

República de Colombia



**DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DNP**

**EVALUACIÓN EJECUTIVA**

**PROGRAMA  
RED DE SEGURIDAD ALIMENTARIA ReSA**

**INFORME SECCIÓN EVALUACIÓN**

**CONSULTORAS  
CATALINA BORDA VILLEGAS  
NOHORA MILENA MARTÍNEZ LÓPEZ**

**Marzo de 2009**

## CONTENIDO

1	Diseño del Programa .....	4
2	Estructura Organizacional .....	19
3	Manejo Operativo .....	28
4	Insumos .....	37
5	Resultados del Programa .....	42
6	Actividades de Evaluación y Control .....	48

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento corresponde a la segunda sección de la Evaluación Ejecutiva del Programa Red de Seguridad Alimentaria ReSA, de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – Acción Social. Anteriormente se ha presentado la Sección de Descripción.

En esta sección se realiza un juicio evaluativo fundado en cada uno de los temas que se analizan en los diferentes ámbitos de la evaluación. La Evaluación del Programa se articula en seis partes a saber: diseño, estructura organizacional, manejo operativo, insumos, resultados, actividades de direccionamiento, evaluación y control.

Se responde a cada una de las preguntas, con base en las subpreguntas incluidas. Para cada una de las preguntas se le ha asignado un puntaje de 1 a 4 donde 1 corresponde a serias deficiencias, 2 problemas, 3 bien y 4 muy bien.

Adicionalmente a la respuesta y valoración de las preguntas se aportan recomendaciones precisas basadas las debilidades encontradas, reconociendo las oportunidades para el mejoramiento del Programa y retomando los marcos conceptuales de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, las experiencias nacionales e internacionales.

Con base en la presente evaluación, se realiza posteriormente la propuesta global de ajuste.

# 1 Diseño del Programa

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa. La Evaluación debe ser aplicada al diseño actual del programa, independientemente de eventuales reformulaciones hechas al mismo. Dentro del diseño se valora específicamente la pertinencia y relevancia del programa, la claridad en su orientación y la sinergia o articulación establecida con políticas y programas afines.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
1.1.1 ¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?		2
Área	Tema	
DISEÑO DEL PROGRAMA	DISEÑO ESTRATEGICO	
Subpreguntas		
<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 programa cuenta con un diagnóstico de contexto apropiado?</li> </ul>		
Respuesta a la pregunta		
<p>Se observa imprecisión y vacíos en la identificación, diagnóstico y documentación del problema principal que el Programa ReSA pretende solucionar y por el cual ha sido creado. Dicho problema es el bajo autoconsumo de alimentos. Lo anterior dificulta la coherencia interna en los diferentes aspectos de diseño del Programa.</p> <p>A continuación se mencionan de manera detallada las deficiencias en cuanto a la identificación y diagnóstico referidos al problema de bajo autoconsumo y su contexto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Identificación del Problema.</b> ReSA define el problema como el bajo autoconsumo por parte de las familias campesinas, el cual no está documentado como problema social. Hace falta identificar las principales causas que lo originan y los factores determinantes. En el planteamiento del problema se menciona la actitud de los campesinos como la causa del bajo autoconsumo, sin embargo, no hay sustentación ni evidencia que soporte dicha afirmación. El problema del desplazamiento forzado, el cual hace parte del objetivo general de ReSA, no se encuentra identificado. Se observa un error conceptual al señalar que el Programa previene el desplazamiento de la población, si se tiene en cuenta que las causas de este grave problema social están centradas en el conflicto armado que vive Colombia y cuyas víctimas, en gran medida son los habitantes del área rural de los territorios afectados. En el desarrollo de la presente evaluación se observan inconsistencias reiterativas con respecto a la atención a la población desplazada.</li> <li>2. <b>Diagnóstico del problema.</b> El Programa no cuenta con un diagnóstico que dé cuenta de la magnitud del problema del bajo autoconsumo en el país, las regiones y en el área urbana y</li> </ol>		

rural. Tampoco menciona las condiciones, de vida, trabajo, tenencia de tierra, costumbres alimentarias, de los campesinos pequeños productores agropecuarios a los cuales está dirigida, principalmente, la intervención. Teniendo en cuenta que el Programa también está dirigido a la población ubicada en los asentamientos subnormales de los centros urbanos, falta el diagnóstico de las condiciones sociales, económicas y culturales de dicha población. Lo mismo ocurre con la población desplazada y en riesgo de desplazamiento.

3. **Modelo Teórico.** El Programa no cuenta con un modelo teórico que defina claramente de qué manera, los componentes contribuyen a la solución del problema identificado. Hace falta ilustrar con ejemplos demostrativos y/o evidencia acerca del autoconsumo como estrategia para mejorar la alimentación de las familias y para propiciar el ahorro en el hogar, tanto en el ámbito urbano como rural. No se encuentra documentada la información existente acerca de los conocimientos, actitudes y prácticas de los campesinos frente a la producción de alimentos para el consumo familiar. Así mismo acerca de la utilización de productos locales y conservación de hábitos y costumbres alimentarias. El Programa ha incorporado nuevas modalidades de atención (CUNA, Maíz y Frijol en 2008), las cuales adolecen de planteamiento del problema, diagnóstico apropiado y sustento teórico de la intervención.
4. **Diagnóstico de contexto.** No está desarrollado el diagnóstico de contexto de la problemática de inseguridad alimentaria y nutricional en Colombia, las estadísticas e indicadores que fundamentan la magnitud del problema. Es necesario identificar el problema de inseguridad alimentaria y nutricional en su complejidad, establecer las causas que dan origen al problema y las consecuencias para la población afectada.

#### **Observaciones de evaluación**

- Se reubicó la subpregunta: ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente relacionados con el problema /necesidad/interés?

Pasó al numeral 1.1.2. En donde se habla de los objetivos y metas del Programa.

#### **Recomendaciones**

De acuerdo al marco conceptual y normativo y al análisis situacional de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Colombia, partiendo de las fortalezas actuales de ReSA en su operación y teniendo en cuenta que el argumento fuerza que da sustento y viabilidad en términos de eficacia y eficiencia al Programa son las fortalezas en el ámbito rural, y en la vocación agropecuaria del campesinado, se recomienda enfocar el Programa ReSA en el área rural y trabajar los siguientes aspectos para mejorar el diseño del Programa:

1. Se propone delimitar el problema, enfocándolo en la **inseguridad alimentaria rural**, las dificultades de acceso a los alimentos y el bajo consumo de éstos en las familias en condiciones de pobreza en el área rural en Colombia. Elaborar el árbol de problemas ó diagrama de causa efecto, estableciendo el origen del problema y las consecuencias que acarrea la inseguridad alimentaria para la población rural en términos de Desarrollo Humano. Partiendo del contexto anterior, identificar claramente el autoconsumo como una estrategia para mejorar el acceso y el consumo de alimentos y por esta vía el estado nutricional de las

personas. Estableciendo así los aspectos específicos de dicha problemática, en los cuales interviene ReSA y de qué manera contribuye a la solución del problema.

Así mismo, definir los supuestos externos al Programa (conjunto de condiciones adicionales que deben garantizarse para superar la pobreza rural) y los actores que intervienen para impactar positivamente el problema. Se recomienda basarse en el Conpes Social 113 de 2008 el cual define la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Colombia.

2. **Diagnosticar el problema.** Teniendo en cuenta que no existe información acerca del autoconsumo, es necesario desarrollar investigación para conocer el estado actual en Colombia y establecer la línea de base.

**2.1 Diagnóstico de contexto:** se recomienda hacer el análisis situacional de la población rural en Colombia, sus condiciones de vida y trabajo, e identificar las regiones, departamentos y municipios con mayor pobreza rural.

Recopilar datos de la situación alimentaria en términos de disponibilidad y de acceso en el ámbito nacional y regional, diferenciando el área rural. Citar la información disponible acerca de los siguientes indicadores y sus tendencias, para contextualizar el problema y mejorar su comprensión.

a) Indicadores de disponibilidad de alimentos:

- Producción per cápita de alimentos básicos.
- Disponibilidad de alimentos básicos.
- Coeficiente de autosuficiencia alimentaria.
- Coeficiente de dependencia alimentaria.
- Participación de la producción campesina en la producción agrícola.
- Superficie cosechada, rendimiento y producción agrícola.

b) Indicadores de accesibilidad a los alimentos:<sup>1</sup>

- Capacidad de compra como medio para acceder a los alimentos: Pobreza, indigencia y distribución del ingreso en área rural.
- Gasto de los hogares en alimentos en el área rural.
- Producción agropecuaria como medio para acceder a los alimentos: a) Estructura de la propiedad rural. b) Usos del suelo.<sup>2</sup>
- Seguridad alimentaria en el hogar.

c) Indicadores de consumo de alimentos<sup>3</sup>

- Adecuación en la ingesta de energía
- Deficiencia en la ingesta de proteínas, vitamina A y vitamina C, hierro y calcio.
- Consumo de frutas, verduras, lácteos, huevo y carnes.

---

<sup>1</sup> Garay, Luis Jorge, Rodríguez Adriana. 2005. Colombia: Diálogo Pendiente. Planeta Paz. Bogotá. Pág.242

<sup>2</sup> El acceso a la tierra promueve la autosuficiencia de la población y de las comunidades pobres; aumenta el acceso a los alimentos y mejora las oportunidades económicas de los hogares, por tal razón, es un medio para erradicar el hambre, garantizar la seguridad alimentaria y reducir los niveles de pobreza. (Rodríguez, 2006:245)

<sup>3</sup> ENSIN 2005

d) Indicadores de situación nutricional:

- Bajo peso materno
- Bajo peso al nacer
- Desnutrición en niños menores de 5 años, escolares y adolescentes.
- Anemia en menores de 5 años, mujeres en edad fértil y gestantes.

3. Documentar la justificación de la intervención estatal para contribuir a la seguridad alimentaria de la población rural colombiana, citando la Constitución Nacional, los compromisos adquiridos por el país en la Cumbre Mundial de la Alimentación (Junio de 2002), los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Conpes Social 113 de 2008.
4. Construir el Modelo Teórico, definiendo claramente de qué manera, los componentes contribuyen a la solución del problema identificado. Señalar los beneficios que el Programa quiere generar a través de los componentes y determinar en que forma quiere influir en los factores determinantes del problema. Ilustrar la evidencia acerca del autoconsumo como estrategia para mejorar la alimentación de las familias en el área rural. Documentar la información existente acerca de los conocimientos, actitudes y prácticas de los campesinos frente a la producción de alimentos para el consumo familiar. Así mismo acerca de la utilización de productos locales y conservación de hábitos y costumbres alimentarias. Se recomienda incorporar Culinaria Nativa CUNA como un componente permanente en ReSA Rural, para trabajar el concepto y las metodologías de la recuperación de las identidades culturales alimentarias.
5. Con respecto a la población en condición de desplazamiento, se recomienda limitar el alcance del Programa a la contribución que ReSA tiene en el restablecimiento de la población que ha sido víctima del desplazamiento forzado y ha logrado retornar a sus tierras. Una vez retornadas las familias, pueden ser apoyadas con proyectos ReSA, para impulsar la producción de alimentos.

