

República de Colombia



DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DNP

EVALUACIÓN EJECUTIVA

PROGRAMA

RED DE SEGURIDAD ALIMENTARIA ReSA

INFORME DE CONCLUSIONES Y PROPUESTA GLOBAL DE AJUSTE

CONSULTORAS

CATALINA BORDA VILLEGAS

NOHORA MILENA MARTÍNEZ LÓPEZ

Febrero 17 de 2009

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
1 DISEÑO DEL PROGRAMA.....	5
1.1 Diagnóstico con respecto al diseño del Programa	5
1.2 Propuestas de ajuste para el Diseño del Programa	12
2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 Diagnóstico de la estructura organizacional	17
2.2 Propuesta de ajuste a la estructura organizacional	18
3 MANEJO OPERATIVO.....	19
3.1 Diagnóstico del Manejo Operativo	19
3.2 Propuesta de ajuste para el Manejo Operativo	20
4 INSUMOS.....	24
4.1 Diagnóstico con respecto a Insumos.....	24
4.2 Propuesta de ajuste para Insumos.....	24
5 RESULTADOS DEL PROGRAMA.....	25
5.1 Diagnóstico con respecto a los Resultados del Programa	25
5.2 Propuesta de ajuste a la medición de Resultados del Programa	25
6 ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACION Y CONTROL	27
6.1 Diagnóstico de Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control.....	27
6.2 Propuesta de ajuste a las Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control ...	28
7 FORTALEZAS DEL PROGRAMA RESA.....	29
8 CONCLUSIONES GENERALES	31
BIBLIOGRAFÍA.....	35

PRESENTACIÓN

El presente informe contiene el diagnóstico global, revisión de fortalezas y la propuesta global de ajuste al Programa Red de Seguridad Alimentaria – ReSA, de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – Acción Social.

El Diagnóstico está constituido por los hallazgos más importantes contenidos en el documento de evaluación, en términos de cumplimiento de estándares exigidos en la Evaluación Ejecutiva. Son conclusiones precisas, cuyo fundamento surge de las revisiones y análisis evaluativos para cada uno de los temas de la evaluación orientada por la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas, del Departamento Nacional de Planeación.

Las propuestas de ajuste se han desarrollado teniendo en cuenta 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, y formulando recomendaciones precisas para el mejoramiento del Programa en sus diferentes aspectos, desde el diseño hasta los resultados.

La revisión de fortalezas se ha realizado desde la valoración objetiva del Programa e identifica también las oportunidades que éste tiene en el marco de la garantía el Derecho a la Alimentación como responsabilidad del Estado en su conjunto.

Este ejercicio resulta muy importante para los programas sociales, ya que permite hacer un análisis exhaustivo y evaluar su desarrollo frente a parámetros específicos y exigentes. El principal valor de esta evaluación lo constituye la posibilidad de mejorar

el Programa para cumplir con la misión del Estado en la perspectiva de la garantía de los Derechos Ciudadanos, que para el caso de ReSA está referido al Derecho a la Alimentación.

1 DISEÑO DEL PROGRAMA

Se presenta la evaluación y las propuestas de ajuste con relación a los planteamientos que definen y enmarcan el programa ReSA tales como la política sectorial en la cual se enmarca, la justificación y el modelo teórico, los objetivos, la caracterización de los beneficiarios, y la descripción de los componentes (bienes y servicios) que desarrolla y entrega.

En primera instancia se presenta el diagnóstico y en el numeral 1.2 las propuestas de ajuste.

