

Participación de niños, niñas y adolescentes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Herramientas de Participación

▶ 4





Participación de niños, niñas y adolescentes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar



Participación de niños, niñas y adolescentes
en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)

Cristina Plazas Michelsen
Directora General

Jorge Alirio Ortega Cerón
Director del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (e) (SNBF)

Edwin Giovanni Rodríguez García
Subdirector de Articulación Nacional SNBF

Juan David Vélez Bolívar
Director (e) de Niñez y Adolescencia

Yaneris Beatriz Cotes Cotes
Subdirectora de Gestión Técnica para la Atención a la Niñez y a la Adolescencia

Juan Carlos Bolívar López
Director de Planeación y Control de Gestión

Janeth Cecilia Camacho Márquez
Subdirectora de Monitoreo y Evaluación (e)

Coordinación editorial

Ángela María Calderón Fernández
Jefe de Oficina Asesora de Comunicaciones

Grupo de imagen corporativa

Comité Técnico ICBF

Carlos Iván García Suárez
Claudia Marcela Rincón Caicedo
David Fernando Camero Pinzón
Diana María Sáenz Giraldo
Hernán Darío Cárdenas Parra
Luis Ángel Mora

Edición

Septiembre de 2014

ISBN - 978-958-623-163-3

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Marcelo Pisani
Jefe de Misión

Juan Manuel Luna
Coordinador del Programa de Migración y Niñez

Soraya Mesa
Gerente del Programa de Migración y Niñez

Diana Marcela Medina Congote
Monitora del Programa de Migración y Niñez

Operador contratista

Corporación Acción Ciudadana Colombia (AC Colombia)

Luis Fernando Velásquez Leal
Director Ejecutivo

Comité Técnico AC Colombia

María Clara Gómez Cabal
Sandra Lucía Ardila Peña

AC Colombia
Diseño, diagramación e impresión

NOF. edición
Impresión

Fotografías
Oficina Asesora de Comunicaciones ICBF



Esta publicación se realiza en el marco del convenio No 1340 de 2013 suscrito entre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y operado mediante el contrato No. PSPJ-1910/NAJ731 entre la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Corporación Acción Ciudadana Colombia (AC Colombia) con el apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad del ICBF y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de los Estados Unidos de América, ni de la OIM.





PRESENTACIÓN

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) ha asumido un fuerte compromiso por impulsar el ejercicio y garantía de la participación significativa de niños, niñas y adolescentes en todas las labores de sus áreas misionales, así como en todos sus programas y proyectos, y, en calidad de rector y coordinador del Sistema Nacional de Bienestar Familiar (SNBF), por promover la realización de los diversos derechos de participación los ámbitos nacional y territorial.

De manera general, el conjunto de agentes institucionales y sociales, y de instancias de diálogo, articulación y coordinación que conforman el SNBF, tiene como meta dar cumplimiento a la protección integral de los niños, niñas y adolescentes y promover el fortalecimiento familiar. Para tal fin, este sistema cuenta con una estructura operativa compuesta por cinco componentes, de los cuales el Componente de Comunicación, Participación y Movilización Social se orienta a potenciar la participación significativa de niños, niñas y adolescentes, posicionar en la agenda pública los avances en la articulación positiva del SNBF, evidenciar cambios en las prácticas socioculturales orientadas a la configuración de entornos protectores y promover la movilización social de comunidades en contextos locales, en torno a la promoción y garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

En este marco de acciones, es de alto interés para el ICBF y para el resto de agentes que conforman el Sistema adelantar procesos de cualificación técnica para promover el escalamiento y el mejoramiento en las prácticas de promoción y garantía de derechos, con especial énfasis en la participación significativa de los niños, niñas y adolescentes en todos los ámbitos en los que se desenvuelven y con el concurso de todos los actores tanto sociales como institucionales, para lograr que su acción e interacción sean auténticas y protagónicas sobre los asuntos que son de su interés. Por tal razón, se ha diseñado la serie editorial *Herramientas de participación* como un conjunto de materiales interrelacionados que permiten apropiarse perspectivas y conceptos claves en torno al ejercicio de la participación, desarrollar habilidades, y compartir y gestionar conocimientos prácticos en torno al tema.

Esta serie consta de seis documentos. La primera publicación, titulada *Guía para la promoción y la garantía de la participación de niños, niñas y adolescentes*, convoca a todos los actores sociales, particularmente a las autoridades locales, para que asuman compromisos en la construcción colectiva de procesos formativos en torno a la participación ciudadana de sus niños, niñas y adolescentes. Este documento contiene un esquema que permite a las entidades territoriales identi-



ficar el nivel de participación de los niños, niñas y adolescentes en el territorio. Dicho análisis considera de manera diferenciada tres momentos del ciclo vital (primera infancia, infancia y adolescencia) en cuatro ámbitos distintos: espacios de trabajo con la primera infancia, instituciones educativas, familias y comunidades, y gestión pública.

A partir de este esquema, el segundo documento de la serie: *Metodologías para la promoción y la garantía de la participación de niños, niñas y adolescentes*, contiene fichas que desglosan los objetivos, tiempo, participantes, materiales, metodología, preguntas orientadoras e indicadores por cada una de las actividades sugeridas en la primera publicación, diferenciadas así mismo por nivel, ámbito y momentos del ciclo vital.

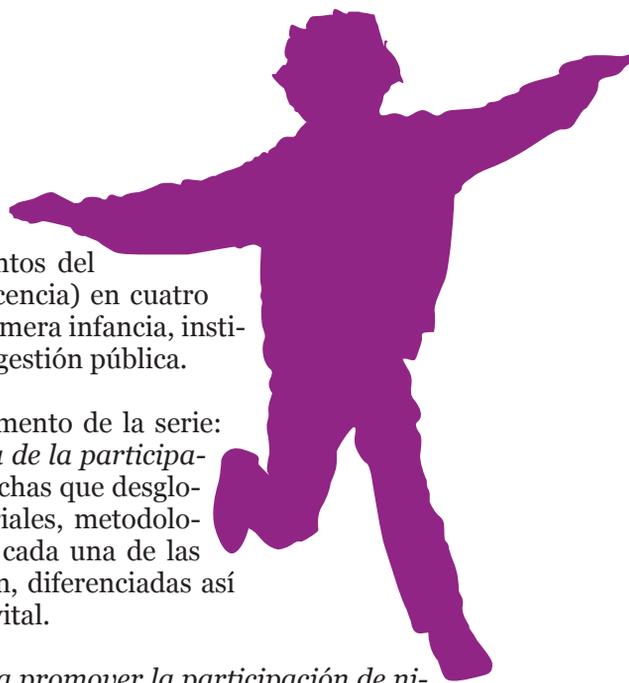
El tercer documento, la cartilla *Talleres para promover la participación de niños, niñas y adolescentes en el desarrollo urbano*, vincula los derechos de participación de niños, niñas y adolescentes con la planeación y el desarrollo urbano desde una perspectiva incluyente, que tiene en cuenta las necesidades y visiones de todas las personas, en especial, de los niños, niñas y adolescentes. Esto conduce a una propuesta práctica de escenarios de diseño y diálogo intergeneracional para la planeación territorial.

De otro lado, con el fin de promover un mayor ejercicio de los derechos de participación al interior del ICBF, se cuenta con la guía de *Participación de niños, niñas y adolescentes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)* como cuarta publicación. Esta guía contiene material específico con metodologías diferenciadas por momentos del ciclo vital y adaptadas a los momentos del ciclo de planeación, monitoreo y evaluación de la entidad, dirigido a los servidores públicos de las áreas misionales del ICBF.

Como quinto documento se ha diseñado la guía: *Participación de niños, niñas y adolescentes en la gestión pública territorial*, que define las fases y actividades para lograr la constitución y proveer la sostenibilidad de las mesas de participación de niños, niñas y adolescentes en el ámbito municipal, de acuerdo con las definiciones en torno a las instancias de participación contenidas en el Decreto 936 de 2013, que precisa la composición y las funciones del SNBF.

El módulo de *Indicadores de participación de niños, niñas y adolescentes*, sexta publicación de la serie, contiene una propuesta conceptual y técnica para incluir en el Sistema Único de Información de la Niñez (SUIN) indicadores de seguimiento a la garantía de los derechos de participación de niños, niñas y adolescentes.

Volviendo al presente documento, cuarta guía de la serie de herramientas sobre el derecho a la participación, éste propone herramientas técnicas y pedagógicas para motivar y lograr la participación de niños, niñas y adolescentes en los procesos misionales del ICBF. Está dirigido a los servidores públicos del Instituto, con el propósito de facilitar los procesos de planeación, ejecución, monitoreo, evaluación y sistematización del quehacer institucional con la participación de niños, niñas y adolescentes.



La participación en tales procesos implica varios retos institucionales: (i) la apertura institucional respecto a la inclusión de niños, niñas y adolescentes en las dinámicas propias del ICBF que, por su dimensión y cobertura nacional, ha desarrollado un conjunto de procesos y procedimientos que orientan su quehacer institucional y por ende el trabajo de su equipo humano, (ii) un cambio de actitud hacia el reconocimiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos con voz propia y con ideas y aportes sustanciales para el mejoramiento de las condiciones en las que se da cumplimiento al mandato institucional, (iii) Reconocer y comprender los procesos que se adelantan en la dirección general y las direcciones regionales, así como en los centros zonales, para generar espacios amigables para la inclusión y la participación de niños, niñas y adolescentes, (iv) Comprender y priorizar los escenarios, programas, proyectos, estrategias, líneas de acción y componentes, en los que, de manera diferenciada, se pueden dar procesos de participación de niños, niñas y adolescentes, y (v) generar procesos de interacción y diálogo permanente entre adultos y niños, niñas y adolescentes, que permitan el desarrollo de habilidades de comprensión, escucha y respeto de sus ideas a partir de sus diferencias generacionales.

La guía está estructurada en cuatro capítulos. El primero presenta la estructura organizativa del ICBF; el segundo proyecta los procesos misionales como escenarios de inclusión y presencia activa de niños, niñas y adolescentes, en el horizonte de su participación significativa; el tercero establece un conjunto de preguntas orientadoras para la implementación de cada etapa del ciclo de planeación, monitoreo, evaluación y sistematización; y el cuarto propone herramientas para orientar los procesos de participación de niños, niñas y adolescentes.

Con respecto al último capítulo, se debe aclarar que en éste aspecto los desarrollos metodológicos y pedagógicos son amplios y diversos, por lo tanto solo se busca evidenciar diferentes formas ya probadas para lograr esta participación, sin la intención de agotar el tema o de desconocer formas y mecanismos que han sido desarrollados en el ámbito territorial y que pueden considerarse buenas prácticas para el logro del propósito de la guía.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.





CONTENIDO

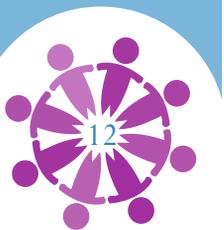


PRESENTACIÓN	7
SIGLAS	15
1. ESTRUCTURA DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	17
2. PROCESOS MISIONALES, ESCENARIOS DE INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES	27
2.1. Área misional o proceso de gestión para la atención integral a la primera infancia	30
2.2. Área misional o proceso de gestión para la promoción y prevención para la protección integral de la niñez y la adolescencia	30
2.3. Área misional o proceso de gestión para la atención de familias y comunidades	31
2.4. Área misional o proceso de gestión para la nutrición	32
2.5. Área misional o proceso de gestión para la protección	32
3. RUTAS DE INTERACCIÓN CON NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES EN EL CICLO DE PLANEACIÓN, EJECUCIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES	41
3.1. ¿Por qué una ruta?	44
3.2. ¿Qué necesitamos para su implementación?	45
3.3. ¿Cómo lo implementaremos?	45
3.4. Etapas	46
3.4.1. Etapa de alistamiento institucional	47
3.4.2. Etapa de análisis y comprensión de la situación de derechos de los niños, niñas y adolescentes	48
3.4.3. Etapa de planeación	50
3.4.4. Etapa de ejecución	52





3.4.5.	Etapa de monitoreo	53
3.4.6.	Etapa de evaluación	58
4.	HERRAMIENTAS PARA LA VINCULACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES EN EL CICLO DE PLANEACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES	61
4.1.	Herramienta 1. Espacios creativos expresivos	63
4.2.	Herramienta 2. Desarrollo de la visión compartida	65
4.3.	Herramienta 3. Lluvia de ideas	66
4.4.	Herramienta 4. Dibujo y debate	67
4.5.	Herramienta 5. Historias incompletas	68
4.6.	Herramienta 6. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	69
4.7.	Herramienta 7. Árbol de problemas	70
4.8.	Herramienta 8. Mapas	71
	BIBLIOGRAFÍA	72





Participación de niños, niñas y adolescentes
en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar



SIGLAS

AC COLOMBIA	Corporación Acción Ciudadana Colombia
APP	Acuerdos para la Prosperidad
ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
BICE	Oficina Internacional Católica de la Infancia
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
DIA	Desayunos Infantiles con Amor
FAMI	Familia, Mujer e Infancia
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional)
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
IIN	Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes
INAU	Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay
MECI	Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano
NTCGP	Norma técnica de calidad de la gestión pública
OEA	Organización de Estados Americanos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PEM&E	Planeación, ejecución, monitoreo y evaluación
RNEC	Recuperación nutricional con enfoque comunitario
SNBF	Sistema Nacional de Bienestar Familiar
SRPA	Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente
SUIN	Sistema Único de Información de la Niñez
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



1. ESTRUCTURA DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR





El ICBF cuenta con una estructura organizativa que genera unas condiciones favorables para el desarrollo de los procesos de planeación, implementación, monitoreo y evaluación (PEM&E) de sus acciones y procesos misionales; esa estructura se expresa en instancias operativas y funcionales con características propias según aplique en el ámbito nacional o en el territorial.

