

**ELEMENTOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
EVALUACION EJECUTIVA POLITICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE**

**POR**

**ESMERALDA CUSPOCA  
JAIRO ALBERTO RENGIFO OSORIO  
JAVIER FERNANDO SARRIA COLLAZOS**

**Docente**

**JENNY ELISA LOPEZ RODRIGUEZ**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
TERRITORIAL CAUCA**

**2016**

## **EVALUACION EJECUTIVA POLITICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCION**

El hambre y la desnutrición son situaciones que atentan gravemente contra el ejercicio de los derechos de las personas y son serios impedimentos para el desarrollo humano, que requieren la acción enérgica y el concurso decidido de las instituciones y la ciudadanía. CAUCA SIN HAMBRE articula una variedad de retos con el propósito de garantizar la seguridad alimentaria y nutricional a la población caucana desde una perspectiva de garantía de derechos y sobre la base del respeto y la promoción de la diversidad étnica, cultural y ambiental de nuestro Departamento. Esta herramienta surge no sólo de la conveniencia, sino de la necesidad imperiosa de contar con un instrumento legítimo y válido para trabajar en pro de la seguridad alimentaria y nutricional, en el entendido de que esta, no es un fin, sino un medio para el desarrollo del bienestar de los pobladores del Cauca. Adicionalmente, debe decirse que este Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional Cauca sin Hambre 2009-2018 más que una política del Gobierno Departamental, es una herramienta construida y pensada en el mediano y largo plazo para enfrentar los problemas relacionados al hambre y la desnutrición, desde el convencimiento de las ventajas que trae la gestión por políticas públicas en nuestro Departamento.

Este documento contiene componentes de la descripción de la política: Los fines y propósitos, la población objetivo y los fines, la justificación, las actividades, la operación y la estructura organizacional.

### **SECCIÓN I: Descripción**

#### **1. Diseño del Programa**

##### **1.1 Justificación del Programa**

###### **Problema:**

INSEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

###### **Las principales causas que originaron el problema son:**

- Bajos ingresos
- Altos precios de los alimentos
- Aumento de la población urbana y rural más vulnerable

---

<sup>1</sup> Toda la información contenida en este documento es extraída de los documentos oficiales referenciados en la bibliografía para la política pública cauca sin hambre.

- Servicios deficientes de agua potable y saneamiento básico
- Inadecuada calidad de los alimentos y mala utilización biológica
- Producción insuficiente de alimentos para el consumo humano
- El conflicto armado y el proceso de concentración de propiedad rural

### **Antecedentes estadísticos e indicadores que fundamenten el diagnóstico inicial del Programa y la evolución de este diagnóstico**

“El Departamento del Cauca se encuentra ubicado en el rango de las regiones inseguras alimentaria y nutricionalmente de Colombia, con un 58.9% de los hogares en su litoral Pacífico y el 47.7% en la zona Andina ubicados en esta categoría. La desnutrición crónica que afecta al 13,5% (18.671) de niños y niñas de 0 a 4 años, al 14,5 % de los niñas y niñas de 5 a 9 años (21.837), y al 21% de los que tienen entre 10 y 17 años (43.623), es la consecuencia directa más visible de esta situación.

El empleo es uno de los aspectos que más incide en la seguridad alimentaria por cuanto determina en gran medida los ingresos familiares y el acceso a los alimentos. En 2008 la tasa de desocupación alcanzó el 13,9% en las zonas urbanas y del 18% en zonas rurales, el subempleo registro el 36% en el Departamento.

En la zona rural se presenta con mayor incidencia el problema de inseguridad alimentaria, donde con mayor facilidad se podría contar con recursos como tierra, agua y mano de obra, hay un mayor índice de necesidades básicas insatisfechas. Estas, sumadas a una situación de escasos estímulos para el sector primario, complican el panorama a la hora de pensar los aspectos de accesibilidad, disponibilidad y manejo de alimentos producidos en el campo. Esto cobra especial importancia ya que el 61,12% de la población caucana vive en zona rural.

Una investigación de la Universidad del Cauca, mostró que en el año 2004 una familia promedio (compuesta por 5 personas: 2 adultos y 3 niños) en el departamento debía disponer de aproximadamente del 83% de sus ingresos para acceder a la canasta básica de alimentos.

Lo anterior puede ir vinculado al hecho que según el DANE (2005), 152.125 familias que representan al 61,1% de la población del Cauca, viven bajo la línea de pobreza y un aproximado de 69.219 familias correspondientes al 27,4% de la población, se ubican bajo la línea de pobreza extrema, es decir personas que viven con menos de un dólar diario.

Adicionalmente se debe considerar la tendencia al aumento en los precios de la canasta básica de alimentos, la cual se incrementó en un 11,98% entre julio de 2007 y julio de 2008. En contraste, el salario mínimo en el año 2008 creció respecto del anterior en un 6,4%. De otro lado la Encuesta Nacional de Situación Nutricional –ENSIN- arrojó que en 2005 el 35% de los hogares en el Cauca habían disminuido la cantidad de alimentos consumidos al día.

Este estudio en particular evidenció que el 47% de la población Caucana no consume huevo, el 46.7% no consume lácteos, el 18% no consume carne, el 96% tiene deficiencia en la ingesta de calcio y el 58% tiene déficit en la ingesta de proteínas.

Esta cifra es más crítica en la población rural y de niveles SISBEN1 y 2, es decir, en la población más vulnerable del departamento.

Si bien se ha presentado una disminución paulatina en la tasa de fecundidad del Departamento del 31.1% en 1995 al 26.06% en el 2005, las poblaciones que más han crecido son los que están en niveles más altos de pobreza. En estos sectores la natalidad sigue siendo bastante alta, teniendo en el año 2005 un promedio de 3.2 hijos por mujer. Algunas zonas del Cauca (Costa Pacífica, Norte) se acercan a los picos más altos de fecundidad en el País, con promedio de 4.3 hijos por mujer. Obviamente estas cifras nos indican que en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad, a mayor número de personas que compongan una familia, mayores limitaciones tendrán los individuos que la componen frente a los alimentos. Situación que se complica si se da validez a la idea de que tradicionalmente, las mujeres, los adultos mayores y los niños tienen la menor prioridad frente a los hombres adultos en la distribución de alimentos al interior del hogar.

Podemos decir entonces, que la familias Caucanas, quienes viven en un contexto generalizado de bajos ingresos, encuentran las mayores privaciones frente a los productos alimenticios por razones económicas.

Sin embargo, a las dificultades en el acceso deben añadirse las barreras físicas que trae la producción insuficiente de estos alimentos a nivel regional, con lo que no se alcanza a satisfacer el suministro mínimo de acuerdo a las necesidades de la población. Razón por la que se generan dependencias para el abastecimiento de otras regiones del país e incluso de otros países.

En ese sentido y pese a que el sector agropecuario constituyó el de mayor aporte al PIB regional, con el 23.51% del total, la producción de alimentos en el Cauca se estimó en un 28% por debajo de lo que consumió el Departamento (MADR 2007).

Según la evaluación agropecuaria del Cauca del 2007 se puede observar que sólo el 4% del suelo del departamento tiene uso en cultivos permanentes y transitorios, el 24% usos pecuarios y el 44% tiene uso forestal, parque natural o cuerpos de agua y el 2% uso en infraestructura.

A las limitaciones en la producción y oferta de alimentos que trae consigo el bajo peso de una frontera agrícola pequeña en relación al total de la superficie del departamento, debemos añadir situaciones como la sustitución de cultivos en porciones de tierras de buena calidad, que antes producían alimentos y en las que ahora sus cosechas sirven como insumos de la producción de biocombustibles. También la constante movilidad y expansión de los cultivos de uso ilícito, pese a la reducción histórica del último quinquenio, incide negativamente la producción de alimentos.

De otro lado encontramos que los usos y costumbres en el tema de la alimentación en términos generales en el Departamento, no son equilibrados desde el punto de vista de la nutrición. Hay una alta tendencia al consumo de carbohidratos, este grupo de alimentos constituye el 54% de nuestra alimentación, siendo relativamente bajo el consumo de alimentos de mejor valor nutritivo. Este hecho puede ser motivado en general por el mayor precio de las proteínas sobre el bajo valor relativo de los carbohidratos, pero también estas situaciones reflejan desconocimiento por parte de la comunidad en aspectos y valores

nutricionales de los grupos de alimentos. Situación que se ve acentuada en parte a la penetración de los mensajes de los medios masivos de comunicación, relacionados con la promoción de los alimentos llamados “chatarra” y que calan fácilmente sobre todo en los grupos que mejores dietas necesitan: niños, niñas y adolescentes. El conjunto de estas y otras situaciones, al lado de una baja promoción de las competencias para la seguridad alimentaria y la nutrición, dificultan la generación de una cultura de hábitos alimenticios sanos y adecuados para el desarrollo tanto físico como intelectual de los pobladores del Cauca.

Adicionalmente en lo referente a los hábitos de vida saludable, hay un contraste entre el 39% de personas en el Cauca que tienen o manifiestan tener hábitos para una vida saludable y un 60% de personas inmersa en factores de riesgo alimenticio, nutricional y de salud.

En relación al abastecimiento de agua potable y saneamiento básico, en el Cauca sólo Popayán cuenta con un sistema de abastecimiento aceptable, las demás cabeceras municipales presentan problemas tanto en la continuidad del servicio, como en la calidad del agua suministrada. En la zona rural del Departamento sólo el 6,6% de la población tiene acceso a agua tratada, un 36% de la población tiene acceso a abastecimiento de agua (redes y conexión domiciliaria) sin ningún tipo de tratamiento; el 35,4 % tiene abastecimiento de agua por acarreo, pila pública, ríos, quebradas etc., y el 22% no posee servicio de abastecimiento de agua (Secretaría de Planeación Departamental de Cauca). Estos factores se convierten en determinantes pues inciden directamente en el aprovechamiento biológico que se haga del consumo de alimentos.

Adicionalmente, el cambio de los patrones climáticos afecta indudablemente la producción y la productividad agrícola de diferentes maneras, dependiendo de los tipos de prácticas, sistemas y periodo de producción, cultivos, variedades y zonas de impacto.

Se estima que los principales efectos directos derivados de las variaciones en la temperatura y precipitación principalmente, son las alteraciones de los ciclos de cultivo, alteraciones fisiológicas por exposición a temperaturas fuera del umbral permitido, deficiencias hídricas y respuesta a nuevas concentraciones de CO<sub>2</sub>. Algunos efectos indirectos de los cambios esperados se producen en las poblaciones de parásitos, plagas y enfermedades (migración, concentración, flujos poblacionales, incidencias, etc.) disponibilidad de nutrientes en el suelo y planificación agrícola (fechas de siembra, laboreo, mercadeo, etc.) incremento de deslizamientos y desertificación. Aunque se ha reconocido a nivel internacional que el cambio climático está impactando negativamente la seguridad alimentaria, se acepta que los mayores efectos están por venir y sin que para el Cauca se hayan reportado cifras oficiales al respecto, es previsible el aumento de la vulnerabilidad de algunas zonas por este factor.

La inexistencia o la inaccesibilidad de líneas de base y/o de flujos de información, constituye uno de los principales problemas para la observación objetiva de la situación de la calidad de los alimentos en el Cauca. Sin embargo se puede inferir que esta forma parte de los problemas relacionados con la seguridad alimentaria, pues si bien los procesos de producción, transformación y conservación de los alimentos, deben cumplir una normatividad específica que busca asegurar las condiciones mínimas de salubridad, calidad

e inocuidad, el control ejercido por las autoridades en la materia, se ve restringido por una baja cobertura operativa de sus acciones, además del creciente expendio informal de alimentos preparados. Otra situación a considerar es el bajo nivel organizativo de los usuarios o consumidores y el consecuente bajo ejercicio del control social sobre la inocuidad y la calidad de estos productos.

Otro factor que ha afectado negativamente el panorama del departamento es el escaso desarrollo institucional para la SAN. Si bien existe un panorama amplio de actores que trabajan o inciden en los trabajos que se relacionan al hambre y la desnutrición, hasta ahora no existe una capacidad administrativa, logística o financiera adecuada dentro de la estructura del departamento ni de los municipios. En general debería considerarse como tarea pendiente el desarrollo de la gestión pública para la Seguridad Alimentaria y Nutricional y de instancias gubernativas e institucionales con mayor competencia y visibilidad para ocuparse del tema.

Complementariamente, otro de los aspectos que más dificultades genera para una buena gestión es la deficiencia en la información. No existen o no resultan fiables las informaciones o las líneas de base para muchos de los aspectos de los ejes de la seguridad alimentaria, ni para responder a criterios poblacionales, étnicos o de género. Se han observado serias contradicciones y vacíos en aspectos básicos como las vocaciones y usos de los suelos, producción y abastecimiento real de alimentos, cobertura de servicios prestados o el perfil nutricional de las zonas del departamento. Por ello, a pesar de grandes esfuerzos de diferentes sectores, resulta difícil evaluar el éxito o fracaso de los programas y proyectos en Seguridad Alimentaria y Nutricional del Departamento del Cauca y se plantea como un gran reto, el producir este conocimiento”<sup>2</sup>.

### **Factores y Actores que determinan el problema/necesidad**

Entre los factores que determinan el problema/necesidad se encuentran:

- La disponibilidad de alimentos, el cual tiene que ver con la relación entre el suministro de alimentos frente a las necesidades de la población.
- El acceso físico y económico a los alimentos, los cuales están determinados por los niveles de ingresos, la condición de vulnerabilidad, las condiciones socio-geográficas, la distribución de los ingresos y activos (monetarios y no monetarios) y los precios de los alimentos.
- Consumo de alimentos cuyos determinantes son: la cultura, los patrones y hábitos alimentarios, la educación alimentaria y nutricional, la información comercial y nutricional, el nivel educativo, la publicidad, el tamaño y composición de la familia.
- Aprovechamiento o utilización biológica de los alimentos, sus principales determinantes son: el medio ambiente, el estado de salud de las personas, los entornos y estilos de vida, la situación nutricional de la población, la disponibilidad, la

---

<sup>2</sup>Situación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Departamento del Cauca. En: PNUD, ACCION SOCIAL, PROSEAN. (2009). Plan de seguridad alimentaria y nutricional para el departamento del Cauca. Popayán. (pp. 11-18).

calidad y acceso a los servicios de salud, agua potable, saneamiento básico y fuentes de energía.

- Calidad e inocuidad, los cuales tienen que ver con la normatividad (elaboración, promoción, aplicación, seguimiento); la inspección, vigilancia y control; los riesgos biológicos, físicos y químicos; la manipulación, conservación y preparación de los alimentos.
- Gestión pública, aunque no se toma tradicionalmente como un factor de la seguridad alimentaria, se considera como una condición que se presume dentro de la acción de la sociedad y del Estado frente a sus deberes en la materia.

De los actores de la política pública CAUCAS SIN HAMBRE, se puede determinar en dos grupos:

#### **Autores del diseño de la política pública CAUCA SIN HAMBRE:**

- Comité intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional del cauca
- Gobernación del Cauca – despacho del gobernador
- Programa de alimentación y nutrición escolar - PANES
- secretaría de desarrollo agropecuario y minero
- Secretaria de salud departamental
- ICBF regional cauca
- Agencia presidencial para la acción social
- Corporación autónoma regional cauca - CRC
- comité departamental de cafeteros
- universidad del cauca
- INCODER - cauca
- corporación Nasa Kiwe
- FUNCOP – cauca
- Rescate Internacional
- Consejo Regional Indígena del Cauca- CRIC
- Confecoop

#### **Actores (instituciones) responsables de la ejecución de la política pública CAUCA SIN HAMBRE:**

Las instituciones que por sus competencias y funciones son las tienen las principales responsabilidades:

- Secretarías Departamentales de Salud, Educación, Planificación y Coordinación, Desarrollo Agropecuario y Minero, Gobierno y Participación, Despacho del Gobernador del Cauca, y
- El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- El Ministerio de la Protección Social
- El Ministerio de Agricultura y de Desarrollo Rural
- La Agencia Presidencial Para la Acción Social y la Cooperación Internacional
- La Corporación Regional del Cauca CRC





## **1.2 POLITICA SECTORIAL E INSTITUCIONAL EN QUE SE ENMARCA EL PROGRAMA**

### **Objetivo estratégicos:**

- Garantizar de manera progresiva y creciente la seguridad alimentaria y nutricional de la población Caucana más vulnerable a partir del reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y ambiental del departamento.
- Articular los diferentes programas, proyectos y acciones inter e intra sectorial para lograr un mayor impacto de la política en la población, en especial sobre la más vulnerable y en mayor riesgo
- Promover e incentivar la producción departamental de alimentos de la canasta básica de manera sostenible y competitiva
- Crear las condiciones para que los grupos de población en condiciones de vulnerabilidad tengan acceso como mínimo a los alimentos de la canasta básica que le permita satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales
- Garantizar a la población en situación de inseguridad alimentaria y nutricional, el acceso físico a los alimentos o los medios para acceder a ellos especialmente población afectada por los desastres naturales o antrópicos.
- Crear condiciones para un mejor desarrollo educativo contribuyendo al rendimiento escolar de los estudiantes, a su asistencia regular a la escuela y permanencia en el sistema educativo.
- Promover hábitos y estilos de vida saludables que permitan mejorar el estado de salud y nutrición de la población focalizada y prevenir la aparición de enfermedades asociadas con la dieta.
- Mejorar el acceso y calidad de los servicios en salud, saneamiento básico, agua potable y energía que permitan una mejor utilización y aprovechamiento biológicos de los alimentos.

### **Principales lineamientos de la política**

- Estabilidad en el suministro y la producción de alimentos para desarrollo del mercado agroalimentario.
- Impulso a las formas asociativas y empresariales para la generación de empleo e ingresos que contribuyan a la disponibilidad y acceso a los alimentos.
- Mejoramiento de la capacidad para acceder a los factores productivos a la población
- Garantía de Acceso a los alimentos
- Promoción y protección de la salud y la nutrición, y fomento de los estilos de vida saludable
- Mejoramiento de los servicios públicos, saneamiento ambiental y entornos saludables.
- Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos
- Desarrollo científico y tecnológico de los ejes de la seguridad alimentaria y nutricional

### **Instrumento legal que define y/o regule la Política:**

Política de seguridad alimentaria y nutricional (PSAN), Documento Conpes Social 113 marzo de 2008. Define la seguridad alimentaria y nutricional como “Disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos, en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa” (Conpes 113).

### **Estado general de la política en la que se enmarca la intervención, los indicadores generales del sector y los principales logros obtenidos**

“La seguridad alimentaria y nutricional (SAN) determina en gran medida la calidad de vida de la población de un país, e involucra aspectos fundamentales de la macroeconomía, la política, la salud, la educación, la cultura, el medio ambiente, la alimentación, la nutrición, entre otros. Estos aspectos deben ser intervenidos desde perspectivas intersectoriales e interdisciplinarias en distintos ámbitos: individual, familiar, local, nacional e internacional. Es por ello que su abordaje requiere de la participación de varios sectores mediante un trabajo articulado. En este contexto se debe considerar la SAN como un asunto de estado y de seguridad nacional.

La política está dirigida a toda la población caucana y requiere de la realización de acciones que permitan contribuir a la disminución de las desigualdades sociales y económicas, asociadas a la inseguridad alimentaria y nutricional, en los grupos de población en condiciones de vulnerabilidad.

Por este motivo se priorizan acciones hacia los grupos de población más vulnerables, como son los desplazados por la violencia, los afectados por los desastres naturales, los grupos étnicos (indígenas, afrocolombianos, raizales, gitanos); los niños, las mujeres gestantes y las madres en lactancia, y los grupos de personas y campesinos de más bajos recursos” (Conpes 113).

Los principios orientadores de la política se enmarcan en los derechos fundamentales de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en los principios establecidos en la Constitución Política de Colombia, en los pactos y convenios internacionales que ha aprobado el Estado colombiano.

Siendo que la política, los programas y las acciones deben contemplar de forma integral el ciclo vital y productivo de las familias y personas, se tienen como principios orientadores:

- Derecho a la alimentación
- Equidad social
- Perspectiva de género
- Sostenibilidad
- Corresponsabilidad
- Respeto a la identidad y diversidad cultural

### **Indicadores:**

- % reducción de desnutrición global en niños menores de 5 años en las áreas urbanas y rurales
- % reducción de desnutrición crónica de niños menores de 5 años en las áreas urbanas y rurales
- % reducción de anemia en menores de 5 años y en mujeres de 13 a 49 años en áreas urbanas y rurales
- % reducción de la prevalencia de exceso de peso de la población de 18 a 64 años
- % cobertura de alimentación escolar
- % incremento de la superficie agrícola cosechada
- No. redes territoriales de seguridad alimentaria y nutricional
- No. niños y niñas de 6 meses a 5 años de edad beneficiados con el programa de desayunos infantiles
- No. adultos mayores beneficiados con complemento alimentario
- No. muertes por desnutrición de niños y niñas X100.000 nacidos vivos
- No. meses de duración media de la lactancia materna exclusiva en menores de 6 meses y con alimentación complementaria adecuada
- No. personas nuevas atendidas en alcantarillado
- No. personas nuevas atendidas en acueducto.

Los principales logros obtenidos son

- Desde el inicio del programa en marzo 2004 han logrado una cobertura importante: 10 mil alumnos y la presencia en el 95% de los municipios.
- Han logrado transferir conocimientos en producción limpia a los alumnos, particularmente en los años de secundaria.
- En algunos municipios del centro y norte del departamento han logrado comercializar ciertos excedentes.
- Existe un seguimiento mínimo anual al estado nutricional de los alumnos, particularmente los menores.

### **Aspectos principales de la entidad/institución en que se enmarca el programa**

El Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional 'Cauca sin Hambre 2009-2018', fue promovido por el gobernador del Cauca de su momento, señor Guillermo Alberto González Mosquera.

Esta política pública es de largo plazo para el departamento, la cual se convirtió en la principal herramienta para adelantar el programa social '*Arriba el Cauca*'. Para su implementación se creó un Sistema Departamental para la Seguridad Alimentaria encargado de desarrollar los contenidos del plan coordinado desde la Gobernación del Cauca.

La financiación para desarrollar '*Cauca sin Hambre*' proviene del sector público en el orden nacional, seccional y municipal, el sector privado y Cooperación Internacional. Además de disponer dineros contemplados en el Plan de Desarrollo del Cauca, se destinan cerca del 30% de excedentes financieros de los recursos propios en cada vigencia fiscal.