1.1 Diagnóstico con respecto al diseño del Programa

El Programa tiene problemas de coherencia entre su denominación y objetivos, las actividades que desarrolla efectivamente y los resultados que presenta al país. Partiendo de la denominación del Programa¹, de su objetivo general y del posicionamiento en el actual Plan Nacional de Desarrollo² y en la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional,³ se asume que ReSA hace parte de las intervenciones estatales para contribuir a la solución de la problemática de inseguridad alimentaria en Colombia, trabajando particularmente en el acceso a los alimentos, mediante la estrategia de autoconsumo. El objetivo general compromete la población en riesgo de desplazamiento, el retorno de la población desplazada a sus tierras y la población radicada en asentamientos subnormales de los centros urbanos. Las actividades que realiza el Programa están dirigidas a promover el cambio de actitud para mejorar el autoconsumo, difundir el Programa y entregar insumos agropecuarios para la producción de alimentos, atendiendo, con estos tres componentes a familias en su gran mayoría rurales, en municipios en donde se hace

1 El nombre del Programa hace directa alusión a la "Seguridad Alimentaria", el cual es un concepto universalmente reconocido.

2 El Programa ReSA se inscribe en dos de las siete estrategias para lograr el objetivo de la reducción integral de la pobreza y la promoción del empleo y la equidad del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: Pobreza y población vulnerable y Equidad en el Campo.

3 En el Documento CONPES SOCIAL 113 el cual define la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se hace referencia al Programa ReSA como estrategia para el acceso a los alimentos.

posible la cofinanciación. El Programa defiende el hecho de que solamente pretende afectar el problema del bajo autoconsumo de alimentos y no la seguridad alimentaria. Sin embargo, el Gobierno Nacional cita el Programa en varios documentos haciendo referencia a la seguridad alimentaria y reporta los resultados de ReSA en el Sistema de Seguimiento a las Metas de Gobierno – SIGOB cuyo indicador es: “Total de familias vulnerables en riesgo de desplazamiento vinculadas a proyectos de seguridad alimentaria” (Metas SIGOB 2006-2010).

1.1.1 Justificación del Programa

El Programa ReSA está articulado a la Política Sectorial de la Presidencia de la República, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional – Acción Social - y aporta en dos de sus objetivos estratégicos: Superación de la pobreza y Recuperación social del territorio. Los fines del programa reflejan los lineamientos de Acción Social en lo relacionado con atención a la población vulnerable. Adicionalmente, el Programa ReSA está comprometido con la estrategia de la Red Juntos⁴. ReSA aborda el problema del acceso de las familias a los alimentos mediante la promoción del autoconsumo.

Existen vacíos e inconsistencias en relación al planteamiento del problema. Si bien en el documento de la DIFP- DNP,⁵ se señalan los antecedentes del Programa, en donde se encuentran algunos elementos, hace falta en los documentos oficiales del Programa identificar claramente el problema del bajo autoconsumo, el cual pretende impactar el Programa ReSA. En el transcurso de la existencia del Programa, las fichas EBI tienen variaciones importantes en este aspecto. Se observa que a medida que el Programa ha incorporado nuevos objetivos y líneas de intervención, se ha intentado ajustar el planteamiento del problema. Sin embargo aún presente varias falencias, las cuales se describen a continuación.

⁴ 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).

⁵ Luis Alfredo Muñoz Wilches–DIFP-DNP. Principales Proyectos de Inversión Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional. Red de Seguridad Alimentaria (RESA).

No se cuenta con diagnóstico de contexto nacional y específicamente rural colombiano, análisis situacional de los campesinos pequeños productores agropecuarios, a los cuales está dirigida la intervención en ReSA Rural (principal línea de intervención) y Maíz y Frijol. Es necesario documentar la problemática rural de nuestro país, con todos sus determinantes y consecuencias en las condiciones alimentarias y nutricionales de la población.

El Programa nació para impactar el área rural, partiendo de sustentar las riquezas de nuestro país, en cuanto a clima, diversidad de suelos, variedad de especies de flora y fauna, energía solar y agua, y la tradición agrícola de la población campesina. Hace falta análisis demostrativos ó evidencia acerca del autoconsumo como alternativa para mejorar la dieta de las familias campesinas y para propiciar el ahorro del hogar en el área rural en Colombia, Latinoamérica y otros países del mundo. Tampoco está documentado el problema de actitud frente a la producción de alimentos para el consumo familiar.

