

**LA GESTIÓN DE REDES POLÍTICAS CONFORMADAS POR LA  
SOCIEDAD CIVIL PARA INCIDIR EN POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CASO  
NIÑEZYA**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Gobierno y Políticas  
Públicas**

**Natalia María Garay Molina**

**[nmgaraym@eafit.edu.co](mailto:nmgaraym@eafit.edu.co)**

**Asesores: Carolina Turriago Borrero y Santiago Leyva Botero**

**Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas**

**Escuela de Humanidades**

**Universidad EAFIT**

**Medellín, Colombia**

**2019**

## Índice

Introducción .....	4
Revisión de literatura .....	5
Antecedentes.....	9
Análisis del caso NiñezYA .....	15
Conclusiones .....	30
Retos.....	31
Referencias .....	32
Anexos.....	35

## Índice de tablas

Tabla 1: Rastreo de iniciativas de incidencia en política pública en temas de niñez en Colombia.....	10
Tabla 2: Conformación de NiñezYa.....	17
Tabla 3: Uso de estrategias de gestión de redes en NiñezYA.....	25

## Índice de figuras

Figura 1: Modificación de la estructura interna de NiñezYa.....	21
Figura 2: Línea del tiempo NiñezYa.....	27

## **Resumen**

La fragmentación de actores es un obstáculo que determina la incidencia efectiva en asuntos de las agendas por parte de la sociedad civil; recientemente los teóricos de las políticas públicas han profundizado en el estudio de enfoques que puedan resolverla, de allí surge la gestión de redes. Este artículo pretende leer a través de este enfoque el caso NiñezYA, que reunió a más de cien actores de la sociedad civil para incidir en el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 configurándose como exitoso e innovador. En breve, se trata de relacionar mediante el caso de estudio la aplicación de gestión de redes que potencien las capacidades de incidencia.

**Palabras clave:** gestión de redes, agenda, incidencia, sociedad civil, políticas públicas, niñez, NiñezYA.

## **Abstract**

The fragmentation of actors is an obstacle that determines the effective impact on matters of the agendas by civil society; Recently, public policy theorists have deepened in the study of approaches that can solve it, hence the network management. This article aims to read through this approach the NiñezYA case, which brought together more than one hundred civil society actors to influence the 2018-2022 National Development Plan, configuring itself as successful and innovative. In short, it is about relating the application of network management that enhances advocacy capabilities through the case study.

**Keywords:** network management, agenda setting, impact, civil society, public policy, childhood, NiñezYA.

## Introducción

La escasez de canales que permitan una comunicación fluida entre actores que pueden incidir en una política pública es un escenario común; en este sentido, la fragmentación de actores de la sociedad civil que hacen parte de un mismo sector dificulta, en gran medida, el cometido de incidir efectivamente. La lejanía de los círculos de poder, en algunas ocasiones, y las iniciativas de incidencia en solitario, son factores que entorpecen la entrada en las agendas.

En este contexto, algunos de los teóricos que rodean el estudio de las políticas públicas han logrado identificar que hay métodos a través de los cuales los actores de la sociedad civil pueden incidir en la agenda gubernamental y en la decisional. Adicionalmente, la fragmentación puede ser subsanada a través de enfoques novedosos como la gestión de redes, propuesta por Klijn: la aplicación de este tipo de estrategias aporta en tanto potencia las capacidades de incidencia.

Este artículo toma como caso de análisis NiñezYA: una coalición de organizaciones de sociedad civil creada en 2017 con el fin de incidir en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y en los planes de desarrollo territorial en temas de niñez, en búsqueda de garantizar derechos a los niños en Colombia. Los objetivos centrales de este trabajo son dos, en primer lugar, conocer si NiñezYA se ajusta a la teoría de gestión de redes de Klijn para lo cual se desarrolla un análisis a la luz de esta teoría; adicionalmente, lo anterior se articulará con las acciones ejecutadas en términos de incidencia en políticas públicas con miras a evaluar qué tan profunda fue su agendación por medio de la teoría propuesta por Birkland.

Este caso es interesante y relevante porque logra mostrar cómo es posible resolver el problema de fragmentación. Esta iniciativa acordó unos principios fundamentales, entre ellos, que sus integrantes sustituyeran la marca propia para generar una identidad colectiva, congregando así a más de cien organizaciones interesadas. NiñezYA logró reunir actores y

entregar contenidos a todos los candidatos a la presidencia en 2018, a todos los sectores del gobierno, al Consejo Nacional de Planeación y a voceros de todos los partidos políticos representados en el Congreso de la República, en función de aportar en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo –PND- 2018-2022.

Con las acciones anteriores, NiñezYA logró incidir considerablemente en las bases del PND en los seis temas priorizados a partir del diagnóstico construido por la coalición: inversión social y políticas públicas integrales de primera infancia, infancia y adolescencia y familia; realización de derechos como salud, educación y participación; fortalecimiento de las familias y del cuidado; protección frente a cualquier tipo de violencia contra niños, niñas y adolescentes; Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y cultura de paz, reconciliación y convivencia (NiñezYA, 2018). Adicionalmente logró incluir cinco artículos en el PND 2018-2022 definitivo, a los cuales se les asignarán recursos posteriormente.

Este artículo está dirigido principalmente a organizaciones del tercer sector como fundaciones (familiares, empresariales, independientes), colectivos, redes, organizaciones internacionales con presencia en Colombia, y otras, que estén en búsqueda de incidir en políticas públicas con alternativas distintas a la acción directa. Este trabajo se divide en cinco apartados, a saber: *(ii)* revisión de literatura; *(iii)* antecedentes, *(iv)* análisis del caso NiñezYa, *(v)* conclusiones y *(vi)* retos.

## **Revisión de literatura**

### *Sobre la gestión de redes*

En Colombia, la creación de fundaciones por parte de la sociedad civil surge desde los años 50 hasta la actualidad, encontrando que este fenómeno se ha acrecentado en los últimos años. Según Villar (2018), antes de los años 80 se creó el 22% de las fundaciones actuales, entre este año y el 2000 se creó un 31%, mientras que el restante 47%, es decir, casi la mitad de las fundaciones actuales se creó en el nuevo milenio. Lo anterior permite afirmar que el

contexto actual es mucho más fragmentado que el que se tenía en los años 80. Así bien, los contextos han cambiado no solo en la cantidad de fundaciones creadas, sino en el propósito y las estrategias para incidir en políticas públicas<sup>1</sup>.

De este modo, Klijn (2008) caracteriza las redes, encontrando redes de política, redes de entrega e implementación y redes de gobernanza<sup>2</sup>. Las redes de política se caracterizan por tener origen en las ciencias políticas y se interesan por la toma de decisiones en función de la configuración de la agenda; asimismo, se preguntan por los actores involucrados en la toma de decisiones y los efectos de las relaciones en las mismas (Klijn, 2008).

Klijn (Klijn & Koppenjan, 2000) en sus trabajos relacionados, reconoce tres momentos en la construcción de una red de política, a saber: (i) *policy issues*, o asuntos de política, como elementos que trabajan de manera independiente y comparten objetivos de forma desarticulada entre sí (Klijn & Koppenjan, 2000); (ii) *policy community* o comunidad de política, son elementos que encuentran un objetivo común y conocen que otros trabajan en asuntos similares, construyendo así comunidad (Klijn, 1996); y por último (iii) *policy network o red de política*, existe una estrategia clara en lograr incidir en política a través de la gestión y trabajo de la red, existen normas y productos claros y se adoptan estrategias de gobernanza de redes. (Klijn & Edelenbos, 2007).

Los teóricos que han investigado al respecto consideran que no es suficiente con conformar la red, sino que este tipo de estructuras convocan una gestión para que permanezca en el tiempo y mantenga unidos los integrantes. Estas estrategias no necesariamente se dan de manera simultánea, sino que se pueden evidenciar de manera aislada dependiendo de las particularidades de cada caso.

---

<sup>1</sup> Las discusiones en el mundo de las políticas públicas se han ocupado de avanzar en la conceptualización de estrategias novedosas que permitan responder a las nuevas dinámicas de contextos fragmentados; esto se traduce en la conformación de redes y su mantenimiento en el tiempo con unos objetivos políticos claros, en este caso, de incidencia en la toma de decisiones.

<sup>2</sup> Klijn (2008) define las redes de gobernanza como estructura multicéntrica, que tiene interdependencia de actores y tiende a alcanzar resultados de forma relacional (Natera, 2004). Por otro lado, las redes de entrega e implementación las entiende como las que resuelven el problema de la cooperación y la coordinación, constituyendo temas de investigación teórica y empírica (Klijn, 2011).

Este artículo pretende ver el caso NiñezYA a la luz de las estrategias de gestión de redes. Para lo anterior, usa la teoría de Klijn (2007); esta teoría plantea las siguientes estrategias para gestionar las redes de política con miras al logro de objetivos:

- **Activación de actores y recursos:** Necesaria para comenzar a gestionar la red en la que se identifican los actores necesarios para la iniciativa y se crean situaciones en las que estos se vean interesados en invertir sus recursos (Klijn & Edelenbos, 2007).
- **Creación de arreglos organizacionales:** Creación constante de construcciones organizacionales vitales en el funcionamiento de la red, pueden ser estructuras internas de cooperación como grupos de sondeos o de consulta (Klijn, 2008).
- **Guianza en la interacción:** Configuración de reglas para el conflicto, papel regulatorio para el intercambio y flujo de información constante (Klijn, 2008).
- **Estrategias para el cumplimiento de logros:** Reencuadramiento de percepciones cambiantes. Reglas de decisiones en redes, y flujos constantes de información (Klijn & Edelenbos, 2007)
- **Articulación en la producción de conocimiento:** Producción conjunta de conocimiento es un tipo de estrategia de proceso que ayuda en la consolidación de las funciones de la red (Klijn, 2008).
- **Creación de confianza:** Este elemento facilita y consolida la cooperación, implica generar un ambiente más o menos estable por parte de los actores acerca de las intenciones de los demás, desarrollando abstinencia en el comportamiento oportunista. Tiene beneficios como la reducción de costos de transacción (Klijn & Edelenbos, 2007).