### 1.3 SINERGIAS CON OTROS PROGRAMAS<sup>3</sup>

Inventario de otras acciones, intervenciones, estrategias o programas que se están implementando actualmente.

#### Programas del nivel nacional de seguridad alimentaria y nutricional

##### ICBF:

- Programa Materno Infantil: Es un conjunto de acciones intersectoriales orientadas a prevenir el deterioro del estado nutricional de las mujeres gestantes, madres lactantes y niñas y niños menores de siete años de familias que residen en áreas rurales. Busca fomentar la construcción de una cultura de estilos de vida saludable y de actitudes y comportamientos que cimienten la convivencia armónica.
- Programa Hogares FAMI - Familia, Mujer e Infancia: El propósito es apoyar a las familias en desarrollo que tienen mujeres gestantes, madres lactantes y niñ@s menores de dos años, realizando actividades que permitan mejorar su función socializadora y fortalezcan la participación del padre, madre y hermanos en el desarrollo del niñas y niños desde su gestación hasta los dos años de edad.
- Programa Hogares Comunitarios de Bienestar: La modalidad Hogares comunitarios de bienestar es un conjunto de acciones del Estado y de la comunidad, encaminado a propiciar el desarrollo psicosocial, moral y físico de los niños menores de seis años, pertenecientes a los sectores de extrema pobreza, mediante el estímulo y apoyo a su proceso de socialización y el mejoramiento de la nutrición y de las condiciones de vida.
- Programa Hogares comunitarios de bienestar grupales: Los Hogares Comunitarios de Bienestar Grupales son espacios de socialización para niños de 6 meses hasta menores de 6 años, donde se atienden en una misma planta física, a los niños usuarios de 2 a 5 Hogares Comunitarios de Bienestar Familiares. Funcionan en infraestructuras comunales que cuenten con salones o espacios amplios para la atención de los niños, el comedor y el desarrollo de eventos de capacitación.
- Programa Hogares comunitarios de bienestar múltiples: Los Hogares Múltiples son espacios de socialización para los niños hasta 5 años, miembros de familias con vulnerabilidad socioeconómica, de niveles 1 o 2 del SISBEN donde reciben atención y cuidado con el fin de promover su desarrollo integral y propiciar su participación como sujetos de derechos.
- Programa Hogares comunitarios de bienestar empresariales: Son servicios que se prestan en un sitio cofinanciado por una empresa y donde funcionan entre 2 y 6 hogares comunitarios 0 a 6 años, en jornada concertada con los padres de familia y de acuerdo con el horario de la empresa. Ofrecen la atención y protección de los niños y niñas a través de acciones de alimentación, promoción de la salud, vigilancia del estado nutricional y desarrollo de actividades pedagógicas de socialización; acciones con los padres para desarrollar procesos educativos tendientes al fortalecimiento de las relaciones con los niños, la familia y la comunidad. Apoyo a la comunidad, para su participación solidaria, en la atención de la niñez.

---

<sup>3</sup>(Tomado de documento síntesis de experiencias de seguridad alimentaria. Compilador María del Pilar Ribero. Enero de 2006).

- Programa Hogares infantiles: Es un servicio de protección preventivo a través del cual se atiende niños(a) entre 6 meses y cinco años, que presentan riesgos en su normal crecimiento, desarrollo y socialización, ocasionados por privaciones afectivas o socioculturales por ausencia durante el día o parte de él de sus padres o responsables debido a su trabajo. Ofrece formación, cuidado y atención al niño - Nutrición, saneamiento ambiental, actividades encaminadas a la socialización y desarrollo del niño, fortalecimiento de relaciones en su medio infantil, familiar y comunitario, formación de valores; formación de padres y otros adultos para que comprendan su papel.
- Programa Lactantes y preescolares: Es un programa que aporta recursos a entidades sin ánimo de lucro que hacen parte del SNBF para contribuir al desarrollo integral de las niñas y niños menores de 5 años. Financia parte del valor cupo niño mes para apoyar la realización de actividades nutricionales, psicopedagógicas y las de formación con los padres de familia.
- Programa Jardines Comunitarios: Es una modalidad de atención que brinda atención a niñ@s entre los 2 y 5 años de edad, de los sectores más vulnerables de la población, a través de actividades pedagógicas y nutricionales realizadas directamente por los padres o acudientes, quienes se vinculan al proceso de formación para que cumplan mejor su deber de velar por el desarrollo integral de sus hijos e hijas.
- Programa Apoyo a la socialización de niños sordos: Es un programa que busca apoyar la formación de padres y la atención de niñ@s menores de cinco años sordos de nacimiento o que han adquirido la sordera en los dos primeros años de vida, con el fin de facilitar su proceso de socialización, a través de la adquisición y manejo de la lengua de señas.
- Programa Desayunos Infantiles: Es un programa integral de asistencia alimentaria dirigido a niños entre 6 meses y 5 años de edad, pertenecientes a familias del nivel 1 del SISBEN, que contempla acciones de alimentación, formativas, de promoción, de prevención y atención en salud, en los municipios seleccionados, con la participación activa de la familia, la comunidad y Entes Territoriales, en coordinación con organizaciones no gubernamentales y empresas privadas, durante el período 2003 - 2006, con el propósito de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de ésta población.
- Programa Clubes pre juveniles y juveniles: Los clubes pre juveniles y los juveniles son agrupaciones de niños, niñas y adolescentes entre 7 y 18 años, escolarizados o desescolarizados, trabajadores, desvinculados o desplazados por el conflicto armado, que se organizan y establecen espacios de encuentro donde identifican colectivamente intereses, necesidades y aspiraciones, para la construcción de proyectos de vida individuales y grupales.
- Programa Restaurantes escolares: Acciones que contribuyen al acceso, a la asistencia regular y evitar la deserción del sistema escolar, de niños de 5 a 17 años, pertenecientes a familias con vulnerabilidad social y económica, mediante el suministro de un complemento alimentario que aporte entre el 27.5 % a 35% de las recomendaciones diarias de calorías y nutrientes, durante un período mínimo de 120 días al año, con el propósito de contribuir a la formación del capital social en Colombia, en coordinación de la familia, la comunidad y el estado.

- Programa Organización y participación comunitaria: Busca fortalecer la autogestión, la participación y compromiso comunitario, la veeduría ciudadana y el control social para la inversión adecuada de los recursos y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta participación se concreta en la conformación y acción de la asociación de padres de familia de la institución educativa alrededor de la cual se centran todas las actividades relacionadas con los padres y los niños. Es importante resaltar el papel que tiene la asociación como cofinanciador a través de los recursos de cuotas de participación, cuya inversión se destina especialmente en gastos de transporte, combustible, pago de manipuladoras, servicios públicos, dotación y subsidio de niños en situación de extrema pobreza.

## **RED DE SEGURIDAD ALIMENTARIA RESA RURAL<sup>4</sup>**

Generalidades del Programa Red de Seguridad Alimentaria (RESA) es un programa de participación voluntaria, creado y financiado por la Presidencia de la República de Colombia, a través de la Red Juntos, con recursos propios y con recursos de cofinanciación de los municipios, departamentos, gremios y ONGs que se asocien al Programa. Está dirigido a todos los pequeños productores agropecuarios vulnerables o vulnerados por la violencia en cualquier región del país. Uno de sus principales objetivos es: Apoyar la prevención del desplazamiento mediante la ejecución de proyectos de autoconsumo que estimulen la permanencia de los pequeños productores agropecuarios en el campo.

- Experiencia: FEDEPANELA (Cundinamarca – La Peña): Este proyecto tiene como finalidad contribuir a fortalecer y/o mejorar hábitos alimentarios adecuados en la población rural vinculada a la producción de panela en el departamento de Cundinamarca a través de la producción sostenible de alimentos nutritivos para autoconsumo.
- Experiencia: RESA Departamento de Caldas: Tiene como objetivo impulsar proyectos de producción de alimentos para el autoconsumo, con el propósito de estimular la permanencia en el campo de la población en riesgo de desplazamiento y/o permitir el retorno de la población desplazada a sus tierras, recobrando en parte su capacidad productiva
- Red de Seguridad Alimentaria RESA urbano: Es una estrategia de lucha contra la pobreza, la desnutrición y la marginalidad de la población de estratos bajos que prolifera de manera preocupante en asentamientos subnormales y de manera muy particular en los grandes centros urbanos. Trabaja sobre temas específicos que como visión integral generen Seguridad Alimentaria. Agricultura urbana, Medio Ambiente, Nutrición y Transformación de alimentos. RESA-urbano no pretende ampliar la frontera agrícola a las ciudades, ni poner en competencia a los productores urbanos con los rurales ni crear conflictos ambientales. Su principal objetivo es lograr que la población involucrada en el programa tenga las herramientas suficientes para mejorar la alimentación.

## **Programas Departamentales de Seguridad Alimentaria y Nutricional<sup>5</sup>**

---

<sup>4</sup>(Tomado de documento síntesis de experiencias de seguridad alimentaria. Compilador María del Pilar Ribero. Enero de 2006)

- MANA (Plan de Mejoramiento Nutricional de Antioquia): El programa Maná gestiona todos los asuntos de la Gobernación relacionados con nutrición y seguridad alimentaria. Integra en una unidad administrativa un conjunto de 450 personas y 50 contratistas adicionales -en el nivel coordinador y en campo- y se nutre de una parte de los presupuestos de varias secretarías.
- MANIGUA Mejoramiento de la Alimentación y Nutrición del Guaviare: El programa tiene como objetivo mejorar la situación alimentaria y nutricional del departamento del Guaviare socializando y sensibilizando a la comunidad de la producción para autoconsumo y como forma de rehabilitación y restablecimiento de las actividades generadoras de ingresos, principalmente en las comunidades rurales expuestas a los cultivos ilícitos.
- CASABE Plan Departamental De Alimentación, Nutrición Y Salud del Meta: tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de la situación alimentaria y nutricional de la población vulnerable del departamento del Meta mediante intervenciones intersectoriales organizadas y participativas que permitan la disponibilidad suficiente de alimentos, el acceso de las personas a una alimentación adecuada y sostenible, las condiciones favorables para el consumo de los alimentos, la optimización del aprovechamiento o utilización biológica de los mismos y su calidad e inocuidad minimizando los riesgos para la salud.
- VIDA Programa de Alimentación y Nutrición de Santander: consiste básicamente en la realización de convenios entre la gobernación y las alcaldías municipales con el fin de sumar los recursos financieros necesarios para adelantar el programa de complementación alimentaria, priorizando los niños que no están cubiertos por otros programas.
- Proyecto MANNA de la Gobernación del Atlántico: El principal objetivo es mejorar la alimentación y nutrición de los niños del departamento que se encuentran en edad escolar y que padecen de problemas nutricionales.
- PAPA Plan Alimentario para Aprender – Gobernación de Boyacá: pretende lograr que la población boyacense, especialmente la que se encuentra en situación de inseguridad alimentaria y nutricional, disponga, acceda y consuma alimentos en suficiente cantidad, calidad, variedad e inocuidad, contribuyendo de esta manera a incrementar la matrícula, la asistencia regular, a disminuir la deserción escolar, a mejorar el consumo de alimentos, el estado nutricional de los alumnos matriculados en las instituciones educativas del sistema escolar público, provenientes de familias con vulnerabilidad social y económica de las áreas rural y urbana, indígena o desplazada, con la participación activa de la familia la comunidad y los entes territoriales

### **Programas Locales Públicos y Privados:**

“Por la importancia que para el Departamento tiene, se contó con un Comité Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Cauca (CISANC), en la que fue necesaria la participación y el compromiso de todas las entidades que estaban involucradas en el logro de la seguridad alimentaria y nutricional. El objeto de este Comité ha sido dirigir y coordinar el Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional, así como servir de instancia

---

<sup>5</sup>(Tomado de documento síntesis de experiencias de seguridad alimentaria. Compilador María del Pilar Ribero. Enero de 2006)

de concertación entre los diferentes agentes de la misma, de armonización de políticas entre los diferentes sectores involucrados y de seguimiento a las decisiones tomadas en el marco de la Política de SAN.

El CISANC está conformado por el ICBF, regional Cauca; Secretarías departamentales de salud, de Educación y Cultura, de Desarrollo Agropecuario y Minero, de Gobierno y, de Planificación y Coordinación; Despacho del Gobernador, Cámara de Comercio, Corporación Autónoma Regional del Cauca CRC, Comité de Cafeteros Cauca, Territorial Acción Social, Representante de las Organizaciones Sociales en el Departamento, de la cooperación internacional y de la academia. Este comité se conformó dentro del consejo de Política Social del Departamento.

El Comité estableció los mecanismos e instrumentos de seguimiento, evaluación e intercambio de experiencias sobre SAN, el cual contó con un Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional que propició la unificación de criterios de medición y la estandarización de indicadores en los ámbitos local y regional.

La Gobernación del cauca en uso de sus competencias y responsabilidades, estableció la o las dependencias que tendrían la responsabilidad de liderar la puesta en marcha y operativización de este plan, así como de servir de instancias de coordinación ejecutiva y operativización de este Plan. Para lo cual dispuso de los recursos humanos, técnicos y financieros, sin desmedro de los aportes que podían realizar los demás actores, para que anualmente el CISANC presentara planes de acción que incluyeran las prioridades, el presupuesto para trabajarlas, así como los principales responsables de su ejecución y seguimiento”<sup>6</sup>.

#### **1.4 Objetivos del Programa a nivel de fin**

El programa busca el mejoramiento de las condiciones de vida de los caucanos, pues la desnutrición no es el único problema en materia de seguridad alimentaria, ya que existen otras dificultades, como la anemia en los niños de edad escolar, obesidad o sobrepeso en población adulta, además de los graves problemas en materia de necesidades básicas insatisfechas que presenta el departamento.

#### **1.5 OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

##### **Objetivo de acceso:**

- Garantizar el acceso de las familias más vulnerables a los alimentos.
- Mejorar el nivel de ingreso que posibilite el acceso a la canasta básica de alimentos.
- Fortalecer e impulsar las prácticas de intercambio de alimentos
- Complementar alimentaria y nutricionalmente a las familias y/o grupos de mayor prioridad.

##### **Objetivo de disponibilidad:**

---

<sup>6</sup>Situación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Departamento del Cauca. En: PNUD, ACCIO SOCIAL, PROSEAN. (2009). Plan de seguridad alimentaria y nutricional para el departamento del Cauca. Popayán. (p. 40).



- Fortalecer el suministro y el mercado agroalimentario con énfasis en el mejoramiento de la producción de alimentos del departamento.
- Mejorar la producción de alimentos básicos en el departamento.
- Mejorar el acceso a los factores productivos que afectan la disponibilidad de alimentos.
- Impulsar las formas asociativas de trabajo especialmente en el primer sector.
- Fortalecer el desarrollo de la agroindustria en el departamento.

#### **Objetivo de consumo:**

- Mejorar la salud y el estado nutricional materno infantil•
- Mejorar el estado nutricional de la población afectada por desnutrición y malnutrición
- Mejorar los hábitos de vida saludable en la población prioritaria o en riesgo
- Mejorar las competencias y habilidades relacionadas a la seguridad alimentaria y nutricional

#### **Objetivo de aprovechamiento biológico:**

- Fortalecer los servicios de agua potable y saneamiento básico.
- Evaluar, ordenar y regular el uso del recurso hídrico del departamento
- Proteger, conservar, recuperar y manejar las cuencas hidrográficas abastecedoras de acueductos y sistemas productivos
- Reducir la contaminación hídrica de las fuentes departamentales
- Reducir la contaminación por residuos sólidos
- Mejorar la calidad del aire y reducir la contaminación atmosférica mediante el control de emisiones
- Fortalecer y promocionar los procesos y las iniciativas de producción limpia y sostenible
- Restaurar, proteger, y promover el uso sosteniblemente de los ecosistemas estratégicos del departamento
- Evaluar, realizar seguimiento y control ambiental en la ejecución de proyectos de desarrollo
- Investigar y conocer a los efectos del Cambio climático sobre la seguridad alimentaria y el sector agropecuario.

#### **Objetivo de la calidad e inocuidad de los alimentos:**

- Mejorar y fortalecer la gestión del sistema de vigilancia y control de calidad de alimentos
- Promover la producción de alimentos de alta calidad e inocuidad
- Mejorar la infraestructura relativa a la seguridad alimentaria

#### **Objetivo de gestión**

- Fortalecer la capacidad institucional para la gestión de la Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- Diseñar e implementar un sistema de información, seguimiento y evaluación para la seguridad alimentaria en el Departamento.
- Definir el perfil nutricional del departamento por subregiones.

## 1.6 BENEFICIARIOS OBJETIVO

El plan atenderá prioritariamente a niños, adolescentes, mujeres embarazadas, madres lactantes, ancianos y población vulnerable (desplazados y damnificados) que se encuentre en estado de emergencia alimentaria, también se prestará especial atención a aquellas comunidades que se encuentren en zonas de riesgo de desnutrición y se trabajará de igual modo con todos los menores de edad para erradicar el flagelo del hambre del departamento del Cauca.

## 1.7 Descripción de los componentes (Bienes y/o servicios) que entrega el programa<sup>7</sup>

Nuevas prácticas agropecuarias adoptadas con las cuales se afronta adecuadamente las consecuencias del cambio climático y se procura la auto sostenibilidad de alimentos a largo plazo mediante:

- La elaboración participativa y aplicación de estrategias locales y regionales de adaptación a la variabilidad y cambio climático.
- Elaboración de estrategias de compensación para la implementación de medidas de mitigación y adaptación.

Estrategias de mejoramiento de ingresos, autoconsumo y ampliación de ofertas de complementación alimentaria implementadas; promoción de redes y cadenas agroalimentarias en el departamento que mejoran el acceso a los alimentos por parte de la población en condiciones de vulnerabilidad, mediante:

- La implementación de huertas familiares productivas
- El enfoque de gestión institucional hacia la zona rural del departamento
- Ampliación y fortalecimiento de la oferta institucional para la eficiente asistencia de la población vulnerable
- Desarrollo de estrategias para facilitar el acceso al crédito, fondos rotatorios, microcréditos, banca de oportunidades
- Estudio del abastecimiento de alimentos en el departamento del Cauca
- Articulación de las redes de producción agroalimentarias de los municipios con las existentes en el departamento
- Fortalecimiento de los canales de comercialización de alimentos entre la zona rural y urbana
- Identificación e implementación de líneas de producción de alimentos de acuerdo a la necesidad de cada zona
- Apoyo a las comunidades rurales para la producción eficiente y sostenible de alimentos de acuerdo a sus necesidades
- Conformación y fortalecimiento de asociaciones de productores agropecuarios con enfoque agroecológico
- Fortalecimiento y promoción de mercados móviles

---

<sup>7</sup>Situación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Departamento del Cauca. En: PNUD, ACCIO SOCIAL, PROSEAN. (2009). Plan de seguridad alimentaria y nutricional para el departamento del Cauca. Popayán. (pp. 29-37).

- Entrega de incentivos económicos, técnicos y tecnológicos para productores

Aplicación de modelos educativos que evidencien la importancia de conocer y adoptar las diferentes prácticas de consumo de alimentos sanos que permitan obtener dietas balanceadas y estados nutricionales apropiados para la población, fortaleciendo la educación, la comunicación, los ámbitos familiares, escolares y de trabajo para el desarrollo de hábitos nutricionales adecuados, mediante:

- La promoción de hábitos adecuados de alimentación
- Promoción y fomento de la lactancia materna exclusiva y complementaria en la población infantil
- Promoción de hábitos de vida saludable y actividad física
- Inclusión de temas de seguridad alimentaria y nutricional en los planes educativos institucionales
- Desarrollo de campañas de comunicación y educación diferenciados según ciclos vitales, genero, grupos de interés, orientados a mejorar la alimentación y nutrición en la población del departamento del Cauca
- Mejoramiento de la cobertura de programas de complementación alimentaria y nutricional tendientes a reducir las brechas y las poblaciones no cubiertas.

Mediante el mejoramiento de condiciones de acceso, cobertura y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento básico en la zona rural, se garantizan los estados de salud, nutrición y estilos de vida saludable de las mujeres gestantes y lactantes y la población infantil, mediante:

- Un sistema de información en seguridad alimentaria y nutricional en el departamento
- Fortalecimiento del agua potable y el saneamiento básico en la zona rural del departamento
- Implementación del sistema de vigilancia comunitaria a la gestación y la lactancia
- Fortalecimiento de los esquemas de vacunación
- Recuperación de niños malnutridos
- Desarrollo y fortalecimiento de centros de atención integral a la primera infancia
- Rutas de atención a la desnutrición infantil en articulación con el sistema de protección social
- Estrategias para la prevención y control de las deficiencias de micronutrientes
- Lineamientos para la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles, relacionadas con la alimentación
- Lineamientos para el fomento de estilos de vida saludables y actividad física
- Facilidad al acceso a los derechos en salud y a la información pertinente
- Atención oportuna y eficiente en salud a las enfermedades crónicas no transmisibles y enfermedades prevalentes que impiden el aprovechamiento biológico de los alimentos a la población vulnerable
- Desarrollo de modelos de atención en salud en EPS e IPS públicas y privadas para la población con problemas nutricionales

Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos, reduciendo los factores de riesgo ambiental, de manejo e infraestructura, mediante:

- Fortalecimiento de las acciones de vigilancia y control en salud ambiental relacionada al acopio, transformación y expendio de alimentos
- Promoción de buenas prácticas agrícolas y pecuarias
- Promoción de buenas prácticas de manipulación y conservación de alimentos en los hogares
- Promoción de buenas prácticas de manufactura y de manipulación de alimentos en expendios de alimentos

Fortalecimiento de la gestión pública en seguridad alimentaria y nutricional, mediante el desarrollo y articulación de competencias, responsabilidades, capacidades, herramientas e instrumentos de trabajo, a través de:

- Estrategias que garanticen la ejecución y la continuidad de la política de seguridad alimentaria y nutricional del Cauca
- Establecimiento de compromisos de los actores que tienen responsabilidad en los temas de seguridad alimentaria y nutricional
- Establecimiento de responsabilidades y competencias claras para la gestión de la política de SAN en el Cauca

## **1.8 Descripción de las actividades que se realizan en el programa**

1. Estabilidad en el suministro, la producción y desarrollo del mercado agroalimentario.
2. Impulso a las formas asociativas y empresariales para la generación de empleo e ingresos que contribuyan a la disponibilidad y acceso a los alimentos.
3. Mejoramiento de la capacidad para acceder a los factores productivos a la población vulnerable.
4. Garantía de Acceso a los Alimentos
5. Promoción y protección de la salud y la nutrición y fomento de los estilos de vida saludable
6. Mejoramiento de los servicios públicos, saneamiento ambiental y entornos saludables
7. Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos.
8. Desarrollo científico y tecnológico de los ejes de la seguridad alimentaria y nutricional
9. Desarrollo de las capacidades, potencialidades y competencias humanas.

