revisión de los documentos existentes, tales como el PNA, guías y lineamientos utilizados, reportes de avance, la EVCNNA y documentos relacionados, informes realizados por los equipos consultores, entre otros.

La revisión de documentos tuvo como finalidad que el equipo investigador se familiarizara con el proceso e identificara los momentos, procesos principales y actores involucrados. Se identificaron hitos y acciones claves, los cuales se organizaron en tres etapas: alistamiento, elaboración e implementación. Esto permitió, además, identificar a los actores que participaron en cada una de las etapas y hacer un análisis inicial de los ejes a profundizar en los estudios de caso.

PRIMERA RONDA DE ENTREVISTAS CON INFORMANTES CLAVE

Con base a la información recabada en la revisión de documentos, el equipo de investigación diseñó guías de entrevistas para informantes clave. Para fines de este estudio, se consideraron informantes claves a aquellas personas que participaron en dos o tres etapas identificadas (1. alistamiento, 2. elaboración y 3. implementación del PNA). Esto con la finalidad de asegurar que tuvieran conocimiento y experiencia del proceso e indagar su percepción acerca de los retos y lecciones aprendidas. Se condujeron 25 entrevistas a informantes del gobierno, sociedad civil y socios internacionales. (Ver anexo A. Lista de participantes y sus perfiles).

Para el desarrollo de estas entrevistas se elaboró una línea de tiempo basada en la revisión de documentos, como elemento generador de la discusión. Se pidió a las personas entrevistadas validar y complementar la información. Esto permitió contar con información más detallada de las

acciones realizadas. Asimismo, se exploraron las condiciones que facilitaron o dificultaron la elaboración del PNA, para identificar las lecciones aprendidas. Se identificaron, también, ejes de análisis de los casos de estudio.

SEGUNDA RONDA DE ENTREVISTAS PARA CASOS DE ESTUDIO

Con base en los pasos 1 y 2, se realizó una segunda ronda de entrevistas. Primero se identificaron los temas de los casos de estudio, para lo cual se consideraron los siguientes criterios.

- a. El tema fue mencionado por las personas entrevistadas del paso 2 como eje importante en el proceso.
- b. No se obtuvo información suficiente en el paso 1 para comprender los retos y lecciones aprendidas del eje identificado.

A partir de la guía y recomendaciones del comité asesor¹, se seleccionaron los ejes de análisis y se seleccionaron a los informantes clave para cada tema. Asimismo, en las entrevistas se solicitaron documentos y recursos adicionales para revisar.

Análisis y síntesis de resultados

Se realizó el análisis temático de la información recolectada. Para asegurar la rigurosidad en el análisis, el equipo investigador siguió las seis fases propuestas por Braun y Clarke (2012). Primero, el equipo investigador revisó el registro de las entrevistas para familiarizarse con los datos (fase 1) y realizó un análisis inicial de temas emergentes (fase 2). Luego, a partir de los temas emergentes, se realizó una segunda etapa de análisis (fase 3) y se discutió con el equipo asesor. En este análisis se identificaron extractos de citas de entrevistas para explorar temas explícitos e implícitos dentro de los datos recolectados, los temas reconocidos frecuentemente entre los participantes y temas únicos a cada participante (fase 4). Este proceso sirvió para identificar los temas potenciales para los casos de estudio. Finalmente, se definieron y nombraron las categorías de los resultados (fase 5), para sintetizar los hallazgos y escribir el informe (fase 6).

¹ El grupo asesor estuvo conformado por miembros de la Universidad de los Andes, CDC y USAID Heard. Asimismo, el equipo de investigación realizó consultas al ICBF.

Resultados

3.1. Hitos y acciones clave

Figura 1. Línea de tiempo con hitos y acciones clave del proceso de elaboración del PNA



Etapa de alistamiento

Diseño, aplicación y publicación de la EVCNNA- 2018 (*)

Preparación y ejecución del taller de datos para la acción

Negociaciones con el gobierno Colombiano a y soporte técnico para la el desarrollo del PLAN

Vinculación de departamentos a la Alianza Nacional

Creación e implementación de la Alianza Nacional para poner fin a la violencia hacia niños, niñas y adolescentes.

Etapa de elaboración

Fase 1. Revisión de documentos existentes e identificación de instancias y actores

Fase 2. Desarrollo de propuesta del PAN, procesos de consulta y mapeo de iniciativas

Fase 3. Consolidación y validación del PAN.

Etapa de implementación

Diseño de instrumentos para el monitoreo e implementación

Recopilación de información

*Esta actividad comenzó en el 2015

Publicación de encuesta <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-tiene-por-primera-vez-encuesta-de-violencia-contra-menores-de-edad.aspx>

ETAPA DE ALISTAMIENTO

En esta etapa se identificaron acciones que permitieron sentar las bases para la formulación del PNA, incluyendo identificación de documentos y evidencia, así como reuniones informativas y de soporte técnico entre socios internacionales y tomadores de decisiones de alto nivel.

Diseño y aplicación de la EVCNNA, 2018

Las EVCNNA son encuestas de hogares representativas a nivel nacional que miden la violencia en la niñez, a través de la recolección de información sobre experiencias de hombres y mujeres de 13 a 24 años. Las encuestas son implementadas y lideradas a nivel global por diferentes gobiernos nacionales con apoyo técnico de los CDC como parte de la alianza Together for Girls. Miden la prevalencia de violencia física, sexual y psicológica a lo largo de la vida de los encuestados, su incidencia en los últimos doce meses y proporcionan datos importantes sobre factores de riesgo, factores de protección y las consecuencias de la violencia en la niñez y la adultez temprana (antes de los 24 años)².

El liderazgo político y técnico en Colombia coincidió en la necesidad de recolectar información sobre la problemática de las violencias contra NNA en el país. Así entre el 2015 y el 2017, se organizó la estructura institucional para implementar la encuesta y finalmente se firmó un Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), los CDC y la OIM, con el propósito de aunar esfuerzos interinstitucionales para apoyar el diseño e implementación de la encuesta en el país (MSPS, 2018).

El MSPS fue el agente líder a nivel nacional, los CDC cumplieron el rol de agente técnico y la OIM participó como agencia coordinadora. Se contó, también, con la participación de diferentes socios y aliados estratégicos nacionales e internacionales. Entre ellos USAID –la entidad financiadora–, Together for Girls y un grupo de trabajo intersectorial del gobierno que cumplió el rol de comité consultivo (MSPS, 2018).

El diseño de la encuesta siguió el modelo propuesto por los CDC, modelo que ha sido desarrollado por expertos internacionales en temas de género y violencia contra

niños, niñas y adolescentes. Desde el 2015 hasta el 2016 se realizaron una serie de acciones para adaptar los formularios y cuestionarios al contexto colombiano. Se inició con la traducción de la encuesta del inglés al español y su interpretación cualitativa a través del “laboratorio cognitivo” realizado por la Universidad de los Andes. En este proceso se presentaron las preguntas a poblaciones de cuatro lugares representativos de la diversidad geográfica del país, con la finalidad de adaptar las expresiones y garantizar su comprensión. Este laboratorio fue realizado por la Universidad de los Andes y culminó en el 2016.

Con base en la información recolectada, se adaptaron tres cuestionarios en español, uno para jefes del hogar y otros dos para individuos (hombres y mujeres). Luego de la elaboración de los cuestionarios se realizó un taller técnico con el Grupo Intersectorial de Trabajo (GIT) para revisar nuevamente las preguntas y hacer cambios adicionales; además, se incluyeron preguntas relevantes para el contexto nacional y se usaron algunas preguntas estandarizadas basándose en preguntas usadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en el Censo Nacional u otras encuestas nacionales (MSPS, 2018).

Luego de contar con las versiones adaptadas de los cuestionarios, se realizaron tres fases con cinco acciones claves. En la primera fase de acercamiento al país se desarrollaron acciones para identificar las necesidades y características del país; en la segunda se llevaron a cabo actividades para el alistamiento y planificación; en la tercera fase se realizó la revisión técnica de los instrumentos para realizar la capacitación para el trabajo de campo, que se implementó en la cuarta fase. Esto dio lugar a la quinta fase, la recolección y el posterior análisis de la información. Finalmente, se realizó la diseminación y publicación de los resultados en un informe final. La figura 1 muestra el detalle de las acciones estratégicas de cada fase.

2. Para más información sobre las EVCNNA:

<https://www.togetherforgirls.org/about-the-vacs/>

Figura 1. Fases y acciones estratégicas del plan de trabajo de la EVCNNA Colombia, 2018



Fuente: adaptado del Ministerio de Salud y Protección Social (2018). Documento. Ajuste y cambio de formatos. Encuesta de Violencias contra Niños, Niñas y Adolescentes (EVCNNA) Colombia, 2018.

Los resultados de la EVCNNA permitieron justificar la necesidad de elaborar un plan nacional de acción, brindando información nueva sobre la situación de violencia en niñas, niños, adolescentes y jóvenes en Colombia. Evidenció la gravedad de la problemática de las violencias y la urgencia de atenderla. Asimismo, permitió contar con un diagnóstico de patrones epidemiológicos y una caracterización de los factores de riesgo y protección asociados. La muestra del estudio se diseñó con la intención de tener representatividad a nivel país, a nivel de zonas priorizadas por el posconflicto (municipios PDET) y, además, con un sobremuestreo de las cuatro ciudades más grandes del país. Contar con dicha información contribuyó a la construcción

de línea de base para monitorear los avances del PNA. Esta información se presentó luego al Grupo de Trabajo Intersectorial y a miembros de ONG, academia y organismos internacionales, con el fin de identificar prioridades de prevención y respuesta basadas en la evidencia recolectada. Este ejercicio se completó a través de un taller denominado Datos para la Acción.

Taller Datos para la Acción

El taller Datos para la Acción es una herramienta desarrollada por los CDC como parte del proceso de implementación de la encuesta y tiene como objetivo principal iniciar una transición de la evidencia a acciones políticas y

programáticas a través de una serie de recomendaciones que se basan en la información recolectada en un país. La herramienta contiene la estrategia metodológica para ayudar a los países a usar los datos de la EVCNNA para desarrollar e implementar planes de acción nacionales para prevenir y responder a la violencia contra los niños (Together for Girls, s.f).

En Colombia, el MSPS de Colombia, en conjunto con los CDC y la OIM, organizaron el taller Datos para la Acción en el 2019. La convocatoria al taller la realizó la Presidencia de la República, reuniendo a representantes de instituciones gubernamentales, socios internacionales y la sociedad civil comprometidos con la prevención y respuesta hacia la violencia hacia NNA en Colombia (ver el anexo 2 para el detalle de las instituciones asistentes).

El taller tuvo una duración de tres días, en los que se desarrollaron presentaciones sobre prevalencia y estrategias de prevención de violencia a nivel global y nacional. Asimismo, se desarrollaron discusiones grupales para revisar la información presentada. A continuación, se detalla la agenda de cada día.

- Primer día: se presentó información sobre el contexto global de la violencia hacia NNA y el paquete técnico INSPIRE³. También, se presentaron los hallazgos de la EVCNNA en Colombia.
- Segundo día: se discutieron los resultados de la EVCNNA, su impacto en la salud y los factores de riesgo. Además, se identificaron las prioridades específicas por sector, con base en los datos obtenidos de la EVCNNA. También se identificaron vacíos en los esfuerzos existentes y oportunidades para aplicar las estrategias de INSPIRE.
- Tercer día: se evaluó la factibilidad de implementar las estrategias de INSPIRE y se discutieron los próximos pasos en la implementación de las estrategias de INSPIRE a tenerse en cuenta en el país. Finalmente, se desarrolló un marco básico para desarrollar el PNA,

³ INSPIRE es un conjunto de siete estrategias basadas en evidencia para países y comunidades que trabajan para eliminar la violencia contra los niños. Estas son: implementación y cumplimiento de las leyes; normas y valores; ambientes seguros; apoyo de padres y cuidadores; ingresos y fortalecimiento económico; servicios de respuesta y apoyo; y educación y habilidades para la vida.

integrando acciones ya existentes.