### *Sobre la incidencia en políticas*

Las organizaciones de la sociedad civil pueden incidir<sup>3</sup> a través de actividades como la provisión de información, ejerciendo presión y buscando a los tomadores de decisiones para influir en la orientación, representación y efectividad de las políticas públicas activamente<sup>4</sup> (Alternativas y capacidades, 2010). En este tipo de contextos la incidencia en política pública analizada desde un enfoque tradicional se puede entender a través de teóricos como Cobb & Elder (1972), quienes elaboraron un modelo teórico mediante el cual explicaron cómo los grupos de interés en un sistema político lograban “expandir su alcance, intensidad y visibilidad pública para convertir los asuntos en públicos y así llamar la atención de los tomadores de decisiones” (Tamayo & Carrillo, 2005).

Cobb y Elder (1972) clasificaron la agenda -que proviene del enfoque de análisis del ciclo de políticas públicas<sup>5</sup>- en dos categorías: en primer lugar, la agenda sistémica o pública, que es el conjunto de problemas que preocupan a la sociedad en un momento determinado y por otro lado, la agenda institucional, es decir los problemas que los decisores públicos consideran prioritarios en un momento determinado (Elder & Cobb, 1972); estos grupos de

---

<sup>3</sup> La incidencia también puede ser analizada mediante el enfoque de las corrientes múltiples. En relación con esto, Kingdom (2003) afirma que la confluencia de tres corrientes hace que se abra ‘la ventana de oportunidad’ que permite impactar en políticas públicas y de esta manera, incidir. Las corrientes que abren la ventana son: (i) la corriente de los problemas, que hace uso de sucesos que captan atención y convencen a la opinión pública de ser tratados, (ii) la corriente de las soluciones, entendidas como políticas públicas y coherentes en términos de valores, capacidad de anticipación, viabilidad técnica, entre otros; y (iii) la corriente de la política, que se influencia principalmente de la opinión pública, el calendario electoral, cambios en los funcionarios, influencia del lobby y actores políticos organizados, entre otros (Kingdom, 2003). Únicamente cuando las tres corrientes confluyen la ventana de oportunidad se abre; del mismo modo, si una corriente falla la ventana se cierra (Howlett, McConnell, & Perl, 2014).

<sup>4</sup> Según el Manual de Incidencia en Políticas Públicas, la incidencia consiste en “actividades confrontativas y cooperativas que implican interactuar con el gobierno y otras instituciones públicas.” (Alternativas y capacidades, 2010)

<sup>5</sup> De otro lado, hay enfoques para hacer análisis de políticas públicas ajenos al ciclo. Sabatier (1998) afirmó que el enfoque del ciclo era insuficiente para analizar las políticas públicas, por lo que aportó el Advocacy Coalition Framework -ACF- que hace referencia al enfoque de coaliciones promotoras. Este enfoque valora la unión de actores públicos y privados que conforman grupos de interés amplios que inciden en la toma de decisiones, afectados por dos tipos de factores: en primer lugar, los relativamente estables como valores socioculturales, recursos naturales y estructura constitucional; también los eventos externos del sistema, como cambios en las condiciones socioeconómicas, la opinión pública o en la coalición a la que pertenezca el gobernante. Las oportunidades en el enfoque de coaliciones promotoras se enmarcan en el consenso necesario para un cambio importante en la política, así bien, las coaliciones tienen creencias y recursos que a su vez impulsan estrategias que impactan en las decisiones de las autoridades gubernamentales, en las reglas institucionales y en los resultados de la política dando lugar a la incidencia efectiva (Sabatier, 1998)



interés que buscan inscribir temáticas en la agenda sistémica y luego institucional se componen en su mayoría de integrantes de la sociedad civil.

Adicionalmente, Birkland (2011) profundizó el análisis de la fase de agendamiento, dando lugar a cuatro etapas en las que se pueden situar las soluciones de política al interior de la agenda: la agenda universo, donde se sitúan todos los temas posibles; la agenda sistémica o pública, problemas que tienen trascendencia para la sociedad en un momento; la agenda institucional o agenda de gobierno, donde se congregan los temas que priorizan los tomadores de decisiones y por último, la agenda decisional, el punto máximo de la agenda en donde se toman decisiones al respecto de problemas públicos asignándoles recursos a los mismos, es decir, en este punto hay incidencia en su más alto nivel.

Teniendo en cuenta lo anterior el objetivo principal es conocer si el caso NiñezYA usó la teoría de gestión de redes y bajo la misma, aproximarse a conectar el uso de las estrategias con las acciones que buscaron incidencia en políticas públicas, es decir, alcanzar el máximo nivel de agendación según Birkland.

### **Antecedentes<sup>6</sup>**

Las iniciativas que han incluido la participación de sociedad civil con ánimo de incidir en políticas públicas de niñez en Colombia tienen fundamentalmente dos orígenes: las fundadas en la sociedad civil y las que surgen como una iniciativa del Estado. Al revisar los principales antecedentes en esta materia se encuentran seis iniciativas que tienen sus orígenes en alguna de estas dos instancias, como se puede apreciar en la tabla 1. Estos esfuerzos previos se instalan en este apartado con el objetivo de nutrir el contexto de análisis, no con el ánimo de compararlos ni evaluarlos.

---

<sup>6</sup>El Estado colombiano ha realizado acciones promoviendo la garantía de derechos de la niñez que se caracterizan por ser resultado de intervenciones relacionadas con la coyuntura y los compromisos internacionales, así como con el acento de cada uno de los gobiernos nacionales, a través de los planes de desarrollo y las políticas públicas gestadas en cada periodo. Igualmente, las acciones de la sociedad civil provienen de múltiples iniciativas y distintos actores. De este modo, la relación Estado – sociedad civil en torno a la concepción y tratamiento de este problema público ha tenido momentos de mayor y menor articulación, pero se caracteriza por la fragmentación de miradas y de actores. No obstante, los actores en común de estas iniciativas conforman una red poblada que rodean este tipo de ejercicios.

<b>INICIATIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ORIGEN</b>
<b>COALICO Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado en Colombia (1999)</b>	Investigar y conceptualizar acerca de la situación de niños, niñas y jóvenes en el conflicto armado en Colombia, contribuyendo en la transformación positiva de las situaciones generadas por este.	Sociedad civil
<b>Alianza por la Niñez: <i>Votemos por la niñez</i> (2002)</b>	Inclusión de acciones relacionadas con la atención y garantía de derechos de los niños en planes de gobierno de candidatos a la Presidencia de la República, alcaldías y gobernaciones.	Sociedad civil
<b>Alianza por la Niñez: Formulación del Código de Infancia y Adolescencia (2006)</b>	Establecer normas sustantivas y procesales para la protección integral de los niños, las niñas y los adolescentes.	Estado
<b>Alianza por la Política Pública de Infancia y Adolescencia en Colombia Conpes 109 de 2007</b>	Establecer la Política Pública de Primera Infancia en cumplimiento del Plan de Desarrollo 2006-2010 Estado comunitario, desarrollo para todos, bajo el gobierno de Álvaro Uribe Vélez.	Estado
<b>Estrategia Integral de Atención a la Primera Infancia De Cero a Siempre (2011)</b>	Ejecución multisectorial de la Estrategia Integral de Atención a la Primera Infancia, que posteriormente se convertiría en la Política Pública De Cero a Siempre.	Estado
<b>Alianza por la Niñez: Política Pública de Infancia y Adolescencia (2014)</b>	Participar en la formulación e implementación de la Política Pública de Infancia y Adolescencia y de los RIAS.	Estado
<b>NiñezYA (2017)</b>	Inclusión de acciones mínimas que garanticen los derechos de los niños en el PND 2018-2022.	Sociedad civil

**Tabla 2: Rastreo de iniciativas de incidencia en política pública en temas de niñez en Colombia.**

**Fuente: elaboración propia.**

En línea con el objetivo de este artículo, los antecedentes analizados serán las iniciativas promovidas únicamente desde la sociedad civil que buscan vencer la fragmentación del contexto e inscribir asuntos en la agenda decisional<sup>7</sup>. El caso de NiñezYa será analizado más adelante con mayor profundidad.

Para iniciar<sup>8</sup>, en 1999 en medio del contexto de conflicto armado que vivía Colombia a fines de los noventa, un conjunto de organizaciones colombianas se juntó para revisar la

<sup>7</sup> Las iniciativas expresadas en la Tabla 1 con origen en el Estado se amplían en el apartado de Anexos, al final de este artículo.