## **1.9 Estructura de la Matriz del Marco Lógico Original**

**Tabla 1**

*Estructura de matriz del marco lógico*

MATRIZ DE MARCO LÓGICO				
	LOGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Población objetivo con calidad de vida mejorada	% de la población objetivo con seguridad alimentaria asegurada % de la población objetivo con mejores niveles de nutrición		
<b>PROPÓSITOS</b>	Garantizar la seguridad alimentaria de la población objetivo de la política pública	Tasa de desnutrición de población objetivo Costo de la disminución de un punto en la tasa de desnutrición Tiempo transcurrido en disminuir un punto en la tasa de desnutrición	Estadísticas nacionales, regionales y sectoriales Informe financiero de ejecución de programa Informe de ejecución del programa a nivel local, regional y nacional	Las políticas nacionales, regionales y locales de seguridad alimentaria y nutrición se implementan con un amplio consenso
	Mejorar los niveles de nutrición de la población objetivo de la política pública <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el acceso a los alimentos básicos y nutrientes.</li> <li>• Aumento del Nivel medio de rendimiento por hectárea de los principales alimentos básicos –cereales.</li> <li>• Aumento en la disponibilidad de alimentos, avance en la política para la equidad de género.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento del suministro de alimentos.</li> </ul> </li> <li>• Posicionamiento del sector de alimentos en la economía regional.</li> <li>• Seguimiento control y evaluación de la producción de alimentos para el autoconsumo.</li> <li>• Aumento en la cantidad alimentos transformados de origen departamental.</li> <li>• Mejoramiento de la salud y el estado nutricional materno infantil.</li> <li>• Mejoramiento del estado nutricional de niños, niñas y adolescentes.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las condiciones de salubridad.</li> </ul> </li> <li>• Evaluación, ordenamiento y regulación del recurso hídrico superficial y subterráneo en el departamento.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la morbilidad transmitida por alimentos.</li> </ul> </li> <li>• Mejorar las condiciones físicas para la inocuidad en el consumo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción más limpia y Sostenible.</li> </ul> </li> <li>• Evaluación, seguimiento y control ambiental en la ejecución de proyectos de desarrollo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y adopción a los efectos del Cambio climático</li> </ul> </li> </ul>	% cobertura ampliada para la disponibilidad de alimentos básicos y nutrientes % alimentos posicionados en la economía regional % familias con mejoramiento de sus condiciones de salubridad % población objeto de la política pública con mejoramiento de la salud y de su estado nutricional No, planes de ordenamiento ambiente de cuencas hidrográficas implementados No, de casos de morbilidad transmitida por alimentos	Evaluación final Fichas de monitoreo Planes de ordenamiento de cuencas hidrográficas Minutas de visitas técnicas de campo. Informes de encuestas y conversatorios realizados en las comunidades Informe de variables condicionantes de la disponibilidad de alimentos : Subproductos integrados en el proceso de producción. Producción interna de alimentos Excedente comercializado. Dependencia alimentaria externa. Métodos de conservación y almacén.	La empresa privada, autoridades municipales y líderes comunales participan en procesos de concertación social y promoción de la seguridad alimentaria y nutricional Se identifican y adaptan cultivos alternativos, los cuales son aceptados por las familias beneficiarias del proyecto. Las familias involucradas diversifican la producción de sus fincas garantizando así una dieta equilibrada.
<b>COMPONENTES</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	Estabilidad en el suministro, la producción y desarrollo del mercado agroalimentario. Impulso a las formas asociativas y empresariales para la generación de empleo e ingresos que contribuyan a la disponibilidad y acceso a los alimentos. Mejoramiento de la capacidad para acceder a los factores productivos de la población vulnerable. Garantía de Acceso a los Alimentos Promoción y protección de la salud y la nutrición y fomento de los estilos de vida saludable Mejoramiento de los servicios públicos, saneamiento ambiental y entornos saludables Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. Desarrollo científico y tecnológico de los ejes de la seguridad alimentaria y nutricional	No, mercados agroalimentarios establecidos No, de formas asociativas y empresariales nuevas para la generación de empleo e ingresos No, estrategias implementadas para garantizar el acceso a los alimentos No, actividades realizadas para la promoción, protección de la salud y nutrición y para el fomento de estilos de vida saludable % aumento de cobertura para mejoramiento de servicios públicos y saneamiento ambiental	Planes de salud y nutrición municipales Sistematización y publicación Cuentas radiales promocionales Listados y memorias Número de familias capacitadas en cultivos alternativos Número de familias diversifican la producción	Autoridades y funcionarios municipales dispuestos a impulsar la seguridad alimentaria y nutricional

## 1.10 Indicadores de la Matriz del Marco Lógico

**Tabla 2**

*Indicadores de la Matriz del Marco Lógico*

Niveles de desempeño	Indicador	Meta
Complementar alimentaria y nutricionalmente a los grupos de mayor prioridad y/o vulnerabilidad	% de la población en edad escolar de I.E oficiales atendidos por programas de complementación alimentaria	Alcanzar 100% de la población en edad escolar de I.E oficiales en situación de vulnerabilidad con estrategias de complementación alimentaria
Fortalecer el suministro y el mercado agroalimentario con énfasis en el mejoramiento de la producción de alimentos del departamento	% de área destinada al cultivo de alimentos básicos sobre superficie total cultivada	Aumentar el % de área destinada al cultivo de alimentos
Mejorar la salud y el estado nutricional materno infantil	Tasa de mortalidad infantil (# de muertes de lactantes menores de un año/# de nacidos vivos en un determinado año, en %)	Reducir la mortalidad infantil asociada a desnutrición en primera infancia en 5 años y erradicar esta causa de muerte en 10 años
Fortalecer los servicios de agua potable y saneamiento básico	Cabeceras municipales beneficiadas/Total cabeceras municipales	Potabilizar el agua para consumo humano en 41 cabeceras municipales
Mejorar y fortalecer la gestión del sistema de vigilancia y control de calidad de alimentos	Número de medidas/Acciones específicas para mejorar los niveles de inocuidad alimentaria en cada uno de los eslabones de la cadena alimentaria	Reducir el número de brotes de enfermedades transmitidas por alimentos (incluida el agua)
Fortalecer la capacidad institucional para la gestión de la seguridad alimentaria y nutricional	Los municipios incluyen en los P.D.M los objetivos de los planes SAN locales	Lograr la inclusión en los P.D.M de 2012 y del 2016 del concepto y de propuestas locales en SAN

Fuente: Elaboración propia (autores 2016)

## 1.11 Modelo teórico<sup>8</sup>

“En el Plan Departamental de Desarrollo 2008-2011: “ARRIBA EL CAUCA”, se consignó la necesidad de contar con el Plan CAUCA SIN HAMBRE. Con este, el Departamento del Cauca, acoge la política pública de Colombia de Seguridad Alimentaria y Nutricional, y con ello, comparte el marco conceptual que para esta materia se ha venido construyendo desde hace varios años, a partir de la discusión y la validación en diferentes escenarios locales, regionales, nacionales e internacionales.

<sup>8</sup>Situación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Departamento del Cauca. En: PNUD, ACCIO SOCIAL, PROSEAN. (2009). Plan de seguridad alimentaria y nutricional para el departamento del Cauca. Popayán. (pp. 7-9).

Es así que el concepto de seguridad alimentaria y nutricional que compila en esencia las necesidades del departamento del Cauca y que permite la construcción de este Plan es el adoptado en la referida política pública, que define la Seguridad Alimentaria y nutricional como :

(...) 'La disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa'. (Conpes social 113/2008 citado en PNUD, ACCIO SOCIAL, PROSEAN. (2009).

La seguridad alimentaria y nutricional es requisito para el desarrollo humano sostenible, por tanto se debe asumir como un derecho, según lo estipula La Constitución Política de Colombia y los pactos a los que se ha suscrito el Estado Colombiano, con los consecuentes compromisos que ello genera para las instituciones, la sociedad civil y los individuos.

En oposición, la idea de inseguridad alimentaria se refiere principalmente a las dificultades y obstáculos físicos, económicos, geográficos, sociales y/o culturales de las personas para consumir los alimentos mínimos necesarios, es decirlos de la canasta básica. La inseguridad alimentaria y nutricional, es decir el no goce de este derecho, se mide no sólo por el número de personas que la padecen sino por el grado en que la sufren.

El concepto de seguridad alimentaria y nutricional pone de manifiesto los ejes que lo definen: Disponibilidad de alimentos; Acceso físico y económico a los alimentos; Consumo de alimentos; Aprovechamiento o utilización biológica; Calidad e inocuidad y Gestión Pública.

La Disponibilidad de alimentos es la cantidad de alimentos con que se cuente en el territorio de referencia, el municipio, el departamento, la nación. Es la relación entre el suministro de estos frente a las necesidades de la población. La disponibilidad se genera de la producción y la importación de alimentos y debe pensar en ámbitos, por ejemplo: la comunidad, la región, lo urbano, rural, el país, etc.

La disponibilidad de los alimentos está determinada por la estructura productiva agropecuaria y agroindustrial, los sistemas de comercialización internos y externos, los factores productivos (tierra, crédito, agua, tecnología, recurso humano), las condiciones eco sistémico (clima, recursos genéticos y biodiversidad), las políticas de producción y comercio, y las tensiones sociopolíticas (relaciones económicas, sociales y políticas entre actores).

El Acceso es la posibilidad de todas las personas de alcanzar una alimentación adecuada y sostenible. El acceso se realiza básicamente a través del hogar, en tanta unidad económica y se refiere a los alimentos que pueden obtener o comprar quienes los componen. Sus determinantes básicos son el nivel de ingresos, la condición de vulnerabilidad, las condiciones socio-geográficas, la distribución de ingresos y activos (monetarios y no monetarios) y los precios de los alimentos.

El Consumo sucede en la familia, en tanta unidad social y cultural. Podemos entenderlo como el conjunto de referencias a los alimentos que comen las personas, los criterios de selección de mismos, las creencias, las actitudes y las prácticas en torno a ellos. Sus determinantes son: la cultura, los patrones y los hábitos alimentarios, la educación

alimentaria y nutricional, la información comercial y nutricional, el nivel educativo, la publicidad, el tamaño y la composición de la familia.

El Aprovechamiento o utilización biológica de los alimentos: se refiere a cómo y cuánto aprovecha el cuerpo humano los alimentos que consume y cómo los convierte en nutrientes para ser asimilados por el organismo. El aprovechamiento se realiza en el orden individual, según las diferencias de género, etnia y ciclo vital. Sus principales determinantes son: el medio ambiente, el estado de salud de las personas, los entornos y estilos de vida, la situación nutricional de la población, la disponibilidad, la calidad y el acceso a los servicios de salud, agua potable, saneamiento básico y fuentes de energía.

La calidad e inocuidad de los alimentos se refieren al conjunto de características de los alimentos que garantizan que sean aptos para el consumo humano, que exigen el cumplimiento de una serie de condiciones y medidas necesarias durante la cadena agroalimentaria hasta el consumo y el aprovechamiento de los mismos, asegurando que una vez ingeridos no representen un riesgo (biológico, físico o químico) que menoscabe la salud. No se puede prescindir de la inocuidad de un alimento al examinar la calidad, dado que esta es un atributo de la calidad. Sus determinantes básicos son: la normatividad (elaboración, promoción, aplicación, seguimiento); la inspección, vigilancia y control; los riesgos biológicos, físicos y químicos, la manipulación, conservación y preparación de los alimentos.

Por último la Gestión en SAN, es un componente que no se toma tradicionalmente como un eje de la seguridad alimentaria, sino como una condición que se presume dentro de la acción de la sociedad y del Estado frente a sus deberes en la materia. Sin embargo en lo que concierne al Departamento del Cauca, una gestión pública en favor seguridad alimentaria y nutricional, es un asunto determinante por cuanto está ligada su existencia al desarrollo de este Plan. La gestión en seguridad alimentaria se puede entender como el ejercicio de coordinar todos los recursos disponibles para conseguir los objetivos propuestos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre los actores, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

La conjugación de estos ejes mejora las posibilidades de realizar el efectivo ejercicio de los derechos y deberes, concreta la acción del Estado, la sociedad civil y la familia; y engloba las condiciones básicas para lograr la seguridad alimentaria y nutricional”.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. COBERTURA EFECTIVA**

El Departamento del Cauca se encuentra ubicado en el rango de las regiones inseguras alimentaria y nutricionalmente de Colombia, con un 58.9% de los hogares en su litoral pacífico y el 47.7% en la zona Andina ubicados en esta categoría. La desnutrición crónica que afecta al 13,5% (18.671) de niños y niñas de 0 a 4 años, al 14,5 % de los niñas y niñas de 5 a 9 años (21.837), y al 21% de los que tienen entre 10 y 17 años (43.623), es la consecuencia directas más visible de esta situación.

Al aproximarnos a la situación de seguridad alimentaria de las diferentes comunidades del Departamento del Cauca, se encuentra un panorama aún más complejo que el del resto del



país. La situación económica y social se manifiesta en bajas posibilidades de desarrollo, la marcada dependencia alimentaria, el mayoritario consumo de alimentos de bajo valor nutritivo, la movilidad en cultivos de uso ilícito, preocupantes índices de deserción escolar acompañada por el pobre rendimiento académico, bajo desarrollo físico e intelectual, migración y baja calidad de vida, desnutrición y, por consiguiente, mayores tasas de incidencia y prevalencia de morbi-mortalidad.

Se registra para el municipio de Popayán la firma del convenio 01 entre el CBF y el municipio de Popayán el programa de desayunos infantiles que proyecta una cobertura de 4.355 desayunos al inicio del programa y una prospectiva de 5.993 desayunos en la administración del 100% por parte del ente territorial.

El PDSAN en cuanto de cobertura tanto a nivel nacional pero con relevancia en el departamento del Cauca, muestra resultados de implementación de la política, aclarando que el cambio en las administraciones de gobierno es evidente en los intereses y ajustes de los mismos, en función a los ajustes de los nuevos planes de gobierno y las instituciones a cargo. El cumplimiento de metas se hicieron explícitas en aspectos como formación y certificaciones, aspectos que se vio reflejada en el impacto de la política y la sostenibilidad de la política.

## **2.2. NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES**

Con la información disponible no se pudo demostrar que los beneficiarios utilicen los componentes de manera prevista, no hay información cuantitativa que lo sustente, ya que no hay con exactitud la cantidad de bienes y servicios entregados, así como tampoco la temporalidad, razón por la que no se pueden establecer variables de tipo condicional.

## **2.3. CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS COMPONENTES**

En la oportunidad de los componentes la población efectivamente atendida por los actores del PDSAN trascendió en la formulación, acompañado de la institucionalidad que adelantaron acciones relevantes que visualizan las vulnerabilidades existentes asociadas a pobreza y conflicto armado.

Los beneficiarios seleccionados se realiza con base en la información de las fichas BPIN, que contienen información incompleta que no permite la verificación exacta, en este orden el PDSAN de acuerdo a la demanda mediante mecanismos de focalización con herramientas como el SISBEN para determinar las poblaciones

## **2.4. USO DE LOS COMPONENTES POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS**

En cuanto al uso de los componentes sobre la calidad y la oportunidad de los mismos entregados no evidencian las calidades tanto necesarias como establecidas, por lo cual la información no permite establecer una información clara, se presume que la institucionalidad a cargo realiza prácticas de auto evaluación y mejoramiento como parte de la gestión de política.

## **2.5. RESULTADOS A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITOS**

Reportar la información existente sobre los resultados obtenidos por el programa en términos de fines y propósitos para esta política solo permiten dar cuenta de que la institucionalidad a cargo ICBF, Ministerios de agricultura y desarrollo rural cuentan con sistemas de información que permiten dar cuenta de resultados y acciones, pero no hay datos ni estudios que se ligen con los impactos.

## **3. INSUMOS**

### **3.1. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Los presupuestos para la política del PDSAN departamental provienen de fuentes del ICBF y de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, por lo tanto establecer la información de las disponibilidades presupuestales no se reportan para este ejercicio, ya que no se han definido los requerimientos financieros para la operación, los aportes provienen de recursos parafiscales, se presumen aportes económicos también de actores privados que no están cuantificados, otros aportes no definidos los hacen por ejemplo los comités sectoriales y empresas.

### **3.2. EJECUCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

Como el PDSAN no tiene indicadores ni metas claras para medir la ejecución de los recursos financieros, así como tampoco se puede determinar si las instituciones han cumplido con sus aportes destinados a las acciones, por tanto establecer el grado de cumplimiento de metas en cuanto a ejecuciones presupuestales, no es fidedigno.

### **3.3. USO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS**

No se puede determinar con la información disponible, la información es descriptiva en relación a los objetivos misionales, por tanto determinar la distribución de los recursos no es información clara.

### **3.4. ESTRUCTURA DE COSTOS**

Los recursos que llegan al PDSAN a la política llegan por ejemplo del SENA que son distribuidos a través de una bola única. Los que llegan del ICBF vienen con destinación desde el nivel central dado el carácter de la entidad, en cuanto a los ministerios de agricultura y salud la asignación de recursos está definida desde el nivel central. Por tanto hablar de una estructura de costos no se puede determinar si existe.

## **4. MANEJO OPERATIVO**

### **4.1. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES OPERATIVAS**

La planeación operativa se sustenta en que las actividades reportadas por el ministerio de Salud y Agricultura son las necesarias para el cumplimiento de los objetivos del PDSAN, pero que hace falta articulación entre los componentes de planeación y seguimiento a la

gestión, desafortunadamente no se encontró cronogramas ni calendarización de actividades asociados a los componentes que evidencien los comportamientos, así como tampoco estas asociadas a organismos responsables de las ejecuciones claro está que existen claridades en algunos componentes más que en otros, pero tampoco se reportan las metas asociadas a tiempos ni productos. No se identificó un sistema de gestión de calidad documentado que permitiera tener en cuenta la información sobre procesos, tampoco se identificó que en la estructura de la política se tuviese una estructura y procesos compartidos con las entidades.

#### **4.2. SELECCIÓN, PRIORIZACIÓN Y/O FOCALIZACIÓN**

No se pudo evidenciar los criterios de selección, priorización ni focalización como sistema, así como tampoco se pudo evidenciar si los mecanismos de la selección, priorización y focalización relacionados con los componentes se aplican y si con efectivos como procedimientos de salida del programa.

#### **4.3. PROCESO DE DISEÑO Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS COMPONENTES**

Las instituciones a cargo del PDSAN apuntan en términos de diseño y mejora de la calidad al cumplimiento al máximo del sistema de gestión de calidad en la gestión pública NTCGP 10000:2009. En cuanto a las actividades de investigación y desarrollo de los componentes del PDSAN no cuenta con información.

#### **4.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES**

El PDSAN en cuanto al proceso de producción de componentes no tiene identificadas a las actividades de apoyo a la política que permita establecer mecanismos para mejorar la productividad así como tampoco evidencia la estimación de la productividad media de los recursos humanos y otros factores de producción relevantes que utilice la política.

#### **4.5. PROCESOS DE ENTREGA DE LOS COMPONENTES**

para los componentes del PDSAN no se pudieron describir los mecanismos de entrega que se tiene definidos para los componentes porque no es claro este proceso, así como tampoco es clara la información los estándares del programa en cuanto a la oportunidad, en términos de tiempo, de la producción y entrega de componentes (tiempos previstos de entrega, planes de contingencia), por tanto no se pueden describir los mecanismos con los que cuenta el programa para mejorar la oportunidad de entrega los componentes.

#### **4.6. REFORMULACIONES DEL PROGRAMA (SI APLICA)**

La información no muestra contenidos en relación a reformulaciones de la política, ni rediseños en el modelo de gestión operativa, en la estructura institucional, en la estructura financiera y en los sistemas de seguimiento y evaluación, como tampoco proyectos de cambio de la política

### **5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **5.1. PRINCIPALES ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA**

El Conpes social 113 de 2008 definió los componentes del sistema con las responsabilidades institucionales. Sin embargo, no existen reglas de juego como sistema que permitan generar una acción orientada por metas colectivas que asumen los distintos actores. De igual manera el ICBF, el Ministerio de Agricultura en el marco del PDSAN tienen claras sus funciones. Pero con la información disponible no se puede determinar si las funciones asignadas son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes componentes del PDSAN. En cuanto a Otros actores que participan a la operación (privados) No existe un esquema de asignación de responsabilidades que participan en la operación del PDSAN.

## **5.2. ESQUEMA GLOBAL DE OPERACIÓN**

La operación de la PDSAN se da a nivel de la nación, de las funciones propias y funciones delegadas y al Interior de la entidad, así:

A Nivel de la nación, el Conpes social 113 de 2008 enfatizó en las acciones de los actores gubernamentales y del nivel central, con el SENA, el ICBF que lidera el PDSAN

A nivel de Funciones propias y funciones delegadas, en el Conpes social 113 de 2008 aparece una tentativa de diseño del PDSAN en donde aparecen privilegiadamente las entidades gubernamentales, No se definió una unidad ejecutora central a cargo de funciones de seguimiento y control, se indicó que la regulación estaría en cabeza del Ministerio de la Protección Social y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, lo que no genera unidad de criterio, operación y análisis como sistema.

Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Programa: El PDSAN es operado por varias entidades según componentes, no se puede indicar que exista un esquema de responsabilidades unificado, se observa en el caso del ICBF, las dependencias de la entidad en el caso de normalización y certificación tienen clara su participación como componentes del PDSAN. En el caso de las acciones de pertinencia no se ven claramente como parte del PDSAN. En el caso del Ministerio de Salud y de Agricultura, el PDSAN es percibido claramente en el Ministerio de Educación, particularmente en la Dirección de Calidad.