En el ámbito nacional se cuenta con estas instancias:

- Dirección General.
- Subdirección General.
- Dirección de Planeación y Control de la Gestión.
- Dirección de Información y Tecnología.
- Secretaría General.
- Dirección del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.
- Subdirección de Articulación Nacional del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.
- Subdirección de Articulación Territorial del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.
- Dirección de Nutrición.
- Dirección de Primera Infancia.
- Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia.
- Subdirección de Operación de la Atención a la Primera Infancia.
- Dirección de Niñez y Adolescencia.

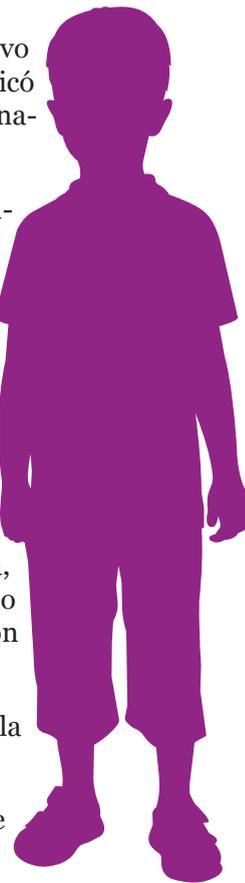
- Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Niñez y a la Adolescencia.
- Subdirección de Operación de la Atención a la Niñez y a la Adolescencia.
- Dirección de Familias y Comunidades.
- Subdirección de Gestión Técnica para la Atención de Familia y Comunidades.
- Subdirección de Operación de la Atención a la Familia y Comunidades.
- Dirección de Protección con tres subdirecciones: Adopciones, Sistema de Responsabilidad Penal y Restablecimiento de Derechos.

En el ámbito territorial se cuenta con una estructura de 33 direcciones regionales y 2014 centros zonales.

Esta estructura organizativa demanda una estructura operativa que facilite su funcionamiento y el desarrollo de sus metas. Para ello, la Dirección de Planeación y Control de la Gestión ha desarrollado una serie de procesos y procedimientos que se articulan a demandas legislativas y a desarrollos normativos tales como:

- Decreto 4156 de 2011, mediante el cual la entidad fue adscrita al nuevo Sector Administrativo de Inclusión Social y Reconciliación; esto implicó la revisión, el análisis y la caracterización de los procesos institucionales, de sus procedimientos y de sus indicadores.
- Norma técnica ISO 31000: 2011, que brinda los principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo.
- Norma de calidad NTCGP 1000: 2004, que convoca la creación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI).
- Ley 962 de 2005, Artículo 8, que establece que “todos los organismos y entidades de la Administración Pública deberán tener a disposición del público, a través de medios impresos o electrónicos de que dispongan, o por medio telefónico o por correo, información actualizada sobre normas básicas que determinan su competencia, funciones servicios, trámites y actuaciones, para que el ciudadano pueda intervenir en forma argumentada en los procesos de Rendición Pública de Cuentas”.
- Decreto 2482 de 2012 por el cual se establecen los lineamientos para la integración de los procesos de planeación y de gestión, entre otros.

La Dirección de Planeación y Control de la Gestión es la columna de referencia para el logro del propósito de esta guía, dado que generar espa-



cios de participación de niños, niñas y adolescentes en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de las acciones institucionales del Instituto tiene sentido en la medida en que no se conviertan en espacios paralelos a la dinámica institucional, sino que, por el contrario, se armonicen con esa dinámica.

A continuación se enuncian, tal y como son definidos por el ICBF, los elementos constitutivos de los procesos desarrollados por esta Dirección:

Herramientas de planeación, monitoreo y evaluación

El Plan de Gestión Institucional es un instrumento de planeación alineado al Plan Indicativo Institucional y a las líneas de política establecidas en el Decreto 2482 de 2012 del DAFP, el cual reúne los indicadores del tablero de control, el Plan de Acción de la entidad y los compromisos de gestión establecidos para la vigencia, que serán programados y ejecutados por las áreas en la Sede de la Dirección General y Regionales (ICBF, 2013c: 9)

Estructura del plan de gestión

El plan de gestión se constituye como la principal herramienta para la medición de la gestión nacional y regional. Dicha herramienta contendrá los componentes de indicadores (tablero de control) y de compromisos de gestión.

Componente indicadores		Componente compromisos de gestión
Tablero de control	Plan de acción institucional	Líneas de política
	Resto de indicadores	PND PND étnicos CONPES APP Compromisos de gestión internos

Fuente: Guía de orientaciones para la formulación y monitoreo de la planeación institucional (ICBF, 2013c).

El proceso de planeación, monitoreo y evaluación del ICBF se realiza a partir del siguiente escenario programático:

Categoría	Descripción
Macroprocesos	<ul style="list-style-type: none"> • Macroprocesos estratégicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación y articulación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar ○ Direccionamiento estratégico ○ Mejoramiento continuo • Macroprocesos de apoyo <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de cooperación ○ Gestión tecnológica ○ Gestión jurídica ○ Gestión de soporte. Comprende: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de control interno disciplinario - Gestión de logística y abastecimiento - Gestión humana - Gestión administrativa - Gestión de contratación - Gestión financiera ○ Gestión de servicio y atención. Comprende: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión en la atención de peticiones, quejas y reclamos (PQR), y sugerencias • Macroprocesos de evaluación. Comprenden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación, monitoreo y control de la gestión: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y monitoreo de la gestión - Evaluación independiente • Aseguramiento a estándares: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificación inspección y control a instituciones del Sistema Nacional de Bienestar Familiar • Macroprocesos misionales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión para la nutrición ○ Gestión para la promoción y prevención de la niñez y la adolescencia ○ Gestión para la protección. Comprende: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión adopciones - Gestión responsabilidad penal adolescente - Gestión restablecimiento de derechos ○ Gestión para la atención integral a la primera infancia

Fuente: Cartilla de monitoreo y evaluación (ICBF, 2012b).

En términos generales, la anterior información muestra cómo para el ICBF los procesos de planeación, monitoreo y evaluación son de alta importancia, cuentan con instrumentos específicos y publicaciones sobre estos, y se convierten entonces en las herramientas para orientar el trabajo de todos hacia el cumplimiento del mandato institucional¹. Por lo tanto, surge la pregunta que orientará el desarrollo de los siguientes capítulos:

¿Cómo integrar a niños, niñas y adolescentes a estos procesos institucionales, en los momentos de planeación, monitoreo y evaluación?

Esta pregunta sumada a los escenarios de planeación, monitoreo y gestión institucional, presentados antes, sugieren que la participación de niños, niñas y adolescentes en el ciclo de planeación, monitoreo y evaluación se puede dar desde diferentes perspectivas como:

- Diagnósticos situacionales para la planeación misional
- Definición de rutas de atención
- Valoración de calidad del servicio
- Planeación de actividades y servicios que satisfagan sus necesidades
- Desarrollo de competencias y habilidades cognitivas
- Construcción conjunta de herramientas pedagógicas a partir del intercambio de saberes con los adultos, en cuanto a sus formas de pensar y sus formas de expresión
- Monitoreo a los cambios generados a partir de su vinculación como beneficiarios de programas
- Participación en las mesas públicas dentro de la política de rendición pública de cuentas en el ICBF²

Se hace necesario, entonces, promover en los servidores públicos una actitud reflexiva y de formación que permita adecuar el escenario programático del ICBF a un lenguaje que convoque el interés de niños, niñas y adolescentes a participar y a incidir en el proceso de toma de decisiones favorables a su crecimiento y desarrollo integral, al mejoramiento y adecuación del servicio público prestado por el ICBF y a no limitar el diálogo con ellos y ellas mediante el uso exclusivo de instrumentos como cuestionarios o encuestas.

¹ Para mayor información sobre el ciclo de gestión institucional consultar: ICBF. (2013c). *Guía de orientaciones para la formulación y monitoreo de la planeación institucional*. Bogotá: ICBF.

² Para mayor información sobre esta estrategia de Mesas Públicas consultar el documento: ICBF. (2013d). *Rendición de cuentas. Por una cultura de consolidación del proceso de rendición pública de cuentas en el ICBF*. Bogotá: ICBF.

Con el objeto de ser coherentes con el mandato institucional y la apuesta de consolidación de un modelo de gestión pública para la participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la dinamización del ICBF y del SNBF, se priorizará la armonización del ciclo de planeación, monitoreo y evaluación con las perspectivas de derechos y de protección integral, así como con el enfoque diferencial, retomando como definiciones las planteadas en la *Guía para la promoción y la garantía de la participación de niños, niñas y adolescentes* (ICBF, 2013a: 25-27):

Perspectiva de derechos: *En el marco de los principios generales de los derechos humanos: Universalidad, exigibilidad, progresividad y diversidad, conlleva al reconocimiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos titulares de derechos civiles, políticos, económicos, sociales, y culturales, y del Estado como garante de tales de derechos.*

El enfoque de Derechos Humanos apunta esencialmente a otorgar poder a las personas por vía del reconocimiento de derechos. Una vez introducido este concepto en el contexto de adopción de políticas, el punto de partida para formular una política ya no es la existencia de ciertas poblaciones que tienen derechos que pueden exigir o demandar, esto es, atribuciones que dan lugar a obligaciones jurídicas para otros y, por consiguiente, al establecimiento de mecanismos de tutela, garantía o responsabilidad.

Respecto de los niños, niñas y adolescentes, esta perspectiva permite visibilizar a cada uno y cada una como sujeto integral, concreto y particular, como ciudadano cuyos derechos deben ser garantizados gracias a un conjunto de acciones en el que todos los grupos y sectores de la sociedad tienen un rol que jugar.

Esta perspectiva se liga, entonces, a la noción de corresponsabilidad, según la cual el Estado y la Sociedad deben propiciar conjuntamente la participación de niños, niñas y adolescentes en articulación con las entidades responsables de la garantía de los derechos, la prevención de su vulneración, su protección y restablecimiento, en los ámbitos nacional, departamental, distrital, municipal, y resguardos o territorios indígenas.