Como resultado del taller, las y los participantes priorizaron las siguientes nueve áreas, alineadas al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022:

1. Reducir la violencia física por padres y cuidadores
2. Reducir la violencia sexual contra jóvenes por parte de cualquier perpetrador
3. Transformar las normas de género restrictivas y destructivas
4. Mejorar el uso de servicios de víctimas de violencia sexual
5. Modificar las actitudes sobre la necesidad de usar castigos físicos por parte de padres
6. Comprender las barreras que dificultan la revelación de victimización de víctimas de violencia física y sexual, y modificar estas barreras
7. Reducir al máximo el uso excesivo del alcohol en los últimos 30 días por parte de poblaciones de 13 a 17 años
8. Reducir y tratar el estrés mental en víctimas de violencia física y sexual
9. Reducir la violencia psicológica por padres o cuidadores

Las áreas priorizadas estuvieron relacionadas principalmente a violencia física y sexual (siete áreas). Cinco áreas se enfocaron en violencia psicológica, cuatro en factores de riesgo y una con características sociodemográficas de la población (figura 2)

Los grupos de trabajo analizaron las áreas priorizadas y su relación con las estrategias INSPIRE, tal como se describe en la figura 3. Se identificó que la mayoría de las áreas priorizadas tenían un componente de trabajo sobre normas sociales y valores, apoyo a padres, madres y cuidadores e intervenciones en educación y aptitudes para la vida

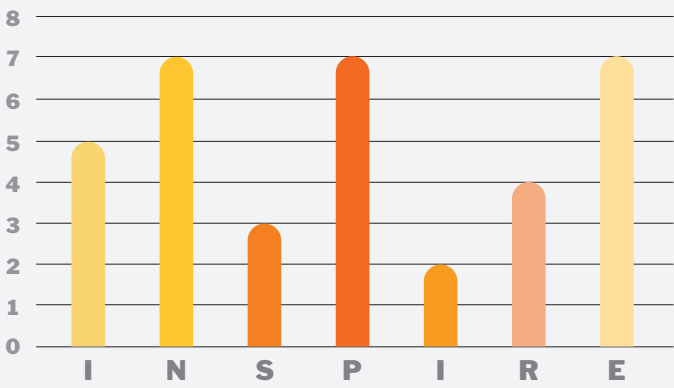
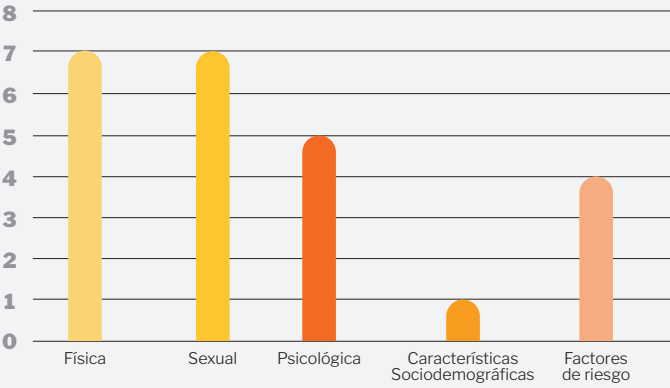
Con las recomendaciones del taller Datos para Acción se promovió la discusión con el Gobierno nacional sobre la importancia de unirse a la Alianza Global para Poner Fin a la Violencia contra los NNA. Los datos de la EVCNNA contribuyeron para que el país reconozca la importancia de unirse a dicha Alianza y de implementar estrategias basadas en evidencia. Como se explica luego, el unirse a la

Alianza, no sólo fue una herramienta técnica, sino una estrategia de incidencia y empuje político del país a comprometerse internacionalmente a darle prioridad a este tema. La figura 4 presenta un resumen de los indicadores

prioritarios, el sector representado y las estrategias INSPIRE relacionadas.

Figura 2. Número de prioridades que tocan temas relacionados con diferentes tipos de violencia o factores asociados seleccionados para Colombia con base en la EVCNNA, 2018

Figura 3. Número de estrategias INSPIRE ligadas a las prioridades de prevención de violencia seleccionadas para Colombia con base en la EVCNNA, 2018



Fuente. Ministerio de Salud y Protección Social (2019). Documento. Taller de Datos para la Acción. Documento de trabajo.

Fuente. FALTA

Figura 4. Resumen de los indicadores prioritarios por sector y estrategia INSPIRE al que se relacionaron

INDICADORES PRIORITARIOS DE PREVENCIÓN DE VIOLENCIA EN NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE LA EVCNNA	SECTOR REPRESENTADO	ORDEN DE PRIRIDAD DENTRO DEL SECTOR	NÚMERO DE SECTORES PRIRIZADOS	ESTRATEGIA INSPIRE RELACIONADA	
Violencia física perpetrada por padres y cuidadores	Agencias multilaterales y bilaterales	1	3		
	Educación*	2			
	Justicia	3			

INDICADORES PRIORITARIOS DE PREVENCIÓN DE VIOLENCIA EN NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DE LA EVCNNA	SECTOR REPRESENTADO	ORDEN DE PRIORIDAD DENTRO DEL SECTOR	NÚMERO DE SECTORES PRIRIZADOS	ESTRATEGIA INSPIRE RELACIONADA	
Violencia sexual contra adolescentes y jóvenes (cualquier agresor)	Agencias multilaterales y bilaterales	2	2		
	Justicia	2			
Transformación de normas restrictivas y destructivas	Servicios de protección para niños, niñas y adolescentes*	1	2		
	Agencias multilaterales y bilaterales	3			
Uso de servicios por las víctimas de violencia sexual	Educación	1	2		
	Justicia	1			
Opiniones acerca del uso de los castigos físicos por los padres	Educación	3	2		
	Servicios de protección para niños, niñas y adolescentes	2			
Entender las barreras que limitan la denuncia de hechos violentos por parte de las víctimas de violencia física y sexual y disminuir dichas barreras	Servicios de protección para niños, niñas y adolescentes	3	1		
Consumo excesivo de alcohol en personas de 13 a 17 años	Salud*	3	1		
Malestar psicológico en víctimas de violencia física y sexual	Salud	1	1		
Violencia psicológica perpetrada por padres o cuidadores	Salud	2	1		

Fuente. Información recabada en el marco de la recolección de datos de la sistematización..

VINCULACIÓN OFICIAL DE COLOMBIA A LA ALIANZA GLOBAL COMO PAÍS PIONERO

La Alianza Global para Poner Fin a la Violencia contra los Niños ha promovido, desde el 2016, la estrategia de “país pionero” [Pathfinding country]. El objetivo de esta estrategia es crear conciencia, estimular el compromiso del liderazgo, impulsar la acción y establecer un estándar nacional de prevención de la violencia en todo el mundo⁴.

Para ser reconocidos como países pioneros, los líderes gubernamentales deben realizar dos acciones. Deben mostrar su compromiso formal y público para desarrollar acciones integrales para poner fin a todas las formas de violencia contra la niñez. Y deben realizar una solicitud para convertirse en país pionero. Colombia envió su solicitud y obtuvo su reconocimiento como país pionero el 14 de agosto del 2019. Al momento de escribir este reporte, 37 países formaban parte de la Alianza⁵.

La Alianza Global espera que, dentro de los 18 meses posteriores al reconocimiento de los países como pioneros, los gobiernos realicen acciones concretas para prevenir la violencia. A continuación, la lista de acciones requeridas por la Alianza Global y las acciones concretas implementadas por el Gobierno colombiano:

Designar un punto focal de alto nivel del Gobierno para que dirija el proceso en el país.

El punto focal en Colombia es el ICBF.

Convocar y apoyar un grupo de múltiples partes interesadas

En el 2019, Colombia creó la Alianza Nacional para terminar con la Violencia hacia la Niñez liderada por el ICBF. Como se detalla más adelante, la Alianza Nacional funciona como una plataforma de trabajo conjunto y articulado que busca

⁴ Más información disponible en <https://www.end-violence.org/pathfinding-countries>

⁵ Armenia, Brasil, Botsuana, Burkina Faso, Camboya, Canadá, Colombia, Costa de Marfil, El Salvador, Finlandia, France, Georgia, Guinea, Honduras, Indonesia, Jamaica, Japón, Jordania, Kenia, México, Mongolia, Montenegro, Namibia, Nigeria, Paraguay, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rumania, Suráfrica, Sri Lanka, Suecia, Tanzania, Uganda, Emiratos Árabes Unidos, Zambia y Zimbabue.

establecer estrategias para prevenir y brindar atención oportuna a las violencias hacia niños, niñas y adolescentes.

Desarrollar un plan de acción nacional basado en evidencia, presupuestado y que establezca compromisos de tres a cinco años e incluya un plan de movilización de recursos relacionado

Una de las primeras acciones de la Alianza Nacional fue diseñar e implementar el PNA. Como se detallará más adelante, se realizaron diversas estrategias para incorporar iniciativas que estén basadas en evidencia.

Consultar con los niños y adherirse a las normas de asociación sobre la participación infantil.

Al momento de ser reconocido como país pionero, Colombia ya había implementado la ECVNNA. Asimismo, como parte de las acciones para la elaboración del PNA, se realizaron consultas con grupos de niños, niñas y adolescentes. El detalle de las consultas se encuentra en la descripción del caso 3.

Estrategias para impulsar la elaboración del PNA

Para impulsar la elaboración del PNA se desarrollaron diversas acciones que permitieron (1) incidir ante tomadores de decisiones; y (2) asegurar que el equipo encargado de elaborar el PNA contara con los recursos técnicos y humanos.

Como parte de la colaboración de la Alianza Global, socios internacionales impulsaron la creación de un grupo multisectorial, liderado por el ICBF y la Consejería Presidencial para la Niñez y Adolescencia. Este grupo estuvo conformado por: Unicef Colombia, Unicef Oficina Regional para América Latina y el Caribe (LACRO), Together for Girls, USAID Colombia, USAID Center on Children in Adversity (CECA), CDC, División de Prevención de la Violencia, End Violence Against Children, End Violence Against Children Lab, Health Evaluation and Applied Research Development (HEARD) y la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes.

El grupo de trabajo elaboró de manera conjunta un plan de trabajo para el desarrollo del PNA y la implementación de intervenciones basadas en evidencia para prevenir la violencia hacia la niñez en Colombia. El plan incluyó las siguientes acciones:

- Crear un Plan Nacional de Acción (PNA) para poner fin a la violencia contra la niñez y asistencia técnica para fortalecer la política pública nacional.

- Realizar un curso de coordinación institucional usando principios de INSPIRE.
- Realizar un curso de liderazgo con personal de instituciones coordinadoras del Gobierno de Colombia basado en principios de INSPIRE.
- Realizar un evento regional de INSPIRE para compartir experiencias sobre prevención de violencia contra NNA con participación de países de Sudamérica.
- Con base en el PNA, identificación y apoyo de intervenciones concretas basadas en evidencia para ser aplicadas o ampliadas en Colombia para la prevención de la violencia contra niños, niñas y adolescentes (VCNNA).
- Una estrategia de seguimiento y evaluación de los indicadores INSPIRE destinada a comprender el progreso hacia los objetivos de reducción de VCNNA, apoyando los ODS 5 y 16.
- Desarrollar una plataforma de aprendizaje en tiempo real para compartir el aprendizaje de la implementación de Colombia a nivel nacional e internacional, basada en la plataforma de conocimiento de la Alianza Global.

El grupo tomó la decisión de reunirse cada dos semanas para hacer el seguimiento de las acciones planteadas. Asimismo, como parte de las estrategias de incidencia, el grupo de trabajo sostuvo reuniones con tomadores de decisiones de alto nivel. Entre el 2018 y el 2021 se sostuvieron diversas reuniones con la primera dama y con participación de la Consejería Presidencial para la Niñez y Adolescencia (CPNA) y con la directora del ICBF:

- En el 2020, las reuniones tuvieron como finalidad establecer un acuerdo de cooperación, para realizar incidencia para la creación de la Alianza Nacional y asegurar la continuidad del liderazgo del ICBF.
- En el 2021 y 2022, las reuniones permitieron mostrar los avances del PNA y la implementación de intervenciones de prevención.

Antes de las reuniones entre tomadores de decisiones del Gobierno y socios internacionales, los equipos internos del gobierno sostuvieron reuniones preparatorias. Así, los equipos técnicos del ICBF y los de la Consejería Presidencial se reunieron de forma conjunta o por separado con sus líderes respectivos para exponerles los avances, sustentar las propuestas o brindarles información sobre los temas a discutir relacionados con VCNNA en cada institución.

Creación de la Alianza Nacional para poner Fin a la Violencia hacia Niños, Niñas y Adolescentes

La Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes en Colombia se creó en el 2019, con la finalidad de establecer una red de trabajo para desarrollar estrategias integrales e interinstitucionales desde un enfoque territorial. Dicho trabajo se materializaría en la elaboración e implementación del PNA. La Alianza Nacional convocó a diferentes entidades públicas y privadas, a nivel nacional y local, incluyendo a empresas privadas, academia, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional.

Desde su lanzamiento en el 2019, la Alianza Nacional ha desarrollado una serie de acciones para prevenir la violencia, las cuales han servido de base para la elaboración del PNA (ver figura 5). Entre las acciones principales se encuentran:

Identificación de iniciativas estratégicas a nivel estatal

Como parte de las acciones lideradas por el ICBF, fueron identificadas 45 iniciativas estratégicas a nivel estatal⁶. En el 2020, las iniciativas del ICBF que se enmarcaron en la Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes fueron socializadas y validadas en un Consejo de Seguridad, y a este listado se integraron las iniciativas lideradas por la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia.