## **5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA**

Para la estructura organizacional interna regionalmente, según la capacidad de las secretarías de salud, ésta direcciona, orienta y acompaña los procesos de articulación entre el manejo y cumplimiento de los estándares básicos de salubridad. En cuanto a certificación, la presencia de organismos certificadores privados a parte del ICBF tiene un potencial riesgo de duplicidad en la medida en que no se establezcan acuerdos concretos con sectores productivos interesados en operar servicios de certificación. Así mismo, es importante establecer con claridad el papel que tendrían las certificaciones con la NTCGP 1000:2009 frente a las certificaciones bajo las normas técnicas, para evitar la duplicidad de esfuerzos de los oferentes.

No se encontró canales de información a través de los cuales la información de la unidad ejecutora del programa registra de las funciones de la Unidad Ejecutora de la programa. Así

como tampoco mecanismos de coordinación, asignación de responsabilidades, procesos de toma de decisiones y esquemas de control al interior del programa

#### **5.4. MECANISMOS DE COORDINACIÓN EXTERNA**

El posicionamiento del Programa en el contexto institucional externo y la relación de la Unidad Ejecutora con los actores externos que se consideran clave para el buen desempeño de las actividades y para el logro de los objetivos del programa, pero descubrir los mecanismos de coordinación, asignación de responsabilidades, procesos de toma de decisiones y esquemas de control con respecto a otras instituciones relacionadas, en la información capturada fue insuficiente. No obstante dado que el PDSAN no tiene una estructura formal sino que es más bien una red, no se puede decir que exista una cadena de mando jerárquico entre los actores que operan el sistema. El Conpes social 113 de 2008 determinó un liderazgo compartido del Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el de Educación Nacional.

Los actores del PDSAN a nivel central reconocen que si existe un cabeza que rijan el sistema. A nivel territorial se continúa percibiendo al ICBF, en mayor o menor medida, como la entidad líder del PDSAN, gracias a las acciones que desarrollan sus centros, a las mesas sectoriales y a las redes de formación para el trabajo que impulsa.

#### **5.5. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DE USUARIOS**

Los mecanismos de participación de usuarios se limitan a la consulta de necesidades y demandas del sector productivo en escenarios como las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales de normalización. Éstos operan según procedimientos definidos en el ICBF, los Ministerios de Agricultura de Salud y Protección Social, por tanto no existen otros mecanismos o espacios de participación de los beneficiarios. Las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales de normalización son considerados espacios de participación, pero no hay evidencias del reconocimiento de canales formales de comunicación con los que cuente el PDSAN, aparte de esto no hay evidencia de otros mecanismos formales de participación.

### **6. ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL**

#### **6.1. Direccionamiento – Planeación**

No se han desarrollado ejercicios de direccionamiento estratégico del PDSAN, la definición y replanteamiento de metas se realiza en el ámbito institucional y no como sistema, además no existe un plan estratégico del PDSAN, sino los planes nacionales y sectoriales donde se definen metas relacionadas con el sistema, pero no se aborda éste como tal en todos sus componentes, en cuanto a las acciones para la continuidad del sistema como tal no se han definido. Las entidades que tienen a cargo componentes, ICBF, los Ministerios de Agricultura y de Salud, las han asumido como parte de sus actividades misionales lo que brinda garantía de continuidad. No hay una instancia que asuma el direccionamiento y seguimiento del programa. Han existido comités temporales o acciones desde la Alta Consejería de la Competitividad y las Regiones pero no sistemáticas y sostenidas en el

tiempo. Los Ministerios de Agricultura y de Salud, ejercen su papel de seguimiento para el programa de alimentación y nutrición, pero no hay evidencias de que lo hagan en otros aspectos.

## **6.2. Seguimiento y control**

No existe una definición de la cadena de mando en el PDSAN en parte por su propia naturaleza y por la concurrencia de actores institucionales, se evidencio que no se realiza seguimiento a la gestión desde el ámbito del sistema sino desde cada una de las instituciones participantes, estas en el sistema generan información para dar cuenta de sus propias acciones institucionales, lo que representa una limitación como sistema ya que no existen mecanismos para agregar la información. No existen evidencias de mecanismos para recoger información a nivel territorial del avance del PDSAN, sobre todo en lo que concierne a los actores privados.

A nivel territorial los actores desarrollan acciones orientadas hacia el PDSAN, sin que esto sea deliberado por parte del nivel central en el caso de los actores privados. Para la situación de los centros regionales del ICBF se observa la cadena de acciones definidas desde la oficina de planeación de la Dirección Regional. En el caso de la secretaría de salud, el desarrollo es desigual en la medida en que cumplen orientaciones de los Ministerios de Salud de Agricultura, pero sus acciones están determinadas por los Planes Departamental de Desarrollo.

## **7. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA**

### **7.1. CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA**

- Acorde al Información Check Box y el proceso de consulta de información para el diligenciamiento de la sección de Descripción especificar:
- Si la información requerida estaba disponible en el Programa y accesible, o si se presentaron vacíos de información que generaron consultas adicionales
- Si la información estaba actualizada, completa y organizada
- Establecer si la información que maneja el programa es de calidad y permite una óptima toma de decisiones

## SECCIÓN II: Evaluación

### 1. Diseño de la política pública “Cauca sin hambre”

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
1.1.1. ¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?		5.0
Área	Tema	
DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE	DISEÑO ESTRATÉGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El programa se dirige a un problema/necesidad/interés bien identificado, diagnosticado y documentado?</li><li>• ¿El problema/necesidad/interés es importante y sigue existiendo hoy en día?</li><li>• ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente relacionados con el problema /necesidad/interés?</li><li>• ¿El programa cuenta con un diagnóstico de contexto apropiado?</li></ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
1.1		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• El problema al que le apunta el plan de seguridad alimentaria y nutricional para el Departamento del Cauca (PDSAN) está bien identificado y documentado.</li><li>• El problema sigue siendo importante en la actualidad. Por otra parte, los datos relacionados se constituyen en retos que el país debe afrontar y aunar esfuerzos de actores tanto públicos como privados. Para lograr esta mejora, se observa que desde 2009 se ha buscado que el plan de seguridad alimentaria y nutricional para el Departamento del Cauca (PDSAN) se consolide en sus distintos componentes.</li><li>• Los objetivos de fin responden al plan de la seguridad alimentaria y nutricional en el Departamento del Cauca (PDSAN). Los de propósito se constituyen en desagregaciones del fin pero desde varias lógicas: política de gobierno y los planes de desarrollo, planes sectoriales (Ministerio de Salud y Protección Social) o institucionales (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF) con sus respectivas estrategias y programas.</li><li>• El plan de seguridad alimentaria y nutricional para el Departamento del Cauca (PDSAN) como tal cuenta con un diagnóstico del contexto y se nutre de los estudios y análisis de las entidades que lo conforman.</li></ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
Los objetivos de fin y de propósito del PDSAN no responden exclusivamente a las acciones de un actor en particular, sino que confluyen múltiples actores, incluso privados y de otras entidades gubernamentales y sectores de la producción, lo que dificulta su definición y seguimiento.		
<b>Recomendaciones</b>		
Los actores que forman parte del PDSAN deberían establecer acuerdos para que en sus respectivos planes de desarrollo queden planteadas unas metas a las que pueda hacerse seguimiento como sistema. Esta recomendación se debe entender en el marco de lo que se propone para la estructura organizacional.		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
1.1.2. ¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?		4.0
Área	Tema	
DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE	DISEÑO ESTRATEGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente definidos?</li><li>• ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa son suficientemente específicos para definir el marco de acción del Programa?</li><li>• ¿El Programa tiene un número limitado de propósitos que reflejan claramente el fin del programa?</li><li>• ¿Ha definido el programa indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a fines y propósitos?</li><li>• ¿Ha definido el programa indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a componentes y cobertura?</li><li>• ¿Los indicadores son limitados en número, cuantificables y medibles con información disponible o de fácil acceso?</li><li>• ¿Se ha definido un horizonte temporal para el cumplimiento de las metas?</li><li>• ¿Existen líneas de base para los indicadores definidos (particularmente a nivel de fin y propósitos)?</li></ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
1.4 – 1.5		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Si bien los objetivos del PDSAN con respecto a fin están previstos en los documentos en relación con el desarrollo del talento humano del país, en el diseño del PDSAN no hay una definición precisa de metas de corto, mediano y largo plazo que directamente den cuenta de ello. Adicionalmente, no hay un cronograma de cumplimiento ni medios de verificación establecidos.</li><li>• En cuanto a los objetivos de propósito se encuentra que éstos han sido formulados en los planes nacionales de desarrollo y sectoriales del Ministerio de Salud y Protección Social y del ICBF, pero no con referencia directa al PDSAN sino dentro de las estrategias definidas por la estructura de planeación adoptada por el ente responsable. Los objetivos definidos no son tan claramente especificados en relación con los componentes del PDSAN, sino que apuntan a las estrategias y programas de las entidades que lo conforman.</li><li>• Los propósitos a nivel de fin son amplios en su número y características y no responden únicamente a acciones propias del PDSAN, sino en las que confluyen múltiples actores.</li><li>• Con el documento Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes social 113 de 2008), como base del proceso de consolidación del PDSAN, se puede mencionar que no existen metas concretas y precisas en relación con los componentes. Éstas han sido definidas en el marco institucional de aquellas entidades que asumen responsabilidad por componentes del PDSAN.</li><li>• No existen indicadores a nivel de fin definidos sobre los cuales se comprometa el PDSAN. Existen indicadores y metas a nivel de propósitos establecidos dentro de la lógica de las entidades, principalmente Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y del ICBF. Sin embargo, se observa que con el cambio de gobierno en algunos casos cambia la definición de indicadores, sus medios de verificación y las metas.</li></ul>		



lo que dificulta la trazabilidad.

- A nivel de componentes y cobertura se encuentra la misma dificultad, los indicadores y metas refieren a las acciones de las entidades a cargo de algunos componentes del PDSAN, pero no a éstos en particular. Cambia su definición, estructura y forma de verificación de un periodo de gobierno a otro, incluso de documentos internos de las entidades frente a lo registrado en el Sistema de Gestión y Seguimiento a las Metas del gobierno-SIGOB.
- Existe una cantidad desbordada de indicadores que se pueden identificar para dar cuenta de los componentes del PDSAN, que son producidos por las entidades (Ministerio de Salud y Protección Social e ICBF). No se dispone de indicadores precisos acordados desde alguna instancia del PDSAN para su seguimiento.
- El horizonte temporal de las metas definidas está determinado por los periodos de gobierno. Se incluyen también metas en relación con el PDSAN en los ejercicios de planeación al 2018, tanto nacional como en el sectorial de educación.
- La línea de base aparece para algunos indicadores, aunque se presentan inconsistencias entre las fuentes de información, SIGOB y plan sectorial en el caso del ICBF.

### Observaciones de evaluación

Dado que el PDSAN responde a una política pública del orden nacional sus metas están atadas a los periodos de gobierno. Esto genera que la trazabilidad de los objetivos propuestos se pierda entre un periodo y otro por el cambio en la formulación de líneas estratégicas, programas, objetivos y los indicadores que dan cuenta de ellos.

### Recomendaciones

Incluir de manera explícita un capítulo o apartado en los planes de gobierno donde se acuerden las metas del PDSAN como tal y no sólo mencionarlo desde las acciones de las entidades que lo conforman. Se debe clarificar la línea de base previo acuerdo sobre los indicadores a emplear, sus definiciones operativas, medios de verificación y registro.

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>1.1.3. ¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?</b>	<b>4.0</b>

Área	Tema
DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE	DISEÑO ESTRATEGICO
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene el programa argumentos teóricos sólidos para afirmar que los componentes entregados son apropiados para lograr los fines y propósitos del programa y abordar el problema/necesidad /interés objeto del programa? ¿Son validos los principales supuestos del modelo teórico (beneficios generados) de la intervención?</li> <li>• ¿Existen estudios que comprueben o cuestionen la eficiencia del diseño adoptado y de los componentes utilizados (por ejemplo en el caso de experiencias previas)? ¿Se han tomado en cuenta?</li> <li>• ¿Se identifican componentes que se producen en la actualidad y que podrían ser prescindibles o posibles de sustituir por otros más eficaces?</li> <li>• ¿Se identifica algún componente que no es producido(a) en la actualidad y que podría mejorar la eficacia del Programa?</li> </ul>	

- ¿Se han previsto en el diseño sinergias entre los diferentes componentes que entrega el programa (si aplica) para el logro de los objetivos?

**Referencia a Sección Descripción:**

**1.4 – 1.5 – 1.7**

**Respuesta a la pregunta**

- El PDSAN cuenta con una estructura definida que se basa en la consolidación de unos subsistemas o componentes que permiten incidir en el problema de competitividad y productividad, desde el punto de vista de la formación de talento humano. Sin embargo, no se establecen relaciones con otros factores que inciden en el problema para determinar el alcance de las metas establecidas para el PDSAN. Los beneficios definidos son válidos pero de cierta manera están limitados por las acciones públicas y privadas de los actores que conforman el PDSAN para lograrlo, así mismo del aparato productivo para incorporar elementos del PDSAN y así beneficiarse de los resultados individuales de los beneficiarios del PDSAN.
- No existen estudios sobre la validez del modelo y los componentes adoptados por el PDSAN.
- No existe o no se ha previsto un análisis que permite identificar si los componentes del PDSAN podrían cambiarse o eliminarse. Su dinámica responde a las exigencias y resultados que va generando la implementación.
- No se observa ningún componente del PDSAN que pudiera ser eliminado o sustituido.
- El componente de pertinencia podría ser mejorado para lograr más consistencia del PDSAN en relación con sus propósitos, porque aún cuando existen acciones de algunas entidades que lo conforman, no se cuenta con un sistema integrado que permita la ubicación y generación de información relevante sobre la situación del entorno y las demandas específicas en materia de formación tanto para el corto, mediano como largo plazo. Los mecanismos de análisis de información relevante se aplican de forma aislada y no son claros los mecanismos de entrega al conjunto de los miembros del PDSAN. El componente de pertinencia es sobre todo crítico para los oferentes privados del PDSAN para garantizar una oferta de calidad pero sus mecanismos para acceder a información relevante y actualizada son limitados.
- En términos de la información sobre pertinencia que se genera en las mesas sectoriales, se considera fundamental para alimentar el diseño, pero no son claros los mecanismos formales para canalizarla y socializarla en el conjunto del PDSAN. Aquellos que tienen participación en las mesas sectoriales o relaciones contractuales y operativas en función de las estrategias de ampliación de cobertura del ICBF a través de convenios, se ven directamente beneficiados por el flujo de información, mientras que otros tienen grandes limitaciones no sólo para acceder a ella sino para interpretarla y traducirla en orientaciones para la oferta.

**Observaciones de evaluación**

Aunque el sentido del documento Conpes social 113 de 2008 fue en gran medida promover la consolidación del PDSAN ubicando al Sena como un actor más, la concentración de componentes (normalización, certificación, formación) en esta entidad sigue siendo un factor, por un lado, positivo en tanto cuenta con la capacidad institucional y la fuente de recursos para enfrentar los requerimientos que éstos implican, pero también que dificulta el empoderamiento de otros actores, sobre todo privados del PDSAN, que siguen con una visión dependiente para poner en marcha acciones de mejoramiento de su oferta y consolidación de su capacidad institucional. De ahí que resientan las exigencias del marco normativo en términos de calidad (particularmente, las disposiciones del Decreto 2888 de 2007).

**Recomendaciones**

Crear una instancia responsable del componente de pertinencia que agregue periódicamente la información proveniente de las distintas entidades, la analice y establezca prioridades claras en materia de formación para asegurar la relevancia de la oferta. Esta instancia podría canalizar los avances en materia del marco nacional de cualificaciones y la información que producen los sistemas de información existente sobre oferta, egresada y dinámica ocupacional.

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
----------	-----------------------------

<b>1.1.4. ¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?</b>	<b>3.0</b>
---	------------

**Área**

DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE

**Tema**

DISEÑO ESTRATEGICO

**Subpreguntas**

- ¿Los beneficiarios objetivo han sido bien definidos en función del problema / necesidad que dio origen al Programa?
- ¿Corresponde la definición de los beneficiarios objetivo a los fines y propósitos del programa?

**Referencia a Sección Descripción:**

1.6

**Respuesta a la pregunta**

- Los beneficiarios del PDSAN no han sido definidos con claridad por el Conpes social 113 de 2008 en tanto se aborda la formación del talento humano en general y no de forma desagregada entre beneficiarios directos o indirectos. Lo que se observa es que las entidades gubernamentales con responsabilidad por componentes del PDSAN si cuentan con una desagregación de los beneficiarios directos, principalmente, en los de formación, normalización, certificación y aseguramiento de la calidad.
- La definición de los beneficiarios corresponde a los fines y propósitos definidos para el PDSAN. Es más podría decirse que en el caso de los beneficiarios de la formación su diferenciación se hace más fina en las acciones en tanto aparecen con especial énfasis las poblaciones vulnerables por pobreza (jóvenes y población rural) o por su relación con el conflicto armado (desplazados, desmovilizados, reinsertados).

**Observaciones de evaluación**

No se observan diferenciaciones en la definición de los actores por género. Por sector solamente se encuentra una mención a población trabajadora de la construcción. Por otro lado, en materia de acciones de fortalecimiento tecnológico o de emprendimiento se observa en el Sena la aparición de una serie de beneficiarios más ligados a sectores estratégicos de la economía.

Las entidades oferentes de formación para el trabajo cumplen el doble papel de actores y de beneficiarios en algunos componentes, pero no es claro, solamente en el componente de aseguramiento de la calidad, la definición de metas en torno a la cobertura de las acciones de mejoramiento que sobre ellas recaen.

**Recomendaciones**

El conteo de beneficiarios debe revisarse de manera que las cifras no reporten dos veces a una misma persona que participa en distintas acciones de formación o incluso distintas entidades.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
1.1.5. ¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?		4.0
Área	Tema	
DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE	DISEÑO ESTRATEGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La solución del problema/necesidad/interés es dimensionada a las posibilidades del programa?</li><li>• ¿Las metas de fin, propósitos, componentes y cobertura son factibles y dimensionadas a las posibilidades y a los insumos del programa?</li><li>• ¿Las metas estratégicas (fines, propósitos, componentes y cobertura) son ambiciosos con respecto las posibilidades y a los insumos del programa?</li><li>• ¿Se han formulado las metas estratégicas de acuerdo con las posibilidades y los insumos del programa?</li><li>• ¿Las metas estratégicas tienen en cuenta los factores externos? ¿Con base en la realidad externa las metas son factibles y ambiciosas?</li></ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
1.4 – 1.5 – 1.7 – 1.10		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• No es claro en el diseño del programa una cuantificación del esfuerzo que debe hacer el PDSAN como conjunto para atender al problema de rezago del talento humano. Las cifras dan cuenta de la situación en materia educativa desde el sistema formal de educación, pero no se dispone de una mirada sobre el alcance que tendría la reconversión del talento humano de la población trabajadora actual, desempleada o por vincularse al aparato productivo. Lo anterior en relación con beneficiarios directos. Cuando se refiere a instituciones u oferentes de la formación hay mayor claridad, sobre todo en lo referido a metas en cuanto a instituciones de educación para el trabajo en el componente de aseguramiento de la calidad. En educación superior, no están desagregadas las metas específicamente sobre educación técnica y tecnológica, lo que dificulta su análisis.</li><li>• En relación con la cuantificación de metas frente a los insumos no se dispuso de información lo suficientemente desagregada durante la evaluación como para establecer este punto. Es posible que las mismas entidades no dispongan de esta proyección por lo indicado en la respuesta anterior.</li><li>• En las metas que se reportan en el documento Visión 2018 y en los planes nacionales de desarrollo se pueden observar que las metas son ambiciosas pero realistas en tanto recogen la tendencia previa. No se puede precisar en términos de los insumos por las razones antes expuestas.</li><li>• Las metas definidas no tienen en cuenta factores externos como la capacidad del aparato productivo para la generación de empleo, las decisiones individuales en las que inciden aspectos como la valoración de la formación para el trabajo, el impacto de la crisis económica en la inversión en capacitación tanto de las empresas como de las personas individualmente, los recortes presupuestales a las entidades.</li></ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
Las dificultades antes mencionadas en materia de formulación de metas y objetivos, por		

carecer el PDSAN de una instancia articuladora, se une a la dificultad para analizarlas a la luz de insumos, ya que las fuentes de financiación están agregadas en las instituciones gubernamentales responsables de ciertos componentes y también porque el esfuerzo de los oferentes privados no ha sido cuantificado ni siquiera por las instancias que los agremian.

### Recomendaciones

Una instancia articuladora del PDSAN podría establecer, como se manifestó anteriormente, un alcance en materia de beneficiarios y precisar los insumos requeridos, para luego definir a través de un proceso de negociación con los actores sus objetivos concretos. Es fundamental establecer mecanismos para allegar información sobre insumos, cobertura y resultados de las acciones de actores privados del PDSAN: oferentes de formación, certificadores de competencia, empresa privada en materia de formación, por ejemplo.

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
1.1.6. ¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad?	4.0

Área	Tema
DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE	DISEÑO ESTRATEGICO

### Subpreguntas

- ¿El Programa apunta a alguno de los objetivos estratégicos de la política sectorial y de la entidad?
- ¿El Programa cumple con un papel estratégico al interior de la política sectorial y de la entidad?
- ¿Los fines y propósitos del Programa reflejan los principales lineamientos de la política sectorial y de la entidad?

**Referencia a Sección Descripción:**  
1.2

### Respuesta a la pregunta

- Los objetivos del PDSAN apuntan a la política sectorial de educación y del Sena. En ambas se reconoce el carácter estratégico del PDSAN y cómo sus acciones apuntan a la consolidación de los componentes a cargo.
- El PDSAN es reconocido por las entidades como un objetivo estratégico central de las entidades a cargo, en el caso del ICBF, el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- Se observa que los propósitos del PDSAN reflejan las políticas sectoriales de cobertura, pertinencia y calidad. Así mismo, a pesar de las diferentes aproximaciones conceptuales, se observa una decisión institucional alrededor de temas de articulación de la oferta y de vinculación efectiva del sector productivo.

### Observaciones de evaluación

La dificultad de la evaluación radicó en que no siempre las políticas sectoriales e institucionales están desagregadas de manera intencional para dar cuenta de los componentes del PDSAN.