<sup>8</sup> Vale la pena revisar el marco institucional bajo el cual han nacido las iniciativas de incidencia en materia de políticas públicas para niños. En 1989 se promulga la Convención sobre los Derechos del Niño de Naciones Unidas a la cual Colombia adhirió en 1990 y la ratificó internamente mediante la Ley 12 de 1991. Posteriormente, la Constitución Política incorporó la prevalencia de los derechos de los niños en el Artículo 44 (Congreso de la República de Colombia, 1991). Es importante mencionar el paso del Código del Menor de 1989, a la expedición del Código de Infancia y Adolescencia que se da en el año 2006 y que se promulga como ley marco para la infancia. Este último plantea la perspectiva de derechos, que inscribe una concepción de los niños y las niñas como sujetos de derecho y determina el marco de protección integral de los derechos de la niñez. Como mecanismo de articulación, se crea el Sistema Nacional de Bienestar Familiar compuesto de agentes, instancias de coordinación y articulación y de relaciones existentes entre estos para dar cumplimiento a la protección integral de las niñas, niños y adolescentes y el fortalecimiento familiar en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal (ICBF, PNUD, & Gobierno de Colombia, 2015).

situación de niños, niñas y jóvenes en el conflicto armado al lado de tres organismos internacionales (Terre des Hommes, Alemania; Defensa de los Niños Internacional, DNI-Colombia y Save The Children, Suecia) con ocasión de informar a la Secretaría General de las Naciones Unidas la situación de los niños en el conflicto armado (COALICO, 2011). Así nace la Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado en Colombia COALICO<sup>9</sup>, que busca transformar positivamente las situaciones generadas por el conflicto armado colombiano (COALICO, 2019a).

Si bien la tarea que dio lugar a su fundación requería de un trabajo investigativo aplicado, las alianzas con las organizaciones internacionales y el impulso que recibió esta coalición por sus cinco fundadoras (todas involucradas en el sector social en organizaciones nacionales e internacionales), sirvieron para sacar adelante esta iniciativa. En los siguientes dos años esta fue su única labor, así bien, esta coalición se dotó en el año 2000 de reglamentos internos y estableció vínculos formales con la Coalición Internacional a través de DNI-Colombia; se puede afirmar entonces que esta coalición venció la fragmentación de un campo específico que convocó a actores interesados en la relación de la niñez con el conflicto del país. Este esfuerzo ha sido de suma valía en relación con su objetivo.

Dentro de sus esfuerzos en lo que respecta a incidencia se resaltan la creación del Observatorio de Niñez y Conflicto Armado y el acompañamiento en la aplicación del Examen Periódico Universal EPU<sup>10</sup> en Colombia desde 2006; en 2018 este instrumento arrojó 43 recomendaciones al Estado colombiano relacionadas con prevención de reclutamiento en niños, restitución de sus derechos y el fortalecimiento en la reincorporación integral de los niños y jóvenes desvinculados de las filas de grupos armados, constituyéndose

---

<sup>9</sup>Las organizaciones que hacen parte de Coalico actualmente son: La Asociación Cristiana Menonita para Justicia, Paz y Acción Noviolenta (Justapaz); El Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida; Benposta Nación de Muchach@s Colombia; La Corporación Vínculos; Defensa de Niñas y Niños Internacional DNI Colombia; La Fundación Creciendo Unidos y El Servicio Jesuita a Refugiados Colombia (SJR Colombia).

<sup>10</sup> El Examen Periódico Universal de Derechos Humanos EPU fue creado en 2006 por la Organización de Naciones Unidas ONU. Su objetivo es asegurar la integralidad del monitoreo a las obligaciones estatales frente a derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales (...) tiene como fin compartir las mejores prácticas entre los Estados y orientar la asistencia técnica (COALICO, 2018).

como uno de los instrumentos más importantes para el seguimiento que hace la Comisión de los Derechos del Niño de la ONU al Estado en materia de garantía de derechos a este grupo poblacional (COALICO, 2018). En términos de Birkland, lo anterior da lugar a la inscripción de temas directamente en la agenda institucional -o del gobierno- organizándose como una coalición promotora, y en algunas ocasiones en la agenda decisional. Esta coalición está vigente, tiene líneas de trabajo fortalecidas que se relacionan con defensa y promoción de los derechos de los niños, niñas y jóvenes, monitoreo e incidencia política. Es importante mencionar que su papel se ha consolidado, siendo reconocidos como pioneros por los medios de comunicación y otras organizaciones de la sociedad civil (COALICO, 2019b).

El segundo caso es la Alianza por la Niñez Colombiana, creada en 2002, que ha marcado un precedente importante en las iniciativas que ha desarrollado la sociedad civil. Esta Alianza se conforma por organizaciones y personas expertas reconocidas en los ámbitos internacional y nacional que trabajan por la garantía y defensa de los derechos de la niñez<sup>11</sup> (Alianza por la Niñez Colombiana, 2019). La Alianza por la Niñez, que aún está vigente, ha sido un aliado clave en la lucha por el reconocimiento de los derechos en los niños, lo que se ha traducido en varias iniciativas que buscan incidir en procesos de política pública como por ejemplo, *Votemos por la Niñez*.

En el año 2002, junto con UNICEF, la Alianza por la Niñez posicionó en la opinión pública colombiana la estrategia *Votemos por la Niñez*, que tenía como objetivo según María Inés Cuadros<sup>12</sup>, que los candidatos a presidencia, alcaldías y gobernaciones incluyeran en sus planes de gobierno acciones relacionadas con la atención y garantía de derechos de los niños

---

<sup>11</sup> Esta organización funciona con la ayuda de aliados (categorizados como impulsores, solidarios y asesores) que se ocupan de los compromisos adquiridos, en ejercicio de sus tres perspectivas de acción: sociedad, procesos técnicos y financieros y gestión del conocimiento; lo anterior se concreta a través de mesas de monitoreo y de acción (Alianza por la Niñez Colombiana, 2019). Actualmente sus integrantes son Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Plan, Fundación Saldarriaga Concha, Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (Cinde), Aldeas Infantiles SOS, World Vision, Kidsave, Fundación Save the Children, Observatorio de Infancia de la Universidad Nacional, Pontificia Universidad Javeriana-Facultad de Psicología, RED PAI-Red de Protección de Infancia, Tearfund- Red Viva de Colombia, Corporación Somos Más, Fondo Acción, Agencia PANDI, Jerez & Sandoval – Medios y Responsabilidad Social, Red PaPaz, Children International Colombia, Fundación Rafael Pombo, Adela Morales y Ana María Convers.

<sup>12</sup> Representante de la sociedad civil en el Consejo Nacional de Bienestar Familiar. Posee una amplia trayectoria en temas de garantía de derechos humanos de los niños.

y de este modo, generar un compromiso frente a su ejecución (Cuadros, 2019). Es importante resaltar que la participación de la Alianza que es una coalición es *per se*, lo que ayudó a vencer la fragmentación.

Las memorias dan cuenta de varios eventos, entre esos las elecciones por la Alcaldía de Bogotá 2012-2015 y la Presidencia de la República 2014-2018. La estrategia, en cabeza de la Alianza por la Niñez, movilizó actores para desarrollar foros en donde se invitaba a los principales candidatos a informarse y comprometerse con la niñez. La estrategia propuso un decálogo de compromisos con el objetivo de que estos fuesen adoptados en los planes de gobierno, y que los ciudadanos los consideraran a la hora de votar (Jerez, 2014)<sup>13</sup>. El alcance de *Votemos por la Niñez* llegaba hasta los acuerdos con los candidatos a este tipo de cargos, lo que inscribe estos temas únicamente en la agenda sistémica o pública en ese momento, es decir, su incidencia era importante en la opinión pública, pero la estrategia no necesariamente abordaba un camino más allá de un plan de gobierno, lo que impide una inscripción efectiva de temas en la agenda institucional, o más allá, en la decisional.

En 2016 el gobierno nacional convocó a actores de la sociedad civil a hacer parte de la construcción de la Política Pública de Infancia y Adolescencia como conmemoración y cumplimiento de lo acordado en el Código de Infancia y Adolescencia diez años atrás (Carvalho, 2019). Se realizaron mesas de trabajo en las que se definieron las principales apuestas en materia de desarrollo de niños de 6 a 12 y adolescentes de 13 a 18 años, en donde se tuvieron en cuenta los aportes de la sociedad civil, incidiendo efectivamente. Este proceso se detuvo por cuestiones de agenda del gobierno nacional, siendo retomado en 2018 *ad portas* del final de periodo. La sociedad civil en cabeza de la Alianza por la Niñez

---

<sup>13</sup> Los eventos más importantes, según registran los medios, fueron: (i) el foro realizado con ocasión de la elección del Alcalde Mayor en Bogotá, en el año 2011, en el cual participaron Carlos Fernando Gaitán (Cambio Radical), Enrique Peñalosa (Partido Verde – La U), Gustavo Petro (Progresistas), Antanas Mockus (ASI), entre otros (Alianza por la Niñez Colombiana, 2011); y (ii) el foro desarrollado en 2014, en donde se socializó con los candidatos a la Presidencia el decálogo de mandamientos con la niñez colombiana, en un evento que fue muy mediático y generó reacciones que se tradujeron en compromisos claros. De este evento participaron Clara López por el Polo Democrático y Martha Lucía Ramírez por el partido Conservador en calidad de candidatas a la presidencia, mientras que Aída Avella asistió como candidata a la vicepresidencia, además del director de campaña del Centro Democrático, Alfonso Hoyos (Somos más, 2014).

Colombiana se manifestó reclamando conocer el texto por aprobar; dicho texto fue comentado y enviado de vuelta al gobierno nacional, el cual posteriormente lo aprobó (Carvalho, 2019). Actualmente la Alianza es partícipe de la implementación de esta política.