PRODUCCIÓN DE DOS DOCUMENTOS TÉCNICOS

Violencia contra Niños, Niñas y Adolescentes: etiología, consecuencias y estrategias para su prevención

El documento presentó teorías y evidencias empíricas sobre la problemática de la violencia hacia la niñez. Se discute la alta prevalencia de violencia, modelos teóricos para entender los factores de riesgo contextuales, así como evidencias teóricas sobre consecuencias de la violencia en la infancia y la adolescencia. Se resalta la alta

⁶ Del total de estrategias identificadas, 67 % de fueron implementadas durante el 2019, 18 % no iniciaron su implementación y fue necesario evaluar su pertinencia y el 15 % restante tenían previsto iniciar su ejecución en el 2020.

aceptación del castigo físico en la sociedad colombiana. Finalmente, el documento presenta evidencias existentes sobre estrategias de prevención (Cuartas, 2021)⁷.

Marco técnico para el desarrollo de una Alianza Nacional contra la violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes

La Universidad de los Andes elaboró un documento en el que se establecieron las bases técnicas que justificaron la necesidad de que Colombia aúne los esfuerzos de los sectores públicos y privados para fortalecer las estrategias de prevención de la violencia que afectan a niñas, niños y adolescentes (Harker, 2019).

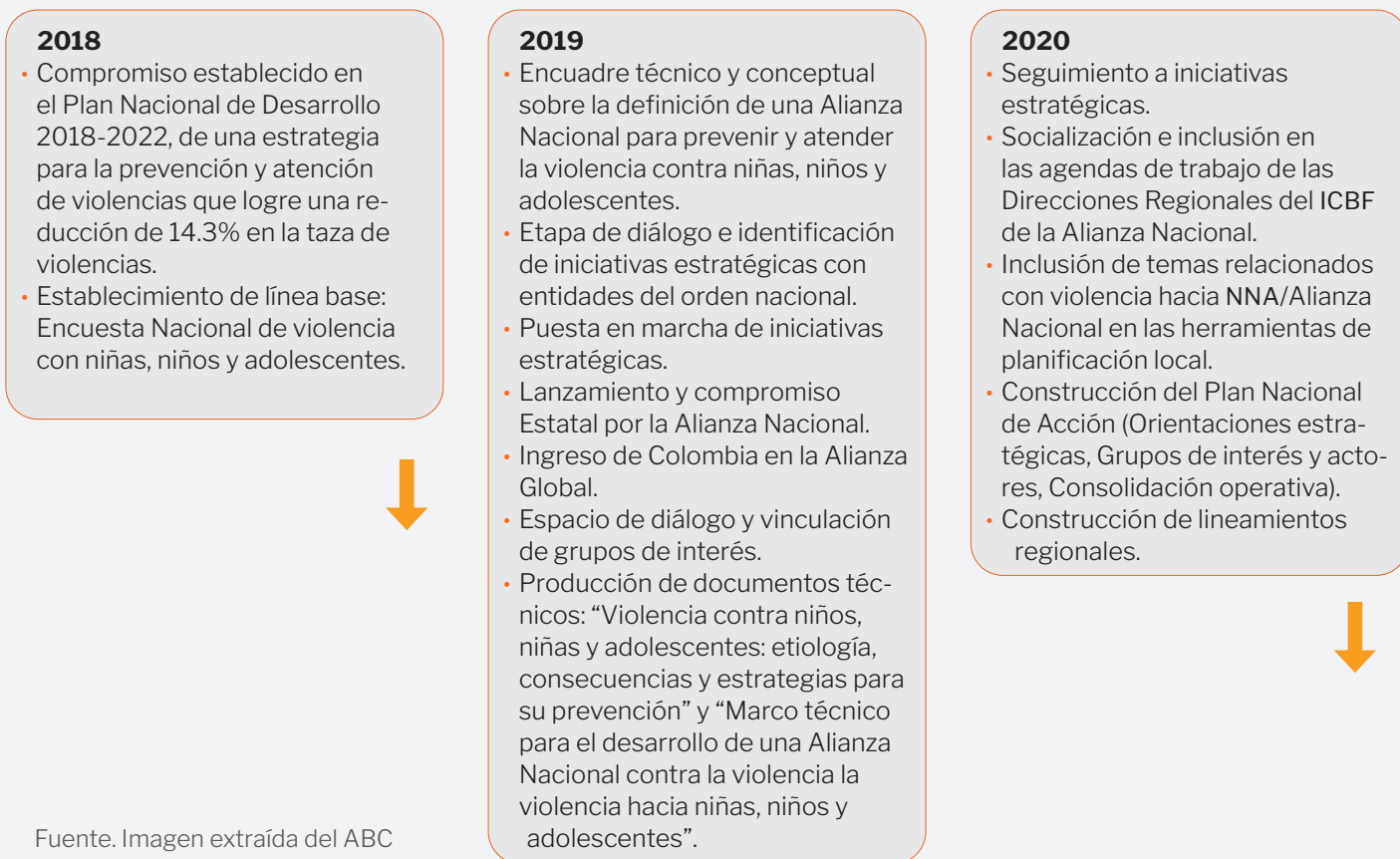
Además de presentar la urgencia y necesidad de consolidar los esfuerzos para terminar con la VCNNA, el documento presentó una propuesta inicial de organización

de la Alianza, elaborada por el equipo. Dicha propuesta estableció siete componentes alineados al marco INSPIRE, de los cuales cuatro son componentes específicos (Entornos protectores; Prevención de riesgos; Marco legal; y Atención oportuna e integral) y tres son transversales (Datos y evidencia; Arquitectura institucional y gobernanza; y Movilización social)

El documento desarrolló herramientas que constituyeron las bases para la construcción del PNA, tales como:

- Identificación y comparación de las cifras disponibles frente a la problemática de la VCNNA
- Propuesta de seguimiento y evaluación para la Alianza Nacional
- Mapeo preliminar de actores a estar involucrados en la Alianza Nacional

Figura 5. Línea de tiempo de las acciones realizadas por la Alianza Nacional entre el 2018-2020. Imagen extraída del ABC de la Alianza Nacional



Fuente. Imagen extraída del ABC de la Alianza Nacional

7. <https://gobierno.uniandes.edu.co/sites/default/files/books/DT/DT-81.pdf>

Estas acciones y los compromisos del gobierno en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 facilitaron la elaboración del PNA bajo el liderazgo del ICBF y la Consejería Presidencial para la Niñez y Adolescencia.

ETAPA DE ELABORACIÓN

Esta etapa tuvo tres fases: se inició con la revisión de los documentos existentes elaborados en el marco de la Alianza Nacional, luego se realizaron acciones y estrategias desarrolladas para la consolidación operativa del documento del PNA (Alianza Nacional, 2021). El ICBF contrató a una consultora para apoyar el proceso.

Fase 1. Revisión de documentos existentes e identificación de instancias y actores

La elaboración del PNA inició con la identificación de evidencia y revisión de documentación técnica y normativa existente.

Revisión de acciones y documentos técnicos elaborados entre el 2019 y el 2020 en el marco de la Alianza Nacional

La revisión de dichos documentos permitió identificar el marco teórico y orientar los componentes del PNA. Además, permitió retomar el trabajo con entidades del Estado en el marco de la implementación de las alianzas estratégicas identificadas (Alianza Nacional, 2021b).

Revisión de Planes Nacionales de Acción de otros países vinculados a la Alianza Global y otros documentos similares

Se revisaron diecinueve planes nacionales de otros países de la Alianza Global. También se revisaron experiencias nacionales sobre planes de acción con contenidos en prevención de violencia hacia niñas, niños y adolescentes enmarcadas en el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) y en planes de obligatorio cumplimiento por actores del Sistema de Protección Social y del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Para la construcción de los planes se realizaron diversas consultas a actores gubernamentales y no gubernamentales, además de consultas a niños, niñas y adolescentes. Se identificó que la mayoría de los planes tenían una temporalidad de cinco años.

Con relación a los contenidos comunes, se identificó que incluían una introducción, un marco normativo, un análisis

situacional sobre violencia, un objetivo y meta a lograr, una lista de principios y enfoques, los ejes, estrategias y acciones, e indicadores (de proceso, producto y resultado). Se identificó también que los planes incluían una estructura de coordinación, una definición del sistema de monitoreo y evaluación, líneas de base y metas por ejes y un presupuesto con inversión anual.

Identificación de marco normativo nacional

Se identificaron y documentaron líneas de políticas y estrategias asociadas con niñez y adolescencia. Asimismo, se incluyó la normatividad colombiana relacionada con la prevención y atención a las distintas formas de violencia, entre el periodo 1990-2021. La Política Nacional de Infancia y Adolescencia promulgada en el 2018 y el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: pacto por Colombia, pacto por la equidad, son dos de los instrumentos normativos principales que han sido la base del PNA.

Mapeo de grupos de interés, actores clave e instancias de coordinación

El mapeo de grupos de interés, actores clave e instancias de coordinación usó como insumos los registros de instituciones y personas que habían trabajado previamente con la Alianza Nacional.

Para llevar a cabo del mapeo de las entidades del Estado se realizó una adaptación de la metodología propuesta por Pozo-Solis (Tapella, 2017)⁷. En primer lugar, se hizo un listado de todas las entidades identificadas, aunque no todas tuviesen un delegado formal. Luego, se revisaron las funciones y las líneas estratégicas de los planes sectoriales, lo cual permitió identificar sus posibles aportes al PNA. También se establecieron relaciones y posibles redes entre los actores, considerando su capacidad de gestión y liderazgo para garantizar la implementación o diseño de iniciativas propuestas para prevenir alguna de las formas de violencia contra NNA (Alianza Nacional, 2021b) (ver el anexo B para lista de entidades del Estado y grupos de interés).

⁷ La metodología propuesta por Pozo-Solis (2017) plantea seis pasos: 1. propuesta inicial de clasificación de actores; 2. identificación de funciones y roles de cada actor; 3. análisis de actores; 4. elaboración de Matriz del MAC; 5. reconocimiento de las relaciones sociales; y 6. reconocimiento de las redes sociales existentes.

Para mapear las instancias de articulación se consideraron los siguientes criterios: instancias que abordaran temáticas afines a situaciones o hechos de violencia, instancias que abordaran enfoques diferenciales coincidentes con los definidos en el PNA e instancias con incidencia a nivel nacional (ver el anexo C para el detalle de la lista de instancias de coordinación).

Respecto a grupos de interés tales como organizaciones de la sociedad civil, academia y organizaciones de niños, se realizó un mapeo a través de experiencias previas al interior del ICBF (ver el anexo D para lista de grupos de interés identificados).

Fase 2. Desarrollo de propuesta del PNA, procesos de consulta y mapeo de iniciativas

En la fase dos se desarrollaron las orientaciones estratégicas del PNA y se realizaron los procesos de consulta con entidades del Estado, grupos de interés y grupos de NNA.

Desarrollo de orientaciones estratégicas (visión, misión, objetivos y componentes)

Las orientaciones estratégicas establecieron la ruta a seguir para desarrollar el PNA. Se estableció la estructura del PNA, luego se definió la visión, misión, objetivos y componentes. Este proceso se realizó identificando la evidencia científica disponible, para lo cual fueron claves los documentos elaborados en la etapa de alistamiento y la asesoría técnica de expertos nacionales e internacionales.

Para definir la estructura del documento, se partió de la revisión realizada a otros planes similares. Además de las secciones usuales (p. ej., introducción, marco normativo, descripción del contexto de violencia, etc.), se incluyó una sección para describir la metodología implementada.

Para la definición de la visión y misión del PNA se tomó como referencia el compromiso de Colombia en el logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁸ y lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Además, se consideró la misión de la Alianza Nacional.

⁸ Específicamente la meta 5.2: “Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación” y en el ODS 16, la meta 16.2, que se refiere a: “Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños”.

Para la definición de los objetivos y componentes se partió de los componentes establecidos en el documento técnico de la Alianza Nacional: entornos protectores, prevención de riesgos, atención oportuna e integral, datos y evidencia, movilización social, arquitectura institucional y gobernanza, y movilización social (Harker, 2019). Como se detalla más adelante, se llevaron a cabo talleres de consulta en los cuales se analizó la pertinencia de dichos componentes y se decidió modificar el de “arquitectura institucional y gobernanza, por el de fortalecimiento de capacidades”. Este cambio respondió a que en Colombia existe por ley la instancia de coordinación en temas de prevención y protección a la niñez y la adolescencia de todas las formas de violencia (ver la tabla 2 con los componentes, objetivos y líneas de acción del PNA).

Procesos de consulta

El trabajo con las instancias gubernamentales y grupos de interés tuvo dos objetivos: “Promover la participación en el diseño e implementación del Plan Nacional de Acción Nacional 2021-2025” y “posicionar la Alianza Nacional identificando su rol y el valor agregado a las actividades que los distintos actores están desarrollando en prevención y atención a las distintas formas de violencia” (Alianza Nacional, 2021b).

Las y los participantes fueron convocados considerando el mapeo realizado en la fase 1. Para ello, se revisó el mapeo y se elaboró un directorio con datos de puntos focales y datos de contacto (correo y teléfono). Se aplicaron diversas estrategias para socializar los documentos elaborados en el marco del PNA y recibir retroalimentación. Para cada taller o consulta, se elaboraron notas conceptuales describiendo objetivos (general y específicos), productos esperados, metodología y agenda.