### Recomendaciones

La instancia articuladora del PDSAN que se propone debe cumplir un papel de interlocutor de cada una de las entidades que lo conforman para producir las síntesis necesarias para orientar el sistema como conjunto, definirle insumos, brindar asesoría y apoyo a los distintos actores. Se debe buscar establecer el alcance preciso en componentes como pertinencia y sobre todo en formación, de manera que no se superpongan metas institucionales que refieren a lo misional de las entidades (por ejemplo la educación media) como las referidas en particular a la formación para el trabajo.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
1.1.7. ¿El programa está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?		3.0
Área	Tema	
DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA CAUCA SIN HAMBRE	DISEÑO ESTRATEGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
Analizar la política global y/o sectorial a que pertenece el Programa en todos sus niveles de articulación, desde el nacional a lo local y comunitario.		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El diseño del Programa tiene en cuenta otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</li><li>• ¿Existe suficiente complementariedad en el diseño (en términos de objetivos, componentes, población objetivos) con otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</li><li>• ¿Permite el diseño del programa evitar duplicidades y conflictos con otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</li><li>• ¿El programa demuestra claridad en cuanto a sus especificidades con respecto a otros programas nacionales, locales, comunitarios o privados que operan en el mismo campo de acción?</li></ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
1.3		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• El PDSAN como sistema tiene relación con otros subsistemas, tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el de protección social; de educación nacional y a su interior con el de educación superior; nacional de calidad; ciencia y tecnología; de competitividad. Son más evidentes en el caso del de protección social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y educación y calidad (en el componente de aseguramiento). Estas sinergias se dan más en la práctica en que en la formulación misma del PDSAN.</li><li>• La complementariedad posible se ha establecido principalmente para el caso de la educación básica y la educación media, a través de acciones de alimentación y nutrición, son parte del PDSAN. La complementariedad se ha dado en la práctica y no necesariamente como resultado de un análisis estratégico y una concertación de acciones. La relación con el sistema nacional de calidad reside en que el PDSAN adoptó como marco conceptual y operativo para el aseguramiento voluntario las disposiciones que en esta materia emiten los Ministerios de Salud y Protección Social y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.</li><li>• El diseño del PDSAN no permite evitar duplicidades y conflictos en tanto hay cruce entre lo que se entiende en el sistema como educación o formación para el trabajo y otras ofertas educativas prestadas por actores del mismo. Además, la entrada de la oferta privada al PDSAN como participante activo se da solamente por la vía del aseguramiento</li></ul>		



de la calidad, en primer término, por el registro obligatorio y en segundo, por la certificación voluntaria de calidad. Con los otros sistemas arriba mencionados se pueden dar duplicidad de acciones, sobre todo en materia de Alimentación, sin embargo, por la información disponible y el alcance de la evaluación no se puede afirmar que se esté dando.

- La especificidad del PDSAN es clara en la medida en que cuenta con varios componentes de diversa naturaleza y las acciones de algunos de ellos se generan desde el ámbito institucional principalmente y no sólo desde el marco del mismo sistema.

#### Observaciones de evaluación

#### Recomendaciones

Establecer una estrategia de diálogo permanente entre los sistemas relacionados e identificar los puntos en los que se requiere una coordinación de acciones más explícita. Promover una articulación alrededor de los distintos componentes del PDSAN. Particularmente, es fundamental esta estrategia para el componente de pertinencia.

## 2. Resultados del Programa

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Resultados del Programa

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
2.1.1. ¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?		4.0
Área RESULTADOS DEL PROGRAMA	Tema RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA	
<b>Subpreguntas</b> Considerar la cobertura con relación a la población total que presenta el problema (población potencial) y con relación a la población objetivo (programada) que se ha considerado atender. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede el programa dar resultados en cuanto a los niveles de cobertura?</li> <li>• ¿El programa cumple con las metas establecidas en cuanto a cobertura de beneficiarios (directos e indirectos)?</li> <li>• ¿El programa cumple con las metas establecidas para la producción de los componentes específicos?</li> <li>• ¿El nivel de cobertura de la población objetivo demuestra mejoras en el tiempo?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> 2.1		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El PDSAN muestra resultados importantes en materia de cobertura reportados por el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) en los componentes a su cargo. Sin embargo, se observa que dado el cambio en algunas metas e indicadores no en todos los casos hay series de tiempo comparables que muestren más allá de</li> </ul>		

<p>máximo cuatro años, los resultados del sistema. Este cambio en las metas e indicadores se debe a la transición en la dirección de las instituciones o de cambios en los lineamientos de política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, se observa cumplimiento de las metas propuestas en los componentes donde éstas son explícitas.</li> <li>• En los componentes de formación y certificación donde los reportes hacen referencia a personas atendidas, se observa un incremento sostenido en el tiempo en los indicadores de cobertura.</li> </ul>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>Es importante aclarar que en algunos casos la denominación de los indicadores varía de personas atendidas, a graduadas, a personas con seguro, a horas de atención brindadas lo que dificulta el análisis de resultados.</p>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Unificar las definiciones operacionales de los indicadores así como los medios de verificación, y de preferencia trascender el diseño de los planes de gobierno para que la formulación no varíe en el tiempo y se puedan construir series. Es importante definir un criterio para evitar la doble contabilización de beneficiarios que acceden a varios servicios u ofertas, bien sea en una misma entidad o en otras del sistema.</p>

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>2.1.2. ¿Los beneficiarios usan los componentes?</b>		<b>4.0</b>
<b>Área</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<b>Tema</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA	
<p><b>Subpreguntas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede el programa demostrar o la evaluación que los beneficiarios utilizan los componentes en la manera prevista por el programa?</li> </ul>		
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>2.4</b></p>		
<p><b>Respuesta a la pregunta</b> Con la información disponible no se puede determinar la respuesta a esta pregunta.</p>		
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p>		
<p><b>Recomendaciones</b> Es fundamental que el PDSAN promueva la creación de asociaciones o ligas de usuarios que por una parte permitan mejorar sus estándares de exigencia como beneficiarios y por el otro, para poder establecer mediciones de inversión privada. Esto se puede plantear asociado a la</p>		



política de aseguramiento de la calidad, de manera que participar en este tipo de estudios o análisis los realicen de forma voluntaria las instituciones, lo que sería reconocido para la certificación de calidad.

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
-----------------	------------------------------------

<b>2.1.3. ¿El programa atiende realmente a la población objetivo?</b>	<b>4.0</b>
---	------------

<b>Área</b>	<b>Tema</b>
-------------	-------------

RESULTADOS DEL PROGRAMA	RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA
-------------------------	--

**Subpreguntas**

- ¿La población efectivamente atendida por el programa (población beneficiaria) coincide con la población objetivo que se plantea el programa?
- ¿El programa puede demostrar que los beneficiarios seleccionados han sido los correctos?
- ¿Los beneficiarios efectivos son bien seleccionados/priorizados/focalizados dentro de la población objetivo?

**Referencia a Sección Descripción:**

**1.6 – 2.4**

**Respuesta a la pregunta**

- La población efectivamente atendida por los distintos actores del PDSAN trasciende la que en la formulación se preveía de manera explícita. Se observa de manera importante, en el caso del ICBF o del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder), acciones relacionadas con formación de poblaciones en situación de vulnerabilidad por pobreza o por el conflicto armado.
- La selección de beneficiarios, se realiza con base en unos perfiles definidos en las fichas del Banco de Proyectos de inversión Nacional (BPIN), sin embargo, con la información disponible no se puede determinar que existan mecanismos para verificar el cumplimiento de los criterios.
- El PDSAN actúa por demanda de los servicios y no necesariamente por unas políticas concretas de focalización. Programas particulares como Panes, cuentan con sus mecanismos de selección y focalización empleando herramientas como el SISBEN o el registro para la población en situación de desplazamiento.

**Observaciones de evaluación**

**Recomendaciones**

La amplia diversidad de servicios que encarna el PDSAN exige que en una instancia de articulación de los componentes y actores se asuman definiciones en cuanto a población objetivo, denominación y caracterización de la misma, así como criterios de selección, priorización y focalización que si existen se dan en el marco de los programas institucionales que prestan los servicios. Para ello, es importante que se unifiquen criterios para el registro de los programas en las fichas BPIN ya que varía la información agregada en ellas entre una entidad y otra, incluso al interior de una misma.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
2.1.4. ¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?		4.0
Área	Tema	
RESULTADOS DEL PROGRAMA	RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA	
Subpreguntas		
Evaluar los resultados de producción de los componentes en cuanto a: calidad y oportunidad de entrega de los componentes.		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Puede el programa dar resultados sobre la calidad y la oportunidad de entrega de los componentes?</li><li>• ¿Los componentes presentan la calidad necesaria?</li><li>• ¿Los componentes presentan la calidad establecida?</li><li>• ¿Los resultados de producción de los componentes demuestra mejoras en el tiempo?</li><li>• ¿Se entregan los componentes con oportunidad?</li><li>• ¿Llegan todos los componentes planeados del programa a los beneficiarios?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción:		
2.3		
Respuesta a la pregunta		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Con la información disponible no es posible establecer la calidad y oportunidad en la entrega de los componentes.</li><li>• No se puede establecer.</li><li>• No se puede establecer.</li><li>• No se puede establecer, aunque se presume que existen prácticas de evaluación y mejoramiento continuo en el ICBF, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en el Ministerio de Salud y Protección Social como parte del sistema de gestión de la calidad que ambas entidades han adoptado.</li><li>• No se puede establecer. Al parecer no existen indicadores formulados relacionados con la oportunidad en la entrega que permitan evaluarla.</li><li>• No se puede establecer.</li></ul>		
Observaciones de evaluación		
Dada la complejidad del PDSAN, a que el estudio detallado de cada una de las acciones a cargo de las entidades en si mismo sería un estudio particular y a que no se suministrara información más detallada sobre estos aspectos no es posible establecer juicios sobre este punto.		
Recomendaciones		
Desde la instancia articuladora del PDSAN que se ha propuesto, y habiendo determinado con claridad los productos/servicios del sistema, así como beneficiarios y cobertura esperadas, establecer los indicadores de calidad y oportunidad en la entrega de los componentes. Es conveniente recoger la experiencia de las entidades del PDSAN en sistemas de aseguramiento de la calidad para que éste incorpore las prácticas de estandarización, documentación, evaluación y mejora continua.		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>2.2.1. Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en qué medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?</b>		<b>4.0</b>
<b>Área</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<b>Tema</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede el programa dar información sobre los efectos logrados?</li> <li>• ¿Cumple el programa con las metas fijadas a nivel de propósitos y fin?</li> <li>• ¿Los resultados de evaluaciones independientes y de suficiente alcance y calidad indican que el programa es efectivo y está produciendo los efectos y/o los impactos esperados?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>2.5 – 1.4 – 1.5</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ICBF, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social cuentan con sistemas de información que les permiten dar cuenta de sus resultados programáticos y, por ende, de las acciones que realizan que se pueden enmarcar en el PDSAN. Sin embargo, no hay datos relacionados con efectos de estos resultados.</li> <li>• Las metas definidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Salud y Protección Social y el ICBF en distintos componentes del PDSAN se cumplen con respecto a lo fijado.</li> <li>• No hay estudios que ligen los resultados con el impacto sobre competitividad y productividad, si en cuanto a mejoras en el nivel de ingreso, empleabilidad, continuidad educativa, movilidad laboral, etc.</li> </ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
<b>Recomendaciones</b> Se deben ligar los resultados esperados del PDSAN a indicadores asociados a la productividad, competitividad, por una parte, y, por otra, a mejoras en el nivel de ingreso, empleabilidad, continuidad educativa, movilidad laboral, etc.		

### 3. Insumos

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>3.1.1. ¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?</b>		<b>4.0</b>
<b>Área</b> INSUMOS	<b>Tema</b> DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los recursos financieros disponibles son suficientes para la adecuada implementación del programa?</li> </ul>		

- ¿Se han definido los requerimientos financieros del programa para garantizar su sostenibilidad financiera en el tiempo?
- ¿Se han planteado estrategias que permitan obtener los recursos adicionales requeridos actualmente y en el futuro para la adecuada operación del Programa?
- ¿Se ha planteado una estrategia eficaz para conseguir recursos de terceros, sean estos aportes de otras instituciones (públicas o privadas) o de los beneficiarios? ¿Se ha aplicado una política eficaz de cofinanciación/recuperación de costos en función de los objetivos del Programa?

#### **Referencia a Sección Descripción:**

#### **3.1**

#### **Respuesta a la pregunta**

- Dado que el PDSAN no maneja un presupuesto propio, sino que los componentes son financiados con recursos de los que disponen el ICBF, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social, no puede establecerse si la disponibilidad es suficiente para la implementación.
- No se han definido requerimientos financieros para la operación del PDSAN o de sus componentes. En el caso del ICBF, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social las acciones que realizan en pertinencia, normalización, certificación y formación están financiadas con recursos parafiscales.
- No existe en la formulación del PDSAN ni en su puesta en marcha una estrategia deliberada de cofinanciación del sistema por parte de actores privados, aunque se presume la existencia de unos recursos importantes aplicados por los oferentes privados para la puesta en marcha de sus programas, pero que no están cuantificados ni siquiera por los entes gremiales que los agrupan. En el caso de las mesas sectoriales puede decirse que hay aportes importantes de las empresas y demás participantes relacionados con el tiempo, logística de desplazamientos, asignación de expertos, pero éstos no se han cuantificado.

#### **Observaciones de evaluación**

Se solicitó a las entidades que forman parte del PDSAN que facilitaran la información oficial sobre presupuesto, uso y distribución de recursos y costos en los formatos previstos por la metodología de evaluación ejecutiva (E2) pero no fueron suministrados. El presupuesto y la contabilidad del ICBF no desagrega por componente del PDSAN, sino que los centros regionales reciben una bolsa de recursos que distribuyen internamente para cumplir con las metas que se han fijado, lo que impidió tener en detalle la información sobre la disponibilidad y aplicación de los recursos. En el caso del Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se recibió información bastante agregada solamente sobre el componente de aseguramiento de calidad de la oferta. No se contó con información sobre la inversión de las empresas en capacitación o de los oferentes en procesos de calidad, rediseño curricular, formación de docentes o adecuación de infraestructura.

#### **Recomendaciones**

El PDSAN con una instancia central podría determinar los recursos que las entidades que lo conforman disponen e invierten en el desarrollo de los componentes. Así mismo, podría determinarse la estructura de costos que el PDSAN. Además, podría solicitar a las entidades privadas que lo conforman reportes sobre inversión que alimenten el sistema. Además, cuantificar los aportes en tiempo y especie de los participantes en las mesas sectoriales. Es fundamental que el proceso de integración de la información financiera contemple los

recursos de inversión en capacitación y formación que otras entidades del Estado aplican, así como los que las empresas emplean.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
3.1.2. ¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?		4.0
Área	Tema	
INSUMOS	DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La disponibilidad y dedicación de recursos humanos es adecuada para realizar las actividades previstas?</li><li>• ¿El recurso humano asignado al programa tiene la composición y los perfiles adecuados para realizar las actividades previstas?</li><li>• ¿La proporción entre personal de planta y contratistas es adecuada a las necesidades del programa? ¿El nivel de rotación del personal es adecuado a las necesidades del programa?</li><li>• ¿Los activos del programa son suficientes para facilitar el funcionamiento adecuado del programa?</li><li>• ¿Los activos intangibles son suficientes para facilitar el funcionamiento adecuado del programa?</li><li>• ¿El programa ha identificado posibles alianzas institucionales para su sostenibilidad?</li></ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
3.3		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• A nivel regional, las entidades gubernamentales que conforman el PDSAN, ICBF y Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (que actúan con presupuesto local proveniente del Sistema General de Participaciones-SGP), disponen del personal para la operación de los componentes a su cargo.</li><li>• Con la información allegada no se puede determinar si el recurso humano es adecuado por perfil y número.</li><li>• No se contó con información disponible sobre el personal a cargo de los componentes, de manera que no se puede establecer si hay balance entre el de planta o los contratistas. En el caso del ICBF, el componente de pertinencia es manejado con personal de la Dirección General; el componente de normalización es operado con personal de la Dirección General y los centros regionales, así como con personas provenientes del sector privado, la academia y otros actores que participan en las mesas sectoriales; en el componente de certificación se cuenta con personal del ICBF para su administración pero gran parte de los evaluadores provienen del sector productivo. En el componente de formación, el ICBF además de recurrir a su propia planta de instructores contrata a terceros para ampliar la cobertura. No obstante, no se contó con información discriminada para saber cuál es su proporción, ni para establecer tasas de rotación.</li><li>• Los activos del ICBF, el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y las entidades oferentes de formación son puestas al servicio de los componentes del PDSAN, pero no están cuantificados para establecer su suficiencia.</li><li>• Los activos intangibles del PDSAN se relacionan con el enfoque, las metodologías y la capacidad institucional acumulada, que se percibe es muy amplia, tanto en el nivel central</li></ul>		

<p>como en el regional. Sin embargo, no es posible indicar si son suficientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El PDSAN debe su funcionamiento, consolidación y sostenibilidad al concurso de las entidades gubernamentales y privadas en los niveles central y regional, aunque no existan alianzas institucionalizadas que soporten sus acciones y contribuciones. Es importante resaltar el papel del ICBF en la conformación y dinamización de las redes de formación que a nivel regional animan el PDSAN con acciones de conocimiento mutuo, fortalecimiento conceptual y metodológico y de manera incipiente en el trabajo colectivo para la prestación de servicios o desarrollo de proyectos.</li> </ul>
<b>Observaciones de evaluación</b>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Una instancia articuladora del PDSAN podría establecer los recursos humanos requeridos y los que son dispuestos por las entidades para la operación de los componentes del sistema. Así mismo, establecer mecanismos para cuantificar los recursos no financieros dispuestos por los actores privados que participan en los distintos componentes.</p>

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>3.2.1. ¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?</b>		<b>4.0</b>
<b>Area</b> INSUMOS	<b>Tema</b> USO DE LOS RECURSOS	
<p><b>Subpreguntas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha definido el Programa indicadores cuantificables y metas claras para medir el desempeño del Programa en cuanto a la ejecución de recursos financieros?</li> <li>¿Se han cumplido las metas de ejecución de recursos financieros?</li> <li>¿El Programa ejecuta la totalidad del presupuesto apropiado para la vigencia?</li> </ul>		
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>3.2</b></p>		
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El PDSAN como tal no tiene indicadores ni metas para medir la ejecución de recursos, por las razones antes expuestas.</li> <li>Con la información disponible, no se puede determinar si las entidades que forman parte del PDSAN han cumplido la ejecución de recursos financieros que han destinado a acciones relacionadas con el sistema.</li> <li>Con la información disponible no se puede determinar.</li> </ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
La metodología de la evaluación ejecutiva tiene restricciones para su aplicación a un sistema como es el objeto del presente ejercicio.		
<b>Recomendaciones</b>		
Desde la instancia articuladora propuesta consolidar periódicamente la información		

presupuestal, así como definir unos indicadores de ejecución de los recursos asignados a acciones del PDSAN.

#### Puntaje a la pregunta (1-5)

#### Pregunta

**3.2.2. ¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?**

**2.0**

#### Área

INSUMOS

#### Tema

USO DE LOS RECURSOS

#### Subpreguntas

- ¿La distribución de recursos entre propósitos responde a las prioridades estratégicas del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?
- ¿La distribución de recursos entre componentes responde a las prioridades estratégicas del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?
- ¿La distribución de recursos entre unidades territoriales responde a los objetivos estratégicos del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?
- ¿Se identifican componentes o propósitos claramente sobre financiados o sub financiados?
- ¿Existen mecanismos que vinculan la toma de decisiones presupuestales al cumplimiento de los resultados (cumplimiento de metas)? ¿Los requerimientos de recursos adicionales responden al cumplimiento de metas?
- ¿El Programa puede mostrar qué proporción del gasto ejecutado se destina a los procesos misionales (focalización, diseño de componentes, producción y entrega)?
- ¿La relación entre recursos gastados en procesos misionales y recursos gastados en otros procesos es adecuada?
- ¿El programa destina a los gastos de administración una proporción adecuada de recursos financieros?

#### Referencia a Sección Descripción:

**3.3 – 3.4**

#### Respuesta a la pregunta

- No se puede determinar con la información disponible.
- No se puede determinar con la información disponible.
- Los recursos que llegan por ejemplo a los centros regionales del Sena son distribuidos en una bolsa única en la que no se desagregan los recursos por destinación, lo que impide establecer la asignación relacionada con acciones del PDSAN por componente.
- En el caso del ICBF existe una asignación a nivel central de recursos diferenciada para los componentes de normalización y certificación. Dado el carácter de la entidad el componente de formación se encuentra disperso entre las muchas acciones que en el tema desarrolla la entidad. En el caso del Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se observa una asignación clara de recursos. No hay información disponible sobre el proceso de toma de decisiones.
- Los recursos que se reportan en el informe descriptivo del PDSAN se relacionan con las actividades misionales, las de direccionamiento y control y de apoyo son cubiertas con el presupuesto general tanto en el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como en el ICBF.
- Por lo antes expuesto, no se puede determinar si la relación gastos en procesos misionales frente a los empleados en otros procesos es adecuada.



- Por lo antes expuesto, no se puede determinar si existe una destinación para gastos de administración.

#### Observaciones de evaluación

#### Recomendaciones

### 4. Manejo Operativo

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Gestión del Programa

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
4.1.1. ¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?		2.0
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Todas las actividades realizadas son necesarias y dirigidas a los objetivos del programa?</li> <li>• ¿Las actividades realizadas son suficientes para la correcta operación del Programa?</li> <li>• ¿Demuestra el programa claridad en cuanto a los cronogramas asociados a cada actividad (si existen)?</li> <li>• ¿Demuestra el programa claridad en cuanto a los productos (intermedios y finales) y clientes (internos o externos) asociados a cada actividad?</li> <li>• ¿Ha definido el programa metas de gestión adecuadas, por ejemplo en términos de tiempos y productos intermedios?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>5.1 – 4.1</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades reportadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el ICBF son necesarias para el cumplimiento de los objetivos del PDSAN.</li> <li>• Para una correcta operación del PDSAN hace falta implementar actividades relacionadas con la definición de políticas, la articulación entre componentes, la planeación y seguimiento a la gestión del sistema como conjunto.</li> <li>• No se reportaron cronogramas de actividades asociados a los componentes.</li> <li>• Existe claridad de los productos de algunos componentes en mayor medida que otros. Por ejemplo, en normalización y certificación son claros, mientras que en pertinencia no están definidos como productos para el PDSAN sino más bien para el ICBF y sus centros regionales. En el caso de componentes de más reciente conformación, como es el caso del de aseguramiento de la calidad se observan también productos claros, básicamente en lo referido a la certificación voluntaria de la calidad y al sistema de información en proceso de implementación.</li> <li>• No hay definición de metas de gestión asociadas a tiempos y productos intermedios.</li> </ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b> Si bien se observa que tanto en el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como en el ICBF se han implementado sistemas de gestión de		



la calidad, no se dispuso de información sobre indicadores de eficiencia.