Desarrollando los anteriores puntos, se logra coherencia entre el planteamiento del problema (adecuadamente diagnosticado), la justificación de la intervención estatal, el modelo teórico y los objetivos que se planteen tanto a nivel de fin como de propósito. Así mismo se deberá definir la población objetivo, la cual sería, en este escenario, las familias rurales de pequeños productores agropecuarios, en cualquier parte del territorio nacional, priorizando los municipios con mayores índices de pobreza.

Puntaje a la pregunta (1-4)	
Pregunta	2
1.1.2 ¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?	
Área	Tema
DISEÑO DEL PROGRAMA	DISEÑO ESTRATEGICO
Subpreguntas	

- ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente definidos?
- ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa están claramente relacionados con el problema /necesidad/interés?
- ¿El fin y los propósitos (objetivo general y objetivos específicos) del programa son suficientemente específicos para definir el marco de acción del Programa?
- ¿El Programa tiene un número limitado de propósitos que reflejan claramente el fin del programa?
- ¿Ha definido el programa indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a fines y propósitos?
- ¿Ha definido el programa indicadores y metas claras para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto a componentes y cobertura?
- ¿Los indicadores son limitados en número, cuantificables y medibles con información disponible o de fácil acceso?
- ¿Se ha definido un horizonte temporal para el cumplimiento de las metas?
- ¿Existen líneas de base para los indicadores definidos (particularmente a nivel de fin y propósitos)?

**Referencia a Sección Descripción:**  
1.4 – 1.5

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

1. Existen diversas fuentes oficiales en las que se encuentran planteados los objetivos del Programa, las cuales no coinciden. Lo anterior es un problema tanto para la planeación como para la evaluación que se hace desde las diferentes entidades y fuentes que reportan resultados.
2. Se encuentran problemas en la definición de algunos objetivos a saber:
  - Falta coherencia entre el planteamiento del problema y el objetivo general.
  - El objetivo específico rebasa el objetivo general y los alcances reales del Programa. “Disminuir las condiciones de pobreza y marginalidad de los asentamientos subnormales de los centros urbanos.”
  - No hay correspondencia con la justificación del Programa y no existen componentes para lograr el objetivo. “Apoyar la prevención al desplazamiento rural causado por la violencia a través de acciones de impacto rápido, como el Mejoramiento de Condiciones de Habitabilidad, que estimulen la permanencia de los pequeños productores agropecuarios en el campo.”
  - El siguiente objetivo específico no está dirigido a la población. Es una estrategia para lograr los objetivos: “Liderar un conjunto de alianzas con instituciones interesadas en apoyar financiera y técnicamente el programa.”
3. Hace falta definir los objetivos específicos en función de los componentes, es decir qué se espera lograr con la motivación, la difusión y el suministro de insumos agropecuarios.

**Para cada una de las líneas de intervención es necesario reformular los objetivos específicos, de tal manera que aporten al objetivo general y estén acordes con el planteamiento del problema. En el**

4. Cuadro 1.1 se presenta una adaptación de objetivos según líneas de intervención. Se observa que algunos objetivos específicos no corresponden con el objetivo general.
5. Hacen falta metas e indicadores para medir el logro de los objetivos de manera más precisa. Así

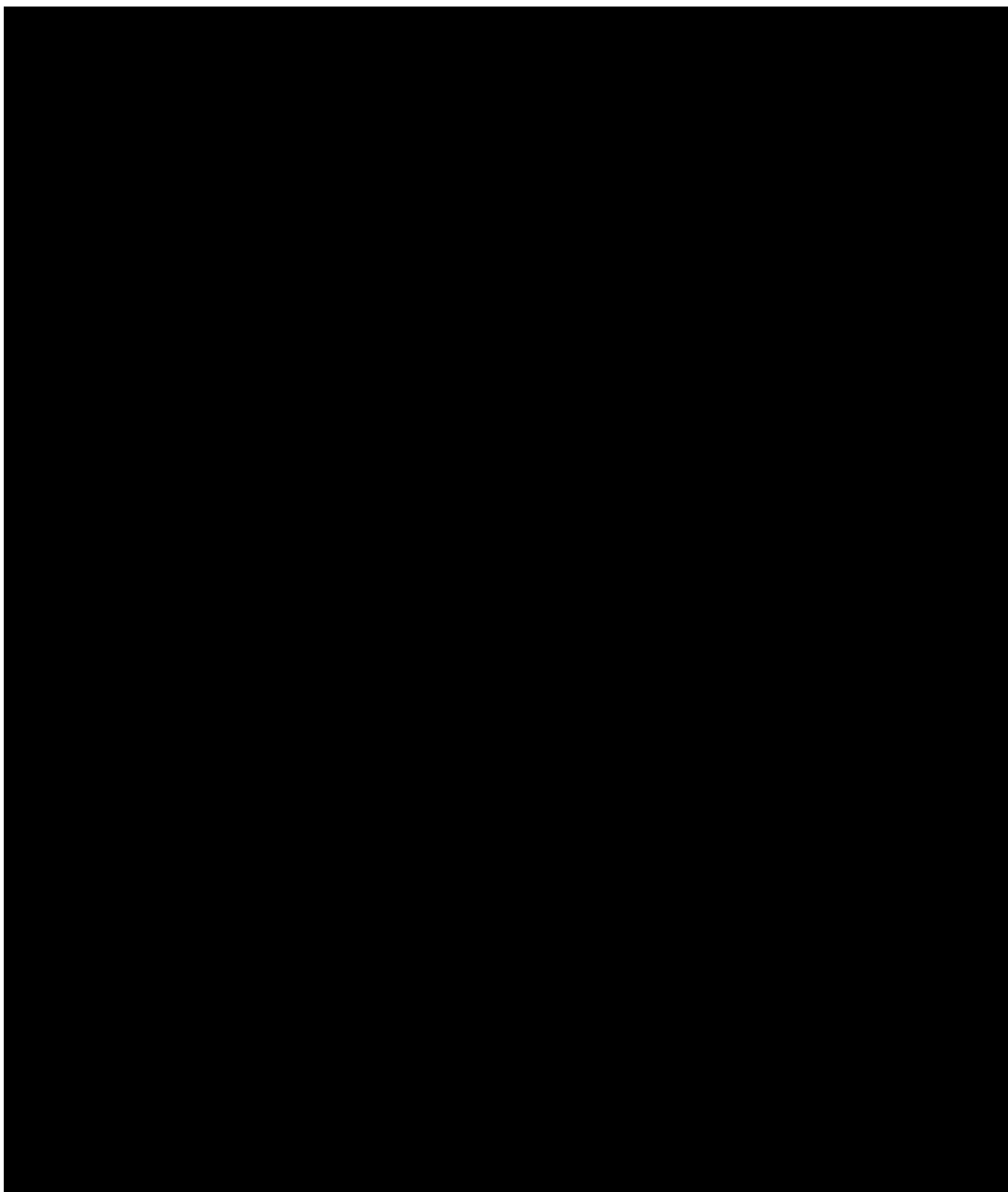


mismo definir las líneas de base necesarias para medir el alcance de los logros. Particularmente los denominadores poblacionales para establecer la cobertura real del Programa.

6. Se observa inconsistencia en el reporte de uno de los indicadores definidos en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno SIGOB. El indicador está definido como: “Total familias vulnerables en riesgo de desplazamiento vinculadas a proyectos de seguridad alimentaria (ReSA) – contratos firmados”. En los resultados se reportan todas las familias atendidas por el Programa. En la realidad todas las familias atendidas por ReSA no se encuentran en riesgo de desplazamiento.

### **Cuadro 1.1**

#### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA RESA (ADAPTACIÓN)**



#### ***Observaciones de evaluación***

Adjuntar a esta pregunta el numeral 1.1.5 ¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?

#### ***Recomendaciones***

1. Reformular el objetivo general, definiendo claramente lo que hace el Programa (mejorar el acceso a los alimentos en las familias rurales), la estrategia fundamental (producción de alimentos para el autoconsumo) y el fin (contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional). Se propone la siguiente definición de objetivo general:

**Mejorar el acceso a los alimentos de las familias rurales en Colombia, mediante la producción de alimentos para el autoconsumo, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de la población vulnerable.**

2. Formular los objetivos específicos (a nivel de propósito) necesarios y suficientes para cumplir el objetivo general. Esto deberá estar acorde al modelo teórico que se haya construido.
3. Construir indicadores y metas claras, con horizonte temporal, para medir las dimensiones estratégicas del desempeño en cuanto al objetivo general y específicos (fines y propósitos). Establecer las respectivas líneas de base. Basarse en los datos que se hayan señalado en el diagnóstico del problema.
4. Construir indicadores y metas claras para medir el desempeño en cuanto a cobertura. Establecer el denominador del indicador en término de número de familias que necesitan la intervención.
5. Revisar y corregir la definición y el reporte de resultados en el siguiente indicador de las metas SIGOB: "Total familias vulnerables en riesgo de desplazamiento vinculadas a proyectos de seguridad alimentaria". En los resultados se reportan todas las familias atendidas por ReSA, lo cual no corresponde a la realidad, ya que todas las familias atendidas no se encuentran en riesgo de desplazamiento. Se recomienda ajustar el indicador en términos de la población que atiende efectivamente el Programa.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>1.1.3 ¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b> DISEÑO DEL PROGRAMA	<b>Tema</b> 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> <li>• ¿Se han previsto en el diseño sinergias entre los diferentes componentes que entrega el programa (si aplica) para el logro de los objetivos?</li> </ul>		

**Referencia a Sección Descripción:**

1.4 – 1.5 – 1.7

**Respuesta a la pregunta**

Se presenta la evaluación de la pertinencia de los componentes para cada una de las líneas de intervención.

- ReSA Rural: con esta línea de intervención se originó el Programa. Los componentes de motivación, difusión e insumos se ajustan a los objetivos a nivel de propósito. Para mejorar la sostenibilidad de los logros, es necesario complementar los componentes y/o los contenidos de los actuales (ver recomendaciones).

Con respecto al objetivo a nivel de fin (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) el Programa no desarrolla componentes al respecto debido a que corresponde a otras entidades y programas de atención a retornos y/o reubicación de población desplazada orientarlos.

- En ReSA Urbano, las características de los componentes no se ajustan a la realidad de las ciudades (agricultura urbana) y específicamente a la población desplazada y ubicada en asentamientos subnormales.
- ReSA Especial: contempla los mismos componentes de ReSA Rural, con la adición de herramientas de ser necesario. Hace falta elaborar lineamientos específicos para la atención de la población que ha afrontado desastres ó calamidades.
- ReSA Maíz y Frijol: Los componentes de Motivación e Insumos se ajustan al objetivo de esta línea de intervención. Además incentiva dos cultivos tradicionales, lo cual puede reforzar los logros en ReSA Rural.
- ReSA Culinaria Nativa - CUNA: Esta línea de intervención es un buen complemento para ReSA Rural y ReSA Urbano. Los componentes se ajustan al objetivo, sin embargo se hacen algunas recomendaciones.
- El componente de seguimiento y operatividad que está presente en todas las líneas de intervención, es importante como apoyo al logro de los objetivos en su conjunto.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

1. Fortalecer la asistencia técnica a los campesinos productores para el cultivo de alimentos y la cría de especies menores, mejorar los mecanismos y aumentar el tiempo para el acompañamiento a los procesos. Esto se podría trabajar con acuerdos pactados con las UMATAS.
2. Introducir en los contenidos de Motivación los temas de siembra escalonada, producción limpia y uso de variedades de semillas autóctonas.