Debido a la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia por la COVID-19, las consultas se realizaron de manera remota usando herramientas y plataformas en línea (p.ej. Google Jamboard, Mentimeter, Microsoft Teams). La tabla 1 describe el objetivo y metodología utilizada por cada grupo de actores o institución⁹.

⁹ El caso 3, describe con mayor detalle la metodología y las lecciones aprendidas.

Tabla 1. Objetivo y metodología usada en las consultas.

Actores e instituciones	Objetivos	Metodología utilizada	Número de sesiones
Entidades del Estado	Identificar acciones de articulación intersectorial en ejecución y diseño en prevención y atención a las distintas formas de violencia que podrían incluirse en el Plan Nacional de Acción. Socializar el documento final del Plan Nacional de Acción.	Talleres Entrevistas	Cuatro talleres Treinta entrevistas
Secretarías técnicas de instancias de coordinación interinstitucional	Identificar puntos de encuentro/sinergias y posibles rutas de articulación entre las diferentes instancias que abordan los temas de violencia y la Alianza Nacional contra la violencia hacia niñas, niños y adolescentes.	Taller	Uno
Entidades del Estado y Organizaciones de Sociedad Civil	Socializar el contenido del Plan Nacional de Acción para su validación y aprobación por los distintos grupos de interés vinculados a su construcción. Establecer compromisos para la entrega de información sobre el presupuesto e indicadores de las iniciativas vinculadas en el Plan Nacional de Acción.	Reunión	Una
Organizaciones de sociedad civil	Identificar el rol de las <i>organizaciones de sociedad civil/instituciones de educación superior</i> en el Plan Nacional de Acción en el marco de la Alianza Nacional.	Taller Entrevistas	Un taller Quince entrevistas
Instituciones de educación superior		Entrevista colectiva	Una
Cooperantes	Promover e identificar posibles formas de articulación y trabajo conjunto entre las diferentes organizaciones de <i>cooperación internacional/sector privado</i> y la Alianza Nacional contra las violencias hacia niñas, niños y adolescentes.	Consulta	Una
Sector privado		Consulta	Una
Niñas, niños y adolescentes	Reconocer desde las perspectivas de las niñas, niños y adolescentes las vulneraciones y situaciones de violencia que les aquejan en distintos ámbitos y las alternativas que proponen para ser integradas al Plan Nacional de Acción.	Talleres	Cuatro

Fuente. Extraído de Documentación del Alianza Nacional, 2021 b

Mapeo de iniciativas

El ejercicio de buscar las iniciativas tomó como base un mapeo previo desarrollado por la Subdirección General del ICBF. Se definieron y estandarizaron los campos para la recolección de información y se elaboró una matriz con los siguientes campos:

- Caracterización de la iniciativa: nombre o denominación, una descripción, objetivos, estado actual (negociación, diseño, implementación, cierre-finalización), resultados esperados, población objetivo, cobertura geográfica (nacional, municipal, lugares específicos implementación), líneas de acción principales (se solicitó que enuncie, al menos, tres acciones requeridas para cumplir con los objetivos) y el periodo estimado de implementación (años o meses).
- Responsables: entidad responsable, dirección/dependencia de la entidad y entidades aliadas.
- Financiamiento: el valor total, valor discriminado por año, disponibilidad presupuestal para la iniciativa o presupuesto disponible, necesidad de apoyo de cooperación internacional y tipo de apoyo.
- Datos de contacto: nombre del referente de la iniciativa, correo electrónico y teléfono.

Para recolectar la información se envió la matriz a las entidades del Estado y organizaciones de la sociedad civil que participaron de las consultas. Durante los talleres y entrevistas, las instituciones asumieron el compromiso de llenar y remitir la matriz a la consultora encargada. En el proceso fue necesario realizar asesorías individuales para resolver consultas. En algunos casos se solicitó a las instituciones espacios de trabajo (remoto o en persona) para revisar la información.

- Asistencia técnica para la formulación de planes departamentales¹⁰

Como parte de la formulación de el PNA, también, se implementaron *actividades dirigidas al trabajo con las y los encargados de la elaboración de los planes departamentales, para lo cual el ICBF contrató a una consultora*. Se identificó la necesidad técnica (diversidad, territorialización) y política (institucionalización a nivel nacional y departamental) de formular planes departamentales. Es

¹⁰ Este proceso se explorará a fondo en el estudio de caso 2.

así como se publicaron lineamientos para su elaboración a nivel departamental con la finalidad de que las gobernaciones y las carteras departamentales que están a cargo de la política social (secretarías de bienestar social, integración social, planeación, entre otras) lideren y asuman este proceso, para el que contaron con el acompañamiento y el apoyo técnico de las direcciones regionales del ICBF (Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes, 2021).

Diseño y desarrollo del curso INSPIRE

De julio a septiembre del 2020 se desarrolló el curso de Coordinación INSPIRE en Colombia (CICC). Este fue un curso participativo e interactivo diseñado por End Violence Lab, la Alianza Nacional y socios multisectoriales. El curso de CICC Colombia se diseñó a partir de cursos previos desarrollados por End Violence Lab a nivel global, regional y local en diversas partes del mundo¹¹. En Colombia se diseñó con socios del país para responder a las necesidades del contexto.

Este tipo de cursos tienen como finalidad desarrollar capacidades para la implementación, adaptación, monitoreo, evaluación y escalamiento de las estrategias de INSPIRE. En el caso de Colombia, se consideró pertinente que el curso se dirigiera a representantes de gobiernos departamentales para contribuir en el proceso de diseño y elaboración de los planes de acción departamentales. Para el diseño del curso se realizaron los siguientes pasos:

- Paso 1. Establecer un comité organizador local
- Paso 2. Desarrollar el marco conceptual y principios fundamentales
- Paso 3. Desarrollar y diseñar el curso
- Paso 4. Preparar a las y los facilitadores y desarrollar el diseño de cada módulo
- Paso 5. Inscripción de las y los participantes
- Paso 6. Adaptación del curso y elaboración de materiales para trabajar de forma remota

¹¹ Previamente End Violence Lab desarrolló cursos a nivel global en Escocia en el 2017, a nivel regional en South East Asia en el 2018 y a nivel nacional en México en el 2019.

- Paso 7. Diseño de la evaluación del proceso y resultados del curso
- Paso 8. Planeación y desarrollo de las actividades del curso

El curso INSPIRE se desarrolló de julio a septiembre de manera remota, debido a la pandemia ocasionada por la COVID-19 y tuvo 74 participantes en promedio en cada sesión.

Fase 3. Consolidación y validación del PNA

Consolidación de información

La consultora encargada por el ICBF realizó la documentación y recopilación de los resultados de cada taller y de la información remitida por las instituciones. La consultora fue la responsable de incorporar los comentarios e información al documento del PNA. Asimismo, a partir de la información obtenida, se incluyó un organizador temático por cada componente, líneas de acción e iniciativas (ver la tabla 1). Esta información fue remitida para ser validada por los grupos de interés.

Posterior a ello, se realizaron mapas conceptuales por cada componente para definir indicadores de producto y resultado, se establecieron indicadores de impacto para el PNA considerando compromisos sectoriales y nacionales alineados a las políticas públicas, líneas de política y la Agenda 2030.

Validación del PNA

La validación se realizó en dos momentos. Primero, se remitió la matriz con las iniciativas para retroalimentación y validación. Luego, se remitió la propuesta de documento del PNA y del Abecé del PNA y un cuestionario en Google Forms para recolectar los comentarios, el cual estuvo disponible por dos semanas. La consultora encargada tuvo la responsabilidad de consolidar la información e incluir la retroalimentación. Adicionalmente, el PNA fue sometido a la aprobación de los miembros del Comité Ejecutivo del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Tabla 2. Componentes, objetivos y líneas de acción del PNA

Componente	Objetivos	Líneas de acción	Organizador temático	Número de iniciativas
Entornos protectores	OE1. Fortalecer los entornos en los que crecen y se desarrollan niñas, niños y adolescentes para protegerlos de todas las formas de violencia	Entorno educativo	Con acciones con estudiantes	1
			Con acciones en el entorno educativo (rectores, docentes, padres de familia)	11
		Entorno hogar	Habilidades parentales	4
			Habilidades socioemocionales	7
			Mitigación de riesgos y habilidades socioemocionales	1
		Entorno comunitario	Escenarios comunitarios	6
			Infraestructura	2
		Entorno digital	Canalización de riesgos y situaciones en entornos digitales	2
			Desarrollo de habilidades digitales	2
		Entorno institucional	Fortalecimiento institucional	1
		Transferencias monetarias condicionadas	Subsidios	3

Componente	Objetivos	Líneas de acción	Organizador temático	Número de iniciativas
Prevención de riesgos	OE2. Promover el conocimiento de los derechos y el desarrollo de habilidades para la vida en niñas, niños y adolescentes para la prevención de riesgos asociados con la violencia	Fortalecimiento de competencias y habilidades individuales y sociales	Encuentros deportivos, culturales y científicos	9
			Habilidades socioemocionales	14
		Promoción de derechos	Gestionando acceso a la educación	3
		Participación de niñas, niños y adolescentes	Espacio de escucha para niñas, niños y adolescentes	9
Marco legal	OE3. Abogar por la adecuada aplicación y el fortalecimiento del marco normativo y legislativo colombiano para la garantía de los derechos de niñas, niños y adolescentes a una vida sin violencia	Desarrollo de normatividad nacional para la prevención y atención	Castigo físico	1
			Trabajo infantil	3
Atención oportuna e integral	OE4. Garantizar el acceso efectivo a los servicios de protección y atención, así como el acceso a la justicia ante la vulneración de derechos a niñas, niños y adolescentes	Rutas, guías y protocolos de atención	Respuesta rápida y articulación interinstitucional	2
			Situación de riesgo inminente y vulneración	5
		Acceso a la justicia	Articulación interinstitucional	2
		Servicios de atención	Distintas formas de violencia	1
			Situación de riesgo inminente y vulneración	4

Componente	Objetivos	Líneas de acción	Organizador temático	Número de iniciativas
Datos y evidencias	OE5. Sensibilizar y lograr mayor comprensión sobre la problemática e incidir en el cambio de normas y valores que naturalizan todas las formas de violencia contra niñas, niños y adolescentes	Gestión del conocimiento	Conflicto armado	2
			Conocimiento sobre vulneración de derechos	10
			Estadísticas vitales en menores de 18 años	3
			Prestación de servicios	3
			Prestación de servicios (incluye: modelo de atención para adolescentes gestantes y lactantes)	1
			Salud mental	1
		Violencia basada en género	3	
		Difusión y divulgación	Repositorios institucionales	3
Movilización Social	OE5. Sensibilizar y lograr mayor comprensión sobre la problemática e incidir en el cambio de normas y valores que naturalizan todas las formas de violencia contra niñas, niños y adolescentes	Sensibilización y generación de conciencia	Distintas formas de violencia	8
			Prevención de la trata de personas y ESCNNA	2
			Prevención del reclutamiento forzado	2
			Prevención del trabajo infantil	1
		Normas y valores	Crianza positiva	2
			Desnaturalización de la violencia	4

Componente	Objetivos	Líneas de acción	Organizador temático	Número de iniciativas
Fortalecimiento de capacidades	OE6. Recursos humanos e institucionales para la implementación y evaluación del Plan Nacional de Acción	Desarrollo de capacidades institucionales	Distintas formas de violencia	3
			Reclutamiento forzado	2
			Violencia basada en género	2
			Violencia sexual	3
		Fortalecimiento del talento humano	Identificación de situaciones de riesgo y vulneración	6
			Prevención de la trata de personas y ESCNNA	3
			Prevención de todas las formas de violencia	1
			Prevención del reclutamiento forzado	1
			Prevención del trabajo infantil	1
			Violencia basada en género	3
			Violencia sexual	3
		Incidencia en políticas públicas	ESCNNA	1
			Fortalecimiento institucional	2
Transversalización de enfoques diferenciales	1			
7 componentes		20 líneas	50 organizadores temáticos	170 iniciativas

Fuente. Adaptado de Alianza Nacional, 2021b

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO¹²

Para el monitoreo del NAP, el equipo del ICBF, con el apoyo de socios internacionales, inició la revisión de la información recabada sobre las 180 iniciativas incluidas en el PNA y las herramientas de recolección de datos. Un miembro del equipo revisó la información enviada por las instituciones en los formularios y la contrastó con la información en la matriz incluida en el PNA. Este trabajo permitió identificar información faltante y la información que necesitaba ser actualizada. Por ejemplo, se actualizaron los puntos focales de las instituciones, lo cual fue clave dada la alta rotación del personal en las instituciones. Luego, el equipo del ICBF, con el soporte de socios

internacionales, evaluó la funcionalidad de los instrumentos de recolección de datos y de la información recopilada, para establecer propuestas de mejora. Una de las mayores adaptaciones fue agregar un componente de evidencia para analizar la calidad de las intervenciones

Como siguiente paso, se elaboraron los instructivos para recabar información, tomando en consideración las dificultades para la recolección de información durante la elaboración del PNA. Para solicitar la información sobre la implementación de las intervenciones, se envió un correo a las instituciones con (1) información sobre el PNA, (2) formulario para recolectar información, e (3) instructivo para llenado de ficha.