### Recomendaciones

Definir una instancia articuladora para que lidere la definición de políticas, la articulación entre componentes, la planeación y seguimiento a la gestión del sistema como conjunto.

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>4.1.2. ¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?</b>	<b>2.0</b>

Área	Tema
MANEJO OPERATIVO	DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL

### Subpreguntas

- ¿El programa tiene identificados los supuestos relativos a la ejecución, los factores de riesgo y éxito y los factores externos asociados?
- ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo del programa se implemente adecuadamente? ¿El modelo operativo es viable en su contexto concreto de implementación?
- ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo se pueda implementar?

### Referencia a Sección Descripción:

4.6 – 5.2

### Respuesta a la pregunta

- El PDSAN no tiene identificados supuestos relativos a la ejecución, factores de éxito o riesgo, o factores externos asociados.
- El modelo operativo del PDSAN existe, se observa que los componentes se desarrollan a partir de la trayectoria que en ellos han ganado las entidades que los tienen a cargo (caso ICBF y el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). Los componentes del PDSAN funcionan por ser parte fundamental en las entidades o la razón de ser de los oferentes privados. En el nivel regional, los programas de alimentación y nutrición, animados por el ICBF, y las mesas sectoriales, acompañadas metodológicamente por la misma entidad, han logrado una dinámica propia que alimenta al PDSAN como acciones, productos y sentido de conjunto, pero más como resultado de su dinámica y del apoyo del ICBF que como un resultado previsto por el PDSAN en su direccionamiento.
- Aunque existen condiciones que de hecho permiten la operación del PDSAN, se carece de una instancia articuladora que permita visualizarlas como conjunto.

### Observaciones de evaluación

### Recomendaciones

Establecer una instancia articuladora que defina las orientaciones de política, efectúe un direccionamiento estratégico del sistema, permita la concertación de metas, establezca sistemas de control de la gestión y socialice resultados a los distintos actores públicos y privados que lo conforman.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
4.2.1. ¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?		2.0
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES	
<b>Subpreguntas</b> Evaluar los criterios utilizados para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios efectivos, así como los mecanismos y procedimientos implementados para la selección/priorización/focalización. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los criterios de selección, priorización y focalización están diseñados de manera adecuada para seleccionar los beneficiarios de acuerdo con los objetivos?</li> <li>• ¿Los mecanismos y procedimientos de selección, priorización y focalización son eficientes y operativamente manejables?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> 4.2		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se indicó anteriormente, no se cuenta con criterios de selección, priorización y focalización como sistema. Los programas desarrollados que se relacionan con componentes del PDSAN, cuentan con sus propios criterios.</li> <li>• No se dispuso de información para determinar si los mecanismos de selección, priorización y focalización empleados en algunos programas relacionados con componentes del PDSAN se aplican y son efectivos.</li> </ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
<b>Recomendaciones</b> La instancia articuladora propuesta sería el escenario para que los actores del PDSAN, públicos y privados, definieran criterios para segmentar la población objeto de formación para el trabajo, determinar los nichos de población que desde el sistema se abordan y los que se asumen por el sistema nacional de educación o de educación superior particularmente. Con esta definición podrían acordarse criterios para la selección, priorización y focalización.		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
4.2.2. ¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?		2.0
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se evidencia interés por parte del programa para mejorar la calidad de los componentes?, ¿Se asignan insumos específicos para la elaboración del diseño de los componentes?</li> <li>• ¿El programa tiene actividades de investigación y desarrollo sobre los componentes? ¿Se</li> </ul>		

ha incorporado tecnología a los componentes?
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>4.3</b>
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades del PDSAN, particularmente el ICBF y el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural cuentan con sistemas de gestión de calidad orientados bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 1000:2009 (NTCGP 1000:2009), lo que indica un interés de la alta dirección en la mejora continua de la calidad. En ambos casos, los procesos están estandarizados y, por tanto, aquellos relacionados con el PDSAN también lo están.</li> <li>No se cuenta con actividades de investigación y desarrollo sobre los componentes del PDSAN. No se tuvo información sobre asignaciones presupuestales en esa materia.</li> </ul>
<b>Observaciones de evaluación</b>
<b>Recomendaciones</b> Una instancia articuladora del PDSAN debe contar con una asignación presupuestal que le permita impulsar procesos de calidad en sus actores, públicos y privados, así como acciones de investigación y desarrollo asociadas a los componentes. Se debería incorporar un sistema de referenciación nacional e internacional de buenas prácticas en formación para el trabajo que esté disponible para todos los actores del sistema que además incentive la continua revisión y mejora de las condiciones de operación de los componentes.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>4.2.3. ¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?</b>		<b>3.0</b>
<b>Área</b> MANEJO OPERATIVO	<b>Tema</b> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se tiene contemplada dentro del programa la logística para la entrega de los componentes?</li> <li>¿Ha definido el programa indicadores y metas de oportunidad en la entrega de los componentes?</li> <li>¿Se tienen definidos los tiempos de entrega?</li> <li>¿Se tienen identificadas las condiciones externas que afectan la entrega de los componentes?</li> <li>¿Los procesos de entrega de los componentes son operativamente eficientes?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>4.5</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En los distintos componentes del PDSAN no es claro el diseño del proceso de entrega de sus productos.</li> <li>No existen indicadores ni metas de oportunidad en la entrega de los componentes.</li> <li>No están definidos tiempos de entrega.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han determinado las condiciones externas que afectan la entrega de los componentes.</li> <li>No se puede determinar si los procesos de entrega de los componentes son eficientes.</li> </ul>
<b>Observaciones de evaluación</b> La consultoría para la evaluación tiene limitaciones para responder a preguntas que los actores del PDSAN no se han planteado como tales y que por tanto no existe documentación.
<b>Recomendaciones</b> Definir el proceso de entrega de los productos de los distintos componentes, estableciendo metas e indicadores que puedan ser objeto de seguimiento periódico.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
4.3.1. ¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?		4.0
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se tienen identificadas las actividades legales necesarias para el desarrollo del programa?</li> <li>¿La contratación es oportuna?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> 4.1		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El marco normativo que sustenta el PDSAN es muy amplio y se cuenta con él como referencia de primera mano para la operación de los componentes.</li> <li>No se puede establecer con la información disponible si la contratación es oportuna.</li> </ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b> Las actividades de apoyo de las entidades que forman parte del PDSAN, en particular Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el ICBF, están definidas para el conjunto de su propia institucionalidad y no en particular para el sistema, por tanto, dado el alcance de la evaluación ejecutiva (E2) no se indagó a profundidad sobre éstas.		
<b>Recomendaciones</b>		
Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
4.3.2. ¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?		3.0
Área MANEJO OPERATIVO	Tema DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se realiza la programación de gasto de manera apropiada y en tiempos convenientes?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El programa está obligado a cumplir unos plazos en la ejecución de los recursos?</li> <li>• ¿Corresponden estos cronogramas a las necesidades del programa?</li> <li>• ¿El uso de los recursos es reportado de manera rápida y apropiada? ¿Existen procedimientos adecuados para comparar los gastos efectivos con cuanto planteado en el diseño?</li> <li>• ¿Se ejecutan los recursos en coherencia con el plan propuesto y el uso planteado?</li> <li>• ¿Tiene el programa una política efectiva de transparencia y de rendición de cuentas a los actores involucrados en el proceso de implementación, incluyendo los beneficiarios?</li> <li>• ¿Se tiene identificadas actividades apropiadas para el manejo de activos dentro del Programa?</li> </ul>
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>3.1 – 3.2 – 3.3</b>
<b>Respuesta a la pregunta</b> <p>No se dispuso de esta información, ya que en el caso de las entidades ICBF, el Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estos procesos responden a la política global de cada entidad y no en particular para el PDSAN.</p>
<b>Observaciones de evaluación</b> <p>Fue solicitado a las entidades el reporte de la información solicitada en este punto por la Evaluación Ejecutiva (E2) pero ésta no fue suministrada. Esta situación responde a que el proceso presupuestal y el manejo financiero se realiza de forma agregada de acuerdo con la estructura institucional y no referida a componentes del PDSAN.</p>
<b>Recomendaciones</b>

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>4.3.3. ¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?</b>		<b>3.0</b>
<b>Área</b> MANEJO OPERATIVO	<b>Tema</b> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tienen identificadas otras actividades de apoyo necesarias para el desarrollo del programa?</li> <li>• ¿El desarrollo de estas actividades es oportuno? ¿Se cuenta oportunamente con el personal requerido para la ejecución del programa?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>4.1</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el marco del PDSAN no se tienen identificadas actividades de apoyo necesarias para el desarrollo del sistema.</li> <li>• No se puede establecer con la información disponible si las actividades de apoyo son oportunas ni si se cuenta con el personal requerido.</li> </ul>		

**Observaciones de evaluación**

La información recibida para la evaluación ejecutiva (E2) sobre actividades de apoyo fue muy general.

**Recomendaciones**

Es conveniente diseñar actividades de apoyo referidas a la divulgación de avances y comunicación pública del PDSAN en tanto sus actores públicos y privados son variados y están extendidos por todo el territorio nacional. Así mismo, es conveniente considerar unas actividades de referenciación internacional para alimentar no sólo conceptualmente y estratégicamente al PDSAN frente a las tendencias mundiales sino para refinar su diseño operativo y estructural.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>4.4.1 ¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?</b>		<b>4.0</b>
<b>Area</b>	<b>Tema</b>	
MANEJO OPERATIVO	COSTO EFICIENCIA DE LA GESTIÓN	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene el Programa conocimiento de los costos asociados a la gestión?</li> <li>• ¿Se cuenta con costos unitarios y existen estudios o precios de mercado contra los cuales compararlos?</li> <li>• ¿Tiene el programa por lo menos un indicador de costo-eficiencia, con línea de base, metas y cronograma definidos?</li> <li>• ¿Tiene el programa procedimientos que le permitan medir los logros en eficiencia de costos?</li> <li>• ¿El programa ha mejorado significativamente sus niveles de costo eficiencia y productividad en el tiempo?</li> <li>• ¿Se ejecutan las actividades incurriendo en el menor costo posible para generar los componentes esperados?</li> <li>• ¿El programa demuestra mejoras en eficiencia de costos y productividad de componentes y metas?</li> </ul>		
<p>Para realizar el análisis de costo efectividad, una vez identificados y cuantificados los costos relevantes, estos deben relacionarse con los niveles de producción de los componentes. Para ello se debe utilizar indicadores que relacionen gastos con productos y/o resultados.</p>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
<b>3.4 – 2.2</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se cuenta con un costeo de los componentes del PDSAN.</li> <li>• Si existen estudios de precios de mercado.</li> <li>• Si existen indicadores de costo-eficiencia ni línea de base, cronogramas y metas definidas.</li> <li>• Si se cuenta con procedimientos para la medición de logros en eficiencia de costos.</li> </ul>		

- Con la información disponible no se puede establecer si se han dado en el tiempo mejoras en los niveles de costo-eficiencia y productividad.
- Si se puede determinar si existen prácticas para la reducción de costos.
- Si se dispone de información para determinar si ha habido mejoras en el tiempo en la eficiencia de costos y en la productividad de componentes y metas.
- Si hay información que permita efectuar un análisis de costo-efectividad, ni para medir su relación con el nivel de producción de los componentes.

#### **Observaciones de evaluación**

La información financiera suministrada por el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social permite establecer los análisis solicitados por la evaluación.

#### **Recomendaciones**

El PDSAN, desde una instancia articuladora, debe establecer el alcance de sus acciones como conjunto en el marco del sistema y a partir de allí recoger centralizadamente información financiera y presupuestal y establecer metas, indicadores y análisis como los sugeridos por la metodología de Evaluación Ejecutiva (E2). En esto es importante establecer unos mecanismos que fortalezcan la información de los actores privados pueda contabilizarse para tener una mirada completa del sistema.

## **5. Estructura Organizacional**

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Esquema Institucional del Programa, Posicionamiento Estratégico y la Relación con los Beneficiarios.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>5.1.1. ¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?</b>		<b>2.0</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESQUEMA INSTITUCIONAL	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han generado reglas de juego claras que definan el ámbito de las responsabilidades entre los actores que participan a la operación de programa? ¿Las actividades tienen responsables claros y definidos?</li> <li>• ¿Los diferentes actores conocen su responsabilidad en el programa?</li> <li>• ¿Los actores que participan en la operación del programa cumplen con sus funciones y responsabilidades?</li> <li>• ¿Las funciones asignadas y los niveles de carga laboral requeridos son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes eslabones de la estructura institucional?</li> </ul>		
Por ejemplo:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>• entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>• entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)</li> </ul>		

- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa
- con otros actores que participan a la operación del Programa

Nivel Nación-Territorio (si aplica):

- ¿Los niveles territoriales de operación del Programa tienen claro el rol de Unidad Ejecutora al nivel central?

Funciones Propias y Funciones Delegadas

- ¿Existe un balance adecuado entre las funciones que realiza el Programa al interior de la Unidad Ejecutora y las funciones delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)?
- ¿Se tienen definidos criterios para determinar qué actividades se pueden delegar/subcontratar con terceros o al interior de la entidad?
- ¿Se evita que las actividades delegadas/subcontratadas con terceros o al interior de la entidad sean misionales?

Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Programa:

- ¿Está claramente definido el esquema de responsabilidades sobre la operación del Programa entre la Unidad Ejecutora y la Entidad en que se enmarca?

Otros Actores que participan a la Operación:

- ¿Existe un esquema de asignación de responsabilidades con aquellos otros actores que participan en la operación del programa, aun sin funciones directamente delegadas por la Unidad Ejecutora?

**Referencia a Sección Descripción:**

**6.2**

### **Respuesta a la pregunta**

- El Conpes social 113 de 2008 definió los componentes del sistema y esbozó las responsabilidades institucionales en cada uno de ellos. Sin embargo, no existen reglas de juego como sistema que permitan generar una acción orientada por metas colectivas que asumen los distintos actores.
- El ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el marco del PDSAN tienen claras sus funciones. No se puede indicar lo mismo del Ministerio de la Protección Social por cuanto no se logró entrevistar a funcionarios de esa entidad y que según el Conpes social 113 de 2008 jugaría un papel en la formulación de políticas. Si bien se reconoce el liderazgo que de este Ministerio, no ha intervenido en otros aspectos del PDSAN que le fueron señalados por el Conpes social 113 de 2008 en términos de los lineamientos de política.
- Con la información disponible no se puede determinar si las funciones asignadas y los niveles de carga laboral requeridos son compatibles con los recursos disponibles en los diferentes componentes del PDSAN.

### **Nivel nación – territorio**

- El Conpes social 113 de 2008 enfatizó en las acciones de los actores gubernamentales y del nivel central, lo que excluyó la mirada a los privados y a la descentralización del sistema. Lo que se ha dado territorialmente responde a la acción misma del Sena con sus centros, a las funciones que han ido asumiendo las secretarías de educación y a la dinámica que han adoptado los oferentes de formación para el trabajo alrededor de las redes animadas por el ICBF o incluso por fuera de éstas. Se observa que en algunos



casos las redes manifiestan una dependencia para su operación mientras que otras han logrado dinámicas propias. Por otra parte, el ICBF sigue apareciendo de manera importante en el imaginario como la cabeza del PDSAN.

### ***Funciones propias y funciones delegadas***

- En el Conpes social 113 de 2008 aparece una tentativa de diseño del PDSAN en donde aparecen privilegiadamente las entidades gubernamentales, se menciona en algunos puntos la participación del sector productivo y de los oferentes privados de formación para el trabajo. No se definió una unidad ejecutora central a cargo de funciones de seguimiento y control, se indicó que la regulación estaría en cabeza del Ministerio de la Protección Social y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural “en lo que compete a cada uno”, lo que no genera unidad de criterio, operación y análisis como sistema.
- Los criterios de cuáles actividades se pueden delegar o subcontratar depende de las entidades gubernamentales a cargo de los componentes, pero no como resultado de una política del PDSAN.

### ***Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Programa:***

- Dado que el PDSAN es operado por varias entidades según componentes, no se puede indicar que exista un esquema de responsabilidades unificado. Lo que se observa es que en el caso del ICBF, las dependencias de la entidad en el caso de normalización y certificación tienen clara su participación como componentes del PDSAN. En el caso de las acciones de pertinencia no se ven claramente como parte del PDSAN, ya que pareciera que generan productos de información para los centros regionales del ICBF sin ser clara su relación con otros actores del sistema. En cuanto a formación, por ser tan amplia y variada la oferta que presta el ICBF como parte de su acción misional, hay algunas que aparecen como parte del PDSAN y otras dónde no es tan claro que lo sean como es el caso de la formación para el emprendimiento y la formación tecnológica de alta especialización, por ejemplo.  
En el caso del Ministerio de Salud y Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el PDSAN es percibido claramente en el Ministerio de Educación, particularmente en la Dirección de Calidad.

### ***Otros actores que participan a la operación***

- No existe un esquema de asignación de responsabilidades con otros actores, principalmente privados, que participan en la operación del PDSAN. Su participación se sitúa en las redes de formación para el trabajo, en las mesas sectoriales y en los comités técnicos sectoriales de normalización de la formación para el trabajo.

### **Observaciones de evaluación**

### **Recomendaciones**

Diseñar una estructura de red para el PDSAN, con una instancia articuladora, que permita establecer metas, indicadores, mecanismos de direccionamiento, aseguramiento de la calidad y evaluación y control de forma coordinada entre los distintos actores del sistema, contemplando no sólo los gubernamentales sino estableciendo mecanismos para que los privados también se sumen a estos procesos.

### 5.1.2. ¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?

2.0

Área ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Tema ESQUEMA INSTITUCIONAL
<p><b>Subpreguntas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Todos los actores que participan en la operación del Programa están comprometidos y trabajan hacia el logro del fin y de los propósitos del Programa?</li> <li>• ¿Se evita que los actores que participan en la operación del Programa tengan intereses divergentes respecto al fin y de los propósitos del Programa?</li> <li>• ¿Los actores que participan en la operación del Programa responden por el cumplimiento de las metas a través de la definición de estándares de desempeño claros y cuantificables?</li> <li>• ¿Se ha diseñado un sistema de incentivos que vincule los actores claves al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?</li> </ul> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>• entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>• entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)</li> <li>• al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa</li> <li>• con otros actores que participan en la operación del Programa</li> </ul>	
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b></p>	
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores del PDSAN, ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Ministerio de Salud y Protección Social, se encuentran comprometidos y trabajar en favor de los propósitos del sistema en tanto las acciones que éste implica son parte de sus actividades misionales. En los oferentes privados de la formación se observa que este interés coexiste con un sentido prioritario de participación en el mercado y sostenibilidad financiera.</li> <li>• No existen mecanismos para evitar intereses divergentes entre los actores del PDSAN.</li> <li>• Los actores del PDSAN, el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social, responden por el cumplimiento de metas que han fijado institucionalmente y no como sistema. Gracias a sus sistemas de gestión de la calidad tienen definidos de estándares de procesos y procedimientos.</li> <li>• El PDSAN no tiene previstos incentivos para los oferentes del programa de Alimentación y Nutrición que certifiquen sus instituciones y programas.</li> </ul>	
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p>	
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Un proceso de direccionamiento del PDSAN que permita establecer fines y propósitos colectivos, más allá de las institucionalidades gubernamentales que lo conforman, motivaría a todos los actores del sistema a comprometerse con metas concretas y colectivas. Para ello, el papel de una instancia articuladora es fundamental. Se requiere además, tener mecanismos para que esta instancia pueda establecer un sistema de incentivos para la participación activa del sector productivo, para los oferentes de la formación que promuevan el aseguramiento de</p>	

la calidad, para las secretarías de educación y centros regionales del ICBF que promuevan acciones estratégicas del sistema en el nivel territorial. Así mismo, se requieren recursos para establecer los controles de gestión sugeridos por la metodología de evaluación ejecutiva (E2).

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>5.1.3. ¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?</b>	<b>2.0</b>

Área	Tema
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESQUEMA INSTITUCIONAL

#### Subpreguntas

- ¿La cadena de mando es claramente definida entre los actores que participan en la operación del Programa?
- ¿Los actores que participan en la operación del Programa conocen la cadena de mando del Programa?
- ¿Los actores que participan en la operación del Programa saben quién resuelve situaciones imprevistas?
- ¿El esquema institucional evita la duplicación de funciones y responsabilidades sobre el Programa entre los diferentes actores que participan en su implementación?
- ¿El Programa cuenta con los espacios de coordinación necesarios para que los diferentes actores que participan en la operación del Programa actúen de manera consensuada?

Por ejemplo:

- al interior de la Unidad Ejecutora
- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)
- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)
- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa
- con otros actores que participan a la operación del Programa

**Referencia a Sección Descripción:**  
**6.4**

#### Respuesta a la pregunta

- Dado que el PDSAN no tiene una estructura formal sino que es más bien una red, no se puede decir que exista una cadena de mando jerárquico entre los actores que operan el sistema. El Conpes social 113 de 2008 determinó un liderazgo compartido del Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el de Educación Nacional.
- Los actores del PDSAN a nivel central reconocen que si existe un cabeza que rija el sistema. A nivel territorial se continúa percibiendo al ICBF, en mayor o menor medida, como la entidad líder del PDSAN, gracias a las acciones que desarrollan sus centros, a las mesas sectoriales y a las redes de formación para el trabajo que impulsa.
- No existe claridad sobre qué instancia resuelve situaciones imprevistas como sistema.
- El esquema institucional del PDSAN se puede analizar por componentes. En el caso de pertinencia no está formalizado por cuanto es posible que se presente duplicidad de acciones (por ejemplo, con relación a información sobre sectores productivos estratégicos), pero por sobre todo vacíos en términos de lo que este componente debería

aportar para el direccionamiento del programa. En cuanto a normalización, componente manejado por el ICBF, es claro el esquema institucional existente en el cual se encuentra la participación importante del sector productivo. En relación con el componente de alimentación y nutrición, el esquema institucional se define en el ámbito de cada una de las instituciones que tienen a cargo estas acciones. Se observa la carencia de un esquema interinstitucional de coordinación que permita dar cuenta en conjunto tanto de metas como de resultados e impactos de las acciones en este componente.