3. Trabajar la organización comunitaria para la seguridad alimentaria y nutricional. Impulsar la creación de asociaciones, redes de tenderos, fondos rotatorios. Lo anterior con el fin de mejorar el acceso a los alimentos. Estimular el intercambio o trueque entre los vecinos, en las veredas. Esto mejora la variedad de alimentos en la canasta familiar y la disponibilidad permanente. Articular a ReSA en la creación y fortalecimiento de los mercados locales de alimentos, orientar las acciones con el fin de que la producción de alimentos se quede en el municipio para abastecer a la comunidad. De esta manera, reconocer a los campesinos productores como el principal abastecedor de alimentos en su municipio. Las iniciativas anteriores van en el sentido de la creación y fortalecimiento de sistemas locales y regionales de seguridad alimentaria y nutricional.
4. Se recomienda trabajar en contenidos particulares para la Motivación y Difusión en ReSA Especial, teniendo en cuenta las condiciones de la población afectada por desastres y calamidades.
5. Insertar Culinaria Nativa CUNA como un componente de ReSA Rural y complementarla con un enfoque antropológico que rescate la cultura alimentaria de los territorios y regiones de Colombia. Se recomienda darle un mayor alcance al objetivo de CUNA hacia la recuperación de las identidades culturales alimentarias. Es fundamental vincular a las instituciones educativas del municipio e introducir contenidos específicos en los Planes Educativos Institucionales PEI. Los cambios que se logran en los niños y las niñas, a partir de reflexiones y apropiación por parte de ellos, son duraderos y potencian el trabajo con los campesinos productores y sus familias.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
1.1.4 ¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?		2
Área	Tema	
DISEÑO DEL PROGRAMA	DISEÑO ESTRATEGICO	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Los beneficiarios objetivo han sido bien definidos en función del problema / necesidad que dio origen al Programa?</li><li>• ¿Corresponde la definición de los beneficiarios objetivo a los fines y propósitos del programa?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción:		
1.6		
Respuesta a la pregunta		
<p>Existen problemas en la definición de los beneficiarios del Programa, ya que ésta no corresponde con el objetivo general, lo cual se observa en el Cuadro 1.1. A continuación se describen los problemas encontrados, de manera detallada.</p>		

1. Los beneficiarios objetivo definidos para las líneas de intervención en ReSA Rural, Maíz y Frijol y CUNA no corresponde con lo planteado en las fichas EBI.
2. Los beneficiarios objetivo definidos para ReSA Rural no corresponden con su objetivo específico ni con el fin del Programa. Adicionalmente, el requisito de tener acceso a la tierra es una barrera de acceso al Programa para la población desplazada.
3. La definición de beneficiarios objetivo para ReSA Urbano, Maíz y Frijol, Especial y CUNA, corresponde con el objetivo específico. Sin embargo CUNA y Maíz y frijol no corresponden con el objetivo general ó fin del Programa.
4. Las dos líneas de intervención que son consistentes entre beneficiarios objetivo, objetivo específico y fin, son ReSA Urbano y Especial. En ReSA Urbano se señala que se dará prioridad a las familias que hagan parte de la Red Juntos<sup>4</sup>. En la definición de la población objetivo de ReSA Especial no se menciona de manera explícita la población desplazada, pero se plantea la atención a familias vulnerables por calamidades de orden social.
5. Tanto en las fichas EBI como en el objetivo general se plantea como prioritaria la población desplazada ó en riesgo de desplazamiento. Sin embargo en ninguna de las líneas de intervención se define dicha población como beneficiarios objetivo.
6. Puede afirmarse que la definición de beneficiario objetivo no corresponde completamente a los fines y propósitos del Programa, particularmente lo referido a la prevención del desplazamiento y retorno de la población desplazada.

---

<sup>4</sup> Es la estrategia liderada por el Gobierno Nacional para contribuir a que la población más pobre de Colombia y la desplazada por la violencia, superen la pobreza. Es el mecanismo fundamental para cumplir ampliamente los Objetivos de Desarrollo del Milenio –ODM-. El Departamento Nacional de Planeación – DNP lidera la estrategia. El Ministerio de protección Social preside el Consejo Directivo. Acción Social coordina la operación, y en la primera etapa 14 instituciones nacionales hacen parte efectiva de la estrategia. (Guía de proyectos ReSA).

Cuadro 1.1

## DEFINICIÓN DE BENEFICIARIOS VERSUS OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

Población Objetivo según fichas EBI - DNP	Objetivo general (Fin)	Línea de Intervención	Objetivo específicos (Propósitos)	Beneficiarios objetivo
<p>2008: "Para seguridad alimentaria urbana, se orienta a las ciudades priorizadas y receptoras de la población desplazada por la violencia".</p> <p>2006: "El grupo objetivo se caracteriza por ser familias campesinas pequeñas productoras agropecuarias, habitantes del sector rural, ó en las cabeceras municipales, en el ámbito nacional, de escasos recursos económicos, con un bajo nivel de escolaridad y un alto índice de necesidades básicas insatisfechas. Población que se encuentra propensa a ser obligada a abandonar sus tierras y parcelas por la violencia de los grupos armados, al margen de la ley que operan en el país u otras en proceso de restablecimiento, ya sean retornadas a sus parcelas ó reubicadas."</p>	<p>Impulsar proyectos de generación 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, al igual que mejorar la alimentación de la población radicada en asentamientos subnormales de los centros urbanos, grandes receptores de población desplazada y en general todas las actividades y programas que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable.</p>	ReSA Rural	Generar un cambio de actitud en las familias vulnerables y/o vulneradas por la violencia, impulsando proyectos productivos de generación 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.	Familias de pequeños productores agropecuarios con acceso a la tierra.
		ReSA Urbano	Impulsar proyectos de generación de alimentos para el autoconsumo de la población radicada en asentamientos subnormales de los centros urbanos, grandes receptores de Población desplazada.	Población más vulnerable de los centros urbanos y periurbanos, de manera especial población vinculada a la Red Juntos.
		Maíz y Frijol	Generar un cambio de actitud a pequeños productores rurales frente a la producción de autoconsumo haciendo énfasis en incentivar los cultivos tradicionales de maíz y frijol.	Familias de pequeños productores rurales, nuevas ó que ya hayan participado en proyectos ReSA.
		Especial	Atención inmediata a familias vulnerables que hayan sido priorizadas por Acción Social, por razones especiales como desastres naturales, y/o calamidades de orden físico ó social entre otras.	Familias vulnerables priorizadas por Acción Social por razones como desastres naturales y/o calamidades de orden físico ó social.
		CUNA	Fomentar hábitos alimentarios saludables y la utilización de alimentos y productos locales.	Familias tanto nuevas como que ya hayan participado en proyectos ReSA.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

La recomendación tiene dos posibilidades diferenciadas:

1. Redefinir los beneficiarios objetivo de cada una de las líneas de intervención, de tal manera que corresponda con su objetivo específico y con el fin del Programa. Particularmente señalando la población desplazada y en riesgo de desplazamiento como prioridad.
2. Replantear el fin del programa y los propósitos para cada una de las líneas de intervención, de manera que se ajusten a la población objetivo que se viene atendiendo.

<i>Pregunta</i>		<i>Puntaje a la pregunta (1-4)</i>
<b>1.1.5 ¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?</b>		<b>3</b>
<i>Área</i> DISEÑO DEL PROGRAMA	<i>Tema</i> DISEÑO ESTRATEGICO	
<i>Subpreguntas</i> <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 ambiciosas con respecto a 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>		
<i>Referencia a Sección Descripción:</i> 1.4 – 1.5 – 1.7 – 1.10		
<i>Respuesta a la pregunta</i> <p>El Programa tiene definidas las metas en el Plan de Acción 2008. Las metas son factibles. Es importante aclarar que las metas del Programa no se elaboran únicamente con base en sus recursos, sino también en los recursos de cofinanciación que al momento de definir la meta no se han concretado.</p> <p>Se observan las siguientes deficiencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Programa no diferencia las metas a nivel de objetivo general, objetivos específicos, componentes y cobertura.</li> <li>2. ReSA no tiene identificados los factores externos, supuestos ó condiciones externas al Programa que deben darse para el cumplimiento de las metas.</li> </ol>		
<i>Observaciones de evaluación</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La siguiente subpregunta rebasa a la pregunta principal. ¿Las metas de fin, propósitos, componentes y cobertura son factibles y dimensionadas a las posibilidades y a los insumos del programa?</li> <li>2. Se propone adicionar esta pregunta al numeral 1.1.2. ¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas?</li> </ol>		



### **Recomendaciones**

1. Definir la meta del objetivo general y de cada uno de los objetivos específicos.
2. Definir metas para cada uno de los componentes.
3. Revisar las metas de cobertura teniendo como derrotero las necesidades de la población rural en condiciones de pobreza, combinado con las posibilidades de cofinanciación de los operadores.

Así mismo identificar los supuestos externos para el logro de las metas. Ver también las recomendaciones hechas en el numeral 1.1.2.

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
	<b>3</b>

#### **1.1.6 ¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad?**

<b>Área</b>	<b>Tema</b>
DISEÑO DEL PROGRAMA	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**

El Programa está articulado a la Política Sectorial y, según el Plan de Acción 2008, aporta a dos objetivos estratégicos orientados por Acción Social: a) Superación de la Pobreza extrema y b) Recuperación social del territorio.

El Programa ReSA está comprometido en la Red Juntos. Esta articulación está aún en proceso. Adicionalmente, ReSA está ubicado en el Plan Nacional de Desarrollo dentro del capítulo de Equidad en el Campo.

Teóricamente los fines del programa reflejan los lineamientos de la entidad en lo relacionado con atención a la población desplazada y vulnerable. Sin embargo, existen inconsistencias entre lo planteado en el objetivo y la población efectivamente atendida, (en la práctica ReSA no atiende prioritariamente a la población en riesgo de desplazamiento), como se mencionó anteriormente.

**Observaciones de evaluación**

Pasar esta pregunta después de numeral 1.1.1.