El ICBF brindó soporte a las instituciones mediante coordinaciones telefónicas y reuniones presenciales. Este fue

¹² Este proceso se explorará a fondo en el estudio de caso 1.

el proceso que tomó más tiempo y tuvo más retos para el equipo técnico del ICBF: 149 instituciones enviaron los formularios en Word y el equipo del ICBF trasladó los datos a un documento en Excel para su análisis.

El análisis de los datos obtenidos muestra que la mayoría de las intervenciones se enfocan en respuesta y mucho menos en prevención, y que se necesita fortalecer el diseño de intervenciones basadas en evidencia. El caso 1 presenta en mayor detalle los procedimientos para el monitoreo y seguimiento del PAN.

Durante las fases de elaboración e implementación del NAP se han involucrado diversos actores, incluyendo entidades del Gobierno nacional, socios internacionales, sociedad civil y representantes de la academia que cumplieron diversos roles claves. La siguiente figura detalla algunos de ellos.

Figura 6. Actores y ejemplos de roles cumplidos en el proceso de elaboración e implementación del NAP

Gobierno nacional
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo del proceso. El ICBF lideró el proceso con el soporte de la Consejería
Presidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos • Construcción de líneas de base • Mapeo, implementación y monitoreo de acciones • Revisión y aprobación de los documentos
Socios internacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Abogacía para el diseño e implementación de acciones • Soporte técnico y metodológico para el desarrollo de instrumentos y documentos • Financiamiento económico
Sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de acciones • Elaboración de recomendaciones en base a su experticia en el campo
Academia
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de evidencia • Elaboración de recomendaciones en base a estudios

Fuente. Elaboración propia

3.2. Lecciones aprendidas

Esta sección detalla las lecciones aprendidas desde la perspectiva de actores que participaron en las etapas de preparación y diseño del PNA.

3.2.1. DESARROLLAR Y DOCUMENTAR HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS SÓLIDOS Y CONSENSUADOS CONTRIBUYE CON LA RIGUROSIDAD METODOLÓGICA Y CONTINUIDAD DEL PROCESO.

Una de las características resaltantes del proceso de elaboración del PNA es que se ha construido bajo un enfoque de desarrollo de políticas públicas basadas en evidencias. Asimismo, se destaca que el proceso ha tenido continuidad a pesar de cambios en miembros del equipo y otras contingencias como la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Las y los entrevistados coinciden en que el desarrollo y documentación de herramientas e instrumentos basados en evidencias nacionales e internacionales y consensuados entre los equipos ha permitido que el trabajo sea sostenido, estableciendo “puentes” entre los actores involucrados y sentando bases sólidas para asegurar la rigurosidad metodológica. Por ejemplo, el equipo encargado de la elaboración del PNA en la etapa de elaboración no partió desde cero, sino que recurrió a revisar documentación como mapeos y documentos técnicos realizados previamente en marco de la Alianza en la etapa de alistamiento. Esto contribuyó a que se continuará con la aplicación de enfoques y criterios metodológicos, como la inclusión del marco INSPIRE, ya que se contaba con marcos teóricos claros desarrollados en los documentos técnicos (por ejemplo, Harker *et al.*, 2019).

Así, tanto en la etapa de alistamiento, como en la de elaboración e implementación del PNA, los equipos técnicos han elaborado (y continúan elaborando) documentos, herramientas y metodológicas sólidas y rigurosas, tales como componentes consensuados y basados en evidencia, lineamientos para guiar la elaboración del PNA y planes departamentales, metodologías para mapear evidencias e intervenciones, etc. Contar con estos documentos ha permitido construir puentes entre los líderes en los casos de cambio de gestión y cuando nuevas instituciones se involucran en el proceso. De esta manera los equipos técnicos podían “traspasar” la información a los nuevos equipos, quienes tuvieron la posibilidad de revisar

lo trabajado y continuar a partir de lo ya construido. Tal como se evidencia en el siguiente relato:

“Llega la pandemia y efectivamente se alteran las agendas del mundo entero... también hay un cambio de administración en el ICBF, e inevitablemente el proceso que se traía detrás tuvo unas interrupciones (...). Entonces... entre las cosas que permitieron retomar el proceso rápido fue (...) que existía unas bases, el hecho que existía con qué trabajar, esos documentos técnicos (...) de fundamentos técnicos de la Alianza, existían esos componentes de la Alianza previamente identificados, además con respaldo a nivel alto, existían también unos proyectos que se habían identificado con las entidades en las instituciones del gobierno (...), además, había recursos”. (Representante de la Alianza Nacional)

Las herramientas desarrolladas han contribuido, también, a enfrentar dificultades y condiciones no esperadas a lo largo del proceso, como se relata en la siguiente cita, en la que una representante del equipo consultor describe cómo contar con guías metodológicas claras facilitó el desarrollo remoto de los talleres de consulta.

“En medio de pandemia, todo fue a través de tecnología de comunicación e información; teníamos un desafío, los talleres virtuales, aprender a crear las salas de Zoom, tener los moderadores, todo eso fue un aprendizaje y lo logramos porque teníamos notas conceptuales, teniendo claridad de por qué hacíamos esa actividad, cómo se iba a desarrollar, las funciones de cada persona del equipo y el producto de salida, existía esa metodología en los documentos, eso nos ayudó mucho”. (Representante de equipo consultor encargado de la elaboración del PNA)

Contar con lineamientos y guías de planificación, en particular en el caso del desarrollo de los planes departamentales, contribuyó a que las personas cuenten con instrucciones y pasos claros de cómo elaborar los planes. Esto facilitó, en alguna medida, el proceso; sin embargo, como se detalla en el caso 2, también hubo dificultades.

Los equipos han desarrollado herramientas ad hoc al contexto colombiano a partir de la revisión y adaptación de estrategias y evidencias existentes

Los equipos técnicos, liderados por el ICBF, procuraron que los documentos, herramientas y metodologías se

desarrollaran tomando como referencia lo que ya existía en el país y basadas en la mejor evidencia disponible, tanto nacional como internacional.

De esta manera no se partió de cero, sino que fue clave contar con procesos para revisar experiencias y evidencias nacionales e internacionales para tomarlas como referencia. Así, por ejemplo, una de las primeras actividades para la formulación del PNA fue la revisión de los documentos técnicos elaborados entre el 2019 y el 2020 por la Alianza Nacional, así como la exploración de Planes de Acción diseñados con el soporte de la Alianza Global. También se revisaron los marcos normativos nacionales existentes (como el Plan Nacional de Desarrollo) para alinear lo propuesto y garantizar que se cuente con un marco legal robusto que permitiera incorporar las actividades.

Asimismo, se hicieron ejercicios para mapear los espacios de articulación e intervenciones e iniciativas existentes (desde el gobierno, la sociedad civil y la academia). Esto se realizó construyendo fichas para recolectar y monitorear información, que luego han servido de insumos para elaborar los mecanismos de monitoreo del PNA. Esto, como se describirá más adelante, también contribuyó al desarrollo del trabajo conjunto.

El diseño de los documentos técnicos, marcos conceptuales, entre otros, ha contado con el aval de socios internacionales, lo cual ha facilitado su aceptabilidad entre los equipos técnicos, instituciones y tomadores de decisiones a nivel nacional. El contar con el aval de socios internacionales no sólo aumenta la confianza en las propuestas, sino que facilita el acceso a información sobre referentes y experiencias a nivel global para fortalecer el conocimiento y trabajo de los equipos técnicos a nivel nacional. Los equipos técnicos reconocen el valor añadido de tener dicha información disponible, y a su vez identifican la necesidad y los retos que implica la adaptación al contexto colombiano.

Se reconoce que los equipos técnicos involucrados cuentan con amplia experiencia y reconocen la necesidad de contribuir políticas públicas basadas en evidencia

Es clave visibilizar que actores nacionales como internacionales reconocen y valoran que los equipos técnicos nacionales cuentan con amplia experiencia y conocimiento

en el campo de la prevención y atención de violencia. Esto responde, en parte, a la historia de conflictos del país que ha demandado que los equipos técnicos y políticos desarrollen estrategias para responder a dichos fenómenos.

También se reconoce que los equipos técnicos cuentan con personas con deseo y disposición para fortalecer sus capacidades y habilidades, mostrando apertura y curiosidad por conocer información novedosa. Esto, por ejemplo, se ve reflejado en el trabajo de aprendizaje continuo entre los equipos técnicos a nivel nacional y los socios internacionales, a través de espacios de trabajo en donde se presentan y discuten propuestas y experiencias a nivel global. Los equipos técnicos a nivel nacional también muestran apertura a generar documentos que muestren lo que se viene implementando en Colombia, para que sirva de evidencia a nivel global.

El desarrollo del curso INSPIRE también fue un espacio en donde los equipos departamentales compartieron su experiencia en la temática y mostraron su curiosidad por fortalecer sus capacidades. Una muestra de ello fue el gran número de participantes del curso INSPIRE. A pesar de las dificultades de conexión, el porcentaje promedio de participantes fue de 74 en las sesiones en vivo (Tissera Luna *et al.*, 2021).

Los equipos técnicos reconocen la necesidad de generar respuestas a los problemas públicos que estén informados por evidencia confiable. Se identifica, también, la necesidad de desarrollar y fortalecer los mecanismos de generación de información que permita contar con información contextualizada. Se plantea que contar con evidencia disponible, también, contribuye a evaluar y monitorear la implementación de intervenciones, para reformular y fortalecer las estrategias formuladas.

Desarrollar políticas basadas en evidencia ha sido una premisa metodológica para el diseño del PNA y uno de los componentes de este para el planteamiento de intervenciones. Durante el proceso, desde el ICBF se propusieron diversas estrategias de gestión del conocimiento (análisis de datos y evidencia, nuevas investigaciones), así como de difusión y divulgación. Se propusieron reuniones en las que las instituciones compartieron información existente sobre violencia. Dadas las características del contexto colombiano, fue clave recolectar información sobre factores de riesgo asociados, tales como género, vivir en

barrios afectados por violencia a nivel de la comunidad (por ejemplo, el conflicto armado).

Usar los datos de la EVCNNA fue un aspecto clave en el proceso. Los resultados evidenciaron la alarmante situación de violencia en la que viven los NNA en Colombia, lo cual dinamizó el proceso de implementación de la Alianza Nacional y del diseño del PNA. Asimismo, permitió contar con una línea de base de prevalencia de violencia y de los factores de riesgo y protección asociados. En el marco de las acciones de incidencia y diseminación de resultados se llevaron a cabo diversas acciones, incluyendo talleres de presentación de resultados en Bogotá (120 participantes), Barranquilla (37 participantes) y Medellín (43 participantes); los cuales contaron con cobertura de la prensa local.

Otra acción clave para fomentar el uso de la evidencia en la construcción del PNA fue el desarrollo del Taller de Datos para la Acción, realizada en coordinación con los CDC, que tuvo como objetivo presentar los resultados de la encuesta y las estrategias INSPIRE y el uso de estos para plantear estrategias de prevención basadas en evidencia. Como se mencionó anteriormente, este taller se realizó con el propósito de (1) traducir los datos de la EVCNNA en acciones prioritarias para prevenir la violencia contra los NNA; (2) convertir los datos en metas, estrategias y políticas para preparar un Plan de Acción Nacional que refleje las prioridades de Colombia; y (3) desarrollar un Plan Nacional de Acción basado en evidencia y orientado con los datos para responder a la violencia contra los NNA (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019) (este proceso se analizará en mayor detalle en el caso 4).

La gestión del conocimiento no sólo contribuyó al diseño del PNA, sino a las actividades de incidencia a nivel político y técnico. Esto permitió sensibilizar y evidenciar la necesidad de acelerar las estrategias de prevención de violencia.

3.2.2. EL LIDERAZGO A NIVEL POLÍTICO Y TÉCNICO HA JUGADO UN PAPEL CLAVE EN TODO EL PROCESO

Como se describe en la sección 2 del presente documento, el diseño, formulación e implementación del PNA ha sido resultado del trabajo conjunto de diversos actores y ha contado con el liderazgo y compromiso activo de tomadores de decisiones de alto nivel y de actores claves

a nivel técnico lo cual ha contribuido ampliamente en el proceso.