- Regionalmente, según la capacidad de las secretarías de salud, ésta direcciona, orienta y acompaña los procesos de articulación entre el manejo y cumplimiento de los estándares básicos de salubridad. En cuanto a certificación, la presencia de organismos certificadores privados a parte del ICBF tiene un potencial riesgo de duplicidad en la medida en que no se establezcan acuerdos concretos con sectores productivos interesados en operar servicios de certificación. Así mismo, es importante establecer con claridad el papel que tendrían las certificaciones con la NTCGP 1000:2009 frente a las certificaciones bajo las normas técnicas, para evitar la duplicidad de esfuerzos de los oferentes.

#### **Observaciones de evaluación**

El DNP encargado de la coordinación de las entrevistas del nivel nacional no logró una con el Ministerio de Salud y Protección Social, lo que limita las conclusiones de esta evaluación ejecutiva (E2).

#### **Recomendaciones**

Si bien el PDSAN tiene una dinámica propia gracias a las acciones que sus actores desarrollan en virtud de que responden a sus propias misiones y objetivos institucionales, para constituirse un sistema debería generarse una estructura de red con una instancia de articulación que pueda establecer con claridad los mecanismos de direccionamiento, concertación, evaluación y comunicación entre los actores del PDSAN.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>5.1.4. ¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?</b>		<b>3.0</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESQUEMA INSTITUCIONAL	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se tiene definidos canales formales de comunicación entre los actores que participan a la operación del Programa?</li> <li>• ¿Las decisiones son comunicadas oportunamente y llegan a todos los miembros del programa por medios formalmente establecidos?</li> </ul>		
Por ejemplo:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• al interior de la Unidad Ejecutora</li> <li>• entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)</li> <li>• entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas comunitarias)</li> <li>• al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa</li> <li>• con otros actores que participan a la operación del Programa</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		

## 6.3

**Respuesta a la pregunta**

Para la comunicación entre las entidades gubernamentales que forman parte del PDSAN y de éstas con sus instancias territoriales se emplean los canales y procedimientos formales establecidos para la comunicación interinstitucional, pero no definidas para el caso particular del PDSAN. Con los oferentes privados o el sector productivo no existen canales de comunicación formalmente definidos para el caso del PDSAN. Las instancias como mesas sectoriales y comités técnicos sectoriales para la normalización de la seguridad alimentaria y nutricional de alguna manera permiten la comunicación directa de éstos con el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social.

La comunicación entre entidades gubernamentales y actores privados del PDSAN, alrededor de decisiones de impacto para el sistema se dan a través de actos normativos como resoluciones o decretos. También en el caso del aseguramiento de la calidad se han publicado avisos de prensa informando la existencia de las normas técnicas de calidad. Como se indicó anteriormente, las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales para la normalización se convierten en escenarios para la difusión y divulgación de aspectos de operación y regulación del sistema. No se puede establecer con la información disponible la oportunidad de las comunicaciones con el nivel territorial o con otros actores.

**Observaciones de evaluación****Recomendaciones**

Como ya se indicó, una instancia articuladora podría cumplir la función de comunicación y de divulgación del PDSAN, soportándose en los mecanismos de la institucionalidad pública ya existente.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>5.2.1. ¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?</b>		<b>5.0</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuenta el Programa con interacciones positivas con los actores claves en el sector de referencia para el desempeño de sus actividades y el logro del fin y de los propósitos?</li> <li>• ¿Cuenta el Programa con un oportuno posicionamiento al interior de la institución y del sector?</li> <li>• A nivel de los actores involucrados ¿Existen la voluntad política e institucional para la sostenibilidad del Programa?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observan interacciones positivas entre los actores claves, a saber Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el ICBF y el sector productivo (mesas sectoriales), con niveles diferenciales de interlocución alrededor de actividades.</li> </ul>		

- El PDSAN ha logrado un posicionamiento entre las entidades gubernamentales y los actores privados que la conforman. A pesar de las carencias en materia de una articulación más direccionamiento y de aspectos de control de gestión como los que propone la metodología de evaluación ejecutiva (E2), se observa que el PDSAN ha logrado incorporarse al imaginario de los actores, a ser reconocido como área importante de resultado en las instituciones gubernamentales y a ser considerado como estrategia en los planes nacionales de desarrollo y en el ejercicio de planeación a 2019.
- Se observa voluntad política para la continuidad del PDSAN, particularmente en el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en el Ministerio de Salud y Protección Social en relación con los componentes a su cargo.

#### Observaciones de evaluación

El Ministerio de la Salud y Protección Social no pudo ser contactado para obtener una entrevista, lo que impide tener una mirada completa del PDSAN y de sus relaciones interinstitucionales.

#### Recomendaciones

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>5.2.2. ¿En la práctica el Programa colabora y se coordina de manera eficaz con los otros Programas relacionados en el sector de referencia?</b>	<b>4.0</b>

Área	Tema
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### Subpreguntas

- ¿El Programa colabora con otros programas relacionados relevantes en el sector de referencia?
- ¿El Programa colabora con programas departamentales, locales, privados y comunitarios relevantes en el sector de referencia?
- ¿El Programa muestra evidencia de mecanismos de colaboración con otros programas relacionados que se hayan traducido en acciones concretas?
- ¿Existen reales mecanismos de coordinación con otros programas relacionados más allá de la existencia de organismos consultivos y de discusión?

#### Referencia a Sección Descripción:

#### Respuesta a la pregunta

- El PDSAN tiene interacciones con otros sistemas como el de salud y protección social, educación, agricultura y desarrollo rural, por mencionar algunos antes citados. Sin embargo, no con todos se observan acciones deliberadas de coordinación.
- El PDSAN a nivel territorial tiene el desarrollo que la dinámica misma institucional imprime a las relaciones entre actores. Sin embargo, se pueden establecer sinergias mayores entre acciones de las autoridades territoriales y las entidades del PDSAN, en particular en temas de alimentación y nutrición.
- Se observa que acciones, particularmente de formación, definidas en el marco de otros sistemas son reportadas por las entidades como avances del PDSAN.
- Como PDSAN no existen mecanismos de coordinación, sino que éstos son impulsados por las entidades como el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el ICBF desde su propio lugar institucional.

### Observaciones de evaluación

#### Recomendaciones

Evidenciar las interacciones posibles entre el PDSAN y demás sistemas, de manera que se coordinen acciones conjuntas. El componente de pertinencia debería abordarse como prioridad, de manera que se generen mecanismos para compartir, analizar y sistematizar información proveniente de distintas fuentes gubernamentales y privadas sobre demandas y requerimientos en materia de talento humano que estén al alcance de los oferentes de la formación para garantizar que orienten sus ofertas a las necesidades del entorno. Este mecanismo de interacción debe desplegarse de igual forma en el nivel territorial. Los sistemas de información que poseen el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social deben ser tenidos en cuenta para consolidar el componente de pertinencia, ya que producen información relevante para la implementación óptima de la política pública.

### Pregunta

### Puntaje a la pregunta (1-5)

#### 5.3.1. ¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios?

4.0

#### Área

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### Tema

RELACIÓN CON LOS  
BENEFICIARIOS

#### Subpreguntas

En caso que existan los mecanismos de participación:

- ¿Son estos adecuados y han operado correctamente?
- ¿Se han hecho mejoras al programa con base en los aportes de los usuarios?
- ¿Se ha hecho algún estudio que permita medir la satisfacción de los beneficiarios con respecto al Programa?
- ¿Hay evidencia del conocimiento por parte de los beneficiarios de los canales de comunicación establecidos por el programa?
- ¿El programa cuenta con mecanismos formales de participación de los beneficiarios?

#### Referencia a Sección Descripción:

6.5

#### Respuesta a la pregunta

- Los mecanismos que existen de participación de los usuarios están limitados a la consulta de necesidades y demandas del sector productivo en escenarios como las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales de normalización. Éstos operan adecuadamente según los procedimientos definidos en el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en el Ministerio de Salud y Protección Social, respectivamente. Sin embargo, no existen otros mecanismos o espacios de participación de los beneficiarios.
- Las mejoras con base en aportes de usuarios, en el caso particular del sector productivo, se relacionan con la reorientación de la oferta de formación pero no se puede estimar el alcance de estas transformaciones. Por otro lado, se observa que los procesos de



consulta pública en la construcción de normas técnicas de calidad de la oferta de programas e instituciones puede entenderse como un mecanismo para incorporar mejoras a los anteproyectos de normas, documentos base producidos para el proceso de normalización.

- No hay estudios de satisfacción de los usuarios.
- Las mesas sectoriales y los comités técnicos sectoriales de normalización son considerados por el sector productivo y los oferentes de formación como espacios de participación. Más no existen evidencias del reconocimiento de canales formales de comunicación con los que cuente el PDSAN, al servicio de los actores y usuarios del mismo.
- Fuera de los ya mencionados no hay evidencia de otros mecanismos formales de participación.

#### **Observaciones de evaluación**

#### **Recomendaciones**

El PDSAN tiene actores que a su vez son también usuarios del sistema, como por ejemplo los oferentes de formación, el sector productivo. Por tanto, se deberían establecer canales de comunicación diferenciales según el sentido de la interacción. Además, consolidar mecanismos de divulgación pública de avances y de buenas prácticas. Los encuentros regionales y nacionales de las redes de alimentación y nutrición, impulsados por el ICBF, han cumplido un papel importante en la difusión del marco normativo, los cambios y avances del PDSAN y sus componentes, las experiencias locales y las tendencias internacionales en materia de formación, marco de cualificaciones, por ejemplo. Este tipo de eventos deberían organizarse en conjunto por los actores del PDSAN de manera periódica.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
5.3.2. ¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?		4.0
Área	Tema	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	RELACIÓN CON LOS BENEFICIARIOS	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La calidad de los componentes está de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo?</li><li>• ¿Los procedimientos de entrega de los componentes están de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción:		
Respuesta a la pregunta		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dado que no existe una caracterización de los beneficiarios objetivo, no se puede establecer si la calidad de los componentes responde directamente a su situación.</li><li>• Los procedimientos de entrega de los componentes no han sido evaluados a la luz de la situación y necesidades de los beneficiarios, por tanto, no se puede establecer un juicio sobre el punto. Se observa que en el caso de algunos componentes como formación y certificación se cuenta con procedimientos para asegurar productos de calidad para los usuarios.</li></ul>		



<b>Observaciones de evaluación</b>
<b>Recomendaciones</b>

## 6. Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con las Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-5)</b>
<b>6.1.1. ¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?</b>		<b>2.0</b>
<b>Area</b> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<b>Tema</b> CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los órganos directivos del programa facilitan y se involucran en el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico del mismo?</li> <li>• ¿Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear las metas del programa de acuerdo a los cambios del entorno?</li> <li>• ¿Existe un proceso que a partir del direccionamiento estratégico construye un plan estratégico para la ejecución del programa?</li> <li>• ¿Se han emprendido acciones para garantizar la continuidad del programa?</li> <li>• ¿Se tiene claro por parte de la dirección su responsabilidad en cuanto al seguimiento y direccionamiento estratégico del programa?</li> <li>• ¿La dirección del programa hace revisiones al mismo?</li> <li>• ¿Se toman decisiones con base en las revisiones del programa por parte de la dirección?</li> <li>• ¿Las actividades de direccionamiento estratégico se ven reflejadas en la mejora del programa?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>5.1</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han desarrollado ejercicios de direccionamiento estratégico del PDSAN.</li> <li>• La definición y replanteamiento de metas se realiza en el ámbito institucional y no como sistema.</li> <li>• No existe un plan estratégico del PDSAN, sino los planes nacionales y sectoriales donde se definen metas relacionadas con el sistema, pero no se aborda éste como tal en todos sus componentes.</li> <li>• Acciones para la continuidad del sistema como tal no se han definido. Las entidades que tienen a cargo componentes, ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social, las han asumido como parte de sus actividades misionales lo que brinda garantía de continuidad.</li> <li>• No hay una instancia que asuma el direccionamiento y seguimiento del programa. Han existido comités temporales o acciones desde la Alta Consejería de la Competitividad y las Regiones pero no sistemáticas y sostenidas en el tiempo. El Ministerio de la Protección Social y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ejercen su papel de seguimiento</li> </ul>		

para el programa de alimentación y nutrición, pero no hay evidencias de que lo hagan en otros aspectos.

### Observaciones de evaluación

El equipo consultor no pudo concretar entrevistas con los Ministerios de la Protección Social y agricultura y desarrollo rural, así como tampoco a nivel departamental.

### Recomendaciones

El PDSAN requiere definir una instancia articuladora que asuma el liderazgo y la convocatoria para emprender acciones de direccionamiento, definición de alcance y metas del sistema en cada uno de los componentes, así como para establecer mecanismos de seguimiento y control, más allá del ámbito institucional sino como sistema que trabaja en red.

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>6.1.2. ¿La Unidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?</b>	<b>2.0</b>

Área	Tema
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO

### Subpreguntas

- ¿Se hace seguimiento a la gestión de los actores que participan en la operación del Programa según la lógica de la cadena de mando?
- ¿El Programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna que permita monitorear las actividades realizadas por los actores que participan a la operación del Programa para alcanzar los resultados planificados?

Por ejemplo:

- al interior de la Unidad Ejecutora
- entre el nivel Nacional y Territorial (si aplica)
- entre funciones propias y delegadas a terceros (instituciones públicas, privadas o comunitarias)
- al interior de la Entidad en que se enmarca el Programa
- con otros actores que participan a la operación del Programa

Nivel Nación Territorio

- ¿Los niveles territoriales cumplen con los lineamientos del Programa dados por el nivel central?

Acciones Propias Acciones Delegadas

- ¿Se tiene control sobre las actividades delegadas/subcontratadas a terceros o al interior de la Unidad Ejecutora?

**Referencia a Sección Descripción:**

## 5.2

**Respuesta a la pregunta**

- No existe una definición de la cadena de mando en el PDSAN en parte por su propia naturaleza y por la concurrencia de actores institucionales de gran peso. No se realiza seguimiento a la gestión desde el ámbito del sistema sino desde cada una de las instituciones participantes.
- Las entidades participantes en el sistema generan información periódicamente pero no para responder en particular al PDSAN sino para dar cuenta de sus propias acciones institucionales, lo que representa una limitación como sistema ya que no existen mecanismos para agregar la información. No existen evidencias de mecanismos para recoger información a nivel territorial del avance del PDSAN, sobre todo en lo que concierne a los actores privados.

**Nivel Nación Territorio**

A nivel territorial se observa que los actores desarrollan acciones orientadas hacia el PDSAN, pero sin que esto sea deliberado por parte del nivel central en el caso de los actores privados. Para la situación de los centros regionales del ICBF se observa la cadena de acciones definidas desde la oficina de planeación de la Dirección Regional. En el caso de la secretaría de salud, el desarrollo es desigual en la medida en que cumplen orientaciones del Ministerio de Salud y Protección Social y del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural pero sus acciones están determinadas por los Planes Departamental de Desarrollo.

**Acciones Propias Acciones Delegadas**

No hay mecanismos de control como sistema a actividades contratadas a terceros, más allá de las disposiciones institucionales que cada entidad asume en la materia.

**Observaciones de evaluación****Recomendaciones****Pregunta****Puntaje a la pregunta (1-5)**

**6.1.3. ¿Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación? ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos de botella en su gestión?**

2.0

**Área**

ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO,  
EVALUACIÓN Y CONTROL

**Tema**

CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE  
DIRECCIONAMIENTO

**Subpreguntas**

- ¿Es posible definir una hoja de ruta coherente que une las diferentes actividades misionales?
- ¿Las actividades misionales relativas a cada componente están bien articuladas entre sí?
- ¿Los productos intermedios resultado de cada una de las actividades misionales se utilizan en las actividades que siguen en la hoja de ruta?
- ¿Las actividades de apoyo permiten una implementación fluida de las actividades misionales?

- ¿El Programa tiene identificados los principales cuellos de botella y problemáticas en los procesos de gestión que impiden o dificultan el flujo en la hoja de ruta establecida?
- ¿Las actividades están articuladas entre sí de manera tal que no se generan cuellos de botella y duplicidades de esfuerzos?
- ¿El Programa tiene identificado cuáles actividades dificultan el desempeño del programa en cuanto a producción de componentes y cobertura? ¿El programa tiene identificado en cuales actividades misionales se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega?
- ¿El Programa tiene identificado en cuales actividades de apoyo se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega?
- ¿El Programa ha hecho esfuerzos para encontrar e implementar soluciones operativas a los cuellos de botella?
- ¿Se han diseñado planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa del Programa?

**Referencia a Sección Descripción:**  
**5.1**

**Respuesta a la pregunta**

- Las actividades misionales por componente, a excepción del de pertinencia y por su complejidad del de formación, se pueden ver claramente a partir de los procesos definidos en el marco del sistema de gestión del ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social. No hay definida una hoja de ruta como tal.
- Los componentes de normalización, certificación y aseguramiento están definidos con acciones bien articuladas entre sí.
- Dado que no existe una hoja de ruta, no puede decirse que los productos intermedios la sigan. Sin embargo, en los componentes más estructurados antes mencionados, se observa como los productos intermedios son fundamentales para el producto final.
- Las actividades de apoyo son desarrolladas por las instancias institucionales ya existentes y no unas propias para el PDSAN, en el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social. No hay evidencia de que no permitan una implementación fluida de las misionales, los resultados parecen indicar que sí.
- El PDSAN como conjunto no tiene identificados los principales cuellos de botella y problemáticas en los procesos de gestión.
- Las actividades de los distintos componentes del PDSAN no están articuladas entre sí, a excepción de lo que se da la interior del ICBF como los que tiene a cargo esta entidad, de manera que no puede decirse que exista un análisis de potenciales cuellos de botella o duplicidad de esfuerzos.
- El PDSAN no tiene identificadas como conjunto las actividades que dificultan el desempeño del sistema en cuanto a producción de componentes y cobertura.
- No hay ejercicios para identificar o solucionar cuellos de botella.
- No existen planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa del PDSAN.

**Observaciones de evaluación**

**Recomendaciones**

La instancia articuladora propuesta puede definir procesos de direccionamiento, seguimiento y control como los señalados por la metodología de evaluación ejecutiva (E2).

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
6.1.4. ¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?		2.0
<b>Área</b> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<b>Tema</b> CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El programa dispone de un sistema para identificar y corregir las deficiencias en el manejo operativo y estructura organizacional?</li> <li>• ¿El programa ha identificado las principales fallas en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia? ¿Se han identificado prioridades, planes operativos y cronogramas para la solución de dichas falencias?</li> <li>• ¿El programa ha intentado resolver las principales falencias en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia?</li> <li>• ¿El programa ha actuado de manera eficaz para solucionar sus deficiencias de manejo operativo y estructura organizacional?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>4.6</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El PDSAN no dispone de un sistema para identificar y corregir las deficiencias en el manejo operativo y estructura organizacional.</li> <li>• El PDSAN como conjunto no ha identificado las principales fallas en el diseño que limitan sus niveles de eficacia y eficiencia. No se han establecido o concertado prioridades, planes operativos y cronogramas para la solución de dichas falencias.</li> <li>• No se han implementado acciones de mejora en virtud de que no existen ejercicios de identificación de problemas de eficacia y eficiencia.</li> </ul>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
<b>Recomendaciones</b>  La instancia articuladora propuesta puede definir procesos de direccionamiento, seguimiento y control como los señalados por la metodología de evaluación ejecutiva (E2).		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-5)
6.1.5. ¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?		2.0
<b>Área</b> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<b>Tema</b> CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	

**Subpreguntas**

- ¿Demuestra el Programa haber tenido en cuenta las fortalezas y las lecciones aprendidas de experiencias previas para efectos de la definición de su modelo operativo?
- ¿Demuestra el Programa haber tratado de solucionar las principales fallas de manejo operativo evidenciadas en experiencias previas?

**Referencia a Sección Descripción:****Respuesta a la pregunta**

- El Conpes social 113 de 2008 con el ánimo de consolidar el PDSAN y plantearlo como una estrategia de política gubernamental con el concurso de actores públicos y privados, analizó fortalezas y debilidades de su situación. Sin embargo, no es claro que se hayan consultado experiencias internacionales para definir el PDSAN. Si bien se avanzó con el Conpes social 113 de 2008 en una apropiación del PDSAN por parte de sus actores, no se ha establecido un modelo operativo como sistema.
- No existen evidencias de que se haya tratado las dificultades de manejo operativo con base en experiencias previas.

**Observaciones de evaluación****Recomendaciones**

A ocho años del Conpes social 113 de 2008 se debería hacer un balance entre las entidades gubernamentales y actores privados sobre los avances del PDSAN y definir lecciones aprendidas que puedan ser incorporadas a un modelo operativo que cuente con una instancia articuladora.

**Pregunta****Puntaje a la pregunta (1-5)****6.2.1. ¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?****3.0****Área**

ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO,  
EVALUACIÓN Y CONTROL

**Tema**

SEGUIMIENTO

**Subpreguntas**

- ¿La Unidad Ejecutora requiere información sobre la ejecución del mismo?
- ¿Levanta la Unidad Ejecutora información confiable y oportuna sobre el desempeño del programa?
- ¿Los sistemas de información disponibles incluyen la información requerida por Programa y los demás actores involucrados en su implementación?
- ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?
- ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?
- En el sistema de información, ¿se realiza un balance y una complementación óptima entre diferentes herramientas de seguimiento, entre fuentes de información primaria y secundaria, entre metodologías cualitativas y cuantitativas?

**Referencia a Sección Descripción:**

## 7.1

**Respuesta a la pregunta**

- Dado que no existe una unidad ejecutora única o una instancia articuladora y a que los Ministerios que forman parte del PDSAN no hayan asumido esos roles, la información de ejecución de los componentes del sistema se encuentra dispersa entre las entidades.
- En virtud de lo anterior, no se agrega información sobre el desempeño del sistema.
- Los sistemas de información existentes están en el seno de cada una de las entidades, ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social, pero no se encuentran puntos de interacción o agregación que permitan contar con información consolidada como sistema.
- No en todos los indicadores son claros los medios de verificación. Es importante revisar algunos para evitar la doble contabilización de beneficiarios que asisten a varios programas o establecer acuerdos sobre el manejo de este tipo de situaciones.
- Los indicadores son actualizados por cada una de las entidades que los generan pero no como parte del sistema.
- Con la información disponible para la evaluación ejecutiva (E2) no se puede establecer si un balance y una complementación óptima entre diferentes herramientas de seguimiento, entre fuentes de información primaria y secundaria, entre metodologías cualitativas y cuantitativas, en las entidades.
- Pero es claro que esto no existe para el PDSAN como conjunto.