**Recomendaciones**

Afinar los criterios y mecanismos de selección de los municipios y de los beneficiarios para obtener mejores resultados referidos a la política sectorial. Específicamente en el objetivo estratégico de superación de la pobreza.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>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?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
DISEÑO DEL PROGRAMA	DISEÑO ESTRATEGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<i>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.</i>		
<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>		
<p>ReSA es el único programa a nivel Nacional que contempla como objetivo el autoconsumo de alimentos como estrategia para superación de la pobreza.</p> <p>En algunas regiones del país existen proyectos que trabajan en este tema. Por ejemplo el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – Laboratorio de Paz, lleva cabo el Proyecto Desarrollo de sistemas locales y subregionales de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Magdalena Medio. Otro</p>		

proyecto ejemplar es el del Hospital de Nazareth en la localidad de Sumapaz de Bogotá.
Hace falta complementariedad en el diseño con otros programas de seguridad alimentaria específicamente con el sector de agricultura y desarrollo rural.
<b>Observaciones de evaluación</b>
No hay observaciones
<b>Recomendaciones</b>
Se recomienda incluir en los criterios para la selección de los municipios a intervenir, el que no existan proyectos locales de seguridad alimentaria rural en ejecución, ya que dichos recursos se deben destinar a ReSA para ser posible su ejecución en detrimento del proyecto previamente existente.

## 2 Estructura Organizacional

*Análisis y evaluación de aspectos relacionados con el esquema institucional del Programa, posicionamiento estratégico y la relación con los Beneficiarios.*

Pregunta	Puntaje a la pregunta (1-4)
<b>2.1.1. ¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?</b>	<b>4</b>
<b>Área</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<b>Tema</b> CONSISTENCIA DEL 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> <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 a la operación del Programa</li> </ul>	

<p><i>Nivel Nación-Territorio (si aplica):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los niveles territoriales de operación del Programa tienen claro el rol de Unidad Ejecutora al nivel central?</li> </ul> <p><i>Funciones Propias y Funciones Delegadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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)?</li> <li>• ¿Se tienen definidos criterios para determinar qué actividades se pueden delegar/subcontratar con terceros o al interior de la entidad?</li> <li>• ¿Se evita que las actividades delegadas/subcontratadas con terceros o al interior de la entidad sean misionales?</li> </ul> <p><i>Al Interior de la Entidad en que se enmarca el Programa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Esta claramente definido el esquema de responsabilidades sobre la operación del Programa entre la Unidad Ejecutora y la Entidad en que se enmarca?</li> </ul> <p><i>Otros Actores que participan a la Operación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿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?</li> </ul>	
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> 6.2</p>	
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <p>El nivel nacional del Programa tiene descritas todas las actividades que hacen parte de procesos establecidos. Los asesores nacionales y regionales tienen responsabilidades asignadas para llevar a cabo dichas actividades.</p>	
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>No hay observaciones</p>	
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No hay recomendaciones</p>	
<p><b>Pregunta</b> <span style="float: right;"><b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b></span></p> <p><b>2.1.2. ¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?</b> <span style="float: right;"><b>4</b></span></p>	
<p><b>Área</b></p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p><b>Tema</b></p> <p>CONSISTENCIA DEL ESQUEMA INSTITUCIONAL</p>
<p><b>Subpreguntas</b></p>	

- ¿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?
- ¿Se evita que los actores que participan en la operación del Programa tengan intereses divergentes respecto al fin y de los propósitos del Programa?
- ¿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?
- ¿Se ha diseñado un sistema de incentivos que vincule los actores claves al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa?

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 en la operación del Programa

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

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

Los asesores del nivel nacional tienen compromiso institucional tanto con Acción Social como con el Programa.

El Programa funciona con el sistema de cofinanciación con entidades de diferentes clases (municipales, departamentales, ONGs, asociaciones y federaciones). Los operadores de los proyectos, establecen compromisos con el programa y los desarrollan en el marco de las características específicas de la entidad a la cual pertenecen. Estos operadores responden por el cumplimiento de las actividades señaladas en el respectivo Plan Operativo. En el nivel nacional el Coordinador de ReSA responde por el cumplimiento de las metas.

No se han contemplado incentivos, ya que se parte de la necesidad de aunar esfuerzos para la construcción colectiva de soluciones a la población vulnerable. De hecho, los operadores no reciben recursos por la ejecución del Proyecto ReSA.

#### ***Observaciones de evaluación***

No hay observaciones

#### ***Recomendaciones***

No hay recomendaciones.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>2.2.1. ¿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>3</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESQUEMA INSTITUCIONAL	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La cadena de mando es claramente definida entre los actores que participan en la operación del Programa?</li> <li>• ¿Los actores que participan en la operación del Programa conocen la cadena de mando del Programa?</li> <li>• ¿Los actores que participan en la operación del Programa saben quién resuelve situaciones imprevistas?</li> <li>• ¿El esquema institucional evita la duplicación de funciones y responsabilidades sobre el Programa entre los diferentes actores que participan en su implementación?</li> <li>• ¿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?</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 a la operación del Programa</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
6.4		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<p>La cadena de mando no está claramente establecida para el Programa ReSA. Se encuentran las siguientes dificultades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los cargos no están creados oficialmente y las funciones las ejercen personas contratados por la modalidad de prestación de servicios. Las funciones son muy generales y similares entre todos los colaboradores, de tal forma que no es posible identificar claramente sus actividades particulares ni se relacionan directamente con los componentes del Programa. Así mismo, no existe manual de funciones ni jerarquía. Es posible que exista duplicidad de funciones, lo cual no está diagnosticado.</li> <li>2. Para los Gestores en particular, la línea de mando no es clara. Ellos son contratados por el operador para apoyar al coordinador de la Unidad Territorial, quien supervisa el contrato y además deben rendir informe a los asesores del nivel nacional y responder a los requerimientos de información de la Coordinación Nacional del Programa.</li> </ol> <p>Existen los espacios de coordinación para la toma de decisiones consensuadas, los cuales son utilizados adecuadamente. En el nivel territorial está establecido el Comité Operativo Local. En el nivel</p>		

nacional se realizan reuniones semanales, presididas por el Coordinador Nacional, en las cuales los asesores presentan informes y se realizan debates en torno a las necesidades e imprevistos que surgen en la operación. Por otro lado, el operador rinde informes al supervisor, al asesor ReSA, al gestor y a todos los cofinanciadores.

#### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

#### **Recomendaciones**

1. Es necesario definir la cadena de mando, documentarla y darla a conocer a los diferentes actores del Programa tanto en el nivel nacional como en el territorial. Así mismo establecer un manual de funciones. Para lo anterior es necesario crear los cargos pertinentes.
2. Realizar un diagnóstico para determinar la duplicidad de funciones ó responsabilidades en la cadena de mando del Programa.

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>2.2.2 ¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?</b>	<b>3</b>

<b>Área</b>	<b>Tema</b>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESQUEMA INSTITUCIONAL

#### **Subpreguntas**

- ¿Se tiene definidos canales formales de comunicación entre los actores que participan en la operación del Programa?
- ¿Las decisiones son comunicadas oportunamente y llegan a todos los miembros del programa por medios formalmente establecidos?
  - 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:**

6.3

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

El Programa establece canales de comunicación tales como el Comité Técnico Operativo Local - CTOL, el cual realiza reuniones periódicas. Pueden ser cada mes ó de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.

También existe comunicación con los Gestores Evaluadores y con el coordinador de la Unidad Territorial, con los cuales se resuelven problemas, y se toman decisiones con respecto a la gestión de los proyectos.

Ocasionalmente se presentan problemas en los tiempos de coordinación entre los operadores y el nivel nacional, lo cual retrasa las decisiones y por lo tanto la ejecución oportuna de los proyectos.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

Se recomienda mejorar la capacidad de respuesta del nivel nacional a los requerimientos de coordinación con los operadores.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>2.3.1 ¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?</b>		<b>4</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>		
<p>En el interior de Acción Social y del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República DAPRE, el Programa cuenta con reconocimiento y aval político. En las entrevistas realizadas a dos actores claves Ramón Dario Zuluaga y Jaime González, se observa la voluntad política para seguir desarrollando el Programa y darle sostenibilidad.</p> <p>En el nivel municipal y departamental, el posicionamiento del Programa varía según las capacidades y posibilidades del operador, lo cual se expresa en la presencia institucional y alcances del trabajo de dicho operador en el territorio respectivo, y la forma como articula el Programa a la misión de la entidad. Es así como se encuentran proyectos con amplio reconocimiento en lo local y posibilidades de sostenibilidad dadas por el trabajo permanente de la entidad operadora y la articulación a sus programas, y acciones. En contraposición, se observa dificultad para el posicionamiento del Programa cuando el operador solamente ejecuta ReSA y no existe en el municipio entidades que retomen ó potencien las acciones.</p>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
No hay observaciones		
<b>Recomendaciones</b>		
No hay recomendaciones		



<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>2.3.2. ¿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</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Programa colabora con otros programas nacionales relacionados relevantes en el sector de referencia?</li> <li>• ¿El Programa colabora con programas departamentales, locales, privados y comunitarios relevantes en el sector de referencia?</li> <li>• ¿El Programa muestra evidencia de mecanismos de colaboración con otros programas relacionados que se hayan traducido en acciones concretas?</li> <li>• ¿Existen reales mecanismos de coordinación con otros programas relacionados más allá de la existencia de organismos consultivos y de discusión?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<p>ReSA se coordina con programas de Seguridad Alimentaria y Nutricional en algunos departamentos, como es el caso de MANA en Antioquia y BITUTE en Chocó. También coordina con programas de seguridad alimentaria que llevan a cabo los gremios, particularmente los Comités de Cafeteros de los departamentos, FEDEPANELA y PEDEPAPA. Así mismo algunas fundaciones y ONGs, que actúan como operadores, tienen programas establecidos.</p> <p>No están establecidos los mecanismos formales para la coordinación con otros programas, sin embargo las coordinaciones si se traducen en acciones concretas que se desarrollan en el marco de los proyectos ReSA. Esto potencia las posibilidades y los alcances de manera recíproca.</p>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
No hay observaciones.		
<b>Recomendaciones</b>		
No hay recomendaciones.		