El compromiso y liderazgo político de alto nivel contribuyó en varios aspectos

La reducción de violencia ha sido un tema esencial para Colombia, así se estableció como meta del Plan reducir la tasa de violencias contra niños, niñas y adolescentes en un 14,3 %. En tal sentido, el diseño del PNA fue una estrategia importante y de interés de la Presidencia y de la Consejería Presidencial para la Niñez y Adolescencia. El PNA también respondía a los compromisos asumidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”. Dicha voluntad política permitió el despliegue de estrategias que garantizaron el trabajo intersectorial, el apalancamiento de recursos, la facilitación del trabajo con socios internacionales, entre otros aspectos; pues como plantea García-Moreno (2015), para responder efectivamente a las violencias, se requiere un fuerte liderazgo para motivar el compromiso de recursos financieros y de otro tipo.

El liderazgo político no sólo se expresó en el discurso, sino que se manifestó y sostuvo de diferentes maneras concretas a lo largo del proceso. Desde la etapa de alistamiento la participación de Presidencia, representada por la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia fue notable y constante. Dentro de sus labores de labor social, la primera dama también tuvo una participación valiosa. Por ejemplo, se establecieron reuniones quincenales en las que, con el liderazgo conjunto con el ICBF, se realizaba el seguimiento a las acciones realizadas por Alianza Nacional, incluido el diseño del PNA.

El liderazgo político también se expresó en la relación entre el Gobierno colombiano y los socios internacionales. Como parte del soporte constante brindado por los socios internacionales, se establecieron estrategias para presentar recomendaciones y ofrecer asistencia. La Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia mostró interés y disponibilidad para responder a dichas solicitudes y convocatorias con apertura para incorporar lo presentado. Así, por ejemplo, las invitaciones a eventos realizados en el marco de la formulación del PNA, en su mayoría fueron firmadas por la primera dama o la Consejería Presidencial y el ICBF. Esto contribuyó a visibilizar que el diseño e implementación del PNA no solamente contaba

con el respaldo de tomadores de decisiones de alto nivel, sino que participaban activamente en el proceso.

Los socios internacionales reconocen que el liderazgo político contribuyó a la continuidad y sostenibilidad del soporte. El liderazgo político traducido en la conducción de la EVCNNA, asignación de recursos, en la participación de los espacios de coordinación, entre otras, facilitó que los socios internacionales establecieran metas a más largo plazo y que se establecieran acciones para apalancar recursos de diversas instituciones para la implementación y el desarrollo del PNA.

El diálogo e incidencia entre los equipos técnicos y los decisores ha sido continuo e informado

El liderazgo político sirvió como catalizador y, a la vez, se vio reforzado por liderazgo de los equipos técnicos. Entrevistados de equipos técnicos del ICBF, así como de la Consejería Presidencial comentaron que fue clave que ellos coordinen y mantengan r informados a los líderes políticos acerca de los avances, así como de las propuestas teóricas y metodológicas.

El diálogo continuo e informado entre los líderes políticos y los equipos técnicos, a su vez, fortaleció el compromiso político inicial y contribuyó a que los líderes políticos tomaran decisiones informadas. Para reportar avances, los equipos técnicos elaboraron y presentaron documentos y propuestas basadas en evidencia, que contaban con el soporte de socios internacionales; lo que contribuyó a que las propuestas fuesen más fácilmente aceptadas y avaladas.

Resulta evidente que el liderazgo político a nivel presidencial ha acompañado la formulación del PNA y este documento brinda algunas luces para entender cuáles aspectos contribuyeron a que el liderazgo fuese sostenido. Sin embargo, las primeras indagaciones muestran que, si bien este liderazgo político es reconocido a nivel nacional, no es suficiente para garantizar el liderazgo político a nivel departamental. Este punto será elaborado a profundidad en el estudio de caso 2.

3.2.3. LA ARTICULACIÓN Y TRABAJO COLABORATIVO ENTRE INSTITUCIONES COMO RETO Y ASPECTO ESENCIAL PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PNA

En la línea de lo sugerido en la literatura existente, las y los entrevistados reconocen la importancia y los retos

que implica el trabajo intersectorial e interinstitucional. Como plantea Roberts (en Torfing, 2019), las estrategias colaborativas facilitan el intercambio de conocimientos, competencias e ideas entre personas relevantes y así estimulan procesos de aprendizaje mutuo que pueden mejorar la comprensión del problema o desafío en cuestión y ampliar la gama de ideas creativas sobre cómo resolverlo. Tal como se evidencia en la siguiente cita, los equipos técnicos enfrentaron diversos desafíos para lograr la coordinación interinstitucional e intersectorial. Sin embargo, también encontraron herramientas para afrontar dichos retos y lograr el trabajo conjunto.

“Este plan tenía un gran desafío de lograr la coordinación interinstitucional e intersectorial eso no es fácil (...) se hizo un mapeo de actores y establecimiento de trabajo conjunto, estandarizar estrategias, ponernos todos en la misma página de qué es lo que se está haciendo, qué se requiere. Eso para mí es lo más valioso de todo el ejercicio que diversos grupos de interés lograron verse reflejados en este plan y quién dinamizó eso fue el ICBF. Si se repitiera este ejercicio para el país, se necesitan esos diálogos”. (Representante del equipo de consultores encargado de la Elaboración del PNA)

Así, la cita relata cómo la coordinación interinstitucional e intersectorial presentó diversos desafíos, entre las dificultades mencionadas por los entrevistados se incluye que las instituciones suelen tener agendas y direcciones estratégicas diferentes, lo cual dificulta el trabajo conjunto e incrementa el riesgo de dificultades para consensuar. Por ejemplo, con relación a quién asumía el liderazgo principal de la Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes, esto conllevó retos para llegar a acuerdos y consensuar los roles y funciones de las instituciones involucradas. Al superar las tensiones, se definió al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como responsable de asumir el liderazgo y, por ende, el rol de articulador entre las instancias involucradas.

Asimismo, el cambio de personal a nivel de líderes y técnicos hizo difícil que se asegure la continuidad en el trabajo. Además, en las entrevistas se comenta que en algunos casos no fue sencillo lograr la participación de algunas instituciones estatales y ello requirió un trabajo permanente de comunicación, invitación, reporte hasta que se logró involucrarlos.

“... este plan tenía el gran desafío de lograr la articulación interinstitucional e intersectorial, y eso no es fácil cuando no tienes una cabeza de sector clara y en Colombia el sector de protección social como tal no existe... hay un plan estratégico sectorial, pero se pelea mucho quién es el que finalmente coordina y como el ICBF estaba liderando esta iniciativa por los compromisos asumidos, tenía un trabajo enorme de coordinar acciones que no son fáciles al momento de formular una política pública, porque cada quien está pensando en lo que tiene que entregar y hacer; entonces, fue un ejercicio de todos ponernos a pensar y hablar y conectar sobre esa problemática en común”. (Representante del equipo consultor encargado de la elaboración del PNA)

Otro desafío fue que algunas instituciones no reconocían fácilmente su rol en la prevención de violencia. Existen instituciones como el sector salud, justicia y educación que reconocen claramente su rol en la prevención de las violencias. Esto, porque existen normativas claras y que por sus funciones tienen trabajo directo con espacios comunes para los NNA como la familia y escuela. La participación de estos sectores ha sido activa en el proceso de elaboración del PNA. Sin embargo, existen otros sectores, como transporte o minería, en donde es más retador visibilizar su labor. Tal como lo evidencia la siguiente cita, es importante reflexionar sobre estrategias para involucrar a otros actores “no convencionales”:

“Nos faltó sumar actores “no convencionales”, es difícilísimo. Lo intentamos hacer, pero muchos dijeron ‘no, de verdad, ¿yo qué tengo que ver con violencias hacia los NNA? (...). Empezamos a identificar qué otros actores que podrían aportar en términos de prevención de violencia, como Ministerio de Minas, sector de hidrocarburos (...), y nos decían ¿por qué yo? ¿yo qué tengo que ver?... y resulta que hay muchos estudios, hicimos indagaciones con el equipo en donde nos decían que cuando hay explotación y explotación de hidrocarburos en una zona, la cantidad de violencias aumenta increíblemente, la cantidad de embarazos, el riesgo de explotación sexual comercial, el riesgo de trata... con transporte cómo podemos empezar a trabajar en prevención de violencias hacia el transporte público... para fomentar el trabajo conjunto... (...). Hay que conversar y ver de su quehacer, con seguridad una puntita tiene que ver con la prevención, y ahí es donde usted puede

aportar... Es difícil sentar a trabajar a el que no se siente involucrado, es más difícil convencerlo, pero hacia allá tenemos que ir.” (Representante de la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia)

Es preciso mencionar que los socios internacionales cumplieron y siguen cumpliendo un rol trascendental. El soporte brindado al Gobierno de Colombia ha contribuido ampliamente a construir evidencias (p. ej., EVCNNA) y documentos técnicos necesarios para la incidencia, que resultó en la formulación e implementación del PNA. Su rol e impulso de espacios de discusión con líderes de alto nivel para presentar recomendaciones basadas en evidencia significó un aporte importante para la toma de decisiones del Gobierno colombiano. Asimismo, el apoyo para el desarrollo de capacidades de los equipos técnicos (p. ej., curso INSPIRE) y el apoyo financiero y técnico han sido fundamentales (p. ej., desarrollo de lineamientos y herramientas).

“[Se identificaron] una serie de actividades en las que varios socios se unieron para trabajar, por lo que presentamos un documento [al Gobierno] de manera organizada para obtener comentarios... (...) Creo que también la coordinación entre los socios internacionales que querían dar apoyo. Además, agilizó la comunicación y facilitó que el Gobierno negociara el apoyo y obtuviera el apoyo que realmente quería; y comprender lo que se ofrecía y lo que era posible, de alguna manera es una forma más fácil y eficiente” (Representante de USAID/HEARD).

Como lo menciona la persona representante de USAID/HEARD, la coordinación constante, la unificación de discursos entre los socios internacionales y establecer una línea clara y cercana de comunicación con líderes de alto nivel y equipos técnicos del Gobierno colombiano contribuyó en el proceso. Así, los socios internacionales fueron capaces de analizar y entender las necesidades y recursos del Gobierno para establecer estrategias eficaces y eficientes de soporte durante la construcción del PNA.

Existieron algunas condiciones que facilitaron el trabajo conjunto entre las y los actores, tales como:

- El liderazgo y mandato político de alto nivel, particularmente, la voluntad política del presidente facilitó la convocatoria de diferentes instituciones clave en el

tema de violencia, las cuales pudieron trabajar juntas de manera sostenida.

- Existencia de experiencias previas de trabajo colaborativo para abordar diferentes tipos de violencia, en particular, un ejercicio intersectorial de lucha contra la violencia basada en género. Esto significó un fortalecimiento en la capacidad de gestión sobre estrategias de convocatoria, diálogo y negociación entre las personas involucradas.
- La metodología utilizada para desarrollar el PNA partió de un mapeo inicial de actores e iniciativas con trayectoria y experiencia en el abordaje de la violencia hacia NNA. A partir de dicho mapeo, se convocó a las y los actores en cuestión. Este llamado a la colaboración permite, como señala Torfing (2016), la integración de ideas en soluciones adecuadas y la construcción y difusión de nuevas soluciones, la movilización de recursos; en definitiva, la creación de un compromiso conjunto dirigido al logro de una meta común.
- Existencia de líderes técnicos con capacidades para promover el trabajo colaborativo, tema que se presentará en la siguiente sección “Habilidades blandas”.

Estas acciones y condiciones contribuyeron a superar los retos del trabajo conjunto entre las y los actores representantes de las instituciones, incluso entre aquellas instituciones que no habían reconocido inicialmente su rol clave, como se evidencia en la siguiente cita:

“Revisamos las experiencias, revisamos qué acciones, y qué estrategias, qué programan tenían para que cuando ellos llegaran les podamos decir (cómo trabajar) ... el trabajo es complejo, entonces había instituciones que decían: ‘Yo no tengo ninguna acción, yo no estoy haciendo nada. Entonces, nosotros ya teníamos el mapeo y le decíamos: ‘sí, mira, pero la estrategia Familia-Escuela la trabaja tal dirección. Entonces ya se sentían involucrados y empezamos a escribir el PNA” (Representante de la Consejería Presidencial para la Niñez y la Adolescencia).

Lo antes mencionado respecto a las oportunidades y retos del trabajo colaborativo corresponde a la elaboración del PNA. El caso 2 desarrollará las lecciones aprendidas del trabajo colaborativo en la elaboración de los planes departamentales.