Los ejercicios en los que la institucionalidad convoca otro tipo de actores interesados y expertos para trabajar de manera unificada, como es el caso de la construcción del Conpes 109 de 2007 y la de Estrategia de Atención Integral en Primera Infancia, tienen como elemento común congrega aportes técnicos, construcción de conocimiento e incluso apoyo en la implementación y consenso para la aceptación de las políticas públicas; lo anterior realizando esfuerzos por lograr una construcción más íntegra del problema público y la posible solución por parte del Estado.

Ahora bien, como se observa en las iniciativas que se gestan en la sociedad civil, estos actores que han rodeado el tema de la niñez en Colombia siempre han estado prestos a cooperar. Sus aportes se enmarcan no solo en servir como medio implementador, sino en la cooperación con información técnica, recursos, innovación, conocimiento e incluso, la capacidad de reforzar la acción del Estado con poca presencia en territorio. Según Carolina Turriago<sup>14</sup>, una consecuencia de la participación de la sociedad civil en la formulación e implementación de las políticas es la generación de masa crítica y apropiación en torno al tema. Lo anterior toma fuerza en tanto los actores que rodean la mayoría de las iniciativas son reincidentes, facilitando la conformación de nuevas coaliciones con otros instrumentos que apuntan a la incidencia como NiñezYA. Esto se puede leer como un acierto de la participación de la sociedad civil en conjunto en las políticas públicas de niñez.

Por otro lado, en los antecedentes destacados en este apartado hubo diferentes maneras de sobrepasar la fragmentación del contexto, no obstante, en ninguna se detecta el uso de gestión de redes dadas las condiciones particulares en cada ejercicio. Es necesario

---

<sup>14</sup> Líder de alianzas e incidencia de la Fundación Éxito. Posee amplia experiencia en derechos humanos, primera infancia y cooperación internacional.

mencionar que la incidencia no se alcanzó de manera efectiva -en términos de Birkland- en todos los casos, sin embargo, las prácticas de estas experiencias potenciaron su capacidad de incidir en diferente medida en cada caso: lectura del problema público y posible solución del mismo.

### **Análisis del caso NiñezYA**

Este apartado tiene como objetivo buscar evidencias de la aplicación de las seis estrategias de gestión de redes planteadas por Klijn en el caso NiñezYa; lo anterior con miras a evaluar si es posible leer esta iniciativa a través de este enfoque<sup>15</sup>. En un segundo momento, se vinculará la teoría de agendación en términos de Birkland para revisar si en este caso la gestión de redes potenció la incidencia en políticas públicas.

Los inicios de NiñezYa se remontan a comienzos del año 2017, cuando un pequeño grupo de organizaciones de la sociedad civil interesadas en primera infancia, compuesto por la Fundación Éxito, Fundación Alas y la Fundación Alpina, propusieron compartir sus intenciones de incidencia de cara a la formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, que en términos de Kingdom (2003) es una ventana de oportunidad donde se encuentran la lectura de los problemas, las soluciones y la política. De este encuentro surgió la idea de encaminar estos esfuerzos por una sola vía.

Este grupo inicial convocó a un grupo más amplio de organizaciones que trabajaran temas de niñez, poblacionales o sociales. El alcance de la iniciativa se amplió cuando se sumaron otros integrantes, entre ellos la Alianza por la Niñez, que propuso que se debía contemplar también a la infancia y a la adolescencia, es decir, toda la niñez de 0 a 18 años. A medida que se conformó un grupo más nutrido, los esfuerzos se enfocaron en el diseño del proceso y la generación de un plan de acción para llegar a las campañas presidenciales con información clara y oportuna, condensada en un diagnóstico que construyeron los integrantes

---

<sup>15</sup> Es importante resaltar que los integrantes de esta iniciativa no aplicaron esta teoría intencionalmente, por lo tanto, se revisará si hubo una aplicación empírica de la misma.

de la iniciativa. Luego de la posesión del presidente Iván Duque, NiñezYA llegó al proceso de formulación del Plan de Desarrollo Nacional en el nuevo gobierno y por último, a los planes de desarrollo del nivel territorial (NiñezYA, 2018).

Esta iniciativa gestada en la sociedad civil rompió con los obstáculos que devienen de la fragmentación de actores en el sector social interesados en la garantía de los derechos de la niñez, uniendo a más de cien organizaciones en función de un solo objetivo. En este punto es importante resaltar que es una iniciativa independiente del gobierno nacional y de la cooperación internacional, construida por actores de la sociedad civil del nivel nacional.

### ***¿Se superó la fragmentación en NiñezYA?***

Para resolver la pregunta anterior se usarán los conceptos de Klijn en torno a las redes de actores y su formación. En primer lugar, es importante identificar a NiñezYA como lo que Klijn (1996) denomina una red de política, dados sus intereses en la conformación de la agenda.

En cuanto a lo que el autor denomina asuntos de política, en Colombia hay una serie de organizaciones que realizan trabajo enmarcado en el área social: dentro de estas, hay organizaciones que se enfocan en la garantía de derechos para primera infancia, infancia y adolescencia. Estas se organizan en redes de diversos temas, colectivos, fundaciones (empresariales, familiares, independientes) que ejecutan su misionalidad a través de la acción directa y/o acción colectiva, como por ejemplo la Alianza por la Niñez, Save The Children, Fundación Éxito, entre otras.

En un principio, la estrategia de persuasión se ejecutó con base en los intereses de inscripción de temas en la agenda nacional en estas organizaciones: por un lado, existía una inclinación hacia la reafirmación del trabajo previo en temas de primera infancia; de igual forma, las organizaciones interesadas en que la política pública de infancia y adolescencia se concretara veían en esta iniciativa una oportunidad. Esto concentró la convocatoria en actores



que estuvieran interesados en incidir efectivamente en temas de protección y garantía de los derechos de la niñez.

Se creó un fin de incidencia claro: llegar con acciones concretas al Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 y a los Planes de Desarrollo Territorial; lo anterior en función de objetivos, a través de la gestión y de los productos que produjera la red<sup>16</sup>. Se definió una estructura clara, reuniones semanales que se documentan, realización de informes periódicos para su difusión en la red, entre otros. En este punto, las estrategias enmarcadas bajo las tareas de cada uno de los comités –de los que se ampliará en su momento- sería clave en la consecución de fines.

<b>Momentos de conformación de una red de política</b>	<b>Iniciativa NiñezYa<sup>17</sup></b>
1. <b>Asuntos de política</b>	Organizaciones que realizan trabajo enmarcado en lo social o en la niñez en Colombia, con diferentes intereses y objetivos, posiblemente usando incidencia en solitario.
2. <b>Comunidad de política</b>	Fundación Exito, la Fundación Alas y la Fundación Alpina, se reunieron con el objetivo de crear una iniciativa, invitaron a una serie de organizaciones que podrían estar interesadas en hacer parte de la estrategia y cumplieran con el perfil (interesadas en la niñez). La construcción de los principios dio identidad a la red y cohesionó al grupo.
3. <b>Red de política</b>	Estructura clara de funcionamiento, plan de acción, fin de incidencia claro en función de objetivos, a través del trabajo y de los productos que produjera la red.

**Tabla 2: Conformación de NiñezYa.**

Fuente: elaboración propia con base en Klijn.

### *NiñezYA a la luz de las estrategias de gestión de redes*

Después de identificar la conformación de la red de política, es necesario analizar de manera paralela qué actividades de gestión de esta se ejecutaron al interior de la estrategia NiñezYA. Para esto, se utilizarán las estrategias de gestión del proceso enunciadas por Klijn y Edelenbos (2007) como “actividades de gestión que no son independientes (...) en donde el

<sup>16</sup> Los acuerdos prácticos giraron en torno a la necesidad de información clara y actualizada en temas de niñez, a la disposición a brindar información técnica a los candidatos presidenciales buscando incidir en planes, a la necesidad de informar a la ciudadanía en general y al papel relevante de la estrategia de comunicaciones, además de la ampliación de la convocatoria.

<sup>17</sup> La información consignada en esta tabla ha sido tomada de las actas, ayudas memoria e informes mediante los cuales la estrategia ha sido documentada.

administrador de procesos tiene que implementar una gama de diferentes estrategias” (Klijn & Edelenbos, 2007), es decir, el enfoque de gestión de redes.