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>2.4.1. ¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios?</b>		<b>2</b>
<b>Área</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<b>Tema</b> RELACIÓN CON LOS BENEFICIARIOS	
<b>Subpreguntas</b>  En caso que existan los mecanismos de participación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿son estos adecuados y han operado correctamente?</li> <li>• ¿Se han hecho mejoras al programa con base en los aportes de los usuarios?</li> <li>• ¿Se ha hecho algún estudio que permita medir la satisfacción de los beneficiarios con respecto al Programa?</li> <li>• ¿Hay evidencia del conocimiento por parte de los beneficiarios de los canales de comunicación establecidos por el programa?</li> <li>• ¿El programa cuenta con mecanismos formales de participación de los beneficiarios?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b> 6.5		
<b>Respuesta a la pregunta</b>  No están establecidos los mecanismos formales ni los canales de participación de los usuarios.  La comunicación entre el programa y los beneficiarios se encuentra mediada por los operadores. La relación directa es muy escasa.  Desde el nivel nacional se orienta la realización de una encuesta de satisfacción de los beneficiarios. Actualmente se está iniciando la sistematización de las preguntas abiertas de dicha encuesta, por lo cual aún no se han podido implementar cambios a partir de las sugerencias y las inconformidades.		
<b>Observaciones de evaluación</b>  No hay observaciones.		
<b>Recomendaciones</b>  Establecer lineamientos para los operadores que contengan directrices claras con respecto a los mecanismos como se garantizará la participación de los beneficiarios en los diferentes procesos del Programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planeación</li> <li>– Ejecución</li> <li>– Evaluación</li> <li>– Definición de correctivos.</li> </ul>		

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>2.4.2 ¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<b>Tema</b> RELACIÓN CON LOS BENEFICIARIOS	
<b>Subpreguntas</b>		
<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 la entrega de los componentes están de acuerdo con la situación y necesidades actuales de los beneficiarios objetivo?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<p>El lineamiento del Programa contempla que los insumos deben ser concertados con los beneficiarios. Esto funciona en la práctica, mediante asambleas de beneficiarios en donde se decide el “prototipo agropecuario” (paquete de insumos agrícolas y pecuarios), teniendo en cuenta aspectos como: pisos térmicos, hábitos y costumbres, preferencias, necesidades, entre otros. La entrega de los insumos se realiza, generalmente al final de los talleres y acciones de motivación.</p> <p>Los temas de motivación y difusión no siempre son concertados. Depende de la armonización que el operador tenga con la comunidad ó etnia respectiva, y de la participación real de éstos en el proceso.</p>		
<b>Observaciones de evaluación</b>		
No hay observaciones.		
<b>Recomendaciones</b>		
Fortalecer el enfoque participativo de las familias beneficiarias en su entorno comunitario, con el fin de garantizar que todos los componentes sean concertados y acordes a las necesidades identificadas y reconocidas por los beneficiarios directos.		

### 3 Manejo Operativo

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Gestión del Programa

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>3.1.1. ¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?</b>		<b>4</b>
<b>Área</b> MANEJO OPERATIVO	<b>Tema</b> 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?</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> 5.1 – 4.1		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <p>Teniendo en cuenta que la operación del Programa está delegada en los “Operadores”, se analizan las actividades que son realizadas en los proyectos. Existe planeación de las actividades y los cronogramas están acordes a las necesidades de cada una de ellas. Si bien el nivel nacional no tiene metas de gestión, los proyectos si las contemplan en su planeación.</p>		
<b>Observaciones de evaluación</b> <p>La siguiente subpregunta no aplica al Programa ReSA:</p> <p>¿Demuestra el programa claridad en cuanto a los productos (intermedios y finales) y clientes internos o externos) asociados a cada actividad?</p>		
<b>Recomendaciones</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se recomienda complementar las actividades del Programa con las siguientes líneas de acción:<ul style="list-style-type: none"><li>– Análisis situacional en SAN.</li><li>– Manejo de la información local en SAN.</li><li>– Asistencia técnica continuada (al menos hasta culminar la primera cosecha en el caso de ReSA Rural).</li><li>– Participación y organización comunitaria.</li></ul></li></ol>		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
3.1.2 ¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?		3
Área	Tema	
MANEJO OPERATIVO	DISEÑO Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA GLOBAL	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El programa tiene identificado los supuestos relativos a la ejecución, los factores de riesgo y éxito y los factores externos asociados?</li><li>• ¿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?</li><li>• ¿Existen los elementos y condiciones necesarias para que el modelo operativo se pueda implementar?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción: 4.6 – 5.2		
Respuesta a la pregunta		
<p>Los operadores tienen identificadas las condiciones externas que afectan el desarrollo de las actividades. En el informe físico financiero reportan las acciones correctivas y preventivas. A continuación se mencionan algunos problemas identificados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– La carencia de documento de identidad de los beneficiarios potenciales.</li><li>– El acceso a la tierra. La población más pobre no tiene acceso a tierras. Particularmente en el caso de la población desplazada esta condición no se garantiza.</li><li>– Existe dependencia de otros actores para la adquisición de insumos (ejemplo gallinas), lo cual retrasa, en algunos casos la ejecución.</li><li>– Las pésimas condiciones de las vías de acceso a las familias.</li><li>– La situación de orden público.</li><li>– Demoras en los desembolsos por parte de las entidades cofinanciadoras y adherentes.</li><li>– Falta de acceso a recintos y lugares para realizar las capacitaciones.</li><li>– Oferta de insumos necesarios tanto en calidad como en cantidad.</li><li>– Tiempos climáticos.</li><li>– Conflictos entre comunidades.</li><li>– Variación de los precios de los insumos.</li></ul>		

En los proyectos se realizan acciones preventivas y correctivas y se reportan en el informe físico financiero.

El nivel nacional no consolida la información de los informes físicos financieros en donde se contemplan las acciones correctivas y preventivas aplicables a la operación del programa en lo local.

#### **Observaciones de evaluación**

La siguiente subpregunta se refiere tanto a factores de riesgo como de éxito y la pregunta indaga por los factores externos negativos. ¿El programa tiene identificado los supuestos relativos a la ejecución, los factores de riesgo y éxito y los factores externos asociados?

Las subpreguntas 2 y 3 es necesario precisarlas, anotando que se refiere a factores externos.

- ¿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?

#### **Recomendaciones**

A partir de la información y la experiencia adquirida en la operación del Programa, se recomienda al nivel nacional establecer acciones preventivas que aborden los factores externos negativos que ya han sido identificados por los operadores en los informes físico financieros, para lo cual es indispensable consolidarlos previamente.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>3.2.1. ¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?</b>		<b>2</b>
<b>Área</b> MANEJO OPERATIVO	<b>Tema</b> DISEÑO Y EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES MISIONALES	
<b>Subpreguntas</b>		
<i>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.</i> <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		

### **Respuesta a la pregunta**

Existen vacíos en el diseño de los criterios de selección de los beneficiarios. A continuación se describen:

1. En los documentos ReSA no se definen como tal los criterios para la selección de beneficiarios, pero sí como requisitos que deben cumplir las familias. En estos requisitos, no hay completa correspondencia con los objetivos. Particularmente no aparecen explícitos criterios ni mecanismos para la selección y priorización de la población desplazada o en riesgo de desplazamiento (ver Cuadro 4.1 en el informe de descripción).
2. En los requisitos establecidos, no es clara la condición de pobreza para la selección. Se encuentra explícita solamente la priorización de las familias que hacen parte de la Red Juntos.
3. No se define claramente lo que se considera ser pequeño productor. Si bien esta definición puede ser variable, es necesario establecer parámetros.
4. La selección de los municipios obedece fundamentalmente a la existencia de operadores dispuestos a cofinanciar los proyectos. Lo anterior no siempre coincide con los municipios de mayor pobreza.

### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda definir claramente, en la Guía de Proyectos ReSA, los criterios y procedimientos para la selección y priorización de las familias, de tal manera que correspondan con la condición de vulnerabilidad de éstas.
2. Diseñar parámetros para definir “pequeño productor”, teniendo en cuenta las diferentes categorías que se dan de acuerdo a las regiones del país.
3. Con respecto a los municipios, se recomienda diseñar criterios dirigidos a priorizar aquellos con mayor porcentaje de pobreza rural.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>3.2.2. ¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?</b>		<b>2</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 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 dedica parte del presupuesto a actividades de investigación y desarrollo? ¿Se ha incorporado</li></ul>		

tecnología a los componentes?
<p><b>Referencia a Sección Descripción:</b> 4.3</p>
<p><b>Respuesta a la pregunta</b></p> <p>Se observan los siguientes problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los lineamientos técnicos del Programa, para el diseño y desarrollo de los componentes son muy generales.</li> <li>2. El programa no desarrolla actividades de investigación que incorporen los avances de la ciencia y la tecnología al diseño de los componentes ni asigna presupuesto específico para tal fin.</li> <li>3. El Programa ReSA delega implícitamente, en el operador, la mejora de los componentes. Es a nivel de cada proyecto, dependiendo de las capacidades técnicas de los operadores, en donde probablemente se incorporan los avances de la ciencia y la tecnología para mejorar los componentes.</li> <li>4. A nivel nacional hace falta la sistematización y retroalimentación de las experiencias exitosas y lecciones aprendidas para la mejora de los componentes de motivación, difusión e insumos, aplicables a las diferentes líneas de intervención.</li> </ol>
<p><b>Observaciones de evaluación</b></p> <p>No hay observaciones.</p>
<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Conformar, en el nivel nacional, un equipo técnico, interdisciplinario con el objetivo principal de mejorar de manera continua los componentes desde el punto de vista técnico-científico. El equipo tendrá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y mejorar el diseño de los componentes con base en los avances e innovaciones en materia de seguridad alimentaria en el país y el mundo.</li> <li>- Sistematizar las experiencias exitosas y lecciones aprendidas del Programa ReSA.</li> <li>- Innovar componentes con el fin de mejorar el impacto del Programa.</li> <li>- Elaborar los lineamientos técnicos para cada uno de los componentes diseñados, los cuales serán incorporados tanto a la Guía de Proyectos ReSA como a los contratos y convenios con los operadores.</li> </ul> <p>Conformación del equipo técnico: Se sugieren profesionales de las siguientes áreas como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciencias agropecuarias</li> <li>- Nutrición</li> <li>- Antropología</li> </ul>



<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>3.2.3. ¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?</b>		<b>4</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> 4.5		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <p>Teniendo en cuenta que la entrega de los componentes se planea y ejecuta en el nivel territorial, en el nivel nacional no se han definido los mecanismos para la entrega de los componentes, los indicadores ni las metas de oportunidad.</p> <p>Los mecanismos para la entrega de los componentes se definen en el plan operativo de cada proyecto. Esto se orienta y se vigila desde el Comité Técnico Operativo Local - CTOL. En los proyectos se tiene contemplado el apoyo logístico para cada actividad. En los planes operativos están definidos los tiempos de entrega en los cronogramas. Así mismo las metas e indicadores de cumplimiento (programado vs. ejecutado).</p> <p>Los operadores han identificado problemas que dificultan la entrega oportuna de los insumos agropecuarios, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos de coordinación entre la unidad ejecutora y Acción Social.</li> <li>- Retraso en los desembolsos</li> <li>- Dificultades para la compra de gallinas en la Bolsa Nacional Agropecuaria</li> <li>- Situaciones de orden público</li> <li>- Malas condiciones de las carreteras.</li> </ul> <p>Los procesos de entrega de los componentes son eficientes. Se cumplen los tiempos de entrega programados en los planes operativos y se verifica por medio del seguimiento físico y financiero en la Unidad Territorial de Acción de Social.</p>		
<b>Observaciones de evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La siguiente subpregunta debería ser la pregunta central. ¿Los procesos de entrega de los componentes son operativamente eficientes?</li> </ul>		

<b>Recomendaciones</b>	
No hay recomendaciones.	
<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>3</b>
<b>3.3.1. ¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?</b>	
<b>Área</b>	<b>Tema</b>
MANEJO OPERATIVO	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>	
<p>Se tienen identificadas las actividades legales en el nivel nacional para realizar la contratación con los operadores. La contratación se hace con el apoyo de la oficina de Contratos y Liquidaciones de Acción Social.</p> <p>De acuerdo a los testimonios de los operadores, los tiempos para la contratación son prolongados, lo cual reduce, en algunos casos, el plazo de ejecución de los proyectos.</p>	
<b>Observaciones de evaluación</b>	
No hay observaciones.	
<b>Recomendaciones</b>	
En necesario agilizar los procesos de contratación a partir de identificar claramente los factores que causan las demoras.	