Enfoque diferencial: *Es un imperativo ético en las políticas públicas y en las acciones institucionales, que interactúa con la ciudadanía a partir del reconocimiento de su diversidad. Es decir, apuesta a una ciudadanía desde la diferencia en escenarios de una democracia participativa, de inclusión igualitaria de ciudadanos y ciudadanas en la escena política y en la toma de decisiones en la esfera íntima, privada y política (Castells, 1997).*

Este imperativo tiene como referente el conjunto de diferencias individuales y colectivas que caracterizan a las personas y que, en muchas ocasiones se toman como excusa para la configuración social de las

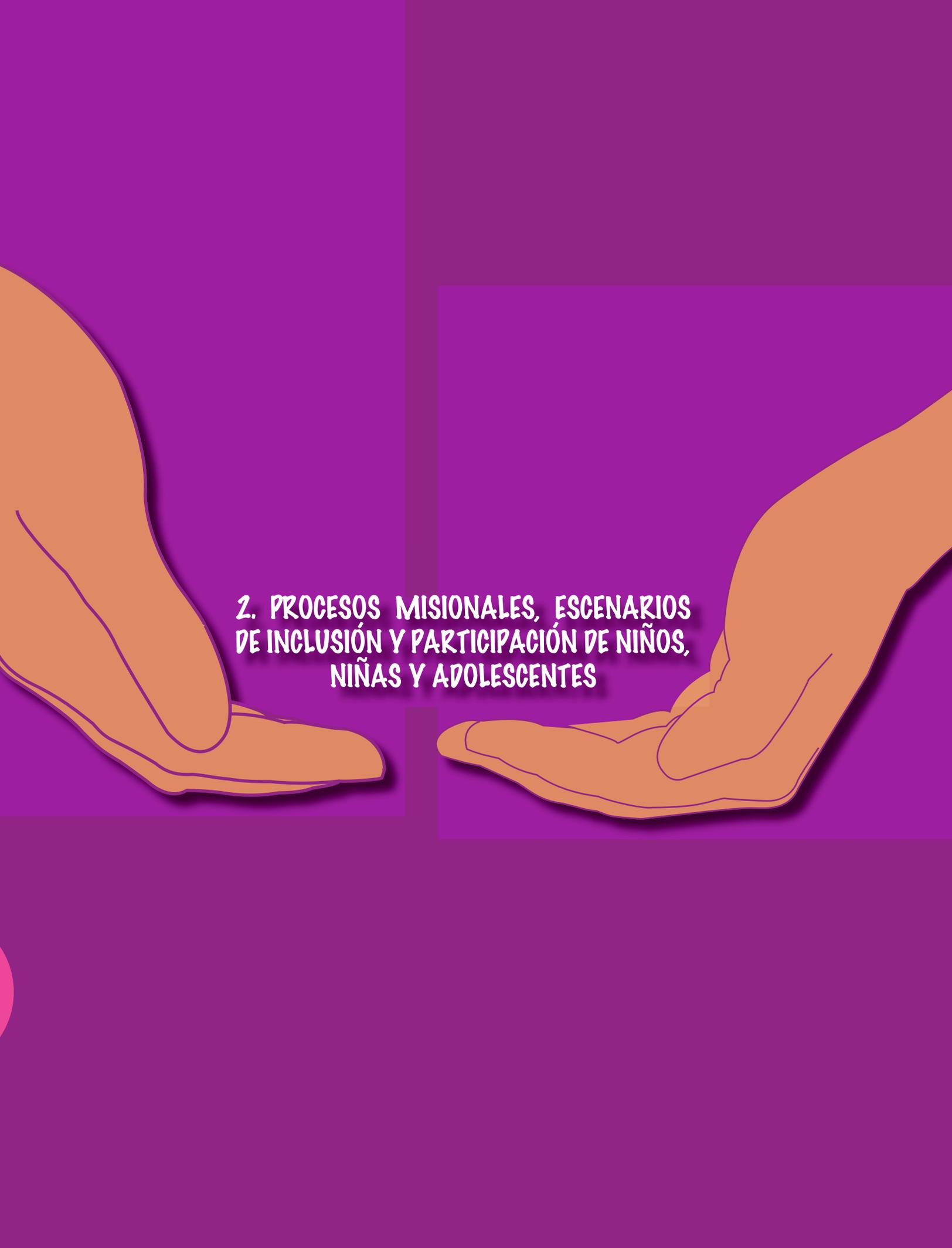


desigualdades. Así para garantizar la universalidad de los derechos frente a la diversidad de niños, niñas, adolescentes y jóvenes y de sus condiciones de vida, es necesario reconocer las diferencias de género, ciclo vital, etnia, condición de discapacidad y condición social sea por pobreza, por diversas afectaciones del conflicto armado, por ser víctima de otras violaciones, por su ubicación geográfica (urbana y rural) o incluso, por infringir la ley penal, e incluir acciones distintivas en las políticas y los planes, programas, proyectos y estrategias, que construyan o reconstruyan las condiciones habilitantes para el ejercicio y la garantía de los sus derechos, sea como individuos o como grupos.

Protección integral: Se entiende por protección integral de los niños, niñas y adolescentes el reconocimiento como sujetos de derechos, la garantía y cumplimiento de los mismos, la prevención de su amenaza o vulneración y la seguridad de su restablecimiento inmediato en el desarrollo del principio del interés superior. La protección integral se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y acciones que se ejecuten en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal, con la correspondiente asignación de recursos financieros, físicos, y humanos (Ley 1098 de 2006, Artículo 7).





The background features a stylized illustration of two hands, one on the left and one on the right, reaching towards each other. The hands are rendered in a light orange color with dark orange outlines. The background is a solid purple color with a vertical line down the center and a horizontal line across the middle, creating a grid-like structure. The text is centered in the middle section of the grid.

**2. PROCESOS MISIONALES, ESCENARIOS
DE INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE NIÑOS,
NIÑAS Y ADOLESCENTES**



En este capítulo encontrará información sobre cada uno de los escenarios misionales del ICBF, que se expresa de manera organizativa en áreas, procesos, componentes, programas y/o líneas de acción que constituyen la plataforma programática de acciones orientadas a la protección y garantía de derechos de los niños, niñas y adolescente. Es importante tener en cuenta que:

- La información presentada puede ser de interés para los niños, niñas y adolescentes, como formas de respuesta del ICBF ante sus necesidades y demandas. Por eso, es importante tenerla siempre a disposición en los espacios de interacción con ellos y ellas.
- Es necesario identificar los programas, proyectos o líneas de acción que generan mayor interés en niños, niñas y adolescentes, dado que se constituirán en los escenarios en los que estos expresarán su interés de participar en cada uno de los momentos del ciclo de planeación, monitoreo, evaluación y sistematización.
- Es necesario identificar conjuntamente con niños, niñas y adolescentes los espacios y niveles de su participación, con el objeto de precisar expectativas y definir en cuáles tendrían mayor protagonismo e incidencia en las áreas misionales.

El ICBF cuenta con cinco áreas o procesos misionales que se conciben de diversa forma, dependiendo del grupo poblacional que identifiquen como sujeto de su acción. A continuación se presenta el objetivo de cada área misional:

2.1 Área misional o proceso de gestión para la atención integral a la primera infancia

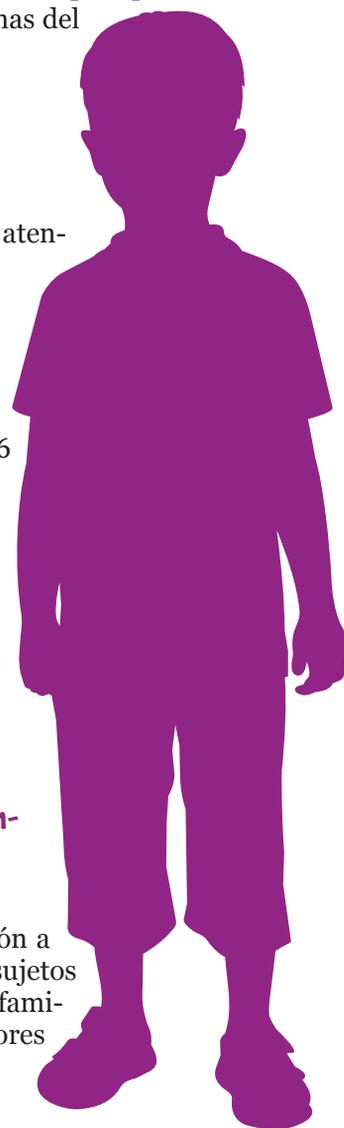
Articular políticas y líneas de acción para la atención integral a los niños y niñas menores de 5 años en los territorios, diseñando e implementando programas, lineamientos, estándares y rutas que incidan en la garantía de derechos de la primera infancia de acuerdo con las características socioculturales del país y la normatividad vigente en corresponsabilidad con la familia, la comunidad y el SNBF.

Las acciones que son objeto del proceso de monitoreo institucional y que cuentan con indicadores para su seguimiento son:

- Atención integral a la primera infancia: jornadas de sensibilización para padres o cuidadores, atención a víctimas del conflicto armado, víctimas del desplazamiento forzado.
- Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar, FAMI, Grupal.
- Establecimientos de reclusión y otras formas de atención.
- Agentes educativos en procesos de formación en el modelo de atención integral y de la estrategia Fiesta de la lectura.
- Valoración y seguimiento nutricional.
- Esquemas de atención integral.
- Programa Desayunos Infantiles con Amor (DÍA), niños entre 6 meses y 4 años 11 meses.
- Estrategia Fiesta de la lectura en unidades de atención.
- Madres transitadas a esquemas de atención integral.
- Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Primera Infancia.

2.2 Área misional o proceso de gestión para la promoción y prevención para la protección integral de la niñez y la adolescencia

Promover la garantía de los derechos y prevenir su vulneración a partir del empoderamiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos y del fortalecimiento de la corresponsabilidad de la familia, la sociedad y el Estado en la configuración de entornos protectores para su protección integral.



Las acciones que son objeto del proceso de monitoreo institucional y que cuentan con indicadores para su seguimiento son:

- Programas de prevención del reclutamiento forzado y de la gestación de adolescentes.
- Programas de uso del tiempo libre.
- Procesos de participación.
- Procesos de formación en derechos sexuales y reproductivos y procesos de formación en prevención del embarazo en adolescentes.
- Generaciones con bienestar.
- Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Niñez y Adolescencia.

2.3 Área misional o proceso de gestión para la atención de familias y comunidades

Fortalecer en las familias capacidades y habilidades que promuevan su desarrollo integral con enfoque diferencial y mejoren su calidad de vida mediante la gestión y coordinación de políticas públicas y el diseño, implementación y seguimiento de estrategias, programas, proyectos y acciones para su inclusión y atención.

Las acciones que son objeto del proceso de monitoreo institucional y que cuentan con indicadores para su seguimiento son:

- Programa Familias con Bienestar.
- Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos.
- Proyecto Fortalecimiento a Familias de Grupos Étnicos.
- Familias de comunidades negras atendidas por el proyecto de fortalecimiento a familias de grupos étnicos.
- Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Familia y Comunidades.

2.4 Área misional o proceso de gestión para la nutrición

Identificar niños y niñas entre 6 y 60 meses y gestantes con riesgo de muerte asociada a desnutrición, con el fin de brindar la atención requerida de acuerdo con la situación encontrada e implementar medidas preventivas para evitar el deterioro y el riesgo de muerte por estas deficiencias.

Las acciones que son objeto del proceso de monitoreo institucional y que cuentan con indicadores para su seguimiento son:

- Sistema de seguimiento nutricional en Hogares Infantiles, Hogares Comunitarios de Bienestar, Centros de Desarrollo Integral (excluyendo FAMI, menores de 2 años y mayores de 5 años) con desnutrición aguda que mejoraron su estado nutricional.
- Recuperación nutricional con enfoque comunitario (RNEC).
- Distribución de bienestarina.
- Control a la producción de bienestarina.
- Duración en meses de la lactancia materna exclusiva y lactancia materna exclusiva.
- Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Nutrición.

2.5 Área misional o proceso de gestión para la protección

Garantizar la protección de niños, niñas y adolescentes, en coordinación con las instituciones del SNBF, para lograr su pleno y armonioso desarrollo, de conformidad con su interés superior y la prevalencia de sus derechos.

Comprende el desarrollo de tres componentes: Restablecimiento de Derechos, Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente y Adopciones, cuya gestión corresponde a las subdirecciones homónimas.

Las acciones que son objeto del proceso de monitoreo institucional y que cuentan con indicadores para su seguimiento son:

Adopciones

- Situación de adoptabilidad en firme, sin características especiales presentadas a comité de adopciones, con familia asignada.

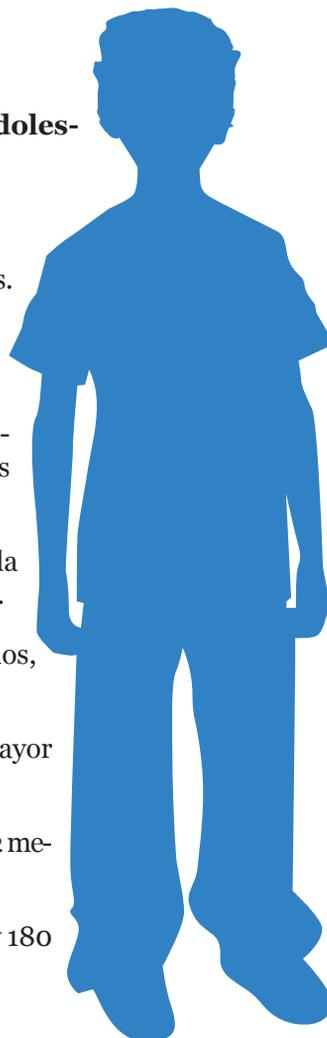
- Situación de adoptabilidad en firme, con características y necesidades especiales y posibilidad de adopción presentados a comité de adopciones, con familia asignada.
- Seguimiento postadopción en el periodo establecido.

Responsabilidad Penal

- Centros de atención especializados con prácticas de justicia restaurativa articuladas con el marco pedagógico del SRPA.
- Implementación del marco pedagógico del SRPA en medidas no privativas de la libertad.
- Reiteración del delito en el SRPA.
- Seguimiento a la implementación del marco pedagógico en centros de atención especializada.