El Programa no cuenta con un diagnóstico del problema del desplazamiento forzado en Colombia (el cual hace parte del objetivo a nivel de fin), sus principales causas, la magnitud del problema, las acciones y los retos para la intervención. No queda claro de qué manera el Programa interviene las causas del desplazamiento forzado para prevenirlo. Es necesario establecer claramente en qué forma la producción de alimentos para el autoconsumo es una estrategia eficaz para 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 (objetivo general del Programa). Probablemente se está incurriendo en 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 este sentido, el Programa es, realmente, un complemento a las acciones tendientes al restablecimiento de la población que ha sufrido el desplazamiento y ha logrado

retornar al campo. De esta manera, es impreciso ubicar el Programa ReSA como una acción del Estado para la prevención de este gravísimo problema social.

El Programa adolece de diagnóstico de la población radicada en asentamientos subnormales de los centros urbanos grandes receptores de población desplazada, la cual pretende impactar mejorando su alimentación, mediante los proyectos ReSA Urbano. Es necesario documentar conceptual y metodológicamente el tema de agricultura urbana. Así mismo el autoconsumo de alimentos en las ciudades.

La nueva línea de intervención, Culinaria Nativa –CUNA, adolece de análisis en torno a los determinantes socioculturales asociados a la alimentación en nuestro país y sus variaciones regionales. Así mismo hace falta la justificación de la intervención recuperando las tradiciones ancestrales y el uso de los alimentos locales.

Finalmente, es necesario desarrollar la justificación de la intervención estatal, y el alcance particular del Programa ReSA en la complejidad de la seguridad alimentaria y nutricional, como contexto del Programa.

1.1.2 Objetivos, metas e indicadores

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.

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.”

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. Se observa que algunos objetivos específicos no corresponden con el objetivo general.

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.

1.1.3 Componentes del Programa y su ajuste a los objetivos de la intervención

Los componentes (bienes y servicios) que desarrolla ReSA son las actividades de motivación a las familias beneficiarias, la difusión de los mensajes y la publicidad del Programa y el suministro de insumos agropecuarios. Estos están acordes con los objetivos a nivel de propósito, además se complementan entre sí. Sin embargo hace

falta desarrollar componentes adicionales para cumplir efectivamente con la prevención del desplazamiento y el retorno de la población desplazada a sus tierras.

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 propuesta de ajuste).

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) faltarían componentes adicionales, ya que como se mencionó anteriormente, las causas del desplazamiento son más complejas, así como las condiciones para retornar. Para que la intervención sea eficaz deben ser tenidas en cuenta y diseñar componentes acordes.

- ReSA Urbano: Es necesario afinar las características de los componentes, de tal manera que se ajusten de manera particular a la realidad de las ciudades y específicamente a la población desplazada y ubicada en asentamientos subnormales de los centros urbanos.
- ReSA Especial: contempla los mismos componentes de ReSA Rural, con la adición de herramientas de ser necesario. No se trabajan lineamientos particulares que tengan en cuenta las condiciones de la población que ha afrontado desastres ó calamidades.
- ReSA Maíz y Fríjol: 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 a nivel de propósito, sin embargo no hay correspondencia explícita con el objetivo general.

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.

1.1.4 Definición de beneficiarios objetivo y su relación con fines y propósitos del Programa

Existen variadas definiciones de los beneficiarios en las fichas EBI. Para esta evaluación, se asume los elementos que aparecen en la Guía de Proyectos ReSA 2008. Para cada línea de intervención, el Programa, define, de manera general los beneficiarios objetivo y los criterios para la selección, los cuales pueden ser complementados en el Comité Técnico Operativo Local – CTOL⁶, incluyendo siempre los establecidos por ReSA.

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 explícitamente dicha población como beneficiarios objetivo.

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.