3.2.4. EL DESPLIEGUE DE HABILIDADES BLANDAS CONTRIBUYE AL LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD EN LOS EQUIPOS

“...como en toda política pública hay un componente técnico y político y [nombre de quien lideraba el proceso] lo tenía absolutamente claro y logró dinamizar ese proceso muy bien desde los dos componentes... no solo se trata de la escritura del documento, esto detrás tiene asuntos políticos” (Representante de equipo consultor encargado de la elaboración del PNA)

La representante del equipo consultor relata cómo el proceso no solamente se trata de escribir un documento, sino que los equipos técnicos deben tener habilidades para dinamizar los procesos. La entrevistada se refiere en particular a encontrar balances entre el componente técnico y político. Así, en el proceso de elaboración del PNA se han involucrado equipos con amplia experiencia y conocimientos técnicos, así como con habilidades para generar consensos y transmitir mensajes clave. A continuación, se hará referencia a algunas de estas habilidades:

Pensamiento crítico y analítico

El desarrollo del PNA no ha estado exento de dificultades. Estas dificultades incluyeron tanto las que comúnmente enfrentan los gestores de políticas públicas, como aquellas contextuales e inesperadas como la pandemia ocasionada por la COVID-19. Dado este contexto, se reconoce que en el proceso de elaboración del PNA estuvieron involucrados equipos con capacidades de análisis y pensamiento crítico para identificar momentos claves y estratégicos para tomar decisiones, así como para identificar oportunidades en medio de las dificultades.

La capacidad para enfrentar dificultades e identificar potencialidades se evidenció de forma notable al hacer frente a la pandemia COVID-19. Es innegable que la pandemia impactó –y sigue impactando– de muchas formas y en distintos niveles; no sólo por las presiones al sector salud, sino por las dificultades en el diseño e implementación de políticas a nivel general. Personas con capacidades de pensamiento crítico y análisis permitieron que se examinen las dificultades para proponer acciones de mitigación y para identificar aquellas situaciones que podrían potenciar el desarrollo de las actividades.

Así, por ejemplo, diversas instituciones nacionales e internacionales advirtieron sobre el aumento de los factores de riesgo de violencia hacia NNA durante la pandemia. Esto fue estratégicamente utilizado para fortalecer el proceso, proponiendo reuniones con tomadores de decisiones en las que se evidenció la necesidad de acelerar las acciones de diseño del PNA y plantear acciones de seguimiento permanente a lo que acontece en el territorio en general; esto fue posible gracias a que el trabajo remoto permitía reducir costos, tiempo y procesos logísticos.

“La pandemia fue una razón que nos sirvió para hacer una segunda reunión de seguimiento con la primera dama... hablamos de cómo adaptar la respuesta del PNA y la importancia de considerar la pandemia como un factor de riesgo grandísimo para la violencia... para mirar cómo iba el progreso y la idea era reunirnos periódicamente para ver cómo vamos y ese fue un momento político importante... son momentos políticos paralelos al desarrollo de los aspectos técnicos pero que nos han servido para reiterar el apoyo político que es necesario” (Representante de la comunidad internacional).

Otro ejemplo tiene que ver con la implementación del curso INSPIRE. Al igual que la mayoría de los países, el Gobierno colombiano estableció restricciones de movilidad para disminuir los contagios de COVID-19. Esto llevó a que se cambiara la modalidad de implementación del curso INSPIRE: inicialmente se diseñó como un curso presencial y se pasó a adaptarlo e implementarlo de manera virtual; lo que implicó flexibilidad y voluntad de innovación y aprendizaje de parte de las y los implementadores.

Finalmente, el comité que diseñó el curso analizó que, pese a los retos, la modalidad virtual contribuiría a contar con mayor cantidad de participantes por departamento. Así, se planteó convocar a dos personas por departamento y finalmente participaron hasta cuatro representantes de cada gobierno departamental; es decir, el cambio de modalidad permitió una mayor participación.

Habilidades para promover el trabajo cooperativo

El trabajo de cooperación entre los distintos actores e instituciones que cumplen un rol en la prevención de violencia es un aspecto imprescindible en el diseño de políticas públicas. Como se mencionó previamente, esto permite

la sensibilización de las y los participantes, y con ello se contribuye a su involucramiento y participación no sólo en el diseño de la política, sino también en su implementación. Como señala García-Moreno (2015), la reducción de la violencia requiere intervenciones de diferentes sectores y cambios en las conductas y actitudes discriminatorias individuales e institucionales.

El trabajo colaborativo no sólo implica establecer alianzas y trabajo conjunto con personas fuera de las organizaciones, sino también dentro de los mismos equipos, por ello es necesario que las personas que lideren los procesos cuenten con capacidades blandas que potencien el trabajo colaborativo. Al respecto, las personas entrevistadas reconocen que además de contar con experiencia en la temática de violencia, los actores clave involucrados en el proceso tienen habilidades blandas importantes, como liderazgo, generación de confianza, promoción del trabajo en grupo y capacidades de comunicación. De esta manera, las y los líderes fueron capaces de gestionar y sostener el compromiso de sus equipos técnicos, así como de involucrar, sincronizar y encaminar a las diferentes instancias hacia un objetivo de interés y responsabilidad común.

La literatura académica ha denominado “llaves de límite” a las personas que desempeñan un papel fundamental en el apoyo en las colaboraciones efectivas, personas que buscan facilitar la comunicación a través de los límites establecidos por las dinámicas de las organizaciones y aquellos relacionados a los roles de cada institución. Asimismo, las personas límites realizan estrategias para generar confianza, empatía y comprensión mutua entre actores (Torfing, 2019; Williams, 2020).

Este trabajo no sólo se realizó para fomentar el trabajo entre instituciones, sino también dentro de los equipos técnicos encargados de la formulación del PNA nacional y los planes departamentales. Así, se desarrollaron estrategias diversas como reuniones y jornadas presenciales de uno o dos días, para establecer consensos. En estos espacios, se compartieron y discutieron opiniones individuales sobre aspectos técnicos y metodológicos, para establecer acuerdos comunes y planificar las siguientes acciones.

Conclusiones y recomendaciones

El diseño del PNA ha significado un gran esfuerzo para hacerle frente a las violencias hacia los NNA en Colombia y ha evidenciado el compromiso por promover mejores condiciones para el desarrollo del país. En este proceso se ha contado con liderazgos claros, equipos técnicos comprometidos y con vasta experiencia, así como con el soporte constante y coordinado de aliados internacionales.

El análisis de las acciones clave realizadas en la etapa del alistamiento, elaboración e implementación del PNA ha permitido identificar lecciones aprendidas en base a las cuales se elaboran las siguientes recomendaciones:

- La EVCNNA (2018) mostró la alarmante magnitud de la violencia hacia los NNA y permitió priorizar acciones para el PNA, así como establecer una línea de base para monitorear los avances del PNA. Es crucial que el país continúe invirtiendo en investigación y gestión del conocimiento para fortalecer el diseño de políticas públicas basadas en evidencia.
- Los equipos técnicos han desarrollado diversos esfuerzos para asegurar que el PNA se construya con base en evidencia. Se considera crucial continuar en esta línea, desarrollando acciones para contar con información lo más desagregada posible, para incluir información de grupos en condición de vulnerabilidad, tales como comunidades indígenas o LGTBIQ+.
- En la elaboración del PNA se han involucrado diversos actores: del Gobierno, socios internacionales, academia, sociedad civil y NNA. Esto ha sido trascendental, pues se logró que un gran número de aliados se involucren y se sientan parte del proceso. Sin embargo, quedan algunos retos tales como: involucrar a sectores “no convencionales”, es decir, aquellos quienes encuentran más difícil reconocer su rol en la prevención de violencia, pues no han solido estar vinculados a temas de infancia y protección; así como fortalecer los lazos con la sociedad civil a lo largo del territorio.
- El PNA tuvo el reto de lograr la articulación de diversos actores y es necesario asegurar que la participación y compromiso de los actores se mantenga para la implementación del PNA. Ante ello, resultará significativo realizar acciones para consolidar el mensaje de que el trabajo de prevención de violencia no es un esfuerzo del gobierno de turno o de una institución, sino de todas y todos los colombianos, y es un compromiso del país asumido para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Colombia tiene lazos importantes con agencias internacionales y a nivel mundial se reconoce la vasta experiencia del país y sus esfuerzos por terminar con la violencia hacia NNA. Se sugiere sostener estos lazos y continuar realizando acciones para visibilizar las acciones y evidencia producida, de modo que se contribuya con los esfuerzos a nivel global.
- El liderazgo a nivel político jugó un rol clave para el desarrollo del PNA, lo cual demostró públicamente, y con acciones concretas, el compromiso del país para atacar la violencia hacia los NNA. Es necesario sostener este compromiso, para asegurar mecanismos de coordinación y para apalancar recursos necesarios para la implementación de las acciones.
- Se reconoce que los equipos técnicos tienen amplia experiencia, esto en parte por la historia de conflicto y violencia del país. Seguir fortaleciendo sus capacidades técnicas resulta clave, promoviendo espacios de encuentro para compartir experiencias, no sólo a nivel local sino también con socios internacionales, tal como se llevó a cabo en el curso INSPIRE. El desarrollo de capacidades no sólo debe enfocarse en aspectos metodológicos y teóricos, también en el desarrollo de habilidades blandas, como pensamiento crítico y habilidades de comunicación efectiva.
- El PNA incluye diversas herramientas y estrategias basadas en evidencia y avaladas por las y los actores que participaron en su elaboración. Lo cual hace que tenga bases sólidas sobre las cuales seguir construyendo. Las personas que se integren a los equipos de trabajo podrán continuar el trabajo tomando en cuenta dichas bases, lo cual puede facilitar el desarrollo de las acciones.
- El PNA constituye un gran hito para el país y se considera necesario continuar aunando esfuerzos para fortalecer su diseño e implementación para contribuir a la lucha contra las violencias hacia los NNA. Esto toma especial relevancia en el contexto colombiano, para

fortalecer el arduo trabajo de la administración colombiana y la sociedad para crear ambientes específicos de paz para los NNA, lo cual se fortaleció luego del acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc) en el 2016.

- Colombia ha desarrollado herramientas técnicas para el proceso de diseño, implementación y monitoreo del PNA, que no sólo contribuirán a reforzar las estrategias de prevención de Colombia, sino que servirán de referencia para el trabajo en otros países. Así, por ejemplo,

el desarrollo de planes departamentales es una estrategia pionera que puede contribuir al desarrollo de estrategias locales a nivel mundial (ver Caso 2). Además, se ha desarrollado un riguroso proceso para la elaboración de herramientas técnicas de Monitoreo y Evaluación que ha incluido el pilotaje de las herramientas para recolectar información, lo cual fortalecerá los procesos de generación de evidencia en Colombia y que puede ser adaptado para el uso de otros países (Ver Caso 1).

Anexos

Lista de participantes en las entrevistas

Nombre	Institución
Jaime Matute	ICBF
Diego Otero	ICBF
Paula Rodríguez	ICBF
Dalys Cecilia Silgado	Despacho de la primera dama de la Nación
Ana Carolina Estupiñán	Ministerio de Salud y Protección Social (Epidemiología y demografía)
Yamileth Ortiz	Ex ICBF, consultora
Gustavo Adolfo Romero	ICBF
Esther Ruíz	Unicef LAC
Rocío Mojica	Unicef Colombia
Cassia Carvalho	End Violence
Begoña Fernández	Together for girls
Samantha Ski	HEARD Project
Pilar Cardona	Ministerio de Salud y Protección Social (Promoción y prevención)
Andrés Villaveces	CDC
Diana Ortíz	Consultora
Catalina Arbelaez	Consultora
Obeida Velasco	Planes territoriales
Katherine Aspirilla	Planes territoriales, Chocó
Margarita Naranjo	Planes territoriales
Nohora Ibarra	Planes territoriales
Gloria Carvalio	Sociedad civil
Fedra Patricia Rubio	Sociedad civil

Lista de instituciones asistentes al taller de Datos para la Acción

- Ministerio de Salud y Protección Social
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio de Educación Nacional
- Ministerio de Justicia
- Departamento Nacional de Planeación
- Consejería Presidencial sobre los Derechos Humanos
- Fiscalía General de la Nación
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
- Instituto Nacional de Salud
- Policía Nacional de Colombia
- Unicef
- ONU Mujeres
- OIM
- USAID
- CDC (EE. UU.)
- Together for Girls
- Red Papaz
- Salud Total
- Universidad de los Andes
- Universidad de Pennsylvania
- University Research Council (URC)
- Plan Internacional
- Aldeas Infantiles

Lista de entidades del Estado vinculadas a la construcción del Plan Nacional de Acción. Bogotá, 2020

Sector*	Entidades
Agricultura y desarrollo rural	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
Ambiente y desarrollo sostenible	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Ciencia, tecnología e innovación	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación
Comercio, industria y turismo	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Consejerías	Consejería Presidencial para la Juventud Consejería Presidencial para los Derechos Humanos y Asuntos Internacionales Consejería Presidencial para la Niñez y Adolescencia
Cultura	Ministerio de Cultura
Defensa y Policía	Ministerio de Defensa Policía Nacional
Deporte y recreación	Ministerio del Deporte
Educación	Ministerio de Educación Nacional
Fiscalía	Fiscalía General de la Nación Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses

Sector*	Entidades
Inclusión social y reconciliación	Centro Nacional de Memoria Histórica Departamento Administrativo para la Prosperidad Social Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas
Información estadística	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
Interior	Ministerio del Interior
Justicia y del derecho	Ministerio de Justicia y del Derecho
Minas y energía	Ministerio de Minas y Energía
Organismos de control	Defensoría del Pueblo Procuraduría General de la Nación
Planeación	Departamento Nacional de Planeación
Relaciones exteriores	Ministerio de Relaciones Exteriores
Salud y protección social	Ministerio de Salud y Protección Social
Tecnologías de la información y las comunicaciones	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Trabajo	Ministerio del Trabajo
Transporte	Ministerio de Transporte