Restablecimiento de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes

- Vinculados a procesos de formación.
- Que reingresan al proceso de restablecimiento de derechos.
- En protección con auto de apertura de investigación con situación legal definida en 120 días o menos.
- Víctimas del desplazamiento forzado con proceso de restablecimiento de derechos por vulneraciones adicionales al desplazamiento.
- Desvinculados de los grupos organizados al margen de la ley, beneficiarios del programa de atención especializada.
- En proceso administrativo de restablecimiento de derechos, ubicados en:
 - La modalidad del hogar sustituto con permanencia mayor a 12 meses.
 - La modalidad medio institucional internado con más de 12 meses de permanencia.
 - Con auto de apertura de investigación que llevan 121 y 180 días sin situación legal definida.



- Con auto de apertura de investigación que llevan más de 180 días sin situación legal definida en menos de 6 meses.
- Menores de 6 años que reingresan al proceso de restablecimiento de derechos.

En desarrollo del seguimiento de estas acciones institucionales se espera que los servidores públicos del ICBF en todo el país desarrollen acciones diferenciadas de motivación, acercamiento, promoción y garantía de la participación de niños, niñas y adolescentes en las diferentes etapas del ciclo de gestión de las acciones misionales y según cada momento del ciclo vital. La siguiente tabla propone dinámicas de participación de niños, niñas y adolescentes en el desarrollo de acciones de planeación, monitoreo y evaluación, teniendo como correlatos las acciones de las áreas misionales.

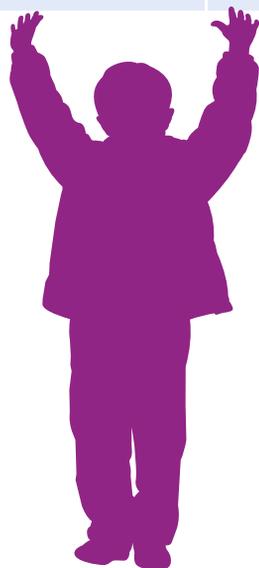


Área misional	Acciones o espacios del ICBF sugeridos para potenciar la participación de niños, niñas y adolescentes	Dinámicas de participación infantil y adolescente en el desarrollo de acciones de planeación, monitoreo y evaluación
<p>Atención Integral a la Primera Infancia</p>	Jornadas de sensibilización para padres y madres o cuidadores	<p><u>Fortalecimiento de canales con organizaciones de víctimas.</u> A través del contacto con los niños y sus representantes (dada su corta edad), generar espacios de información sobre las acciones que se ejecutan por parte de la entidad y cómo se articulan con otras instituciones del SNBF.</p>
	Hogares comunitarios de Bienestar Familiar, FAMI, Grupal	<p><u>Creación de una bitácora mensual</u> de expresiones de los niños y niñas respecto a la atención que reciben. Esta puede ser alimentada de manera conjunta por las personas del ICBF que interactúan con ellos en el día a día y los padres y madres de familia, y recoger en ella los avances, las dificultades y las reacciones de los niños frente a las actividades del programa.</p>
	Hogares infantiles	<p><u>Espacios de encuentro</u> entre los usuarios: madres, padres y niños y niñas y los funcionarios a cargo de las estrategias en el ámbito territorial.</p>
	Agentes educativos en procesos de formación sobre el modelo de atención integral y sobre la estrategia Fiesta de la lectura	<p><u>Indagaciones a partir de actividades lúdicas.</u> Por ejemplo, funciones con animales que simbolizen la protección y la atención; y promoción de la expresión y las reacciones de niños y niñas.</p>
	Valoración y seguimiento nutricional	<p><u>Creación de un personaje amigo de niños y niñas.</u> Expresión a través de signos, dibujos y demás lenguajes de niños y niñas. Puede ser también a través de material escrito, para colorear, asociar y distinguir cosas o situaciones que agraden y que no agraden o produzcan molestia.</p>
	Esquemas de atención integral	
	Programa Desayunos Infantiles con Amor (DÍA), niños entre 6 meses a 4 años 11 meses	
	Estrategia Fiesta de la lectura en unidades de atención	
	Madres transitadas a esquemas de atención integral	
Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Primera Infancia		

Área misional	Acciones o espacios del ICBF sugeridos para potenciar la participación de niños, niñas y adolescentes	Dinámicas de participación infantil y adolescente en el desarrollo de acciones de planeación, monitoreo y evaluación
<p>Gestión para la Promoción y Prevención para la Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia</p>	Programas de prevención del reclutamiento forzado y de la gestación de adolescentes	<p><u>Círculos de confianza.</u> Generar un espacio de comunicación entre pares, en el que niños, niñas y adolescentes se informen y opinen sobre programas, estrategias y acciones del ICBF, incluyendo el compromiso de tiempos y metas.</p>
	Programas de uso del tiempo libre	<p><u>Promoción de adolescentes como multiplicadores.</u> Hacer que adolescentes padres y madres de familia se reúnan con beneficiarios de las acciones del ICBF e intercambien su experiencia en torno a la paternidad y la maternidad. Hacer acompañamiento a manera de “apadrinamiento” a los adolescentes que se encuentren en alguna de las siguientes condiciones: (i) ya son padres y madres, (ii) van a ser padres o madres, o (iii) están pensando en asumir la paternidad o maternidad, y recolectar sus percepciones para incluirlas en la agenda institucional.</p>
	Procesos de participación	
	Procesos de Formación en Derechos Sexuales y Reproductivos y Procesos de formación en prevención del embarazo en adolescentes	
	Generaciones con Bienestar	
	Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Niñez y Adolescencia	<p><u>Creación de diarios de vida frente al reclutamiento forzoso y otras afectaciones por el conflicto armado.</u> Con la obvia reserva de datos personales o elementos de identificación contextual, entre pares se pueden compartir relatos de víctimas con adolescentes en riesgo. Fortalecer los espacios de participación de adolescentes e involucrarlos en los procesos de definición de indicadores y metas para la prevención, como insumos para las posteriores acciones de monitoreo y seguimiento a las acciones promovidas desde el ICBF.</p> <p><u>Promoción de la participación en el proceso de rendición de cuentas institucional.</u> Involucrar a grupos de niños, niñas y adolescentes de distintos sectores y expresiones locales e incluir sus opiniones sobre el qué, el cómo y el para qué de dicha participación.</p>

Área misional	Acciones o espacios del ICBF sugeridos para potenciar la participación de niños, niñas y adolescentes	Dinámicas de participación infantil y adolescente en el desarrollo de acciones de planeación, monitoreo y evaluación
		<p><u>Foros interactivos de discusión.</u> Crear espacios en redes sociales, chat institucional y/o crear grupos por regiones, por organizaciones o por temas, para motivar la participación de niños, niñas y adolescentes en procesos de análisis, intercambio de opiniones, sugerencias u otras formas de involucramiento en la planeación, el monitoreo y la evaluación. Las herramientas tecnológicas permiten un mayor alcance de la participación.</p>
<p>Gestión para la Atención de Familias y Comunidades</p>	<p>Programa Familias con Bienestar</p> <p>Proyecto fortalecimiento a familias de grupos étnicos</p> <p>Familias de comunidades negras atendidas por el proyecto fortalecimiento a familias de grupos étnicos</p> <p>Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Familia y Comunidades</p>	<p>Una forma de fortalecer los procesos de participación de niños, niñas y adolescentes en todo el quehacer institucional, desde una perspectiva intergeneracional, es promover también la participación de los diferentes integrantes de sus grupos o entornos familiares, ya sea como acompañantes de los primeros en las etapas de planeación, monitoreo y evaluación o como actores autónomos en cada una de ellas.</p> <p><u>Intercambios familiares.</u> Convocar a familias de la población cubierta por el ICBF, incluyendo familias de grupos étnicos, en torno a las acciones que se ejecutan por parte de la institución.</p> <p>Esta acción promueve el diálogo intercultural e intergeneracional, dentro del marco del enfoque diferencial del ICBF, con el propósito de potenciar la participación.</p> <p>Para ello es importante tener en cuenta los componentes de ciclo vital y de etnia de dicho enfoque. En relación con el primero, es importante vincular a familias con padres y madres de diversas generaciones, incluyendo adolescentes.</p> <p>Respecto del segundo, es preciso contar con las autoridades tradicionales y representantes legítimos de las comunidades étnicas, con los que se pueda interlocutar.</p>

Área misional	Acciones o espacios del ICBF sugeridos para potenciar la participación de niños, niñas y adolescentes	Dinámicas de participación infantil y adolescente en el desarrollo de acciones de planeación, monitoreo y evaluación
		Igualmente, vincular grupos familiares de distintas etnias según aplique a cada territorio, en las acciones de planeación, monitoreo y evaluación.
Gestión para la Nutrición	<p>Sistema de seguimiento nutricional en Hogares Infantiles, Hogares Comunitarios de Bienestar, Centros de Desarrollo Integral (excluyendo FAMI, menores de 2 años y mayores de 5 años)</p> <p>Recuperación Nutricional con Enfoque Comunitario (RNEC)</p> <p>Distribución de bienestarina</p> <p>Control a la producción de bienestarina</p> <p>Programa FAMI</p> <p>Actualización de datos de unidades de servicio y beneficiarios para la Dirección de Nutrición</p>	<p><u>Individuales participativos.</u> Colocar cada día sobre la mesa, hojas de un color. Por ejemplo, lunes = azul, martes = verde, etc. En estas hojas, los niños, niñas y adolescentes pueden expresar su opinión acerca de todos los componentes del servicio. Al final de la semana, el funcionario encargado del comedor, institución de protección, etc. consolida las conclusiones y las comparte con la coordinación del programa. Para que no sea dispendioso, se recomienda hacer este ejercicio mensualmente. Se puede escoger aleatoriamente una semana y llamarla, por ejemplo, “nuestra semana del gusto”.</p>

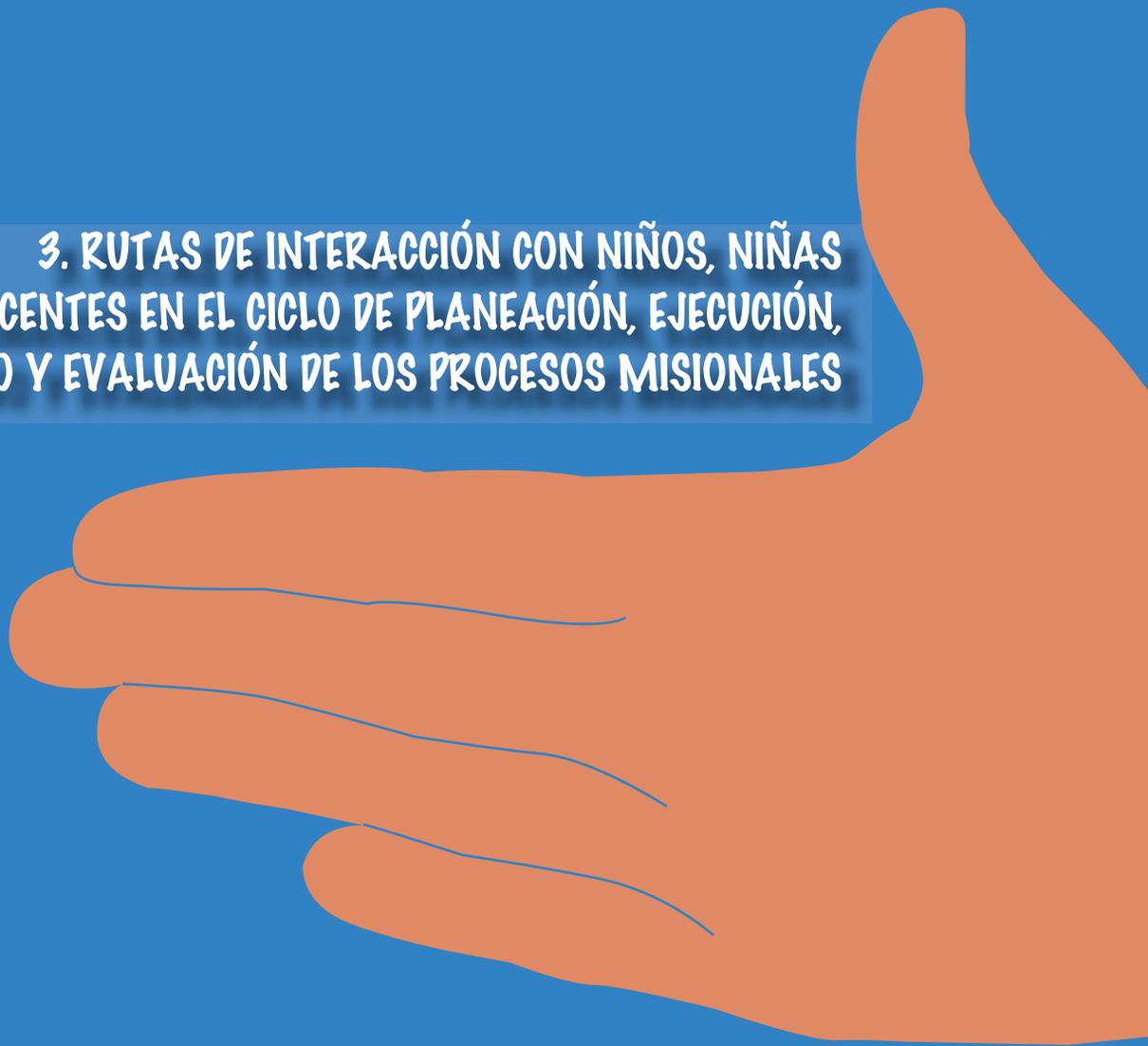


Área misional	Acciones o espacios del ICBF sugeridos para potenciar la participación de niños, niñas y adolescentes	Dinámicas de participación infantil y adolescente en el desarrollo de acciones de planeación, monitoreo y evaluación
Gestión para la Protección	Gestión de Adopciones Hogar sustituto Medio institucional Seguimiento postadopción en el periodo establecido	Indagar con niños, niñas y adolescentes en torno a los aspectos que se deben mejorar para garantizar una mayor efectividad del modelo de atención en la gestión de adopciones, de responsabilidad penal y de restablecimiento de derechos.
	Gestión de Responsabilidad Penal Centros de atención especializados con prácticas de justicia restaurativa articuladas con el marco de atención del SRPA Implementación del modelo pedagógico y de atención del SRPA en medidas no privativas de la libertad y en centros de atención especializada Gestión para el Restablecimiento de Derechos en Niños, Niñas y Adolescentes Ubicación familiar Hogar sustituto Medio institucional	Respecto del proceso de Responsabilidad Penal Adolescente, deberá garantizarse el cumplimiento de lo estipulado en los Artículos 105 y 151 del Código de la Infancia y la Adolescencia. Se debe considerar igualmente que los procesos en el Sistema de Responsabilidad Penal cuentan con rutas jurídicas y otros actores externos diferentes a los servidores públicos del ICBF. El monitoreo al cumplimiento de los protocolos jurídicos establecidos queda en manos de terceros.