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>3.3.2. ¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
MANEJO OPERATIVO	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> <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> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene el Programa una política efectiva de transparencia y 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> 3.1 – 3.2 – 3.3
<b>Respuesta a la pregunta</b>  <p>En el nivel nacional:</p> <p>La programación del gasto se realiza acorde a los resultados de la gestión para la cofinanciación de proyectos, lo cual le impone cierto grado de incertidumbre.</p> <p>La ejecución de los recursos es del 94% entre los años 2005-2008. En el año 2008 fue de 90% (SIIF corte a 15 de diciembre de 2008). Se observan dificultades para lograr mejores niveles de ejecución, debido en buena medida a las dificultades para conseguir acuerdos de cofinanciación.</p> <p>En el nivel territorial:</p> <p>Los proyectos llevan a cabo la programación del gasto y lo plasman en los respectivos planes operativos. El proyecto está obligado a cumplir los plazos establecidos para la ejecución de los recursos. El uso de los recursos (ejecución) es reportado a través del informe físico financiero, el cual se entrega mensualmente y se discute en el COTL.</p> <p>En el proceso presupuestal interfieren una serie de factores que impiden que éste se ajuste a las necesidades del Programa. Por ejemplo retrasos en los desembolsos. Lo anterior trae como consecuencia vencimiento de cotizaciones, retraso en las compras, y en general retraso en el cronograma para la entrega de componentes.</p>
<b>Observaciones de evaluación</b> No hay observaciones.
<b>Recomendaciones</b> Armonizar los tiempos de la ejecución presupuestal con las necesidades del Programa.

<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>	
<b>Pregunta</b> 3.3.3. ¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?	
4	
<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> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <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> 4.1
<b>Respuesta a la pregunta</b> <p>En el nivel nacional:</p> <p>Se tienen identificadas las actividades de apoyo para el desarrollo del Programa. En Acción Social están definidos los procesos de soporte y sus respectivas dependencias quienes atienden todos los programas de la entidad. Estas realizan las actividades de apoyo que requiere el Programa: Administrativa, Financiera, Talento Humano, Sistemas, Comunicaciones, Gestión documental, Contratos y Liquidaciones, Compras, Apoyo administrativo y financiero.</p> <p>En el nivel operativo:</p> <p>Como política del Programa, en los proyectos no existen rubros para las actividades de apoyo. El operador coloca a disposición del proyecto los recursos propios para el desarrollo de las actividades apoyo.</p>
<b>Observaciones de evaluación</b> No hay observaciones.
<b>Recomendaciones</b> No hay recomendaciones

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>3.4.1. ¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?</b>		<b>2</b>
<b>Área</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>		

*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.*

**Referencia a Sección Descripción:**

3.4 – 2.2

**Respuesta a la pregunta**

El Programa no cuenta con estudio de costos. No se cuenta con indicadores de costo-eficiencia ni metas referidas al mejoramiento de la eficiencia.

No existen definidos procedimientos que para medir los logros en eficiencia de costos.

No se encuentra documentada la base teórica para definir la asignación de recursos financieros por familia, según línea de intervención.

En el nivel operativo:

Algunos operadores (ejemplo Cafeteros) cuenta con estudios de costos y manejo financiero, lo cual facilita el proceso presupuestal y mejora la eficiencia del Programa.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

Realizar un estudio de costos del Programa, tomando como base el informe físico financiero.

## 4 Insumos

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>4.1.1. ¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?</b>		<b>4</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
INSUMOS	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> <li>• ¿Se han definido los requerimientos financieros del programa para garantizar su sostenibilidad financiera en el tiempo?</li> <li>• ¿Se han planteado estrategias que permitan obtener los recursos adicionales requeridos actualmente y en el futuro para la adecuada operación del Programa?</li> <li>• ¿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?</li> </ul>		

<b>Referencia a Sección Descripción:</b> 3.1
<b>Respuesta a la pregunta</b>  <p>Los recursos financieros son suficientes para atender los compromisos establecidos para el cumplimiento del plan de acción. Así mismo, los recursos son acordes a la capacidad institucional para responder a las metas de cobertura fijadas.</p> <p>Los requerimientos financieros para la sostenibilidad del Programa, ReSA están contemplados en el marco de gasto de mediano plazo hasta 2012.</p> <p>La estrategia de cofinanciación que implementa ReSA es una de las fortalezas financieras. La cofinanciación por parte de los operadores es del 50%. En el nivel regional, el Gestor y la Unidad Territorial desarrollan gestión permanente para atraer posibles cofinanciadores.</p>
<b>Observaciones de evaluación</b>  <p>No hay observaciones.</p>
<b>Recomendaciones</b>  <p>Se recomienda contemplar la posibilidad de desarrollar actividades complementarias las cuales se señalan en el numeral 3.1.1, para lo cual, probablemente se necesitarían recursos adicionales.</p>

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>4.1.2. ¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b> INSUMOS	<b>Tema</b> 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>		

**Referencia a Sección Descripción:**

3.3

**Respuesta a la pregunta**

ReSA cuenta con el recurso humano necesario para realizar las actividades definidas. En el nivel nacional el Programa cuenta con profesionales en las áreas de Economía, Administración de Empresas, Zootecnia, Contaduría, Agronomía, entre otros. En el nivel operativo, se cuenta con una gama de perfiles de profesionales que se encuentran ejecutando los proyectos, como parte de las entidades operadoras: agrónomos, tecnólogos agrícolas, administradores de empresa, psicólogos, comunicadores, nutricionistas, antropólogos, diseñadores gráficos.

Se encuentran los siguientes problemas:

1. En el nivel Nacional no hay profesionales en nutrición ni en ciencias humanas en el equipo. Por los temas que se trabajan se considera necesaria su participación.
2. Con base en las entrevistas realizadas a los asesores y teniendo en cuenta la cantidad de proyectos en todo el territorio nacional, se observa que hace falta recurso humano para cubrir las necesidades de asesoría a los proyectos, particularmente en lo relativo al seguimiento.
3. Del total de personas que trabajan en ReSA en el nivel nacional (25) solamente dos personas son de planta. El resto, incluidos directivos son contratados por prestación de servicios. Es necesario aclarar que no hay más cargos de planta asignados a ReSA. Los únicos (2) están cubiertos.

Las instalaciones y la dotación del Programa son suficientes para facilitar el funcionamiento. Los activos intangibles como patentes y marca están registrados y las publicaciones tienen sus respectivos registros.

El programa tiene acuerdos con otras instituciones estatales para complementar sus acciones: FAO, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Protección Social.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

1. Se recomienda, en el nivel nacional, incluir profesionales de las áreas de ciencias humanas y de nutrición para complementar el equipo interdisciplinario.
2. Es conveniente aumentar el número de asesores, para cubrir todo el territorio nacional y lograr mejoras sustanciales en el seguimiento a los proyectos.
3. Es necesario contar con personal de planta, por lo menos para los cargos directivos del Programa. Así mismo cambiar la forma de contratación a la mayoría de profesionales.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
4.2.1. ¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?		4
Área	Tema	
INSUMOS	USO DE LOS RECURSOS	
Subpreguntas		
<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>		
Referencia a Sección Descripción: 3.2		
Respuesta a la pregunta		
<p>La meta es ejecutar el 100% de los recursos en cada vigencia. En el transcurso de 4 años, 2005 a 2008, el Programa ha ejecutado el 97% de los recursos asignados. Los años en los que se ha alcanzado el mayor porcentaje de ejecución (98%) son el 2005 y el 2008. La ejecución más baja (91%) se presentó en el año 2006.</p> <p>En los proyectos, se mide la ejecución financiera mensualmente y se reporta al nivel nacional en el informe físico financiero. Esta información se sistematiza en el nivel nacional y se utiliza para realizar los desembolsos a los proyectos.</p>		
Observaciones de evaluación		
No hay observaciones.		
Recomendaciones		
No hay recomendaciones.		
Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
4.2.2. ¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?		3
Área	Tema	
INSUMOS	USO DE LOS RECURSOS	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La distribución de recursos entre propósitos responde a las prioridades estratégicas del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?</li><li>• ¿La distribución de recursos entre componentes responde a las prioridades estratégicas del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?</li><li>• ¿La distribución de recursos entre unidades territoriales responde a los objetivos estratégicos del Programa (y a las respectivas metas, si existen)?</li><li>• ¿Se identifican componentes o propósitos claramente sobre financiados o sub financiados?</li><li>• ¿Existen mecanismos que vinculan la toma de decisiones presupuestales al cumplimiento de</li></ul>		



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**

La distribución de los recursos financieros responde a las prioridades del Programa. La inversión más alta por familia se presenta en Maíz y Frijol, seguida de ReSA Rural.

Con respecto a los componentes, el único lineamiento establecido es para los insumos agropecuarios los cuales no pueden pasar el 60% de la asignación a las familias beneficiarias. Esta definición obedece a los objetivos del Programa. Para los demás componentes no existe lineamiento específico expresado en monto ó porcentaje.

La distribución de recursos entre unidades territoriales es desigual. El Programa se ha fijado metas referidas a los territorios de mayor problemática social y riesgo de desplazamiento. Sin embargo, hasta ahora, no hay prioridad en la asignación del gasto a estos territorios.

No se observan componentes o propósitos sobre financiados o sub financiados. La distribución de los recursos por componente, en las diferentes líneas de intervención, muestra equilibrio entre ellos y son acordes con los propósitos.

Existe el mecanismo que vincula la ejecución presupuestal con el cumplimiento de los resultados, particularmente para el desembolso de recursos a los proyectos, se lleva a cabo controles continuos en el nivel nacional.

La relación entre recursos gastados en procesos misionales y recursos gastados en otros procesos es adecuada. El 85.9% de los recursos están destinados a la atención directa a la comunidad. (Plan financiero 2008). Los gastos de administración corresponden al 7.4%.

No hay asignación de recursos al seguimiento del uso de los componentes por parte de los beneficiarios. Tampoco a la asesoría técnica posterior a la entrega de los insumos.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

1. Se recomienda hacer una revisión de la distribución de los recursos según territorios, con el fin de ajustarlo a las metas del Programa, específicamente a los territorios de mayor vulnerabilidad y pobreza.

2. Dada la importancia de garantizar la sostenibilidad de las actividades, se recomienda asignar recursos al seguimiento al uso de los componentes y a la asesoría técnica a las familias beneficiarias.