La estrategia de activación de actores y recursos fue utilizada en mayor medida en el momento del establecimiento de la comunidad de política, no obstante, actualmente siguen entrando organizaciones y recursos a la red. Se caracterizaron dos roles bajo los cuales los integrantes pueden hacer parte de la estrategia: en primer lugar, los convocantes, que tienen funciones activas al interior de NiñezYA, en tanto son los aportantes de recursos (en efectivo o en especie) al presupuesto del plan de acción 2018-2019. Estos adquieren el derecho de ser parte del comité coordinador de la iniciativa. Por otro lado, los adherentes, quienes manifiestan por escrito querer ser parte de la red, pero no aportan recursos en efectivo ni en tiempo de sus equipos, solamente movilización y respaldo. Estos actores se atraen por el cometido de la iniciativa y manifiestan su interés por hacer parte de esta pero no se involucran con un rol activo dentro de la estructura. Se destaca en este punto que NiñezYa tiene desde el año 2018 más de cien integrantes<sup>18</sup> entre convocantes y adherentes, y que solo una organización se retiró de su lista; es importante recordar que la convocatoria no se ha

---

<sup>18</sup> Las organizaciones que integran NiñezYA con corte a mayo de 2019, son: Fundación Éxito, Fundación Lumos, Fundación PLAN, Fundación Save The Children, Fundación Saldarriaga Concha, Jerez & Sandoval, Primero lo Primero, Primero lo Primero AEIOTú, World Vision, Fundación Empresarios por la Educación, Aldeas Infantiles SOS, Alianza por la Niñez Colombiana, Bernard Van Leer Foundation, Corporación Juego y Niñez, Universidad EAFIT, Tiempo Feliz, Red Viva, Red PAI, RED MANO A MANO MEDELLÍN, Red de Protección a la Infancia, Proantioquia, Facultad de Psicología de la Universidad Javeriana, OPNI ORG PRO, Observatorio de Infancia de la Universidad Nacional, OBRA SOCIAL MORNES, Nodo de Red en Subia - Cundinamarca, Paraíso – Ciudad Bolívar, Eje Cafetero, Barranca; Mindshare World, Medellín Cómo Vamos, McCann, Iglesia Wesleyana, Iglesia Fuente de Restauración y Conquista, Iglesia Familia Feliz Valle de Aragón, Iglesia Familia Feliz Azotea, Iglesia El Valle de Bendición, Iglesia de Dios en Colombia, Iglesia Cruzada Cristiana, Iglesia Cristiana Nación Grande, Iglesia Confraternidad 20 de Julio, Iglesia Centro Evangelístico, Iglesia Centro de Fe y Esperanza, Iglesia Casa del Padre, Iglesia Casa de Bendición, Iglesia Asambleas de Dios, Iglesia ICDC, Hogares Club Michín, Hogar Nuevo Amanecer, Génesis Foundation, Fundación Ximena Rico Llano, Fundación Semillitas de Amor, Fundación Semilla de Trigo Colombia, Fundación Save The Children, Fundación Salvemos a Cristian, Fundación Restrepo Barco, Fundación Renacer, Fundación Ratón de Biblioteca, Fundación Promigas, Fundación Plan, Fundación Pies Descalzados, Fundación Panal de Vida, Fundación Pacto Esperanza, Fundación Nino Sordo, Fundación Nina María, Fundación Misericordia en Acción, Fundación Mario Santo Domingo, Fundación Manos Cariñosas, Fundación Mamonal, Fundación Las Golodrinas, Fundación John Ramírez M., Fundación Integral Rohi, Fundación IMIC Colombia, Fundación Internacional Sol de Vida, Fundación Hogares San Claret, Fundación Hogar San Mauricio, Fundación Golodrinas, Fundación Futuro Juvenil, Fundación FRINE, Fundación Fe, Fundación Dividendo Por Colombia, Fundación de Atención a la Niñez, Fundación CRAN, Fundación Compartir, Fundación CINDE, Fundación Casa de la Infancia, Fundación Carla Cristina, Fundación Apego, Fundación Alpina, Fundación ALAS, Fondo Acción, Corporación Sol y Justicia, Corporación Somos Más, Corporación Juego y Niñez, Corporación Infancia y Desarrollo, Corporación Gente Nueva, Corporación de Amor al niño Cariño, Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN, Colegio Filadelfia, Clubes de OANZA Colombia, Children Internacional, Centro de Rehabilitación MYA, Bethany Global, Asociación Nuevo Futuro de Colombia, Asociación de Hogares Luz y Vida, Asociación de Fundaciones Empresariales AFE, Asociación Cristiana de Jóvenes, Asociación Hogar Niño Especial, Amparo de Niños, Amor por Colombia, Agencia PANDI, Asociación Colombiana del Niño con Retardo Mental.

cerrado en ningún momento. Esto contribuye en la medida en que NiñezYA se conforma de un grupo amplio de organizaciones que representan distintos intereses, nutriendo así la red.

En lo que concierne a recursos, estos se entienden como económicos y técnicos: el comité coordinador diseñó un plan de acción con su respectivo presupuesto. De esa manera estableció los recursos requeridos que fueron financiados por las organizaciones miembros en diferente medida, ya fuera con recursos en efectivo o en especie, ejecutados directamente o a través de una de las organizaciones del Comité. Las organizaciones, a lo largo de los años 2017, 2018 y 2019 han realizado seguimiento a los mismos de manera permanente.

En cuanto a la creación de arreglos organizacionales, es importante mencionar que la creación de principios es uno de los arreglos fundamentales que determinaron el accionar de NiñezYA, sus integrantes generaron unos acuerdos básicos de actuación tanto interna como externa. De este modo, enmarcan su labor ante las interacciones que efectúan y el contexto en el que se dinamiza la estrategia (NiñezYA, 2018). Estos son:

1. Realizamos estrategias de incidencia basadas en el desarrollo integral de la primera infancia, la infancia y la adolescencia. No en enfoques sectoriales.
2. Nuestros referentes de trabajo son la protección integral, el principio del interés superior de los niños y las niñas, el desarrollo integral, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el curso de vida, la construcción de paz, el enfoque de género, el reconocimiento de la diversidad y la perspectiva territorial urbana y rural.
3. Somos imparciales frente a los partidos políticos, los candidatos y sus programas. Nuestra postura política es el compromiso con la niñez y sobre ese entendido convocamos a todas las corrientes políticas, sin distingo ni discriminación, en torno a la garantía de los derechos de la niñez y su interés superior.
4. Nos acercaremos como grupo a las campañas y al Gobierno, haciendo lobby por los temas acordados dentro del proceso acordado y no desde posturas o intereses

individuales de las organizaciones que favorezcan su misión o interés sectorial o particular.

5. Evitamos circunstancias que puedan comprometer la transparencia e independencia de la iniciativa.
6. Somos una iniciativa exclusiva de la sociedad civil organizada, que ha decidido aunar esfuerzos y recursos técnicos, financieros, de talento humano y estratégicos en pro de incidir para influir en los candidatos a la Presidencia de la República, para que prioricen y enfoquen esfuerzos hacia el logro y cumplimiento de los derechos de la niñez en el país.
7. Las organizaciones que hacemos parte de NiñezYa, aportamos recursos financieros o técnicos a partir de lo definido en la estrategia y el plan de acción elaborado por cada comité.
8. Nuestra iniciativa tiene identidad como un solo grupo que reúne a las entidades que hacen parte. En todos los casos la visibilidad de nuestras acciones es de este grupo y no de sus miembros en particular o de la firma que apoya la ejecución de la estrategia de incidencia.

Estos principios son el eje rector bajo el cual opera NiñezYa y resuelven, de entrada, los problemas de lo que conlleva la fragmentación al unir distintos intereses en una sola coalición, es decir, las dificultades de la acción colectiva. En este sentido es importante resaltar que la renuncia a la marca propia prevalece, dando lugar a la identidad colectiva. Por otra parte, la postura política ante un contexto de contiendas electorales siempre sería la misma: a favor de la garantía de los derechos de los niños. La unidad de red es un acuerdo fundamental que da peso a las actuaciones públicas y contribuye en los logros de NiñezYA en cuanto solidifica el conjunto de organizaciones.

Por otro lado, se definió una estructura de comités para llevar a cabo las tareas y actividades que surgen de las labores de la red. En principio, se destaca el momento de la división de funciones a través de la creación de cuatro comités que buscó asignar funciones y tareas dependiendo de necesidades puntuales de la estrategia; finalmente esa estructura se modificó a tres<sup>19</sup>. En la siguiente figura se muestra la transformación entre la estructura planeada en los inicios de la estrategia en junio de 2017, a lo que finalmente se acordó según las necesidades en agosto de 2018.



**Figura 1: Modificación de la estructura interna de NiñezYa**

**Fuente: Elaboración propia con base en revisión de actas y ayudas memoria de NiñezYa.**

El comité coordinador tiene como funciones movilizar a los demás comités, validar propuestas finales, dar línea estratégica, buscar financiación, definir el objetivo y alcance de la estrategia, convocatoria de otras entidades, servir de enlace, definir logística, definir el plan de acción general de la iniciativa y su presupuesto. Es importante mencionar que en el segundo momento –en agosto de 2018- se revisan las reglas y se formaliza como requisito para pertenecer al comité coordinador invertir recursos en la iniciativa. Los comités de análisis situacional y de estrategia<sup>20</sup> se fusionan, dando lugar al comité técnico; este último se encarga de elaborar los contenidos de la iniciativa y mapear escenarios, actores, tiempos y oportunidades de encuentro e incidencia. Por último, el comité de comunicaciones se

<sup>19</sup> Información tomada del documento Propuesta Organización NiñezYa 2018.

<sup>20</sup> Las funciones asignadas en un principio de estos comités se establecieron así: (i) comité de análisis situacional: encargado de elaborar los insumos técnicos para la propuesta, liderar el diálogo con el gobierno nacional, designar líderes temáticos por tema y por etapa del ciclo vital (primera infancia, infancia y adolescencia); (ii) comité de estrategia: estaría al tanto de identificar los escenarios óptimos en función de tiempos, personas claves, eventos, oportunidades de encuentro e incidencia; formulación de la propuesta de implementación de la estrategia; elaboración del plan de acción de las fases y liderazgo ante la ejecución con los diferentes públicos.

encarga de la propuesta de visibilidad de la iniciativa. Estos comités cuentan con reglas para su funcionamiento. Un comité que no se ha formalizado en los documentos pero ha funcionado es el de participación infantil, su función es orientar todo el proceso de participación en regiones y coordina los eventos en los que hay participación de niños y niñas.