⁶ El Comité operativo Local se conforma en la Unidad Territorial de Acción Social, para la operación del Proyecto. Es la instancia con autoridad y respaldo para la planeación, toma de decisiones técnicas y operativas y el seguimiento al convenio.

1.2 Propuestas de ajuste para el Diseño del Programa

1.2.1 Justificación del Programa

El argumento fuerza que da sustento y viabilidad en términos de eficacia y eficiencia al Programa son las condiciones ambientales en el ámbito rural, y la vocación agropecuaria del campesinado, por lo cual se recomienda enfocar el Programa principalmente en la producción de alimentos para el autoconsumo en el área rural en Colombia.

Es necesario diagnosticar el problema basándose en los datos existentes a nivel nacional, regional, departamental y local, buscando al máximo identificar territorios con características de mayor vulnerabilidad, atendiendo prioritariamente los municipios identificados por el CCAI. En este mismo sentido introducir el análisis de determinantes sociales, y analizar las causas profundas de la inseguridad alimentaria rural. Se recomienda analizar los indicadores básicos de la disponibilidad y acceso a los alimentos en el país, como se señala a continuación.

a) Indicadores de disponibilidad de alimentos:

- Producción per cápita de alimentos básicos.
- Disponibilidad de alimentos básicos.
- Coeficiente de autosuficiencia alimentaria.
- Coeficiente de dependencia alimentaria.
- Balanza comercial del sistema agroindustrial.⁷
- Variación de la superficie destinada a la actividad agropecuaria.
- Participación de la producción campesina en la producción agrícola.
- Superficie cosechada, rendimiento y producción agrícola.

b) Indicadores de accesibilidad a los alimentos:

⁷ La balanza comercial del sistema agroindustrial es el resultado de la balanza comercial agropecuaria y la balanza comercial de alimentos procesados. Excluye los productos agropecuarios y de alimentos procesados que no hacen parte de la canasta básica alimentaria.

- Capacidad de compra como medio para acceder a los alimentos: Pobreza, indigencia y distribución del ingreso.
- Gasto de los hogares en alimentos.
- Producción agropecuaria como medio para acceder a los alimentos: a) Estructura de la propiedad rural. b) Usos del suelo.⁸

La situación identificada a partir de los indicadores anteriores, la sustentación de la garantía del Derecho a la Alimentación, el Estado Social de Derecho, las Metas de Desarrollo del Milenio, entre otras, justifica ampliamente la intervención del Estado para contribuir a la seguridad alimentaria de la población rural colombiana.

Finalmente es necesario argumentar de qué manera el autoconsumo de alimentos aporta en la superación de la inseguridad alimentaria de las familias en el área rural, delimitar el alcance del Programa e identificar el conjunto de condiciones adicionales que deben garantizarse para superar la pobreza rural y lograr impacto, entendido como transformación de condiciones de vida en las familias y comunidades.

De esta manera se logra coherencia entre el planteamiento del problema (adecuadamente diagnosticado), la justificación de la intervención estatal y los objetivos tanto a nivel de fin como de propósito. Así mismo se define la población objetivo, la cual sería, en este escenario, los pequeños productores agropecuarios, en el área rural en cualquier parte del territorio nacional.

1.2.2 Objetivos, metas e indicadores

Se recomienda reformular el objetivo general, dirigido claramente a solucionar el problema identificado, definiendo la población que atiende efectivamente el Programa. Se propone el siguiente objetivo general:

⁸ 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)

“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.”

Se sugiere formular objetivos específicos (a nivel de propósito) teniendo en cuenta que éstos son los resultados directos a ser logrados como consecuencia de la utilización de los componentes. Además deben aportar al objetivo general (a nivel de fin). Por las características de ReSA, es necesario definir objetivos para cada una de las líneas de intervención.