**3. RUTAS DE INTERACCIÓN CON NIÑOS, NIÑAS
Y ADOLESCENTES EN EL CICLO DE PLANEACIÓN, EJECUCIÓN,
MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES**





*El gato sonrió entonces un poco más, y Alicia se animó, atreviéndose a preguntarle:
– ¿Podría decirme qué camino debo seguir?
– Depende de a dónde quieras llegar –dijo el minino, que era muy sensato.
– Me da igual un sitio que otro...
– Entonces también te es igual un camino que otro –observó el gato–.
– Es que tengo que llegar a alguna parte... –agregó Alicia–.*

Las aventuras de Alicia en el País de las Maravillas.

Lewis Carroll

Es necesario contar con una apertura institucional y personal que permita reconocer el valor incalculable de los aportes, las ideas, la forma como niños, niñas y adolescentes perciben el mundo que los rodea y la forma como ven el mundo institucional por el que transitan en cada momento de su ciclo vital. Su condición de sujetos de derechos los convoca a ejercer un rol activo, propositivo, que en la lógica de los diferentes niveles de participación se expresa en que pueda informarse, consultar, proponer, decidir, fiscalizar, incidir y gestionar acciones a favor de la defensa y exigibilidad de sus derechos.

Este capítulo brinda insumos a partir de preguntas orientadoras que promueven la creación de espacios de diálogo y participación con niños, niñas y adolescentes, pero no será suficiente si no existe la actitud e intención de reconocer, valorar y respetar los aportes de ellos en cada uno de los momentos del ciclo de planeación, implementación, monitoreo y evaluación.

3.1 ¿Por qué una ruta?

Teniendo en cuenta la existencia de una diversidad de estrategias, metodologías, enfoques, métodos, procesos o procedimientos que orientan la implementación de acciones en cuanto al ciclo de planeación, ejecución, monitoreo, y evaluación (en adelante PEM&E), es clave reconocer la perspectiva de derechos como el elemento nuclear y ordenador de todos ellos. Se puede decir que constituye el marco conceptual y metodológico de todas esas etapas por las siguientes razones:

- Facilita la comprensión en niños, niñas y adolescentes de la magnitud de programas, servicios y oferta institucional del ICBF hacia ellos, en cuanto se presenta como una oferta para la promoción y la garantía de sus derechos. Este discurso se ha venido posicionando en los diferentes ámbitos y entornos de vida de los niños, niñas y adolescentes a través de los medios de comunicación, de procesos formativos, de prácticas organizativas y participativas, de colectivos de trabajo, de espacios familiares, de diálogo con pares, entre otros.
- El lenguaje de la perspectiva de derechos es conocido por todos los servidores públicos del ICBF y facilita la creación de espacios de diálogo e interacción con niños, niñas y adolescentes sin que medie la obligación de conocer y presentar toda la oferta institucional.
- Responde a las demandas y los requerimientos del marco normativo nacional e internacional.
- Se manifiesta, la mayoría de las veces, de manera explícita, en las líneas estratégicas, los objetivos y rutas del “planear”, el “hacer”, el “verificar” y el “actuar” de los macroprocesos institucionales del ICBF.
- Promueve, a partir de espacios reflexivos, de diálogo y de intercambio de saberes, el empoderamiento de niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho.
- Promueve una cultura institucional en la que la planeación de las acciones se construye a partir de la defensa, exigibilidad y garantía de derechos de niños, niñas y adolescentes, y no solo desde sus necesidades.
- Pensar en un proceso de vinculación y participación de los niños en los diferentes momentos de planeación, monitoreo y evaluación de las acciones del ICBF desde la perspectiva de derechos permitirá la construcción conjunta de estándares y criterios de medición del acceso efectivo a derechos y no solo la implementación de estándares y criterios de medición de la gestión y el desarrollo de procesos institucionales para el cumplimiento de metas (proceso actual).



- Flexibiliza las rutas y los procedimientos existentes en la actualidad, a partir de las miradas, lenguajes y formas de ver el mundo y sus entornos de niños, niñas y adolescentes.

3.2 ¿Qué necesitamos para su implementación?

- Un compromiso institucional, individual y colectivo de quienes integran o hacen parte del ICBF en los diferentes ámbitos territoriales, pues demanda dinámicas, tiempos y requerimientos complementarios a los ya conocidos.
- Un cambio de mirada institucional para incorporar el espíritu y la esencia de la Convención sobre los Derechos del Niño, el Código de la Infancia y la Adolescencia y los demás desarrollos normativos, con especial énfasis en la perspectiva ética, que apunte a garantizar la totalidad de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes.

3.3 ¿Cómo lo implementaremos?

A partir del desarrollo de un conjunto de etapas, pasos y herramientas que constituyen lugares comunes para quienes están vinculados al ICBF, dada la rigurosidad de los procedimientos de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación existentes, los mismos que requieren ser adaptados cuando los sujetos centrales de su acción son niños, niñas y adolescentes; así como a partir de los procesos de garantía de derechos y de la vinculación de estos en el cumplimiento de planes de acción y metas.

Cada ruta será abordada de manera independiente, según corresponda a cada etapa del ciclo de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación; en el capítulo siguiente se compartirán algunas herramientas pedagógicas y lúdicas para facilitar la participación de niños, niñas y adolescentes en los diferentes momentos del ciclo de PEM&E.

Para su implementación es necesario que, antes de abordar cada momento, se dé respuesta a las siguientes preguntas orientadoras:

Preguntas orientadoras	Alcance
¿Qué?	Identificación de la etapa del ciclo de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación en el que se encuentran.
¿Para qué?	Objetivos.
¿Por qué?	Justificación.

Preguntas orientadoras	Alcance
¿Con quién?	Grupo de personas con las que se desarrollará cada etapa del ciclo. Es necesario distinguir cada grupo poblacional desde la perspectiva de ciclo vital y desde el enfoque diferencial.
¿Cómo?	Actividades y resultados esperados.
¿Quién?	Recursos humanos.
¿Con qué?	Recursos económicos, materiales y logísticos.
¿Cuándo?	Ubicación de las actividades en el tiempo. Es recomendable que los tiempos se construyan tomando como referentes los establecidos en la Dirección de Planeación y Control de la Gestión: <ul style="list-style-type: none"> a. Hasta el día 10 de cada mes, la regional deberá reportar al nivel nacional los insumos necesarios para el análisis de las diferentes áreas. b. Hasta el día 15 de cada mes, cada área del nivel nacional debe cargar los indicadores al sistema de información, una vez validados y verificados, para que las regionales dispongan de la información. c. Desde el día 16 hasta el día 22 de cada mes, cada regional analizará los indicadores. d. Desde el día 25 de cada mes, la Subdirección de Evaluación publicará en la intranet un reporte del estado de los indicadores.
¿Dónde?	Lugar donde se van a desarrollar las acciones.
¿Qué obtendremos?	Resultados, productos de cada actividad.
¿Qué conseguimos?	Evaluación o valoración de las acciones desarrolladas.

3.4 Etapas

En este apartado se plantean las cuatro etapas que componen el ciclo PEM&E y, con el objetivo de dar relevancia a la generación de condiciones de entrada para asegurar todo el proceso, se agregan las etapas de alistamiento institucional y comprensión de la situación de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

3.4.1 Etapa de alistamiento institucional

En esta etapa se deben generar las siguientes acciones:

- Análisis del mapa de procesos estratégicos del ICBF desde la perspectiva de derechos, es decir, los derechos de los niños, niñas y adolescentes son el centro y el eje de todo el ciclo de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación.
- Análisis de las capacidades y competencias del capital humano de la institución en el ámbito nacional y en el territorial, para fortalecer en ellos, a través de procesos de formación, la comprensión de los enfoques poblacional, diferencial y de derechos.
- Constituir un equipo integrado no solo por los técnicos responsables de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación, sino también por los profesionales de las ciencias sociales, humanas y jurídicas que interactúan en el día a día con niños, niñas y adolescentes, para:
 - Construir entre todos las rutas de acercamiento y comprensión del lenguaje de ellos.
 - Generar espacios de interacción y diálogo favorables y amigables para la construcción y el intercambio conjunto de saberes, de formas de “hacer”, de formas “de ser” y de “formas de sentir y comprender” la situación y el entorno en el que habitan los niños, niñas y adolescentes que deben ser protegidos integralmente.
- Analizar la oferta institucional desde la perspectiva de: (i) los derechos que defiende, (ii) de los derechos que promueve y (iii) de los derechos en los que facilita su acceso, para:
 - Identificar los derechos que aún no están siendo cubiertos por la actual oferta institucional.
 - Identificar los derechos que están siendo vulnerados o que se encuentran en riesgo de ser vulnerados por la dinámica propia de los contextos en los que habitan los niños, niñas y adolescentes.
 - Consolidar una visión completa de lo que implica la protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y generar acciones para su garantía y sostenibilidad.
 - Generar alianzas que, desde un trabajo cooperado, aumenten la posibilidad de recursos y su implementación desde procesos eficientes, efectivos y eficaces, garantizando respuestas multisectoriales que van más en la línea de la comprensión integral del niño como sujeto de derechos y de la corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia en la generación de entornos protectores y garantistas de sus derechos.

- Implementar, con el equipo interdisciplinario del ICBF, desde el ámbito nacional, desde las direcciones regionales y desde los centros zonales, espacios que vinculen a los niños, niñas y adolescentes en los procesos de acercamiento y conocimiento de:
 - Sus derechos.
 - La oferta institucional del ICBF.
 - Los escenarios, niveles y ámbitos de participación que tienen en la actualidad y que pueden ser usados por ellos, a partir de la implementación de este ciclo de planeación, monitoreo y evaluación desde la perspectiva de derechos.
 - La importancia de participar y de los mecanismos con los que cuentan.
 - El tiempo y el compromiso que demanda su vinculación e involucramiento en este proceso.

3.4.2 Etapa de análisis y comprensión de la situación de derechos de los niños, niñas y adolescentes

Comprende todas las acciones propias de un diagnóstico, de una caracterización y, dependiendo de la situación identificada en cada territorio, puede implicar el análisis de los resultados de procesos de evaluación o sistematización de buenas prácticas relacionados con procesos desarrollados por el ICBF o por algún otro actor o agente del SNBF.