El comité coordinador se reúne todos los miércoles a las 8:00 a.m. vía Skype con un quorum por mayoría simple (la mitad más uno) para la toma de decisiones. Un factor por destacar es que hay reglas para el desarrollo de los comités, que también hacen parte de la estrategia denominada por Klijn (2008), guianza en la interacción. Así, los tres comités se componen de convocantes, el número de organizaciones debe ser entre 5 y 7 por comité. Es importante resaltar que para julio de 2019, el único comité permanente es el coordinador<sup>21</sup>, los demás comités (técnico, de participación infantil y comunicaciones) se activan en la medida en que el plan de acción de NiñezYa lo requiera, esta decisión se tomó en agosto de 2018.

Otra de las construcciones organizacionales importantes fue la contratación de una entidad coordinadora. Una vez se determinaron las tareas de la red en el segundo semestre de 2017, fue inminente la necesidad de que un equipo estuviera al frente de las funciones administrativas y de coordinación de tiempo completo, para lo cual se realizó una convocatoria con criterios establecidos y proceso de evaluación, en función de que una organización coordinara NiñezYa. Después de realizado este proceso, la organización elegida fue Jerez & Sandoval que también hace parte activa de la coalición. Esta firma se encarga de la coordinación en su sentido más amplio: desde los detalles técnicos de cada actividad, hasta

---

<sup>21</sup> Los integrantes del comité coordinador, con corte a mayo de 2019, son: Fundación Éxito, Fundación Lumos, Fundación PLAN, Fundación Save The Children, Fundación Saldarriaga Concha, Jerez & Sandoval, Primero lo Primero, Primero lo Primero AEIOTú, World Vision, Fundación Empresarios por la Educación, Aldeas Infantiles SOS, Alianza por la Niñez Colombiana, Bernard Van Leer Foundation y Corporación Juego y Niñez.

la consolidación y revisión de documentos técnicos elaborados en conjunto por la red (Jerez, 2019).

Existen otro tipo de acuerdos: el nombre, que fue el resultado de unas votaciones virtuales en las que el comité de comunicaciones ofrecía una serie de nombres; en cuanto al logo, este comité se ocupó de generar opciones de acuerdo con los requerimientos del comité coordinador para que fuese aprobado<sup>22</sup>.

Dentro de las estrategias para el cumplimiento de logros, se resalta también el desarrollo de actas, ayudas memoria e informes que documentan todas las interacciones de la iniciativa, tanto internas como externas, lo que permite a su vez, hacer seguimiento a todas las acciones que se ejecutan. Los principios mencionados anteriormente, también se catalogan como estrategias para el cumplimiento de logros, además de la revisión de los avances en materia del Plan de Acción y la información constante sobre la dinámica política en las sesiones de los comités para dar lugar a la toma de decisiones semanalmente.

De otra parte, también de la mano de la articulación para la creación de conocimiento, la distribución de las tareas técnicas –frente a documentos, propuestas al PND y vocería frente a medios de comunicación- se desarrolló asignando a actores (integrantes del comité coordinador) como responsables de temas, de acuerdo con las misiones y experticia de cada uno, lo que constituye una estrategia de apadrinamiento. Por ejemplo, la Fundación Éxito que gestiona temas de desnutrición crónica y salud en el país, se encargó de realizar los aportes correspondientes al tema.


Por último pero no menos importante, la creación de confianza es una de las estrategias clave en la consolidación y funcionamiento de la red política. NiñezYA contó con una confianza previa dadas las articulaciones por otros procesos en torno a la niñez, así como la presentación de un plan de trabajo claro que contó con objetivos concretos desde un inicio,

---

<sup>22</sup> Los criterios más importantes giraban en torno a los colores y a la leyenda que acompañaría el logo, teniendo en cuenta el escenario electoral al que se enfrentarían y al mensaje que querían entregar.

asignando responsables y teniendo apertura a la participación. De igual forma, esta iniciativa ha mantenido un contacto constante con sus adherentes e interesados, enviando permanentemente avances mediante boletines u otro tipo de documentos.



<b>Estrategias</b>	<b>Meta-gobernanza como gestión de redes<sup>23</sup> (Klijn &amp; Edelenbos, 2007)</b>	<b>Iniciativa NiñezYa<sup>24</sup></b>
<b>Activación de actores y recursos</b>	Es necesario para comenzar a gestionar la red. Se debe identificar los actores necesarios para la iniciativa y crear situaciones en las que estos se vean interesados en invertir sus recursos (Klijn & Edelenbos, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de la convocatoria en cierto tipo de actores, lo que concentra los esfuerzos, logrando incluir en sus listas a más de cien organizaciones.</li> <li>• Búsqueda de recursos entre los integrantes y mediante las convocatorias de organizaciones internacionales interesadas en procesos sociales en Colombia.</li> </ul>
<b>Creación de arreglos organizacionales</b>	Creación constante de construcciones organizacionales vitales en el funcionamiento de la red, pueden ser estructuras internas de cooperación como grupos de sondeos o de consulta (Klijn, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de los principios como arreglo organizacional pragmático de NiñezYa para la creación de identidad y marco de sus acciones.</li> <li>• Creación de comités y sus funciones para hacer seguimiento sistemático a las tareas.</li> <li>• Contratación de una entidad coordinadora.</li> <li>• Definición de nombre y logo de la iniciativa.</li> </ul> 
<b>Guianza en la interacción</b>	Configuración de reglas para el conflicto, papel regulatorio para el intercambio y flujo de información constante (Klijn, 2008).	<p>Establecimiento de reglas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La interacción en los comités</li> <li>• Pertenencia al comité coordinador</li> <li>• Quorum para toma de decisiones</li> <li>• Distribución de temas y tareas.</li> </ul>
<b>Estrategias para el cumplimiento de logros</b>	Reencuadramiento de percepciones cambiantes. Reglas de decisiones en redes, realizando constantes flujos de información (Klijn & Edelenbos, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de actas, ayudas memoria e informes que documentan todas las interacciones de la iniciativa, tanto internas como externas.</li> <li>• Creación y ejecución de principios para las acciones, mencionados en la configuración de la estrategia.</li> <li>• Revisión periódica de los avances del Plan de Acción.</li> <li>• Evaluación de cada actividad en las sesiones de los comités.</li> <li>• Información constante sobre la dinámica política en las sesiones de los comités para la toma de decisiones cada semana.</li> </ul>
<b>Articulación en la producción de conocimiento</b>	La producción conjunta de conocimiento es un tipo de estrategia de proceso que ayuda en la consolidación de las funciones de la red (Klijn, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de apadrinamiento de temas con base en la experticia de cada organización para la producción de contenidos, revisiones técnicas del PND y vocería.</li> </ul>
<b>Creación de confianza</b>	Este elemento facilita y consolida la cooperación, implica generar un ambiente más o menos estable por parte de los actores acerca de las intenciones de los demás, desarrollando abstinencia en el comportamiento oportunista. Tiene beneficios como la reducción de costos de transacción (Klijn & Edelenbos, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La previa existencia de articulaciones para otros procesos en torno a la niñez aportó a la confianza entre los miembros de esta iniciativa.</li> <li>• La presentación a los convocados de un plan de trabajo claro, con objetivos concretos, con estructura, con entidades responsables y con apertura a la participación.</li> <li>• Informar permanentemente sobre los avances a los miembros de la iniciativa.</li> </ul>

**Tabla 3: Uso de estrategias de gestión de redes en NiñezYA.**

**Fuente:** elaboración propia con base en Klijn y revisión de actas y ayudas memoria de la estrategia NiñezYA.

<sup>23</sup> *Meta-governance as network management* (Klijn & Edelenbos, 2007).

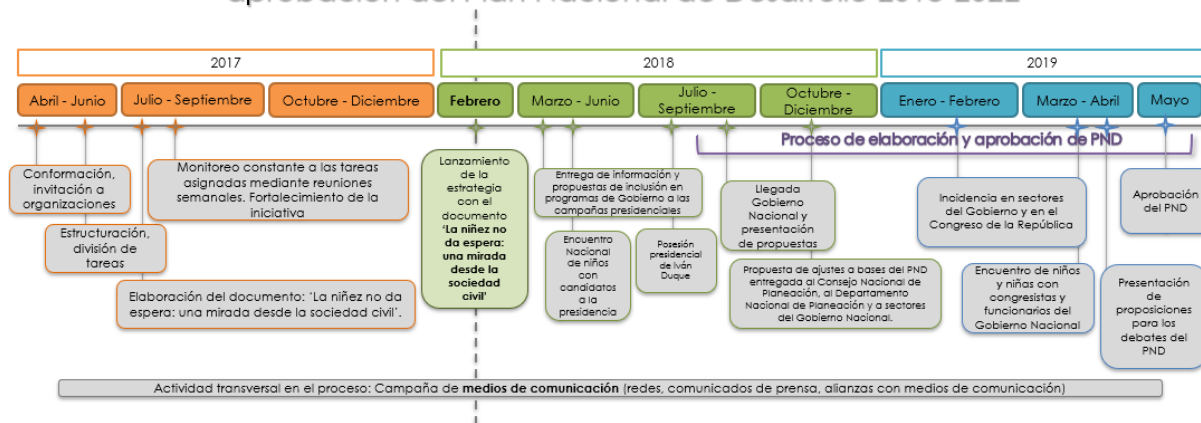
<sup>24</sup> La información consignada en esta tabla ha sido tomada de las actas, ayudas memoria e informes mediante los cuales la estrategia ha sido documentada.