Cada objetivo específico deberá tener un indicador objetivamente verificable. Es importante que el Programa trabaje con denominadores poblacionales para establecer la cobertura real del Programa. Adicionalmente se podrán establecer metas progresivas de cobertura, las cuales se monitorean en los planes indicativos cada año. En este ejercicio se define también la fuente de verificación del indicador y los supuestos (hipótesis y riesgos). Se sugiere utilizar matrices para facilitar la adecuada formulación. (Cuadro 1.1)

Cuadro 1.1

MATRIZ PROPUESTA PARA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General del Programa ReSA	Objetivo Específico según línea de intervención	Indicador Objetivamente Verificable -IOV	Fuente de verificación	Supuestos (hipótesis y riesgos)
------------------------------------	---	--	------------------------	---------------------------------

Fuente: Elaboración de la consultoría.

El programa debe definir sus objetivos específicos en función de los componentes de motivación, difusión y suministro de insumos agropecuarios, lo cual implica también darle un mayor desarrollo en los lineamientos técnicos de éstos. Es necesario dedicar talento humano y tiempo de manera exclusiva a esta tarea. Preferiblemente los profesionales que trabajan actualmente en el Programa.

1.2.3 Propuesta para el ajuste de los componentes del Programa a los objetivos de la intervención

Con el fin de mejorar la eficacia, la sostenibilidad y el impacto del Programa se hacen las siguientes recomendaciones de ajuste a los componentes y contenidos de las líneas de intervención.

- 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, de acuerdo a los tiempos de cosecha y levante de animales. Esto se podría trabajar con acuerdos pactados con las UMATAS.
- Introducir en los contenidos de los tres componentes la siembra escalonada, la producción limpia, el uso de variedades de semillas autóctonas, entre otros.
- Establecer sinergias con proyectos locales ó regionales para el impulso de asociaciones, redes de tenderos y fondos rotatorios que estimulen la producción y mercadeo de alimentos en el ámbito local.
- Orientar las acciones con el fin de que la producción de alimentos se quede en el municipio para abastecer a la comunidad. Comercializar fuera del municipio solamente los excedentes de la producción si los hay. 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.
- Estimular el intercambio o trueque entre los vecinos, en las veredas. Esto mejora la variedad de alimentos en la canasta familiar y la disponibilidad en diferentes momentos.

- 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.
- Dado que Culinaria Nativa CUNA hasta ahora se esta desarrollando, podría ser complementada con un enfoque antropológico que rescate la cultura alimentaria particular de los territorios y regiones de Colombia. Se recomienda darle un mayor alcance al objetivo y a los componentes de CUNA hacia la recuperación de las identidades culturales alimentarias. Para estos temas es fundamental vincular a las instituciones educativas con el fin de motivar la inclusión de 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.

1.2.4 Propuesta de ajuste para la definición de beneficiarios objetivo

Teniendo en cuenta los problemas observados en la definición de los beneficiarios objetivo con respecto a los fines del Programa, la recomendación tiene dos posibilidades diferenciadas y excluyentes entre sí:

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.

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Diagnóstico de la estructura organizacional

La cadena de mando no está claramente establecida para el Programa ReSA. Se encuentran las siguientes dificultades:

- 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.
- 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.

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.

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.

El lineamiento del Programa contempla la concertación de los insumos agropecuarios con los beneficiarios. Sin embargo, 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.

2.2 Propuesta de ajuste a la estructura organizacional

Se recomienda desarrollar normatividad para los perfiles de los profesionales que operan los proyectos, adecuados a cada línea de intervención, a cada uno de los componentes y a las particularidades de la población beneficiaria.

Es necesario mejorar la capacidad de respuesta del nivel nacional a los requerimientos de coordinación con los operadores.

Teniendo en cuenta que son los operadores quienes garantizan los logros efectivos del Programa en el territorio, es importante seguir fortaleciendo el trabajo con las entidades que tienen posicionamiento y permanencia en las comunidades, de tal manera que se potencien los alcances de ReSA en el ámbito local y se garantice la sostenibilidad de los proyectos.