Dada la estructura del proceso de planeación y monitoreo institucional, otros insumos a considerar en esta etapa son:

- Los reportes del comportamiento de los indicadores de gestión y procesos.
- Las valoraciones presentadas en el tablero de control de cada proceso misional.
- Los resultados de las mesas de trabajo institucional.
- Los informes de gestión del ICBF y/o de los demás actores del SNBF.
- Los diagnósticos, investigaciones y documentos temáticos relacionados con el análisis de la situación de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

La esencia de esta etapa se da a partir de un proceso de escucha, de diálogo sencillo, permanente y respetuoso y que reconozca los aportes de niños y niñas, adolescentes y adultos en los siguientes análisis:

- Situaciones de vulneración y/o en riesgo de vulneración de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Fortalezas, debilidades y/o ausencia de respuesta institucional del ICBF frente a estos riesgos o situaciones de vulneraciones identificadas.
- Fortalezas y debilidades de las acciones desarrolladas por el ICBF en el territorio.
- Opiniones, percepciones y expectativas de los niños, niñas y adolescentes en cuanto a:
 - Calidad de los servicios prestados por el ICBF.
 - Formas de relación con los servidores públicos del ICBF.
 - Espacios de interacción con los demás actores del SNBF.
 - Inclusión por parte del ICBF de las opiniones de ellos en las apuestas programáticas de la institución.
 - Sueños y expectativas frente a sus proyectos de vida.
 - Seguridad y calidad de vida en sus entornos protectores.
 - Mecanismos de exigibilidad de derechos.
 - Conocimiento y comprensión de sus derechos.
 - Propuestas a ser incluidas en las diferentes áreas misionales del ICBF.
 - Mecanismos usados por los niños, niñas y adolescentes para el seguimiento de las acciones del ICBF.
 - Espacios generados con el apoyo del ICBF para la rendición de cuentas de ellos como niños, niñas y adolescentes, frente a sus pares.
 - Espacios generados para la participación de los niños, niñas y adolescentes en los procesos de rendición pública de cuentas del ICBF y en los espacios de diálogo público generados por el instituto para interactuar con los demás actores del SNBF.

A continuación se presenta el alcance y preguntas orientadoras de cada etapa del ciclo de PEM&E y en el capítulo IV, las herramientas o actividades que facilitarán la participación de niños, niñas y adolescentes en cada etapa:



3.4.3 Etapa de planeación

*La planeación es el arte de acercar incertidumbres,
de realizar lo posible,
de apuntar lo difícil, de contabilizar los recursos.
Y es la técnica de aproximarse a los objetivos marcados,
a los resultados deseados,
a los efectos necesarios.*

Giovernardi

En esta etapa se hacen evidentes los niveles de participación identificados como “consulta”, “iniciativa” y “concertación”. Es en este momento cuando se manifiesta el cambio de actitud de los servidores públicos del ICBF, no solo en su capacidad de escucha de la voz de los niños, niñas y adolescentes, sino también en el reconocimiento de la importancia y la validez de los aportes de estos, a partir de su inclusión efectiva en la planeación institucional, en la definición de indicadores, en la definición de mecanismos de medición y en la destinación de recursos para su implementación.

En esta etapa se deben dar acciones que motiven la participación de los niños, niñas y adolescentes en los siguientes pasos:

- Identificar prioridades de acción en cada uno de los procesos misionales con base en:
 - Expectativas, sueños y aspiraciones de los niños, niñas y adolescentes.
 - Garantía de derechos.
 - Políticas institucionales.
 - Logro del mandato institucional.
 - Análisis de fortalezas y debilidades.
 - Logro de efectividad, eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.
 - Definición de metas.
- Construir alternativas de acción y ruta de actividades para implementarlas.

Una estrategia para la implementación de alternativas de acción con enfoque de derechos es un plan de acción que define la responsabilidad del actor institucional para avanzar en el cumplimiento total y pleno de los derechos de la infancia y la adolescencia. Implica el desarrollo de los siguientes tres pilares o áreas de intervención:

- Oferta de servicios: acciones prácticas para enfrentar directamente las situaciones de vulneración y/o riesgo de vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- Abordaje de políticas a partir de: (i) fortalecer la infraestructura para superar las limitaciones, (ii) garantizar la rendición pública de cuentas, y (iii) monitorear el progreso en la promoción y garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
- Buenas prácticas: entendidas como aquellas acciones que por el éxito de su metodología, sus resultados, sus logros, su efectividad y su eficacia merecen ser replicadas en otros contextos. Para identificarlas se sugiere que los servidores públicos promuevan entre sus compañeros y los diferentes actores involucrados un consenso sobre los criterios de valoración del éxito de la experiencia en cuanto a la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes mediante: (i) la toma de conciencia e intercambio de opiniones, (ii) comprensión y compromiso respecto de los derechos, y (iii) la acción de líderes de opinión y otros actores estratégicos (Martínez, 2004).
- El proceso de planeación implica dar respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿Dónde estamos?
 - ¿Cuáles son los problemas por solucionar?
 - ¿Cuáles son las raíces de las situaciones problema?
 - ¿Cuáles son las situaciones de vulneración y/o de riesgo de vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes?
- ¿Cuáles son las raíces de estas situaciones de vulneración y/o de riesgo de vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cómo podemos lograr los objetivos y metas propuestos?
- ¿Cómo podemos comprobar que los hemos logrado?
- ¿Qué riesgos externos hay?
- ¿Qué recursos se necesitan para lograr los objetivos y metas propuestos?
- ¿Con qué recursos se cuenta en la actualidad?
- ¿Cómo se hará el seguimiento y la evaluación a las acciones desarrolladas?

Esta ruta permite su incorporación y adaptación a cualquier enfoque de planeación que se esté implementando en la institución, dado que su eje central de análisis se da en la definición del diagnóstico de la situación que se desea abordar en el interior de la institución, lo que en otros campos teóricos del ciclo planeación–ejecución–monitoreo–evaluación se conoce como fase inicial o de diagnóstico situacional, entendido este como el proceso mediante el cual se especifican las características del contexto, las interacciones de los actores sociales y la existencia de problemas o situaciones susceptibles de modificación, cuyo resultado facilita la toma de decisiones para intervenir (2003: Gómez). El tipo de diagnóstico situacional es el que tiene en cuenta la población como sujeto fundamental en el proceso de identificación y determinación de los problemas que la afectan de manera específica.

3.4.4 Etapa de ejecución

En esta etapa se debe promover la participación y vinculación de los niños, niñas y adolescentes en cada una de las actividades previstas en la etapa de planeación. La manera de garantizar esta participación está mediada por el tipo de procesos, objetivos, espacios, medios y alcance de las actividades a desarrollar. Esto debe quedar suficientemente detallado al resolver las preguntas orientadoras presentadas en la etapa de planeación.



3.4.5 Etapa de monitoreo

El monitoreo es un proceso continuo de recolección de información y tratamiento de datos, que permite descubrir anomalías, brindar oportunas correcciones y reorientaciones técnicas de la acción.

En términos sencillos, el monitoreo es un conjunto de acciones de observación, seguimiento y acompañamiento a la ejecución de las herramientas de planeación construidas, es decir, es el proceso que establece si las actividades planeadas se ejecutaron en el tiempo y con los recursos previstos. En el caso de que no se hayan ejecutado como se programó, esta etapa permite la rápida toma de decisiones a favor de la reorganización del proceso y, con ello, el avance en el logro de las metas definidas.

El ICBF ha consolidado un sistema de monitoreo basado en diferentes tipos de indicadores y herramientas. Una de ellas, el tablero de control, es la herramienta que muestra mediante colores y a manera de semáforo el estado de ejecución de los procesos y el grado de avance de los indicadores. Dado que es una herramienta de fácil identificación, se deben generar dos procesos que, de manera complementaria, facilitan su participación informada y su implementación en el ámbito territorial, de tal forma que sean los niños, niñas y adolescentes quienes construyan y alimenten la información del tablero de control:

- En primer lugar se deben promover procesos de formación para el desarrollo de competencias y habilidades orientados hacia el conocimiento y la comprensión del sistema de monitoreo institucional, de tal forma que sus aportes puedan ofrecer información cualitativa que fortalezca las escalas de valoración acerca del cumplimiento de metas institucionales.
- En segundo lugar se deben promover procesos propios de monitoreo en los que niños, niñas y adolescentes tengan un rol más protagónico en los procesos institucionales y ante sus pares, en escenarios en los que ellos mismos rindan cuentas sobre sus acciones de exigibilidad para la garantía de sus derechos.

Para el desarrollo de procesos locales de monitoreo, solo debe darse respuesta a dos preguntas respecto al proceso de planeación construido conjuntamente:

- Frente al monitoreo de actividades y resultados: ¿Qué se hizo en el tiempo previsto para la ejecución del plan de trabajo o plan operativo o plan de acción?
- Frente al monitoreo de impactos: ¿Qué se cambió en relación con la situación problema inicial?

Los procesos de monitoreo local son importantes en tanto permiten a los actores institucionales y a los niños, niñas y adolescentes:

- Verificar si las estrategias y alternativas de solución priorizadas permiten el logro del objetivo.
- Obtener información oportuna y periódica sobre el avance, las dificultades, los logros y las posibles alternativas de redireccionamiento de las acciones, para avanzar en el logro de metas y objetivos.
- Identificar alertas frente a dificultades presentes o frente a posibles dificultades en el desarrollo de la actividad, lo que permitirá a todos construir y ejecutar nuevas alternativas de solución.
- Construir criterios que los cualifiquen para la toma de decisiones.
- Contar con insumos para los procesos de evaluación de impactos.

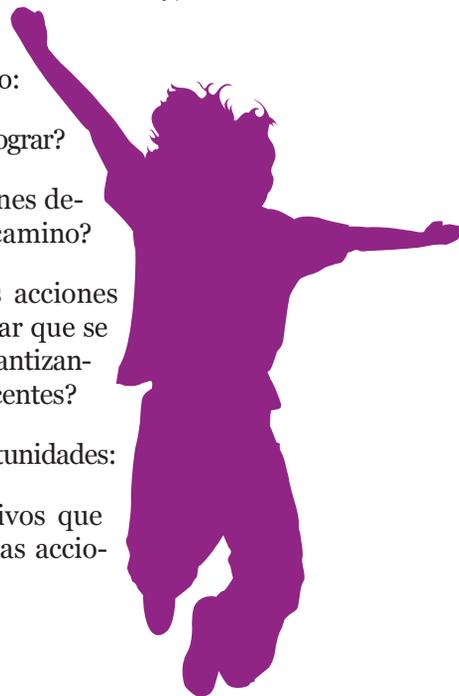
La etapa de monitoreo se puede desarrollar de manera eficaz si en su construcción y en su implementación los niños, niñas y adolescentes, conjuntamente con los servidores públicos, ejecutan los siguientes pasos, dando respuesta a las preguntas sugeridas en cada paso³:

Paso 1. Diseñar la estrategia de monitoreo

- a. Definir el objetivo del proceso de monitoreo local de acuerdo con el sistema de monitoreo del ICBF y con los recursos con los que se cuenta en el territorio:
 - ¿Para qué se necesita la información de monitoreo?
 - ¿Qué se espera lograr con el proceso de monitoreo?
 - ¿A dónde se quiere llegar con el monitoreo?
 - ¿A quiénes se presentarán los hallazgos?
- b. Definir quiénes son los responsables del proceso de monitoreo local (debe constituirse un equipo integrado por servidores públicos y niños, niñas y adolescentes):
 - ¿Quién coordina el proceso?
 - ¿Quiénes hacen parte del equipo básico de monitoreo?
 - ¿Qué funciones tiene el equipo responsable de la ejecución del plan de acción y el equipo responsable del proceso de monitoreo?
- c. Aclarar el objetivo y los impactos esperados:

³ Aquí se adapta al proceso institucional del ICBF la ruta sugerida por el *Manual de monitoreo: el Golombiao, el juego de la paz* (Programa Presidencial Colombia Joven et al, 2013: 30-33).

- ¿El objetivo definido en el proceso de planeación refleja realmente lo que se puede lograr, con base en los recursos disponibles?
 - ¿El objetivo es real o solo refleja los deseos de todos los que participaron en su construcción?
 - ¿El objetivo está articulado con la misión institucional del ICBF?
 - ¿El objetivo promueve acciones de garantía de derechos de niños, niñas y adolescentes?
 - ¿Los cambios esperados son acordes con el marco institucional en cuanto a sus metas y oferta de servicios?
 - ¿Cómo están planteados los hitos para la etapa de ejecución, como cambios o como actividades?
- d. Definir los temas, los campos de observación y las fuentes de información:
- ¿Qué se va a observar?
 - ¿En qué áreas se deben realizar los cambios deseados?
 - ¿Dónde, con quién y cómo se puede obtener información para verificarlos?
 - ¿Qué fuentes de información existen ya?
- e. Establecer la línea de base para el proceso de planeación y para los impactos esperados:
- ¿Cuál es la situación inicial en términos cuantitativos y/o cualitativos de la cual parte el proceso de planeación?
- f. Definir concertadamente los indicadores de impacto:
- ¿Cómo se medirán los cambios que se quieren lograr?
 - ¿Qué situaciones evidencian que las acciones desarrolladas y/o en ejecución van por buen camino?
 - ¿Qué características se deben dar en las acciones desarrolladas y/o en ejecución para afirmar que se están creando las condiciones o se están garantizando los derechos de los niños, niñas y adolescentes?
- g. Detectar posibles impactos negativos, riesgos y oportunidades:
- ¿Cuáles son los posibles impactos negativos que pueden resultar durante la ejecución de las acciones previstas?