## 5 Resultados del Programa

### *Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Resultados del Programa*

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>5.1.1. ¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<b>Tema</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA	
<b>Subpreguntas</b>  <i>Considerar la cobertura en relación a la población total que presenta el problema (población potencial) y en relación a la población objetivo (programada) que se ha considerado atender.</i> <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>  <p>No se ha establecido la población potencial del Programa (población total que presenta el problema social que se espera solucionar con la intervención). Por lo tanto no es posible obtener resultados de cobertura real.</p> <p>Con respecto a los resultados de población atendida / población programada, se encontraron discrepancias entre las metas definidas en las fichas EBI y las metas registradas en SIGOB en los años 2007 y 2008. La cobertura de la meta tomando ambos datos se presenta en el cuadro 1.</p> <p>Si se toma el dato de las fichas EBI, la cobertura ha mejorado con el tiempo.</p> <p><small>*En la ficha EBI 2006 se plantea la meta de 1'000.000 de usuarios. Se dividió entre 4.2 para obtener el número de familias.</small></p>		

### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

### **Recomendaciones**

Es necesario mejorar los mecanismos de planeación y evaluación de metas, de tal manera que exista concordancia de los datos entre las diferentes fuentes de gobierno.

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>5.1.2. ¿Los beneficiarios usan los componentes?</b>	<b>4</b>

<b>Área</b>	<b>Tema</b>
RESULTADOS DEL PROGRAMA	RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA

### **Subpreguntas**

- ¿Puede el programa demostrar que los beneficiarios utilizan los componentes en la manera prevista por el programa?

**Referencia a Sección Descripción:**  
2.4

### **Respuesta a la pregunta**

Dadas las características de operación del Programa, no es factible tener registro sistemático del uso que los beneficiarios dan a los componentes. Sin embargo el Programa cuenta con información tanto a nivel nacional como territorial.

El nivel nacional ha desarrollado 2 estudios nacionales y 1 en el departamento de Caldas, en los cuales se reporta que los beneficios efectivamente implementan el cultivo de alimentos, la cría de especies menores y consumen dichos alimentos. Lo anterior implica, probablemente, la aplicación de los conocimientos adquiridos en las sesiones de motivación y difusión.

En el nivel territorial, los operadores, en el marco de las acciones propias de su entidad, verifican el uso de los componentes, mediante las siguientes mecanismos:

- Entrevistas y encuestas realizadas a los beneficiarios.
- Certificación de las UMATAS.
- Registros de visita de campo.
- Seguimiento en campo.
- Registro fotográficos y filmicos

Los operadores entrevistados reportan los siguiente con respecto al uso de los componentes:

- Mejoramiento en la dieta al incluir verduras.
- Parcelas creadas.
- Huertas caseras.
- Recetas replicadas en las ferias agroalimentarias.
- Replicas de lo aprendido en diferentes eventos de socialización.

#### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

#### **Recomendaciones**

Es importante continuar desarrollando investigación evaluativa (estudios periódicos de resultados y de impacto) con el fin de determinar el uso que los beneficiarios están dando a los componentes, de tal manera que retroalimente el mejoramiento continuo y garantice los resultados y el impacto esperado.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>5.1.3. ¿El programa atiende realmente a la población objetivo?</b>		<b>2</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
RESULTADOS DEL PROGRAMA	RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE COMPONENTES Y COBERTURA	
<b>Subpreguntas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La población efectivamente atendida por el programa (población beneficiaria) coincide con la población objetivo que se plantea el programa?</li> <li>• ¿El programa puede demostrar que los beneficiarios seleccionados han sido los correctos?</li> <li>• ¿Los beneficiarios efectivos son bien seleccionados/priorizados/focalizados dentro de la población objetivo?</li> </ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
1.6 – 2.4		
<b>Respuesta a la pregunta</b>		
<p>Se analiza la cobertura de atención con respecto al fin del programa. En el cuadro 2 se observa el porcentaje de familias atendidas acumulado desde el inicio del Programa, según condición.</p> <p>Es necesario aclarar que no se encontró en los lineamientos el criterio para la clasificación de “Prevención”. Es probable que la población que no clasifica en “Retornado” ni en “Desplazado”, se ubique necesariamente en “Prevención”.</p>		

**Cuadro 2**  
**FAMILIAS ATENDIDAS SEGÚN CONDICIÓN. RESA**

Condición	No.	%
Retornado	11.813	1,7
Prevención	648.777	95,7
Desplazado	17.623	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>678.213</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Registro de beneficiarios. Página Web Acción Social.  
Consulta. 10 de diciembre de 2008

Según el cuadro 2 el porcentaje de población desplazada atendida es muy bajo.

Es importante revisar las afirmaciones que se hacen en los documentos que dan cuenta de la atención a la población desplazada: “Otra de las estrategias diseñadas, especialmente por Acción Social, ha sido el programa RESA, que atiende familias en situación de desplazamiento o que corren el riesgo del mismo, y cuyo objetivo es impulsar la realización de proyectos con los pequeños agricultores, para la producción de alimentos de autoconsumo y de esta manera contribuir a que los hogares cubran parte de las necesidades básicas.” (El Desplazamiento Forzado en Colombia. Diez años de política pública. Memorias Julio de 2007. Acción Social y otras Instituciones. Pág.233).

En la ficha de caracterización de beneficiarios, está la variable “Condición” con las siguientes opciones de clasificación: “Desplazado”, “Retornado”, “Prevención”.

#### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

#### **Recomendaciones**

Definir criterios para la selección de los municipios a intervenir. Esto con el fin de priorizar efectivamente a la población en riesgo de desplazamiento.

Aclarar la clasificación “prevención” refiriéndose a la condición de la familia beneficiaria con el fin de mejorar la comprensión de este reporte, y el análisis de cobertura referida a la población objetivo.

<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>5.1.4. ¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?</b>	<b>3</b>
<b>Área</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<b>Tema</b> 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.*

- ¿Puede el programa dar resultados sobre la calidad y la oportunidad de entrega de los componentes?
- ¿Los componentes presentan la calidad necesaria?
- ¿Los componentes presentan la calidad establecida?
- ¿Los resultados de producción de los componentes demuestra mejoras en el tiempo?
- ¿Se entregan los componentes con oportunidad?
- ¿Llegan todos los componentes planeados del programa a los beneficiarios?

### **Referencia a Sección Descripción:** 2.3

### **Respuesta a la pregunta**

No están documentados los resultados de oportunidad en la entrega de los componentes. Esta actividad se realiza por parte de los operadores.

El Gestor Evaluador realiza la verificación de la calidad de los componentes, por medio de asistencia a las capacitaciones, ferias, entrega de insumos. En los casos en los que el Gestor identifica fallas en la calidad de alguno de los componentes, realiza las recomendaciones y seguimiento al cumplimiento de las mismas.

No hay estándares de calidad para el desarrollo de los componentes. La evaluación de la calidad de los componentes está dada por el criterio del Gestor Evaluador (en las Unidades Territoriales en donde cuenta con este recurso humano).

### **Observaciones de evaluación**

Ubicar esta pregunta después de la 2.1.2. La cual indaga por el uso de los componentes. Agrupar las preguntas referidas a los componentes.

### **Recomendaciones**

Elaborar estándares de calidad para cada uno de los componentes. Además establecer mecanismos formales para la verificación del cumplimiento de dichos estándares.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>5.2.1. 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>3</b>
<b>Área</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA	<b>Tema</b> RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO	

### **Subpreguntas**

- ¿Puede el programa dar información sobre los efectos logrados?
- ¿Cumple el programa con las metas fijadas a nivel de propósitos y fin?
- ¿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?

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

2.5 – 1.4 – 1.5

### **Respuesta a la pregunta**

En los estudios realizados<sup>5</sup> para medir los resultados de ReSA en términos tanto de fin como de propósitos, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se valoran los logros en la provisión de alimentos y en las relaciones de trueque, intercambio y donaciones entre vecinos. Para la población que estuvo ya en situación de desplazamiento, y retornó a sus parcelas se reconoce que ReSA puede contribuir a la reconstrucción de redes sociales.
- Entre las condiciones más valoradas por los beneficiarios y que contribuyen a la permanencia en el campo se señalan la producción agropecuaria y el autoconsumo. Así como la posibilidad de que el Programa logre generar trabajo, ingresos y una producción suficiente de alimentos para la familia.
- No se logró comprobar un impacto directo de ReSA sobre el arraigo, o su incremento como consecuencia directa de la intervención del programa.
- No se puede afirmar de manera contundente que el programa contribuya, por si solo, a prevenir el desplazamiento.
- Los estudios no lograron verificar la existencia de impactos sobre el retorno o reubicación de poblaciones desplazadas.
- La falta de acceso a la tierra es una limitación mencionada con insistencia por la población en situación de desplazamiento. Si bien para este grupo de beneficiarios, la valoración del programa es bastante buena, consideran que sin acceso a la tierra es difícil garantizar el mantenimiento de los cultivos.
- El efecto real sobre el consumo de alimentos, imputable al programa ReSA es bastante pequeño para responder a las necesidades expresadas por los beneficiarios.

<sup>5</sup> Medición de impactos del Programa Red de Seguridad Alimentaria - ReSA. Econometría S.A. Econometría. 2005. Evaluación Nacional del Programa ReSA Acción Social- Presidencia de la República. Pontificia Universidad Javeriana, 2007.

En conclusión se puede afirmar que el Programa logra efectos en términos de propósitos. A nivel de fin, es difícil demostrar efectos.

#### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

#### **Recomendaciones**

Ajustar el Programa con el fin de mejorar los efectos en la población desplazada y en riesgo de desplazamiento.

## **6 Actividades de Evaluación y Control**

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

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.1. ¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?		3
Área	Tema	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><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>		
Referencia a Sección Descripción:		
5.1		
Respuesta a la pregunta		
<p>Los directivos del Programa, tanto el Coordinador Nacional y los responsables de seguimiento, contratación y evaluación, están involucrados en el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico. Los objetivos estratégicos de Acción Social son asumidos por ReSA y están acordes con los objetivos de la Nación. Se realizan ajustes semanalmente y de esta manera se priorizan los temas y los territorios, según los compromisos adquiridos en los consejos comunales que realiza el Señor Presidente de la República.</p>		



Para definir y replantear las metas del programa de acuerdo a los cambios del entorno se realizan reuniones periódicas para definir la intervención. Adicionalmente se define la forma de cumplir con los compromisos con el Alto Consejero y con la presidencia de la República. Semanalmente se define también la respuesta a las emergencias que surgen.

Para la ejecución del Programa, existe un plan anual y se ajusta dependiendo de la demanda. Para garantizar la continuidad del Programa, se establecen cada año acuerdos con las entidades aportantes. De esta manera surgen líneas de intervención adicionales.

La Coordinación Nacional hace revisiones al plan mensualmente y trimestralmente lo hace con Acción Social. De acuerdo a estas revisiones, se toman decisiones.

Se observa que algunas decisiones para el direccionamiento estratégico del Programa, están supeditas a factores externos e imprevistos, lo cual puede dificultar la ejecución del Programa de acuerdo a lo planeado.

#### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

#### **Recomendaciones**

Es necesario replantear los aspectos centrales de diseño del Programa, específicamente a nivel de fin (objetivo general) y orientar las actividades de direccionamiento estratégico hacia el logro de los objetivos. Sin apartarse del contexto, es conveniente delimitar metas propias que en lo posible no se cambien por los imprevistos externos.