**Observaciones de evaluación****Recomendaciones**

Definir una instancia articuladora con funciones claras de evaluación y control que retome los aspectos que plantea en este sentido la evaluación ejecutiva (E2). Establecer un cuadro de control de mando (balance scored card) que dé cuenta de los indicadores de nivel estratégico del sistema, acompañado de un ejercicio de despliegue que llegue al nivel territorial.

**Pregunta****Puntaje a la pregunta (1-5)**

**6.2.2. ¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?**

**3.0****Área**

ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO,  
EVALUACIÓN Y CONTROL

**Tema**

SEGUIMIENTO

**Subpreguntas**

- ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?
- ¿El programa ha levantado una línea de base de suficiente amplitud y calidad para el seguimiento de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a fines y propósitos?
- ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?
- ¿Se realizan periódicamente evaluaciones independientes y de suficiente amplitud y calidad para identificar los avances del programa y evaluar sus impactos, su efectividad y su relevancia frente al problema/necesidad/interés?



<b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>7.1</b>
<b>Respuesta a la pregunta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No en todos los indicadores son claros los medios de verificación. Es importante revisar algunos para evitar la doble contabilización de beneficiarios que asisten a varios programas o establecer acuerdos sobre el manejo de este tipo de situaciones. Además, se debería acordar las unidades de medida que se emplean para que se mantengan en el tiempo o combinar varias de ellas, por ejemplo, números de beneficiarios, números de instituciones, cantidades consumidas o entregadas, para establecer posteriores análisis de costo-beneficio, entre otros. El PDSAN fue diseñado empleando la matriz del marco lógico, la que se presenta en el informe descriptivo fue construida por la consultoría con base en la información disponible.</li> <li>El PDSAN como tal no ha construido una línea de base. El ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Salud y Protección Social han definido una línea de base de los indicadores sobre acciones relacionadas con el sistema.</li> <li>El PDSAN como tal actualiza indicadores del marco lógico, dado que no existe una instancia encargada de agregar la información institucional dispersa.</li> <li>No se han realizado evaluaciones para identificar los avances del PDSAN y evaluar sus impactos, su efectividad y su aporte al problema de competitividad y productividad del país.</li> </ul>
<b>Observaciones de evaluación</b>
<b>Recomendaciones</b> <p>En un proceso de concertación, las entidades que forman parte del PDSAN revisan el marco lógico propuesto por la consultoría para establecer los indicadores, metas, medios de verificación y resultados en los últimos cinco años para construir una línea de base en la que se sientan representados y en la que se comprometan hacia adelante a producir información del PDSAN como conjunto. En este ejercicio, es fundamental involucrar a los gremios de oferentes y al sector productivo, a las distintas áreas de formación (en el ICBF, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y en el Ministerio de Salud y Protección Social), al Ministerio de Educación Nacional para tener una mirada más comprensiva del PDSAN.</p>

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-5)
<b>6.2.3. ¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?</b>	<b>3.0</b>
<b>Área</b> ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	<b>Tema</b> SEGUIMIENTO
<b>Subpreguntas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre los beneficiarios?</li> <li>¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre la entrega de los componentes?</li> <li>¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre las actividades posteriores a la</li> </ul>	



<p>entrega de los componentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?</li> <li>• ¿El programa ha levantado una línea de base de suficiente amplitud y calidad para el seguimiento de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes?</li> <li>• ¿Se actualizan los indicadores de la Matriz del Marco Lógico en cuanto a componentes con suficiente regularidad, manteniendo la necesaria calidad del seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo?</li> </ul>
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> <b>7.1</b></p>
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades gubernamentales a cargo de los componentes de alimentación y nutrición cuentan con información sobre cobertura de sus programas en cuanto a número de beneficiarios. En algunos casos las metas y cifras presentadas en informes internos de gestión frente a las registradas en el SIGOB no coinciden.</li> <li>• Las entidades generan información sobre la entrega de los componentes, pero están en el sistema de información, cualquier indagación remite a éste para que se produzcan los cruces requeridos, lo que de alguna manera sugiere que la información está disponible, pero no en qué medida es empleada para el seguimiento de procesos y la toma de decisiones.</li> <li>• Con la información disponible no se puede establecer si las entidades levantan información posterior a la entrega de los componentes.</li> <li>• El PDSAN fue formulado con el esquema del marco lógico, por ello el presentado en el informe de descripción es un intento de construcción por parte de la consultoría, y por ello, presenta vacíos en cuanto a indicadores medios de verificación y metas propuestas. Se encuentra también que dado que el periodo que comprende la evaluación ejecutiva (E2) incluye dos periodos de gobierno, hay cambios en los indicadores y en los medios de verificación.</li> <li>• En virtud de los cambios arriba reportados, no se cuenta en todos los indicadores con una línea de base completa que permita el seguimiento.</li> <li>• Los indicadores son actualizados por las entidades en sus reportes de gestión y en la información que ingresan al SIGOB. Sin embargo, con la información disponible no es posible determinar si existe una práctica de seguimiento y monitoreo en el corto y mediano plazo.</li> </ul>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p>
<p><b>Recomendaciones</b></p>

### **COMPONENTE III. Conclusiones y recomendaciones**

#### **CONCLUSIONES**

En primera instancia es apropiado resaltar la importancia de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en nuestro país y en especial del municipio de Popayán; la alimentación y la nutrición son derechos fundamentales de todos los seres humanos en especial de la primera infancia y de la población vulnerable para poder desarrollar sus facultades físicas y mentales, en los niños menores de 5 años porque es esta la etapa esencial de desarrollo y crecimiento y en la población vulnerable porque están directamente expuestos a no poder tener una alimentación completa diaria adecuada y balanceada.

Es necesario tener claro que las políticas públicas son una herramienta del Estado para dar respuesta a las problemáticas colectivas de la población; con ellas es importante que sus procesos de formulación sean reconocidos y legitimados por los diferentes actores sociales involucrados directamente e indirectamente en las problemáticas tratadas.

También se debe resaltar que una política pública sin presupuesto y sin un plan de acción que le permita ser ejecutada solo será un manual de buenas intenciones y se quedaran en el papel.

Es vital realizar procesos de seguimiento a la formulación de las políticas públicas no solo en Seguridad Alimentaria y nutricional sino en todas y cada una de las acciones que se elaboren para dar respuesta a las problemáticas de la población que lleven a cabo las administraciones locales, regionales y nacionales, para tener conocimiento si dichas herramientas utilizadas por el Estado son consecuencias y permiten solucionar las problemáticas.

La evaluación de políticas públicas, programas, planes y proyectos nos permiten establecer el grado de coherencia y relevancia de estas; además nos muestra desde otra óptica la realidad de la población y en qué medida es posible medir y lograr los objetivos, metas y resultados esperados en la implementación de los diferentes planes programas y proyectos.

La construcción de un plan de acción debe conocer todas y cada una de las acciones que la administración lleve a cabo para poder establecer en qué medida se han dado respuesta a diferentes situaciones sin estar articuladas a un plan de acción, la claridad en el manejo de los diferentes procesos tanto a nivel nacional, regional y municipal es fundamental para poder ajustar a la realidad los programas y proyectos que se elaboren en respuesta a las diferentes problemáticas de la población.

Con la revisión, evaluación y reajuste de la política se encontraron una serie de debilidades y deficiencias en el documento a nivel estructural y metodológico, ya que no existió una correcta coordinación entre los diferentes actores sociales y funcionarios públicos, que permitiera una adecuada acción colectiva, para desarrollar de una manera efectiva los procesos de formulación e implementación de la política pública.

## RECOMENDACIONES

Para quienes dirigen los procesos de construcción de Políticas Públicas deben tener en cuenta que la etapa de formulación y sensibilización con la comunidad es fundamental, la presencia de los actores sociales es quien legitima los procesos de elaboración de las mismas, además son ellos quienes viven y padecen las problemáticas y su participación en estos procesos permiten que las políticas públicas, planes, programas y proyectos no se alejen de la realidad.

La colaboración y la participación de estos procesos por parte de los funcionarios de las administraciones son muy importantes, ya que ellos permiten establecer un punto de equilibrio entre la comunidad y la administración pública.

La comunicación interna en las diferentes administraciones debe ser clara y consecuente con los procesos que se desarrollen para no entorpecer ninguna labor que ya se haya establecido.

Es necesario que todo lo contenido en la política y en su plan de acción tenga una efectiva ejecución donde se asigne el presupuesto necesario y se brinden las garantías necesarias para que estos tengan una larga proyección en el tiempo y no solo sean momentáneos y se queden perdidos solo en buenas intenciones y no en hechos reales.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Arámbulo Quiroz Carlos Martín. (2013). *Luces y sombras en torno al Programa Articulado Nutricional. Analizando la política pública desde la relación Estado– Sociedad Civil en el Perú, durante el periodo 2000–2012*. Tesis de Maestría. Universidad católica del Perú. Lima
- ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA. (2009). *Ordenanza 037. Plan departamental Cauca sin hambre*. Popayán.
- Belik Walter. (2003). *Políticas de seguridad alimentaria y nutricional en Brasil, Avances y discontinuidades*. Livraria. Sao Paulo.
- COMPES 91. (2005). *Metas y estrategias para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio – 2015*. Versión aprobada. Bogotá.
- COMPES 113. (2008). *Política nacional de seguridad alimentaria y nutricional*. Versión aprobada. Bogotá.
- DNP. (2006). *Plan Nacional de desarrollo 2006 – 2010*, Estado comunitario: desarrollo para todos. Bogotá.
- DNP. Plan nacional de alimentación y nutrición. *Informe sobre el plan nacional de alimentación y nutrición 1996 – 2005*. Bogotá.

DEPARTAMENTO DEL CAUCA (2008). *Plan de seguridad alimentaria y nutricional par el departamento del Cauca “Arriba El cauca”*. Popayán.

FAO. (1992). *Reafirmación del compromiso de la FAO para mejorar la nutrición*. ONU. New York.

Moncada María del Rocío. (2004). *Análisis de las políticas de seguridad alimentaria en Colombia*. Tesis doctoral. Universidad de Alicante. España.

PNUD, ACCION SOCIAL, PROSEAN. (2009). *Plan de seguridad alimentaria y nutricional para el departamento del Cauca*. Popayán

Roth Deubel. (1996). *Políticas Públicas, Formulación, implementación y evaluación*. Aurora. Bogotá.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. (2016). *Manual de Citación Normas APA*. (2016). Compilado por: Ana Lorena Rojas Sabogal. Bogotá

## WEB GRAFÍA

<https://www.youtube.com/watch?v=E3yc5elGViw>

<https://www.youtube.com/watch?v=t0-FZXcKRTc>

<https://www.youtube.com/watch?v=QM1sl5BevGQ>

## ENTREVISTAS

Néstor Raúl Basto. Coordinador programa PANES – Cauca  
Stella Millán Millán. Ex gestora social del departamento

### Anexo N° 1

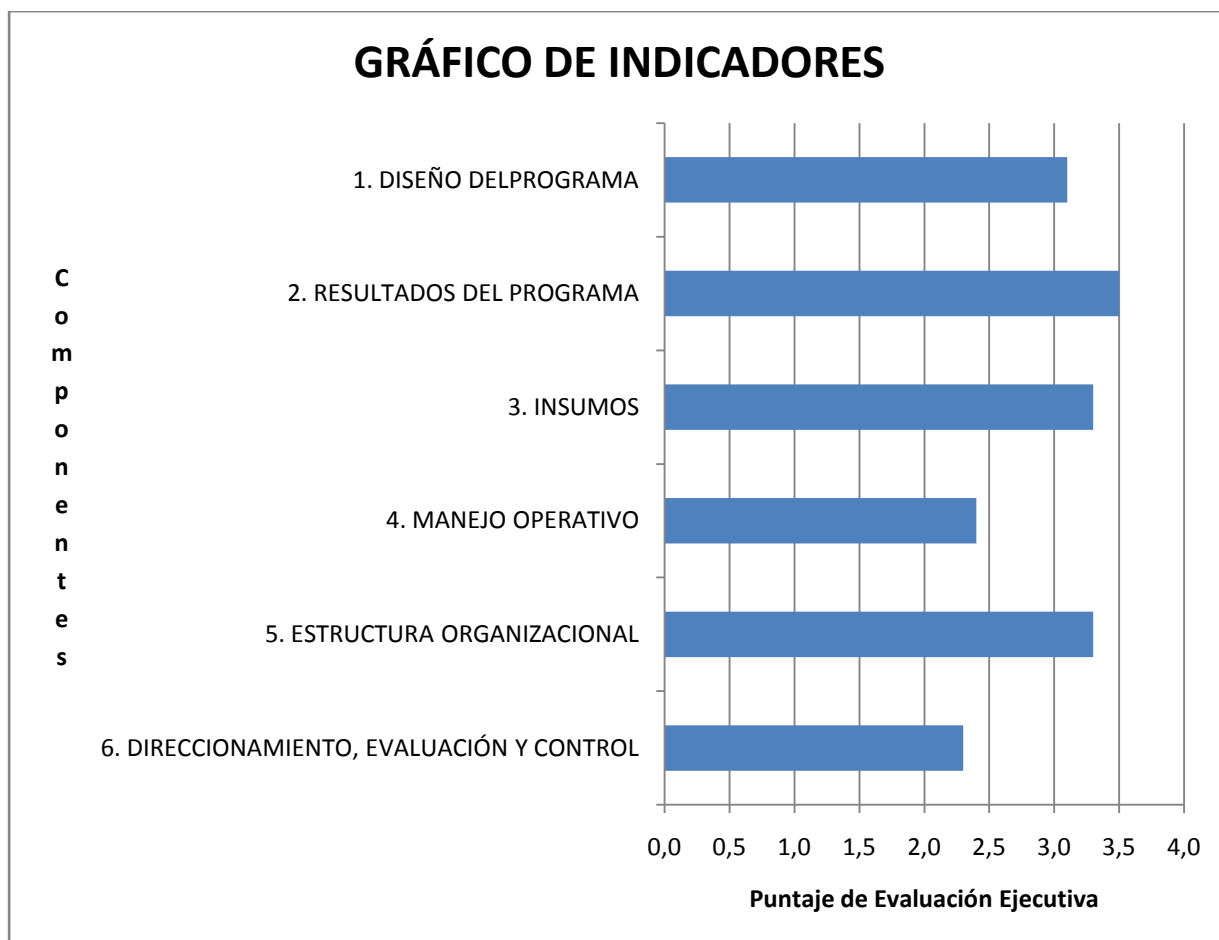
<b>FORMATO DE EVALUACIÓN EJECUTIVA DEL PLAN DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL (PDSAN)</b>								
Nombre de la Política Pública: Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Departamento del Cauca.								
Fecha de la evaluación: Septiembre de 2016								
Ministerios responsables: Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.								
Periodo de evaluación: 2008 -2015.								
<p>En esta sección se debe realizar un juicio evaluativo fundado en cada uno de los temas que se analizan en los diferentes ámbitos de la evaluación. Para cada una de las áreas de Evaluación se ha definido un número limitado de preguntas, las cuales se agregan en subtemas y temas. Cada pregunta debe basar su análisis y valoración en la respuesta de las subpreguntas incluidas en el Informe Final. El consultor deberá llevar a cabo un análisis detallado de las razones que justifican la respuesta elegida, basado en las subpreguntas aportadas.</p> <p>Adicionalmente, para cada uno de los temas abordados en las preguntas, se requiere que el consultor elabore una propuesta de ajuste para solucionar eventuales fallas del programa o mejorar su desempeño. Los lineamientos para el desarrollo de esta propuesta están resumidos en un campo denominado.</p>				<b>Puntaje</b>				
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
				<b>Deficienc</b>	<b>Problem</b>	<b>Aceptabl</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy</b>
<b>Temas de evaluación</b>	<b>Subtemas de evaluación</b>	<b>Puntaje subtema</b>	<b>Preguntas</b>		<b>Puntaje preguntas</b>			
<b>ÁREA 1: DISEÑO DEL PROGRAMA</b>								
					<b>3.1</b>			
Diseño estratégico	Pertinencia y relevancia del programa	5.0	¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?		5.0			
	Claridad en la orientación del programa	3.8	¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?		4.0			
			¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?		4.0			
			¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?		3.0			
			¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?		4.0			
	Sinergia / articulación con otras iniciativas	3.5	¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad?		4.0			
¿El programa está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?			3.0					
<b>ÁREA 2: RESULTADOS DEL PROGRAMA</b>								
					<b>3.5</b>			
Resultados del programa a nivel de componentes y cobertura	Cobertura	3.5	¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?		4.0			
			¿Los beneficiarios usan los componentes?		3.0			
			¿El programa atiende realmente a la población objetivo?		3.5			
	Calidad/oportunidad	4.0	¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?		4.0			
	Logro de	3.0	Con base en la información existente y		3.0			

Resultados del Programa a nivel de fin y propósito	resultados		el tiempo de ejecución, ¿en qué medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?	
<b>ÁREA 3: INSUMOS</b>				
<b>3.3</b>				
Disponibilidad de insumos	Disponibilidad de insumos / Sostenibilidad	4.0	¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?	4.0
			¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?	4.0
Uso de los recursos	Capacidad de ejecución	4.0	¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?	4.0
	Distribución de insumos	2.0	¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?	2.0
<b>ÁREA 4: MANEJO OPERATIVO</b>				
<b>2.4</b>				
Diseño y eficiencia de la Gestión operativa global	Planeación operativa	2.0	¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?	2.0
	Eficiencia en el Manejo operativo	2.0	¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?	2.0
Diseño y Eficiencia de las Actividades Misionales	Manejo operativo	2.0	¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?	2.0
	Calidad/oportunidad	2.5	¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?	2.0
			¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?	3.0
Diseño y Eficiencia de las Actividades de Apoyo	Manejo operativo	3.5	¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?	4.0
			¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?	3.0
			¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?	3.0
Costo eficiencia de la Gestión			¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?	4.0
<b>ÁREA 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>3.3</b>				
	Claridad de roles	2.0	¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura	2.0

Esquema Institucional	Coordinación	2.3	organizacional?	
			¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?	2.0
			¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?	2.0
			¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?	3.0
Posicionamiento Estratégico	Posicionamiento estratégico	5.0	¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?	5.0
Relación con los beneficiarios	Relación con los beneficiarios	4.0	¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios?	4.0
			¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiadas a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?	4.0
ÁREA 6: DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL				
2.3				
Calidad de las actividades de Direccionamiento	Planeación estratégica	2.0	¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?	2.0
	Control	2.0	¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?	2.0
	Mecanismos de mejoramiento	2.0	¿Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación? ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?	2.0
			¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?	2.0
	Gestión del conocimiento	2.0	¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?	2.0
Seguimiento	Existencia de un sistema de información	3.0	¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?	3.0
	Calidad de la información	3.0	¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?	3.0
			¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?	3.0

Elaborado por: Esmeralda Cuspoca, Fernando Sarria y Jairo Alberto Rengifo O

## Anexo N° 2

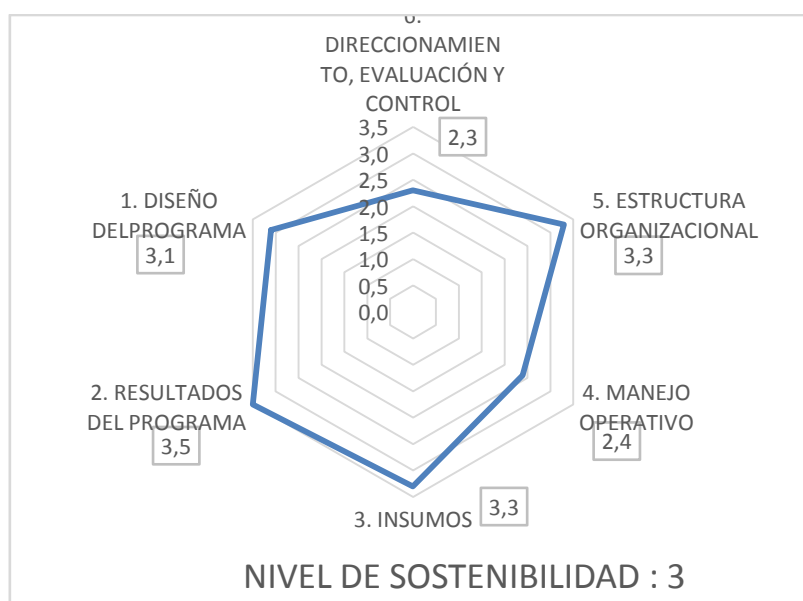


Elaborado por: Esmeralda Cuspoca, Fernando Sarria y Jairo Alberto Rengifo O.



### Anexo N° 3

#### NIVEL DE DESEMPEÑO O DE SOSTENIBILIDAD



- DESCRIPTORES:
  1. Diseño del programa
  2. Resultados del programa
  3. Insumos
  4. Manejo operativo
  5. Estructura organizacional
  6. Direccionamiento, evaluación y control
- INDICADORES:
  1. Diseño estratégico
  2. Resultados del programa a nivel de componentes, cobertura, nivel de fin y propósito
  3. Disponibilidad de insumos y uso de los recursos
  4. Diseño y eficiencia de la Gestión operativa global, de las Actividades Misionales, de Apoyo y del Costo eficiencia de la Gestión
  5. Esquema Institucional, posicionamiento estratégico y relación con los beneficiarios.
  6. Calidad de las actividades de direccionamiento y seguimiento.
- RANGO: [ 1 – 5 ]
- NIVEL DE SOSTENIBILIDAD:

Número = %	Valor
81 – 100	5
61 – 80	4
41 – 60	3
21 – 40	2
0 - 20	1

$$N = \left( \frac{Vr - Vr.min}{Vr.max - Vr.min} \right)$$

- CALIFICACION POR COMPONENTE
- Componente 1: calificación (4)
- Componente 2: calificación (4)
- Componente 3: calificación (3)
- Componente 4: calificación (2)
- Componente 5: calificación (3)
- Componente 6: calificación (2)

PONDERACION Y NIVEL DE SOSTENIBILIDAD: El nivel de sostenibilidad de la PDSAN del departamento de Cauca hecha por este equipo consultor en relación a la información obtenida de TRES (3).

Elaborado por: Esmeralda Cuspoca, Fernando Sarria y Jairo Alberto Rengifo.