Lista de instancias de coordinación vinculadas en la construcción del Plan Nacional de Acción. Bogotá, 2020

No	Nombre	Entidad que lidera
1	Mesa de Gestión del Riesgo	Consejería para Infancia y Adolescencia
2	Comisión Intersectorial para la Prevención del Reclutamiento, la utilización y la violencia sexual contra niños, niñas, y adolescentes por grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados (CIPRUNNA)	Consejería Presidencial para los Derechos Humanos
3	Mesa Nacional de Familia	DFC/SNBF/ Prosperidad Social
4	Comité SRPA	ICBF
5	Mesa Técnica de Convivencia Escolar	Ministerio de Educación Nacional
6	Comité Interinstitucional Consultivo para la Prevención de la Violencia Sexual y Atención Integral de los Niños, Niñas y Adolescentes Víctimas del Abuso Sexual	Ministerio de Salud y Protección Social
7	Mecanismo Articulador para el Abordaje de las Violencias Basadas en Género	Ministerio de Salud y Protección Social
8	Comisión Intersectorial para los Derechos Sexuales y Reproductivos	Ministerio de Salud y Protección Social

No	Nombre	Entidad que lidera
9	Comité Interinstitucional para la Erradicación del Trabajo Infantil y la Protección del Menor Trabajador	Ministerio de Trabajo
10	Consejo Nacional de Discapacidad	Ministerio del interior
11	Comité Nacional contra la trata, explotación sexual	Ministerio del interior
12	Mesa técnica para la incorporación del enfoque étnico en la PP-Afro	ICBF
13	Estrategia interinstitucional e intercultural para el abordaje integral de las violencias de género y prácticas nocivas en pueblos indígenas	ICBF
14	Comisión mesa interinstitucional niñez migrante. Sistemas de información	ICBF
15	Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas (SNARIV)	UARIV

Fuente: elaborado a partir de la revisión al interior del ICBF. Noviembre, 2020

Grupos de interés vinculados a la construcción del Plan Nacional de Acción. Bogotá, 2020

Grupo de interés	Actores
Organizaciones de la sociedad civil	aeioTU, Aldeas infantiles SOS Colombia, Alianza por la Niñez Colombiana, BETHANY, Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado en Colombia (COALICO), Corporación de Amor al Niño Cariño, Corporación Juego y Niñez, Fondo acción, Fundación Ama La Vida ALIWEN, Fundación Apegy, Fundación de Atención a la Niñez, Fundación Lumos Colombia, Fundación PLAN, Fundación Renacer, Red de protección a la infancia "REDPAI", Red PaPaz, Save the Children, World Vision.
Instituciones de educación superior	Universidad de La Sabana, Universidad de los Andes, EAFIT, Universidad de Nariño, Universidad San Buenaventura, Universidad del Norte, Universidad del Rosario, Universidad Javeriana, Universidad Nacional
Cooperantes	Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Fondo de las Naciones para la Infancia (UNICEF), Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS), Programa Mundial de Alimentos (WFP), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Comité Internacional de Cruz Roja (CICR), Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), Organización de los Estados Iberoamericanos. Embajadas Alemania, Perú, Chile, México, República Dominicana, Ecuador, Paraguay, Brasil, Canadá, Japón, Suiza, Reino Unido, British Council, Estados Unidos, Suecia, Noruega, Agencia Francesa para el Desarrollo.
Sector privado	Asocapitales, ACOGEN, Asocapitales, ASOMEDIOS, Asobancaria, Asociación Colombiana de Minería.

Grupo de interés	Actores
Niñas, niños y adolescentes (16)	Niñas, niños y adolescentes pertenecientes al Consejo Consultivo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y residentes en Acacias y Granada (Meta), Sabaneta (Antioquia), Rio Sucio (Caldas), Convención (Norte de Santander), Abrego (Norte de Santander), Cali (Valle del Cauca), Buenaventura (Valle del Cauca), Bogotá (Distrito Capital), Tumaco (Nariño), Arauca, Ocaña (Norte de Santander), Arjona (Bolívar), Girón (Santander), Piedecuesta, Silvia (Cauca), Soacha (Cundinamarca), Barranquilla (Atlántico), Montería (Córdoba), Cartagena (Bolívar), Ciénaga (Bolívar).

Contenido del curso INSPIRE

Semana	Fecha de la sesión en vivo	Módulo	Facilitadores
Semana 1 Del 05 al 11 de abril	07 de abril (7:30 – 8:30 am)	Módulo 1. Bienvenida - Presentación de la estrategia INSPIRE	Jaime Matute
			Deborah Fry
			Catherine Maternowska
Semana 2 Del 12 al 18 de abril	14 de abril (7:30 – 8:30)	Módulo 2. Presentación del PNA y su articulación con otras políticas nacionales.	Yanet Aleman
			Catherine Maternowska
			Yamileth Ortiz
Semana 3. Del 19 al 25 de abril	21 de abril (7:30 – 8:30)	Módulo 3. Establecimiento de prioridades	Diana Acuña
			Deborah Fry
			Catherine Maternowska
			Andrés Villaveces
		Módulo 4. Uso de datos de violencia hacia niñas, niños y adolescentes en Colombia para informar las intervenciones	Natalia Munarth
			Pilar Cardona
Semana 4 Del 26 abril al 02 de mayo	28 de abril (7:30- 8:30)	Módulo 5. Alinear el PNA de Colombia a los territorios. Herramientas básicas para comprender los procesos de monitoreo y evaluación	Arturo Harker
			Sarah Morton
			Diana Acuña
			Yamilet Ortiz
Semana 5 Del 03 al 09 de mayo	05 de mayo (7:30- 8:30)	Módulo 6. Alinear el PNA de Colombia a los territorios. Esquema de monitoreo y evaluación	Arturo Harker
			Sarah Morton
			Yamilet Ortiz Diana Acuña

Semana	Fecha de la sesión en vivo	Módulo	Facilitadores
Semana 6 Del 10 al 16 de mayo	12 de mayo (7:30- 8:30)	Módulo 7. Adaptación de intervenciones. Normas sociales	Rebecka Lundgren
			Maria Cecilia Dedios Sanguinetti
			Representante de Mi Familia ICBF (Por confirmar)
Semana 7 Del 17 al 23 de Mayo	19 de mayo (7:30- 8:30)	Módulo 8. Participación de las niñas, niños y adolescentes en el diseño de prevención de la violencia	Amy Ritterbuch
			Amanda Third
Semana 8 Del 24 al 30 de mayo	26 de mayo (7:30- 8:30)	Módulo 9. Formas de trabajar juntos. Desarrollo de habilidades blandas de trabajo conjunto y comunicación	Lisa Witter
			Héctor Hernández
			Representante de UNICEF (Por confirmar)
		Constanza Alarcón	
		Módulo 10. Comunicaciones y narración de historias en el gobierno	Lisa Witter
			Cristina Parra (Por confirmar)
Semana 9 Del 31 de mayo al 06 de junio	02 de junio (7:30- 8:30)	Módulo 11. Estrategias para generar consenso mientras se alinea el PNA a los territorios	Catherine Maternowska
			Deborah Fry
			Diana Acuña
Semana 10 Del 07 al 13 de junio	09 de junio (7:30- 8:30)	Módulo 12. Gestión del talento humano para la prevención de la violencia	Deborah Fry
			Paula Cuéllar
			Sandra Liliana Pinzón (Por confirmar)
Semana 11 Del 14 al 20 junio	16 de junio (7:30- 8:30)	Módulo 13. Cálculo del coste de un PNA alineado	Philip Goldman
			Arturo Hacker
Semana 12 Del 21 al 27 de junio	23 de junio (7:30- 8:30)	Módulo 14. Promoción (Advocacy) del PNA alineado	Jaime Matute
			Ana María Sánchez
		Módulo 15. Graduación	Jaime Matute
			Deborah Fry
		Catherine Maternowska	

Referencias

- Alianza Nacional contra la violencia hacia niñas, niños y adolescentes. (s.f.). Lineamientos para la elaboración de los planes de acción territoriales en el marco de la Alianza Nacional contra la violencia hacia niñas, niños y adolescentes.
- Alianza Nacional contra la violencia hacia niñas, niños y adolescentes (2021). Plan Nacional de acción contra la violencia hacia la niñez y adolescencia en Colombia 2021-2024. <https://www.end-violence.org/sites/default/files/paragraphs/download/Plan%20Nacional%20de%20Accion%20-Colombia.pdf>
- Alianza Nacional contra la violencia hacia niñas, niños y adolescentes (2021b). Plan Nacional De Acción contra la Violencia hacia la Niñez y la Adolescencia de Colombia, 2021-2024. Documentación de las fases establecidas en el proceso de planeación estratégica. Documento de trabajo
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Chapter 4. Thematic analysis. In H. Cooper (Ed.), *Research designs: Vol. 2. APA Handbook of Research Methods in Psychology* (pp. 57–71). American Psychological Association
- Cuartas, J. (2021). *Violencia contra niños, niñas y adolescentes: etiología, consecuencias y estrategias para su prevención*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. <https://gobierno.uniandes.edu.co/sites/default/files/books/DT/DT-81.pdf>
- García-Moreno, C., et al. (2015). Addressing Violence Against Women: A Call to Action. *The Lancet* 385.9978: 1685–1695.
- Gobierno de Colombia y Ministerio de Salud y Protección Social (2019). Encuesta de Violencia contra los Niños, Niñas y Adolescentes (EVCNNA), 2018. Bogotá, Colombia.
- Harker, A. (2019). *Marco técnico para el desarrollo de una Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes*. Documento de trabajo.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (s.f). *ABC Alianza Nacional contra la Violencia hacia Niñas, Niños y Adolescentes*. ICBF. <https://www.ICBF.gov.co/abc-alianza-nacional-contra-la-violencia-hacia-niñas-niños-y-adolescentes>
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (Third edition). SAGE.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2019). Documento. Taller de Datos para la Acción. Documento de trabajo.
- Moe,C.; Villaveces, A.; Rivara, F., y Rowhani-Rahbar, A. (2022). Self-harming behavior in relation to exposure to inter-personal violence among youth and young adults in Colombia. *International Journal of Injury Control and Safety Promotion*, 29(1), 76–85. <https://doi.org/10.1080/17457300.2021.2001830>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Manual INSPIRE: Medidas destinadas a implementar las siete estrategias para poner fin a la violencia contra los niños*. Ginebra.
- Organización Panamericana de la Salud. (2017). INSPIRE. Siete estrategias para poner fin a la violencia contra los niños y las niñas Washington. DC:
- Tapella, E. (2007). El mapeo de actores clave. Documento de trabajo del proyecto “Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Together for girls (s.f). Violence Against Children Surveys (VACS). Data to action tool. https://www.togetherforgirls.org/wp-content/uploads/2018/02/2016-10-24-VACS_D2ATool.compressed.pdf
- Tissera Luna, M., Maternowska, M. C. and Fry, D. (2021). Colombia INSPIRE Coordination Course Evaluation-Final report. End Violence Lab. University of Edinburgh. Scotland.
- Torfing, Jacob. (2019) Collaborative innovation in the public sector: the argument, *Public Management Review*, 21:1, 1-11, DOI: 10.1080/14719037.2018.1430248



Este informe fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través de la Iniciativa HEARD. También contó con apoyo técnico de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los EE.UU. (CDC), UNICEF Colombia, Together for Girls y la Global Partnership to End Violence Against Children. Los contenidos son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de USAID, de los CDC, el Gobierno de Estados Unidos de América, de UNICEF, ni de las demás organizaciones que dieron su apoyo.

Quedan reservados todos los derechos. La presente publicación podrá ser reproducida íntegra o parcialmente, archivada o transmitida por cualquier medio (ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otro), debido a que es un documento de difusión libre y conocimiento público.

Autores

Karina Padilla
María Teresa Rodríguez
Arturo Harker Roa

Director, Centro Imagina

Arturo Harker Roa

Coordinación editorial, Centro Imagina

Juliana Gutiérrez

Diagramación, Centro Imagina

Camila Cardeñosa
Jimena Loaiza

www.imagina.uniandes.edu.co

info@imagina.uniandes.edu.co

 [@ImaginaUniandes](https://www.instagram.com/ImaginaUniandes)

 [@IMAGINACentrodeInvestigacion](https://www.youtube.com/@IMAGINACentrodeInvestigacion)

 [imagina-centro-de-investigación](https://www.linkedin.com/company/imagina-centro-de-investigacion)



imagina La infancia y
adolescencia son
nuestro centro

Universidad de los Andes | Vigilada MinEducación Reconocimiento como
Universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964. Reconocimiento
personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 MinJusticia