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
6.1.2. ¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?		4
Área	Tema	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Se hace seguimiento a la gestión de los actores que participan en la operación del Programa según la lógica de la cadena de mando?</li><li>• ¿El Programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna que permita monitorear las actividades realizadas por los actores que participan en la operación del Programa para alcanzar los resultados planificados?</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></ul>		

- 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**

El Programa realiza seguimiento a la gestión de los actores. Se hacen controles a los asesores nacionales, gestores regionales y/o expertos rurales para hacer seguimiento a la gestión de los proyectos. Para el seguimiento a la gestión de los asesores nacionales, se realiza una reunión semanal presidida por el Director del Programa, a la cual asisten todos los asesores nacionales y los asesores financieros. El gestor regional entrega un informe de actividades desarrolladas mensualmente, a la Unidad Territorial.

Para el seguimiento a la gestión de los operadores, se lleva a cabo la supervisión, que incluye todas las obligaciones del contrato así: técnicas, legales, de seguimiento y administrativas. Este informe lo reporta el gestor regional al coordinador de la Unidad Territorial y éste lo direcciona al nivel nacional. Además se realiza el CTOL en el cual se lleva a cabo el seguimiento general al proyecto e incluyendo la gestión de todos los actores involucrados.

Se genera información a nivel de los proyectos y se usa para monitorear las actividades realizadas por el operador. Se dispone de una base de datos con la caracterización de los beneficiarios, denominada "Sistema nacional de caracterización de beneficiarios". Esta información está disponible en internet. La fuente de información son las fichas de caracterización de beneficiarios, generadas, digitadas y cargadas al sistema directamente por cada operador.

El nivel nacional genera un reporte denominado "Estadísticas mensuales". Basado en la misma base de datos mencionada.

No hay control de calidad en la información que se genera desde los operadores.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

Establecer mecanismos de control de la calidad de la información que se genera desde los operadores y alimenta la base de datos denominada "Sistema nacional de caracterización de beneficiarios".

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
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 botella en su gestión?		3
Área	Tema	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Es posible definir una hoja de ruta coherente que une las diferentes actividades misionales?</li><li>• ¿Las actividades misionales relativas a cada componente están bien articuladas entre sí?</li><li>• ¿Los productos intermedios resultado de cada una de las actividades misionales se utilizan en las actividades que siguen en la hoja de ruta?</li><li>• ¿Las actividades de apoyo permiten una implementación fluida de las actividades misionales?</li><li>• ¿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?</li><li>• ¿Las actividades están articuladas entre sí de manera tal que no se generan cuellos de botella y duplicidades de esfuerzos?</li><li>• ¿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?</li><li>• ¿El Programa tiene identificado en cuales actividades de apoyo se concentran los cuellos de botella: selección, diseño productos, producción, entrega?</li><li>• ¿El Programa ha hecho esfuerzos para encontrar e implementar soluciones operativas a los cuellos de botella?</li><li>• ¿Se han diseñado planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa del Programa?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción:		
5.1		
Respuesta a la pregunta		
<p>El Programa tiene definida la ruta de actividades para el nivel nacional y para el desarrollo de proyectos ReSA. Sin embargo, no cuenta con una ruta definida para las diferentes actividades misionales. Tampoco se establecen los productos intermedios resultado de cada una de las actividades misionales.</p> <p>Las actividades de apoyo, las cuales están en su mayoría en el nivel nacional, permiten el desarrollo de las actividades misionales. No está diagnosticada aún la duplicidad de esfuerzos en las actividades que se realizan, ni en cuales actividades misionales se concentran los cuellos de botella. Sin embargo, en las reuniones semanales y en los CTOPL se comparten los problemas y se toman decisiones para su solución.</p> <p>El Programa no tiene elaborado planes de mejoramiento para lograr avances en la eficiencia de la gestión operativa.</p> <p>El Programa no tiene documentado cuáles actividades dificultan el desempeño del programa en cuanto</p>		

a producción de componentes y cobertura. Sin embargo, se han identificado por parte de los asesores cuellos de botella tales como:

- Horizonte de ejecución de corto plazo del proyecto, lo cual dificulta la concreción del impacto.
- Escasa y casi nula oferta de entidades que cumplan los requerimientos para poder operar proyectos ReSA.
- Inexperiencia de los operadores en la ejecución de proyectos.
- Manejo de recursos según la vigencia presupuestal. Tiempos cortos para la ejecución.
- El trámite interno lento y dispendioso para la elaboración y perfeccionamiento de los convenios y otras actividades que acompañan la ejecución del proyecto.
- Lentitud en los desembolsos.
- Falta de seguimiento en campo por parte del nivel nacional. Falta tiempo de los asesores para el acompañamiento a las actividades en campo.
- Dificultad con las unidades territoriales. Algunas no asumen su responsabilidad de supervisión.

#### **Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

#### **Recomendaciones**

Es necesario sistematizar la experiencia de los asesores y gestores regionales en torno a la identificación de los cuellos de botella.

Se recomienda elaborar planes de mejoramiento para mejorar la eficiencia del Programa.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>6.1.4. ¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?</b>		<b>3</b>
<b>Área</b>	<b>Tema</b>	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	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>		
4.6		

**Respuesta a la pregunta**

A partir de la implementación del sistema de gestión de calidad, se han tomado medidas para corregir deficiencias del programa en manejo operativo y planeación.

No se han establecido medidas para corregir deficiencias en el diseño del programa, que redundan en la operación y en las características de la población efectivamente atendida.

El Programa no tiene establecido un sistema como tal para identificar y corregir las deficiencias en el manejo operativo. Existen mecanismos que funcionan a nivel de los proyectos, para identificar dificultades, y plantear acciones preventivas y correctivas.

**Observaciones de evaluación**

No hay observaciones.

**Recomendaciones**

Es necesario identificar las deficiencias y tomar medidas correctivas significativas en el diseño y planeación del Programa.

<b>Pregunta</b>		<b>Puntaje a la pregunta (1-4)</b>
<b>6.1.5. ¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?</b>		<b>3</b>
<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>• ¿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?</li><li>• ¿Demuestra el Programa haber tratado de solucionar las principales fallas de manejo operativo evidenciadas en experiencias previas?</li></ul>		
<b>Referencia a Sección Descripción:</b>		
<b>Respuesta a la pregunta</b> <p>El Programa no cuenta con sistematización de experiencias previas que le permitan adoptar las lecciones aprendidas y aplicarlas al modelo operativo. Sin embargo los problemas que se presentan en la operación de los proyectos, son discutidos en las reuniones semanales que realiza el Coordinar Nacional con el equipo de profesionales. Allí se analizan las experiencias y se toman medidas correctivas para solucionar las fallas que se evidencia en las experiencias surgidas de la ejecución de los proyectos ReSA.</p>		
<b>Observaciones de evaluación</b> <p>No hay observaciones.</p>		
<b>Recomendaciones</b> <p>Mejorar la calidad de las actividades de direccionamiento, mediante la sistematización de experiencias y programas similares en el ámbito nacional e internacional.</p>		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
6.2.1. ¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?		2
Área	Tema	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	SEGUIMIENTO	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿La Unidad Ejecutora requiere información sobre la ejecución del mismo?</li><li>• ¿Levanta la Unidad Ejecutora información confiable y oportuna sobre el desempeño del programa?</li><li>• ¿Los sistemas de información disponibles incluyen la información requerida por Programa y los demás actores involucrados en su implementación?</li><li>• ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿permiten éstos verificar los indicadores definidos?</li><li>• ¿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?</li><li>• 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?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción: 7.1		
Respuesta a la pregunta		
<p>Los mecanismos de control y seguimiento para el manejo operativo han sido descritos en numerales anteriores.</p> <p>El Programa no maneja la metodología de Matriz de Marco Lógico.</p> <p>ReSA no cuenta con un sistema de información propio y exclusivo para el Programa, lo cual dificulta el monitoreo del logro de los fines y propósitos, las metas de cobertura y entrega de los componentes, preguntas que son abordadas también en los dos próximos numerales.</p>		
Observaciones de evaluación		
<p>Las dos preguntas siguientes han sido contestadas en esta, ya que se presentan las mismas deficiencias y requieren un mismo correctivo que las abarca a las tres.</p>		
Recomendaciones		
<p>Es necesario implementar un sistema de información para el Programa con el fin de monitorear el logro de los fines y propósitos, las metas de cobertura y entrega de los componentes. Así como generar información de calidad, periódica y oportuna que permita la toma de decisiones informadas y el mejoramiento continuo.</p>		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
6.2.2. ¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?		2
Área	Tema	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	SEGUIMIENTO	
Subpreguntas		
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Se han identificado los medios de verificación de los indicadores de la Matriz del Marco Lógico?, ¿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 fines y propósitos?</li><li>• ¿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?</li><li>• ¿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?</li></ul>		
Referencia a Sección Descripción:		
7.1		
Respuesta a la pregunta		
<p>El Programa no genera información para el monitoreo del cumplimiento de fines y de propósitos. No cuenta con indicadores ni medios de verificación. Tampoco cuenta con líneas de base.</p>		
Observaciones de evaluación		
<p>No hay observaciones.</p>		
Recomendaciones		
<p>Es necesario diseñar indicadores para el monitoreo del fin y de los propósitos del Programa.</p> <p>Para el cumplimiento del fin, los indicadores darán cuenta de los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Permanencia en el campo de la población en riesgo de desplazamiento.</li><li>- Retorno de la población desplazada a sus tierras.</li><li>- Mejoría en la alimentación de la población radicada en los asentamientos subnormales de los centros urbanos.</li></ul> <p>Para el cumplimiento de los propósitos, los indicadores darán cuenta de los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios en la actitud de las familias vulnerables ó vulneradas por la violencia.</li><li>- Impulso de proyectos productivos de generación de alimentos para el autoconsumo de las familias vulnerables ó vulneradas por la violencia en el área rural.</li><li>- Impulso de proyectos productivos de generación de alimentos para el autoconsumo en la población radicada en los asentamientos subnormales de los centros urbanos.</li><li>- Atención inmediata a las familias vulnerables por desastres naturales y/o calamidades.</li><li>- Práctica de hábitos alimentarios saludables.</li><li>- Utilización de alimentos y productos locales.</li></ul>		

Pregunta		Puntaje a la pregunta (1-4)
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?		3
Área	Tema	
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	SEGUIMIENTO	
Subpreguntas		
<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? SI HAY ACTAS</li><li>• ¿Levanta la entidad información confiable y oportuna sobre las actividades posteriores a la entrega de los componentes?</li><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>		
Referencia a Sección Descripción:		
7.1		
Respuesta a la pregunta		
El Programa no cuenta con mecanismos para el seguimiento y evaluación de metas de cobertura y entrega de los componentes. Hace falta diseñar las metas y los indicadores respectivos.		
Observaciones de evaluación		
No hay observaciones.		
Recomendaciones		
Se recomienda establecer los mecanismos para la generación de información periódica sobre la entrega de los componentes y las actividades posteriores a su entrega. Definir los indicadores y levantar una línea de base.		