El conjunto de estrategias propuestas por Klijn para gestionar las redes políticas fueron aplicadas de manera conjunta y paralela, esto es vital en clave de conseguir objetivos propuestos y mantener a todos sus integrantes activos y al tanto, al igual que gestionar recursos técnicos, financieros, humanos, entre otros. Por otro lado, estos elementos aportaron solidez a la red, lo que se lee como fortaleza ante los actores involucrados en los procesos que afrontó (candidaturas presidenciales, contacto con Gobierno Nacional, participación en proceso de PND 2018-2022, entre otros). Con el uso de estas estrategias se logró actuar en conjunto, aporte novedoso a las maneras de incidir en políticas públicas en Colombia, lo que a su vez generó credibilidad ante actores institucionales que posicionaron la red, no obstante, se resalta que los intereses y las voluntades de quienes lideraron y organizaron la red han sido vitales en función de mantenerla en el tiempo.

#### *Acciones en búsqueda de agendamiento en NiñezYA*

A partir de la ejecución del plan de acción interno que desarrolló NiñezYA desde abril de 2017 hasta mayo de 2019 en donde se detecta el uso de estrategias de gestión de redes, se busca evidenciar las acciones de incidencia desarrolladas en este periodo, para ser analizadas en términos del agendamiento en Birkland. En el siguiente gráfico, se muestran las principales actividades de la estrategia en relación con el proceso de Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

## La estrategia NiñezYa en el proceso de elaboración y aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022



**Figura 2: Línea del tiempo NiñezYa**

**Fuente:** Elaboración propia con base en actas, ayudas memoria e informes de NiñezYa.

El lanzamiento de la estrategia se realizó en febrero de 2018, en donde también se lanzó el primer documento de NiñezYa, llamado “*La niñez no da espera: una mirada desde la sociedad civil*”, a continuación, empezó la ejecución del Plan de Acción interno. NiñezYA consiguió reunirse con las candidaturas principales a la Presidencia de la República para introducir los asuntos priorizados (los YA). Estos encuentros se dieron con las campañas de Martha Lucía Ramírez, Sergio Fajardo, Gustavo Petro, Humberto de la Calle, Iván Duque, Piedad Córdoba y Viviane Morales; estos candidatos se comprometieron con la niñez en eventos públicos y privados. Este hecho da un precedente de la iniciativa en la agenda electoral: el hecho de llegar a todas las campañas a tiempo, antes de la formulación de los planes de gobierno y con la misma información, deja ver una ruta clara por cumplir con cualquiera de los candidatos, lo cual aseguró la incidencia de entrada, pues generó credibilidad.

Los acercamientos con el Gobierno Nacional dieron entrada a esta red para continuar en el proceso de generación de apropiamiento de los temas que priorizaron. Los encuentros técnicos para hacer entrega del diagnóstico y las recomendaciones con los sectores encargados de la formulación del Plan Nacional de Desarrollo dieron lugar a la introducción

de NiñezYA como una coalición con conocimiento de causa por la acción directa en temas de niñez en el país. Así, representantes de esta iniciativa se reunieron con ICBF, SNBF, Primera Dama, Consejería Presidencial para Niñez y Adolescencia, Consejería Nacional para la Juventud, Ministerios de Educación, Salud y Cultura y Departamentos de Planeación Nacional y de Prosperidad Social; en total, se completaron 16 encuentros de este tipo.

La generación de mecanismos a través de los que los niños, niñas y adolescentes pudieran participar activamente de la iniciativa NiñezYA, lograron configurar espacios que impactaron dado que contaron con la voz real de los niños, mediante un proceso fundado en la participación de ellos en las distintas regiones del país, a través de talleres de información, análisis, discusión y construcción de propuestas. En primer lugar, en abril de 2018 se desarrolló un encuentro de niños con candidatos, en donde pudieron expresar sus necesidades y recomendaciones de solución. La estructura generó alianzas tácticas con algunas organizaciones con el fin de dar lugar a estos espacios. El segundo encuentro se dio en abril de 2019, esta vez en el Congreso de la República, en donde el Plan de Desarrollo propuesto por el gobierno nacional se encontraba en proceso de aprobación. En este encuentro la prioridad fue que los niños expresaran sus opiniones ante los congresistas y el Gobierno Nacional y que, en lo posible, estas fueran tenidas en cuenta.

A medida que la iniciativa avanzó en la ejecución del plan de acción, los medios otorgaron mayor visibilidad. Esto se fortaleció por la estrategia de comunicaciones transversal a todo el proceso de la iniciativa que consistía en los boletines de prensa y el manejo de redes sociales, que dio cuenta de un alto número de seguidores y consulta de los contenidos producidos.

En lo que respecta concretamente al proceso de aprobación del Plan Nacional de Desarrollo, el rol que ejerce el Consejo Nacional de Planeación –CNP- en el proceso de aprobación generó una ventana de oportunidad para NiñezYA, pues esta instancia entrega,

como lo dispone la Ley 152 de 1994, un concepto con recomendaciones al Congreso de la República. En este sentido, la estrategia se concentró en entregar toda la información técnica al CNP para que el concepto entregado al Congreso de la República incluyera estos aportes: todas las recomendaciones generadas por NiñezYA fueron incluidas en dicho concepto, este fue presentado también ante el DNP y al Gobierno Nacional.

NiñezYA se involucró con los aspectos más operativos del proceso de aprobación del PND en su última fase, que se surte en el Congreso de la República. La construcción de proposiciones para los debates con 5 Unidades Técnicas Legislativas -UTL- de diferentes congresistas, junto con el respaldo de la Procuradora Delegada para la Infancia y Adolescencia, 3 invitaciones al Congreso, la elaboración de seis documentos técnicos dentro de los cuales se incluyen comentarios preliminares, análisis del proyecto de PND, propuestas de articulados y proposiciones para modificaciones del mismo fueron algunas de estas acciones; NiñezYa radicó 16 proposiciones con la firma de 23 congresistas (representantes y senadores) con quienes se trabajó desde la estrategia de manera individual y colectiva. Este último logro demuestra el poder de la convocatoria en torno de una credibilidad técnica de la estrategia y un tema en común que logra romper diferencias políticas estructurales. Este tipo de acompañamientos de manera tan cercana deja ver la credibilidad que tuvo NiñezYA al interior de este proceso, dado que pocos actores tienen un lugar privilegiado como este, no obstante, este configura uno de los pasos fundamentales en la apertura de la ventana de oportunidad que generó el PND que NiñezYA supo aprovechar.

Dentro del trabajo realizado por la estrategia NiñezYA, se determinó que el objetivo del plan de acción era que el 50% de los temas propuestos entraran en el PND: todos los temas, es decir el 100%, lograron tener cabida en este documento, por lo tanto, la meta fue cumplida. En las bases del PND se realizaron cambios discursivos y se incluyeron los temas correspondientes a políticas públicas e inversión, salud, educación, participación, juego como

elemento del desarrollo integral, fortalecimiento familiar para el cuidado, protección ante cualquier tipo de violencia, construcción de paz, lineamientos para que en las intervenciones urbanas integrales se incorpore una dimensión asociada a la niñez y a la familia, desinstitucionalización, entre otros; el PND aprobado referenció a NiñezYA en tres ocasiones.

Por último, fueron cinco artículos relacionados con las temáticas de NiñezYa los que se aprobaron en la versión final. Estos artículos se relacionan con la Política de Atención Integral a la Primera Infancia (art. 209), el fondo de financiamiento de la infraestructura educativa (art. 189), la armonización del PND con el Plan Decenal de Educación 2016-2026 (art. 192), la prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes (art. 218) y el apoyo y fortalecimiento a la atención familiar (art. 343). (NiñezYa, 2018). Lo anterior muestra la incidencia efectiva en términos de Birkland, pues no solo se lograron inscribir temas en la agenda institucional sino también en la decisional, ya que el Plan Plurianual de Inversiones deberá asignar recursos a cada uno de los artículos aprobados. De igual forma, la agendación se dio en las partes básicas ordenadas por la Ley 152 de 1994 de los planes de desarrollo, en las bases y en el articulado, conformando así incidencia en su más alto nivel.

## **Conclusiones**

Este artículo tuvo como principal objetivo evaluar la posibilidad de leer el caso NiñezYA a través de las seis estrategias que enumera Klijn para gestionar las redes de política y relacionar lo anterior haciendo un análisis de incidencia. En primer lugar, se puede señalar que los objetivos de incidencia se pueden fragmentar en la misma proporción que la cantidad de actores, en este caso las fundaciones que tienen este tipo de objetivos, perdiendo poder y capacidad real de incidir efectivamente. Es un hecho que NiñezYa tomó buenas prácticas relacionadas con acción colectiva de las iniciativas que le antecedieron en materia

de garantía de derechos de los niños, que tuvieron distintos objetivos y formas de vencer la fragmentación asociadas a cada caso en particular.

Las estrategias propuestas por Klijn fueron aplicadas en NiñezYA de forma conjunta y paralela, aun cuando los integrantes de esta iniciativa ignoraban este enfoque teórico; esto permitió mantener a los integrantes activos, gestionando de manera simultánea recursos (técnicos, financieros, humanos, etc). El actuar en conjunto, que en palabras de Klijn se traduce en *Creación de arreglos organizacionales* y en *Generación de confianza*, generó credibilidad ante las instancias que rodearon el plan de acción que ejecutó la iniciativa, configurando así una potenciación en sus capacidades de incidencia al valorizar el mensaje de la red y el cometido. Es evidente que el posicionamiento de NiñezYA fundado en la aplicación de las estrategias de la gestión de redes se relaciona directamente con los resultados de incidencia obtenidos al finalizar el proceso de aprobación del Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022.