- ¿Cómo se podrían manifestar estos posibles impactos negativos en el entorno que habitan los niños, niñas y adolescentes?
 - ¿Cómo se podrían manifestar estos posibles impactos negativos en el acceso y garantía de derechos?
 - ¿Qué factores provenientes del entorno pueden poner en riesgo el logro de un hito o de una meta o de un hito del proceso de planeación?
 - ¿Qué oportunidades se encuentran en el entorno y pueden ser aprovechadas para fortalecer las acciones institucionales y las acciones orientadas a la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes?
- h. Definir los mecanismos y espacios de reflexión y los mecanismos y espacios de análisis y toma de decisiones, y concertar el uso de la información obtenida:
- ¿Quiénes van a hacer el análisis de los resultados de monitoreo?
 - ¿Cómo se va a discutir la información obtenida y con quién?
 - ¿En qué forma se va a documentar el proceso desarrollado?
 - ¿En qué forma se va a presentar la información solicitada desde el ámbito nacional del ICBF?
 - ¿Quiénes serán las personas que finalmente tomarán las decisiones requeridas para el logro de los objetivos y de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes?

Paso 2. Recolección de la información

A partir de los indicadores de impacto, de proceso y de gestión definidos como herramientas para el proceso de seguimiento y durante los tiempos previstos para la recolección de información desde el ámbito nacional del ICBF, se debe desarrollar conjuntamente con los niños, niñas y adolescentes las siguientes actividades:

- a. Generar un espacio de diálogo que promueva el intercambio de saberes e información técnica, que garantice la comprensión de los indicadores y el tipo de información que se requiere obtener.
- b. Construir un cronograma en el que se identifiquen las fechas en las que se debe recoger la información prevista.
- c. Construir con ellos las herramientas de recolección de información, tales como entrevistas, cuestionarios, mapas, hojas de ruta, agenda de entrevistas, formatos para el registro de la información.
- d. Aplicar con ellos las herramientas diseñadas.

Paso 3. Procesar y analizar la información recolectada

- a. Revisar, verificar y analizar la información:
 - ¿Es suficiente la información obtenida para el análisis de los procesos y actividades previstos en el proceso de planeación?
 - ¿La información obtenida permite sacar conclusiones y reflexionar sobre los impactos?
- b. Analizar los hallazgos del monitoreo de impactos esperados y no esperados.
 - ¿Cuáles son los aprendizajes y conclusiones del proceso desarrollado?
 - ¿Cuáles son las fortalezas?
 - ¿Qué funcionó en relación con lo planeado? ¿Por qué?
 - ¿Qué salió mal en relación con lo planeado? ¿Por qué?

Paso 4. Difundir y realimentar los resultados del monitoreo

- ¿Cómo se van desarrollando las actividades programadas?
- ¿Hay diferencias entre lo planeado y lo realizado?
- ¿Cuáles son las causas de los atrasos en las actividades?
- ¿Las actividades están aportando a los impactos esperados?
- ¿Los impactos de los servicios están contribuyendo al logro definido en el proceso de planeación?
- ¿Las actividades y estrategias planteadas son suficientes para el logro de los objetivos y metas?
- ¿Es necesario plantear otras actividades y estrategias para el logro de los objetivos y metas? ¿Cuáles?
- ¿Qué dificultades se han presentado y cómo se pueden resolver?



3.4.6 Etapa de evaluación

Proceso que contribuye al proceso decisorio, arrojando información sobre la bondad de un proceso, sobre la bondad de sus componentes, sobre la bondad de sus objetivos, actividades, recursos y tiempos.

Quintero

En la etapa de evaluación se pueden alcanzar los siguientes niveles de participación de niños, niñas y adolescentes: información, consulta, iniciativa, fiscalización, concertación, decisión y gestión. Al igual que en el monitoreo, en esta etapa todos los actores institucionales y poblacionales pueden contribuir a la mejora continua de los procesos, expresando sus opiniones y percepciones sobre los cambios logrados a partir de la implementación de las estrategias priorizadas y sobre el logro de los objetivos trazados.

La evaluación nos convoca a establecer:

- Cuál es la relación entre los costos del proceso que se va a realizar y los resultados de este, expresado en términos monetarios (análisis costo-beneficio).
- Cuál es la relación entre los costos del proceso y los resultados, cuando no se pueden traducir en términos monetarios (análisis costo-efectividad).
- Hasta qué punto es efectivo el proceso desarrollado en la consecución de sus fines (evaluación de eficacia).
- Cuáles son los recursos aportados al proceso, en relación con el grupo de beneficiarios y a otros aspectos relativos a los niveles de actividades del proceso puesto en marcha (evaluación de eficiencia).
- Criterios de valoración, entre los que se destacan:
 - Eficacia: valora el cumplimiento de los objetivos y resultados planteados.
 - Eficiencia: valora el uso óptimo de los recursos materiales, financieros, humanos, es decir, es una medida de productividad.
 - Impacto: analiza los efectos positivos y negativos.
 - Pertinencia: valora la adecuación del proceso a los intereses, necesidades y derechos de niños, niñas y adolescentes.
 - Viabilidad: valora la percepción institucional y las acciones desarrolladas en los contextos identificados.

- Cobertura: valora los posibles sesgos poblacionales de las acciones desarrolladas.
- Es necesario hacerse preguntas claves para el análisis, y casi nunca se responderán con un SÍ o con un NO. Ejemplos de estas preguntas son:
 - ¿Quién se está beneficiando de la acción y de qué modo?
 - ¿Los resultados justifican la inversión de tiempo y de recursos? En caso afirmativo o negativo, ¿qué argumentos respaldan la respuesta?
 - ¿Qué acciones mejorarían la eficacia, efectividad, eficiencia y el impacto de la acción?
 - ¿Qué lecciones se pueden aprender de esta acción en cuanto a posibilidades de réplica?

Es importante tener en cuenta que las acciones y preguntas orientadoras sugeridas previamente son aplicables así mismo para la realización de las mesas públicas, actividad propuesta dentro del marco de la política institucional del ICBF para rendición pública de cuentas.





**4. HERRAMIENTAS PARA LA VINCULACIÓN DE NIÑOS, NIÑAS
Y ADOLESCENTES EN EL CICLO DE PLANEACIÓN, MONITOREO
Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES**





Aquí se presentan algunas herramientas favorables a la participación de niños, niñas y adolescentes en el ciclo de planeación, monitoreo y evaluación como pretexto para motivar la permanente búsqueda y la investigación de nuevas propuestas metodológicas.

Las metodologías presentadas a continuación no detallan cada uno de los elementos expuestos previamente en los diferentes momentos de la ruta. Por el contrario, se proponen como esquemas generales para que, a la luz de la fase que se desee implementar (planeación, ejecución, monitoreo, etc.), estas metodologías se alimenten con la información y las preguntas sugeridas en cada una para el desarrollo del diálogo con niños, niñas y adolescentes.

4.1 Herramienta 1

Aplica, en primer lugar, para grupos de primera infancia e infancia pero puede ser usada con grupos de adolescentes.

Los espacios creativos expresivos se establecieron como áreas lúdico-recreativas que a través de técnicas artísticas posibilitaban la expresión libre de las niñas, los niños y los adolescentes. La idea de este formato es dejar espacios de distracción y creación de los y las participante (IIN/OEA, 2011: 43). Algunos ejemplos de estos espacios son los generados a partir de: (i) elaboración de audiovisuales, (ii) Fotografía, (iii) Grafiti, (iv) Formas de expresión corporal, (v) Teatro, (vi) Dibujo, (vii) Música, (viii) Danza.

Por ejemplo:

Herramienta	Descripción
Dibujo	<p>Dibujar es una forma de comunicación que permite a niños, niñas y adolescentes compartir sus ideas. A través de un dibujo ellos pueden representar su nivel de comprensión sobre la información que se está manejando en la institución, sus aportes y nuevas ideas sobre los procesos en ejecución y su opinión frente a los resultados obtenidos.</p> <p>Así pues, el dibujo se convierte en una herramienta efectiva en la información y la comunicación y en la manera de construir lenguajes que faciliten la interacción con los adultos que los acompañan.</p> <p>A través del dibujo se pueden elaborar afiches, logos, folletos a partir de temas, ideas fuerza o formas de expresión cultural, que muestren la comprensión del mundo que ellos tienen y la forma como quisieran vivir en él.</p>
Fotografía	<p>La fotografía es una herramienta visual que atrae la atención de niños, niñas y adolescentes; facilita su percepción y comprensión de temas y contextos cercanos, y motiva la generación de sus ideas y aportes en cuanto a la forma como quisieran que fueran esos entornos o contextos o sobre los elementos que deben contener. Puede ser usada en varios sentidos: (i) diagnóstico de situaciones específicas, (ii) conocimiento y comprensión de su entorno más cercano, (iii) identificación de los resultados obtenidos con la ejecución de un proceso, (iv) discusión crítica en torno a un tema específico, dado que las fotos pueden mostrar las situaciones críticas o problemas de un lugar o de un territorio particular.</p> <p>La fotografía también puede motivar la participación de niños, niñas y adolescentes en procesos de formación que les permita aprender a usar cámaras y tomar ellos mismos las fotografías. Se convierte así en una herramienta que muestra sus intereses y los temas que concentran su foco de atención; a partir de ella, el equipo del ICBF puede promover estrategias para profundizar conjuntamente con ellos los temas y las alternativas de solución requeridas para cambiar las situaciones problemáticas abordadas.</p>
Cartografía de gestos y posturas	<p>Para lograr una comunicación efectiva con los niños, niñas y adolescentes, es necesario aprender a conocer sus maneras de sentir, de expresarse y de transmitir sus ideas. Una forma de construir esta cartografía es motivar un ejercicio con ellos en el que a través de la expresión corporal se identifiquen sus posturas y gestos cuando están tristes, cansados, emocionados, etc., o cómo son cuando están en un escenario de comunicación con otros, por ejemplo, cuando están con sus pares transmitiendo información o cómo actúan en reuniones y asambleas. En la medida en que se vayan identificando las posturas y los gestos se puede analizar con ellos qué significa cada uno en relación con el estatus y el poder que esto representa en una situación específica, por ejemplo, en los procesos de negociación, concertación e incidencia y, en ese orden de ideas, identificar quiénes asumen liderazgo en el uso de la palabra o en la expresión de ideas del colectivo al cual pertenecen y quiénes tienen una menor participación.</p>

4.2 Herramienta 2

Herramienta	Descripción
<p>Desarrollo de la visión compartida</p>	<p>Aplica para grupos de adolescentes.</p> <p>Permite la elaboración de la visión compartida en un proceso de planeación dentro de una organización o colectivo a partir del desarrollo de tres pasos:</p> <p>Paso 1. La visión de futuro: El grupo imagina la organización que quiere crear en cinco años. La describe tal y como si la tuviera ante sus ojos. Cada integrante del grupo tiene la oportunidad de comentar todas las ideas que se van presentando.</p> <p>Paso 2. Realidad actual: En este paso, el grupo retoma su situación actual para visualizarla, relatarla y analizarla.</p> <p>Paso 3. Recomendaciones para la acción: Se analizan las principales diferencias entre la realidad y el futuro deseado, se priorizan las situaciones problema y se proponen recomendaciones para la acción.</p>



4.3 Herramienta 3

Herramienta	Descripción
Lluvia de ideas	<p>Esta herramienta se adapta a partir de la propuesta de Geilfus (2002: 33):</p> <p>Objetivo del ejercicio: obtener información pertinente, de forma rápida, trabajando en asamblea o con un grupo reducido de gente directamente involucrada en la problemática estudiada (grupo enfocado). A diferencia de la entrevista, los temas son más abiertos, y se busca recolectar todas las ideas y percepciones de la gente.</p> <p>Algunos ejemplos de aplicación: (i) Cuando se necesita investigar por primera vez un aspecto de la vida de la comunidad (p. ej. las fuentes de ingreso asequibles a la gente); (ii) Cuando se necesita obtener una idea general de las percepciones y reacciones de la gente frente a una propuesta o un evento.</p> <p>Tiempo requerido: es muy rápido (no debe durar más de 30 minutos, en grupos de 25 personas); generalmente es una fase de introducción a otros ejercicios en los que se va a analizar el producto de la lluvia de ideas.</p> <p>Material necesario: tablero o papelógrafo, papel periódico, marcadores, tarjetas.</p> <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1. Introducir la dinámica con una pregunta abierta sobre el tema que interesa. Escribir o hacer visible la pregunta. • Paso 2. los participantes deben poner todas las ideas expresadas en tarjetas (una por tarjeta, máximo tres líneas). Los que saben escribir mejor ayudan a los demás. • Paso 3. El facilitador reúne todas las tarjetas, las mezcla y las coloca sobre la pizarra, leyendo cada una en voz alta. No se elimina ninguna tarjeta. • Paso 4. Se agrupan las tarjetas que expresan una misma idea. Si los participantes están de acuerdo, las tarjetas repetidas pueden eliminarse, sin embargo, es mejor reemplazarlas por una nueva con una formulación acordada por todos. <p>Ninguna tarjeta sale de la pizarra si no hay consenso. Cada vez que se manipula una tarjeta se lee en voz alta para todos los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paso 5. Se agrupan las tarjetas que tratan ideas directamente relacionadas. • Paso 6. Decidir qué trabajo se va a hacer sobre el resultado; según los casos, se hace una nueva lluvia de ideas enfocada en uno de los temas que aparecieron (ejercicios de análisis, priorización, etc.).