En lo relacionado con la participación de los beneficiarios, es necesario fortalecer el enfoque participativo de las familias en su entorno comunitario. Así mismo, establecer lineamientos para los operadores, que contengan directrices claras con respecto a los mecanismos como se garantizará la participación efectiva de los beneficiarios en los diferentes procesos del Programa: planeación, ejecución, evaluación, definición de correctivos.

3 MANEJO OPERATIVO

3.1 Diagnóstico del Manejo Operativo

Las actividades operativas que hacen posible la entrega de los componentes (motivación, difusión e insumos) están delegadas en los operadores y son realizadas en los proyectos respectivos.

Las actividades que se realizan son pertinentes con respecto a los objetivos del Programa. Sin embargo hace falta actividades complementarias que fortalezcan la organización comunitaria y permitan la sostenibilidad del Programa cuando el proyecto termina su periodo de ejecución.

En los criterios de selección de beneficiarios no aparecen explícitos mecanismos para la priorización de la población desplazada ó en riesgo de desplazamiento. En el instructivo para el diligenciamiento de la ficha de caracterización de beneficiarios, no se definen los criterios para clasificar las familias beneficiarias.

Los lineamientos técnicos del Programa, para el diseño y desarrollo de los componentes son muy generales. El programa no desarrolla actividades de investigación para mejorar la calidad de los componentes, que permitan incorporar los avances de la ciencia y la tecnología al diseño de los mismos. Si bien existen lineamientos generales, la calidad de los componentes depende en buena medida de las fortalezas y capacidades del operador.

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.

En el proceso presupuestal suceden retrasos en los desembolsos, lo cual trae como consecuencia vencimiento de cotizaciones, retraso en las compras, y en el cronograma para la entrega de los componentes.

3.2 Propuesta de ajuste para el Manejo Operativo

Se recomienda identificar las actividades en el nivel territorial, diferenciando aquellas que realiza Acción Social de las que desarrolla el operador. En el Cuadro 3.1 se presenta la propuesta de ajuste.

Cuadro 3.1

ACTIVIDADES DEL NIVEL TERRITORIAL SEGÚN COMPONENTE

Componente	Actividades	
	Operador	Acción Social
Motivación	Contratación del personal para el desarrollo de las actividades.	Capacitación del personal en filosofía y aspectos técnico administrativos del programa ReSA.
	Compra de materiales (papelería, refrigerios, etc.) y contratación de transporte.	Verificación de compras según facturación.
	Realización de talleres de capacitación, actividades lúdicas, integración e intercambio de experiencias con las familias beneficiarias. Se incluyen las siguientes tareas:	Acompañamiento en campo para verificar el desarrollo y la calidad de las actividades del componente de motivación.
	○ Preparación de los temas a tratar.	
	○ Convocatoria a familias beneficiarias.	
	○ Alistamiento de materiales.	
	○ Ejecución de la actividad.	
	○ Evaluación de la actividad.	
Difusión	Definición de las piezas comunicacionales (cuñas radiales, cartillas) y/o producción de materiales publicitarios del Programa (gorras, camisetas, esferos, etc.)	Verificación del cumplimiento del protocolo de comunicaciones de Acción Social.
	Contratación de la producción de las piezas comunicacionales.	
	Definición de mecanismos y coordinación para la difusión de las piezas comunicacionales.	
	Entrega de las piezas comunicacionales y los materiales publicitarios del Programa.	Verificación de la entrega de los materiales publicitarios
Insumos	Concertación de insumos con la comunidad para la definición del paquete agropecuario.	Acompañamiento en campo.
	○ Convocatoria	
	○ Reunión con las familias	
	○ Acta de la reunión	
	Selección de proveedores y compra de insumos agropecuarios.	Verificación y aprobación de las especificaciones técnicas de los insumos agropecuarios.
	Evento de entrega de insumos	Verificación de la entrega y calidad de los insumos agropecuarios.
	○ Convocatoria	
	○ Alistamiento del paquete agropecuario	
	○ Firma de recibido del paquete agropecuario.	