En el marco del sector social en Colombia, la gestión de redes aplicada de manera sistemática es útil para vencer en el primer obstáculo al momento de fijar un objetivo de incidencia de política pública: la fragmentación. Esta experiencia es replicable no solo en temas de niñez, sino en cualquier otra temática. La fortaleza de la sociedad civil en clave de la calidad de los aportes –en implementación, teóricos, técnicos y otros- que puede brindar en la construcción de políticas es algo que se debe potenciar en los procesos de agenda pública, no solo desde la misma sociedad civil, sino desde la institucionalidad.

### **Retos**

- Es importante involucrar a los adherentes de este tipo de iniciativas, estos actores pueden poseer aportes valiosos en la construcción de contenidos, estrategias, tácticas, etc.

- Los desafíos de este modelo se concentran en la ventana de oportunidad elegida para incidir y su mejor planificación. Así, de cara al escenario electoral en el año 2019 y la formulación de los planes de desarrollo del nivel territorial, el reto inminente está en promover estrategias similares en este nivel, a través de la transferencia de conocimientos y escalabilidad de las metodologías.

## Referencias

- Alianza por la Niñez Colombiana. (n.d.). Qué muestran los planes de gobierno de los candidatos y candidatas en relación con la niñez.
- Alianza por la Niñez Colombiana. (2011). Vídeo – Candidatos a la Alcaldía de Bogotá se comprometieron con la infancia.
- Alianza por la Niñez Colombiana. (2019). Acerca de la Alianza: ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.alianzaporlaninez.org.co/quienes-somos/>
- Alternativas y capacidades. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas* (p. 14). p. 14.
- Birkland, T. (2011). Agenda Setting, Power, and Interests Groups. In Routledge Taylor & Francis Group (Ed.), *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. (3rd ed.).
- Carvalho, G. (2019). *Comunicación personal, Marzo 4 de 2019*.
- COALICO. (2011). Trayectoria. Retrieved from <http://coalico.org/trayectoria/>
- COALICO. (2018). *Boletín Especial COALICO sobre el Examen Periódico Universal EPU - Caso Colombia 2018*. Recuperado de <http://coalico.org/wp-content/uploads/2019/02/Boletín-EPU-2018.pdf>
- COALICO. (2019a). Antecedentes. Retrieved from <http://coalico.org/antecedentes/>
- COALICO. (2019b). COALICO en los medios. Recuperado de <http://coalico.org/category/prensa/coalico-en-los-medios/>
- Congreso de la República de Colombia. *Constitución Política de Colombia.*, (1991).



- Cuadros, M. I. (2019). *Comunicación personal, Marzo 12 de 2019.*
- Elder, C., & Cobb, R. (1972). Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building. *The Johns Hopkins University Press.*
- Howlett, M., McConnell, A., & Perl, A. (2014). *Streams and stages: Reconciling Kingdom and policy process theory.*
- ICBF, PNUD, & Gobierno de Colombia. (2015). *ABC del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.*
- Jerez, A. C. (2014). ‘Los 10 mandamientos’ del próximo mandatario. *Revista Semana.*
- Jerez, A. C. (2019). *Comunicación personal.*
- Kingdom, J. (2003). *Agendas, Alternatives and Public Policies.*
- Klijin, E. (1996). ANALYZING AND MANAGING POLICY PROCESSES IN COMPLEX NETWORKS: A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems. *Administration & Society*, 28, 90–119.
- Klijin, E. (2008). Networks as perspective on policy and implementation. *Handbook of Inter-Organizational Relations, Oxford: Oxford University Press*, 118–146.
- Klijin, E. (2011). *Redes de políticas públicas: una visión general.*
- Klijin, E., & Edelenbos, J. (2007). Meta Governance as network management. *Theories of Democratic Network Governance*, 199–214.
- Klijin, E., & Koppenjan, J. (2000). PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY NETWORKS: Foundations of a network approach to governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 136–158.
- Natera, A. (2004). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista Mexicana de Sociología.*
- NiñezYa. (2018). *Documento Propuesta NiñezYa.*
- NiñezYA. (2018). *La Niñez no da espera: una mirada desde la sociedad civil.*

- República de Colombia. *Política Pública Nacional de Primera Infancia “Colombia por la primera infancia” Conpes 109 de 2007.* ,(2007).
- Sabatier, P. (1998). The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe. *Journal of European Public Policy.*
- Semana. (2016). “*Queremos contribuir a la conversación sobre la relación entre paz, igualdad y democracia.*” Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/fundacion-for-d-abre-oficina-en-colombia/493666>
- Somos más. (2014). Video Comp por la Ninez desayuno precandidatos.
- Tamayo, M., & Carrillo, E. (2005). Formación de la agenda pública. *Foro Internacional, XLM.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/599/59911177004.pdf>
- Turriago Borrero, C. (2019). *Comunicación personal, Marzo 4 de 2019.*
- Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia: características, tendencias, desafíos* (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales AFE, Ed.).

## Anexos

### Iniciativas promovidas desde el Estado

Si bien las iniciativas promovidas por los gobiernos no son objeto de estudio de este artículo, la formulación del Código de Infancia y Adolescencia en el año 2006 marcó un punto importante en las acciones posteriores por la niñez en el nivel nacional. En esta ocasión el Gobierno convocó a la sociedad civil, siendo la Alianza por la Niñez su principal representante para participar en su formulación. El espacio fue brindado a través de mesas de trabajo de participación en la construcción de esta norma, en donde fue precisamente la sociedad civil la que más insistió para llevar los principios planteados por la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU a la legislación colombiana, transformando el enfoque tradicional a una mirada moderna de los derechos de la niñez (Carvalho, 2019). Lo anterior configura una incidencia efectiva que se tradujo en agendamiento decisonal, a través de consolidación de una Ley marco para los niños y las niñas.

Otro caso, que aunque ajeno al caso de estudio convocó desde el gobierno nacional actores de la sociedad civil, es la construcción del Conpes 109 de 2007 ‘Colombia por la primera infancia’. Este instrumento de política surge como respuesta a un proceso de movilización social de primera infancia que tuvo origen en el 2002, en la Alianza por la Política Pública de Infancia y Adolescencia en Colombia, a través de un grupo de trabajo integrado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, en su momento el Departamento Administrativo de Bienestar Social DABS, el Centro Internacional de Educación y Desarrollo –CINDE–, Save the Children y UNICEF; este ejercicio venció la fragmentación en atención de la ejecución de esta política pública. En el 2004 este grupo de trabajo se amplió a 19 instituciones de la sociedad civil bajo la coordinación del ICBF<sup>25</sup> (República de Colombia, 2007).

---

<sup>25</sup> Las instituciones que conformaron el comité técnico del Programa para la política de Primera Infancia fueron: Banco Interamericano de Desarrollo BID, CERLALC, CINDE, Departamento Administrativo de Bienestar Social DABS,

La convocatoria por parte del gobierno se dio en cumplimiento de lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 *Estado comunitario, desarrollo para todos*, bajo el gobierno de Álvaro Uribe Vélez. Los principales aportes de los actores de la sociedad civil fueron los que el Conpes desarrolla como ‘Argumentos sociales y culturales’, que incluyen la obligación por parte de la gubernamentalidad en repensar el papel de la atención y el cuidado de la primera infancia en función de disminuir los factores que afectan el desarrollo infantil como el maltrato, el abandono y la desvinculación afectiva, incidiendo efectivamente mediante inscripción de asuntos en la agenda decisional (República de Colombia, 2007).

El cuarto caso es otra iniciativa fundada desde el gobierno, en la que se convocó a la sociedad civil: la Estrategia Integral de Atención a la Primera Infancia *De Cero a Siempre*, creada en el año 2011 bajo el gobierno de Juan Manuel Santos. Si bien su arquitectura institucional se sustenta en la Comisión Intersectorial de Primera Infancia, conformada sólo por actores del Estado, la Estrategia congregó para su formulación y ejecución no solo a las entidades de Gobierno, sino a la sociedad civil representada en la academia, fundaciones, cooperación internacional y otros, que generaron una sinergia en torno a la misma (Turriago Borrero, 2019). Su ejecución durante 7 años contó con una mecánica de articulación de actores, conocimientos y esfuerzos de los sectores público y privado, mediante convenios de asociación que convocaron experticia, recursos técnicos y financieros con miras a la ejecución y ajuste progresivo de la Estrategia (Turriago Borrero, 2019). Este esfuerzo de carácter multisectorial dio lugar a la concreción de la Política de Estado De Cero a Siempre (Ley 1804 de 2016).

Aun cuando esta Estrategia no es objeto de estudio de este artículo, se resalta que tuvo como eje rector la multisectorialidad que congregó y acercó distintos tipos de actores que

---

Departamento Nacional de Planeación DNP, Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Protección Social, Organización Panamericana de la Salud OPS, Plan Internacional, Pontificia Universidad Javeriana, Save the Children, Universidad de Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Pedagógica Nacional, UNICEF, Visión Mundial. (República de Colombia, 2007)

incidieron en su formulación y ejecución, tanto públicos como privados, generando cohesión en torno a los temas que se concentran en la garantía de los derechos de la primera infancia del país.