4.4 Herramienta 4

Herramienta	Descripción
Dibujo y debate	<p>Aplica para facilitar el diálogo intergeneracional.</p> <p>La herramienta de dibujo y debate tiene su máxima utilidad en una cultura con una fuente tradicional visual. Los dibujos son producidos conjuntamente por todos los integrantes del grupo con el que se esté trabajando, y los debates se centran en los dibujos.</p> <p>Finalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar un asunto o problema. • Medir la percepción de la comunidad sobre una situación actual proporcionando un registro para fines comparativos posteriores (para evaluación). • Realizar un análisis de grupo. • Reforzar la conexión entre pensamiento y acción. • Fomentar el debate en los puntos que requieran armonización, reformulación o profundización. • Proporcionar una formulación visual objetiva. <p>Aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar materiales: Papel, tela, madera y artículos para dibujar. • Presentar la idea al grupo procurando que el propósito o el enfoque del ejercicio de dibujo sea claro para todos. • Explicar que la finalidad principal no es producir una obra de arte, sino suscitar debates sobre temas específicos. • Dejar que evolucione la dinámica del grupo. Con frecuencia, es tan simple como dar a cada uno un instrumento de dibujo y la oportunidad de utilizarlo. • Los debates de grupo se centran en la ubicación de los dibujos creados (en un espacio de fácil observación por todos, por ejemplo, una pared): en el centro van los dibujos relacionados con el tema central de análisis, en la parte superior, los relacionados con los objetivos centrales, en la parte inferior, los relacionados con objetivos específicos y a los lados, los relacionados con actividades. • Para iniciar el ejercicio, puede ser útil lograr que cada miembro del grupo haga su propio dibujo, y luego utilizarlo como contribución al dibujo más grande producido por el grupo. • Una vez terminado el dibujo (preferiblemente después de un largo debate), el grupo puede analizarlo. ¿Qué se dice sobre el tema en debate? ¿Han descubierto cosas que antes no sabían? ¿Han visto las cosas de un modo diferente? Deben registrarse las interpretaciones del grupo para referencias futuras (Case, 1992: 93-94).

4.5 Herramienta 5

Herramienta	Descripción
Historias incompletas	<p>Aplica para infancia, adolescencia y diálogos intergeneracionales.</p> <p>En las historias incompletas se omite deliberadamente el comienzo, la parte central o el final de una narración relevante. Los oyentes debaten lo que podría ocurrir en la parte de la historia que se ha suprimido adrede.</p> <p>Generalmente en el comienzo se planteará un problema, en la parte central se esbozará una solución y en el final se expondrá un resultado.</p>
	<p>Finalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la discusión dentro de un grupo. • Identificar los problemas y/o soluciones. <p>Aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toda la historia debe estar preparada de antemano, de modo que la parte omitida “encaje” en la historia completa. • Es necesario un narrador con buenas aptitudes para generar comunicación recíproca. Según la amplitud del debate en grupo, contar la historia y añadir la parte que falta puede tomar hasta dos horas. • El narrador debe ser capaz de contar la historia, escuchar y responder al análisis de la comunidad. • Es necesario registrar la historia y las reacciones. En este caso pueden ser útiles las grabaciones (Case, 1992: 99).



4.6 Herramienta 6

Herramienta	Descripción
<p>Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)</p>	<p>Aplica para adolescentes y diálogo entre estos y personas adultas. Esta herramienta, expuesta por Case (1992: 129), ofrece un marco que permite el análisis y/o la evaluación colectiva de los problemas. En este marco se utilizan cuatro categorías (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para examinar, definir, debatir y registrar los problemas.</p> <p>Finalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un marco para el análisis de una situación dada. • Estimular el aporte de todos los integrantes del grupo. • Facilitar la discusión de posibles soluciones (oportunidades) y riesgos o restricciones (amenazas). • Reúne información cualitativa. <p>Aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesitan aproximadamente dos horas para explicar la herramienta a los participantes, llevar a cabo el ejercicio y analizar y sintetizar la información. • Los materiales necesarios son hojas grandes de papel, marcadores, tablero. • Al comienzo de la actividad se debe precisar el problema o la situación que se examinará y la finalidad de la herramienta. • Construir la tabla FODA y explicar el alcance de cada categoría: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalezas: aspectos que han salido bien. ○ Oportunidades: Son las posibilidades de cambio positivo, considerando las fortalezas y debilidades. ○ Debilidades: aspectos que no han salido bien. ○ Amenazas: aspectos o situaciones que nos impiden lograr las oportunidades. • En la medida en que se van explicando las categorías, se van visualizando en una tabla, de tal forma que se refuerce el proceso de comprensión de las y los participantes.

4.7 Herramienta 7

Herramienta	Descripción
Árbol de problemas	<p>Aplica para niños y niñas de primera infancia e infancia y adolescentes, y en diálogos entre todos ellos y las personas adultas.</p> <p>Es una técnica que permite el análisis de problemas que se prevén como posibles de resolver y también la identificación de sus causas y efectos y, con ello, de sus alternativas de solución.</p> <p>Para su desarrollo se requiere la interacción de los niños, niñas y adolescentes con los funcionarios y servidores públicos, de tal forma que todas las ideas sean producto del consenso e intercambio intergeneracional y no de cada grupo por su lado; para ello se sugieren los siguientes pasos:</p> <p>Dibuje un árbol grande con raíces, ramas y frutos (esta es otra oportunidad para aprovechar la técnica de dibujo como una forma de comunicación entre ambos grupos generacionales).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una segunda opción es realizar el ejercicio en un espacio abierto con un árbol de verdad e invitar a los niños, niñas y adolescentes a comprender el sentido del ejercicio a partir de observar, palpar, oler e incluso pintar en papel cada una de las partes del árbol. • Defina un problema central de la situación analizada, el cual debe ser ubicado en el tronco del árbol. • Luego se identifican las causas de este problema; estas deben ubicarse en las raíces del árbol. • Al tener claro el problema y las causas se construyen los efectos o consecuencias de estas causas, y se deben ubicar en las ramas y las hojas del árbol. • Luego se motiva un espacio de reflexión en el cual se invita a niños, niñas y adolescentes a idear –a partir de estos problemas, causas y efectos– alternativas de solución o situaciones transformadas de manera positiva. Estas soluciones se ubican como frutos. <p>También se puede estimular la imaginación de los niños, niñas y adolescentes a partir de la construcción de un cuento o un relato que dé cuenta del análisis de la situación y en el que se puedan agregar otras variables de análisis, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peligros o limitaciones de la situación, representados por malas hierbas, hongos o plagas. • Daños fundamentales o riesgos importantes, mostrados a manera de rayos. • Factores externos que aportarán al cambio del problema, a través del uso de abonos, agua, el clima o incluso la identificación de otros actores (institucionales o poblaciones) que pueden ser representados por animales (que si son negativos podrían ser representados por gusanos, y si son positivos podrían ser representados por pájaros u otros animales).

4.8 Herramienta 8

Herramienta	Descripción
Mapas	<p>Aplica para primera infancia, infancia, adolescentes y diálogo entre estos y adultos.</p> <p>Dependiendo del énfasis que se requiera, pueden ser mapas sociales, maquetas, mapas cronológicos, mapas de procesos. Al ser una herramienta visual es poderosamente atrayente para la participación de niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Involucran la técnica del dibujo y en su elaboración se pueden generar espacios de diálogo, de intercambio de saberes y de análisis a profundidad de una situación específica.</p> <p>Si bien no hay una ruta específica de cómo elaborarlos, se sugieren los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifique el tema central de análisis. • Ubique un espacio de trabajo adecuado con herramientas de dibujo tales como papel periódico, colores, marcadores, revistas, pegante, crayolas, témperas, pinceles, tijeras, cartulinas de colores, en cantidades suficientes para el número de integrantes de cada ejercicio de análisis, de tal forma que cada participante disponga de materiales para desarrollar su creatividad y aportar sus ideas. • Construya conjuntamente con los niños, niñas y adolescentes: (i) preguntas orientadoras del análisis, (ii) convenciones que permitan identificar categorías de análisis, (iii) formas de registro de la información.

BIBLIOGRAFÍA

BICE - Oficina Internacional Católica de la Infancia. (2004). *Propuesta joven latinoamericana, también apta para adultos*. París: BICE. Delegación Regional para América Latina.

Case, D. (1992). *Herramientas para la comunidad*. Roma, Italia: FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Castells, M. (1997). *La era de la información. El poder de la identidad*. México D. F.: Siglo XXI Editores.

Castro, H. P. (2006). *Del dicho al hecho*. Lima, Perú: Save the Children.

Couture, E. J. (1991). *Vocabulario jurídico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Depalma.

Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. San José, Costa Rica: Editorial.

Gómez, T. (2003). *Diagnóstico socioeducativo situacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

González, E. (1995). *Manual sobre participación y organización para la gestión local*. Cali, Colombia: Editorial Foro Nacional por Colombia.

ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2012a). *Informe de gestión al Congreso*. Bogotá: ICBF.

ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2012b). *Cartilla de monitoreo y evaluación*. Bogotá: ICBF.

ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2013a). *Guía para la promoción y la garantía de la participación de los niños, niñas y adolescentes*. Bogotá: ICBF.

ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2013b). *Informe para el Congreso 2012-2013 con corte a 31 de mayo de 2013*. Bogotá: ICBF.

ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2013c). *Guía de orientaciones para la formulación y el monitoreo de la planeación institucional*. Bogotá: ICBF.

ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2013d). *Rendición de cuentas. Por una cultura de consolidación del proceso de rendición pública de cuentas en el ICBF*. Bogotá: ICBF.

INAU - Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay. (2008). *Revista Programa de Participación Infantil y Adolescente - Propia*. Montevideo: INAU.

IIN/OEA - Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes / Organización de Estados Americanos. (1994). *Manual regional de educación preventiva participativa para jóvenes y padres*. Montevideo: IIN/OEA .

IIN/OEA - Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes / Organización de Estados Americanos. (2009a). *Informe de sistematización. La experiencia de la participación de las niñas, niños y adolescentes en el I Foro Panamericano de Niños, Niñas y Adolescentes*. Montevideo: IIN/OEA.

IIN/OEA - Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes / Organización de Estados Americanos. (2009b). *Pensar la participación participando. La experiencia del 1er Foro Panamericano del Niño, la Niña y Adolescentes, en el marco del XX Congreso Panamericano del Niño, la Niña y Adolescentes*. Lima: IIN/OEA.

IIN/OEA - Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes / Organización de Estados Americanos. (2010a). *La participación de niños, niñas y adolescentes en las Américas, a 20 años de la Convención sobre los Derechos del Niño*. Montevideo: IIN/OEA.

IIN/OEA - Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes / Organización de Estados Americanos. (2010b). *Menú de indicadores y sistema de monitoreo del derecho a la participación de niños, niñas y adolescentes*. Montevideo: IIN/OEA.

IIN/OEA - Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes / Organización de Estados Americanos. (2011). *Manual de herramientas para promover y proteger la participación de niños, niñas y adolescentes en las Américas*. Montevideo: IIN/OEA/ACDI - Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.

Martínez, M. (2004). *Metodología de programas desde un enfoque de derechos*. Antigua, Guatemala: editorial.

Mesa Nacional de Participación de Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes. (2010). *Seis Claves, Serie Participación de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, 1, 3ª*. ed. Bogotá: Estrategia Hechos y Derechos.

ONU - Organización de las Naciones Unidas (1989). *Convención sobre los Derechos del Niño*.

Programa Presidencial Colombia Joven, UNICEF, OIM, GIZ. (2006). *Manual de monitoreo: el Golombiao, el juego de la paz*. Bogotá: Programa Presidencial Colombia Joven.

Unicef - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2004). *La Convención en tus manos. Los derechos de la infancia y la adolescencia*. Montevideo: Unicef.

Unicef - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2006). *Adolescencia y participación. Palabras y juegos*. Montevideo: Unicef.

Herramientas
de Participación

▶ 4

Participación de niños, niñas y adolescentes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Av Cra 68 No.64C-75
Sede Dirección General
PBX: (1)4377630 Bogotá
Línea gratuita nacional ICBF: 01 8000 91 80 80
www.icbf.gov.co

En convenio con:



**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