Fuente: Elaboración de la consultoría.

Es necesario definir metas de gestión en el nivel nacional que den cuenta de los productos intermedios y finales asociados a las actividades del Programa. 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.

Es necesario mejorar los criterios y mecanismos operativos para la selección, priorización y focalización de los beneficiarios, particularmente si el objetivo es atender efectivamente a la población en condición de desplazamiento. En este sentido se recomienda:

- Definir el mecanismo para identificar y priorizar los municipios denominados de orden público para realizar los proyectos ReSA.
- Definir la metodología para la identificación de la población en riesgo de desplazamiento, desplazada y retornada. Elaborar lineamientos técnicos para los operadores y complementar el instructivo para el diligenciamiento de la ficha de caracterización de beneficiarios, explicando los criterios para la clasificación de la población según condición.
- Revisar y adecuar el requisito de acceso a la tierra para ser beneficiario del Programa, de tal forma que se elimine esta barrera de acceso para la población en condición de desplazamiento.

Se recomienda complementar el equipo técnico existente en el nivel nacional, con el objetivo exclusivo de mejorar de manera continua los componentes desde el punto de vista técnico-científico. El equipo tendrá las siguientes funciones:

- 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.
- Sistematizar las experiencias exitosas y lecciones aprendidas del Programa ReSA.
- Innovar componentes con el fin de mejorar el impacto del Programa.
- 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.

Se recomienda que el equipo técnico esté conformado por profesionales de las siguientes áreas como mínimo:

- Ciencias agropecuarias
- Nutrición
- Antropología

Es necesario armonizar las necesidades del Programa con los tiempos del proceso presupuestal con el fin de evitar retrasos en el cronograma para la entrega de componentes.

Es necesario realizar un estudio de costos del Programa, para cada uno de los componentes y unidades que se entregan a los beneficiarios. Este trabajo se puede realizar tomando como base el informe físico financiero el cual es reportado por los operadores mensualmente. A partir de este estudio hacer análisis de eficiencia del Programa en la producción y entrega de los componentes.

4 INSUMOS

4.1 Diagnóstico con respecto a Insumos

La estrategia de cofinanciación que implementa ReSA permite aunar esfuerzos financieros para aumentar el número de familias beneficiarias.

Se encuentran las siguientes dificultades:

- En el nivel nacional hace falta recurso humano para cubrir las necesidades de asesoría a los proyectos en todo el territorio nacional.
- No hay asignación de recursos para el seguimiento al uso de los componentes por parte de los beneficiarios, ni para asesoría técnica posterior a la entrega de los insumos.

4.2 Propuesta de ajuste para Insumos

Si bien el Programa cuenta con los recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades actuales, es necesario aumentar los recursos en caso de considerar pertinentes las recomendaciones que se han anotado en la presente evaluación.

Es conveniente aumentar el número de asesores para cubrir todo el territorio nacional y lograr mejoras sustanciales en el seguimiento a los proyectos. También incluir profesionales de las áreas de ciencias humanas y nutrición.

Dada la importancia de garantizar la sostenibilidad de las actividades, se recomienda asignar recursos para brindar asesoría técnica posterior a la entrega de insumos a las familias beneficiarias.

5 RESULTADOS DEL PROGRAMA

5.1 Diagnóstico con respecto a los Resultados del Programa

No se ha establecido la población potencial del Programa (población total que presenta el problema). Por lo tanto no es posible obtener resultados de cobertura en el sentido estricto. Los datos referidos a la cobertura de la meta (población atendida/población programada) presentan discrepancias entre las metas definidas en las fichas EBI y las metas registradas en SIGOB en los años 2007 y 2008. Tomando los datos del SIGOB, la cobertura de la meta para el año 2007 fue de 106.8%.

El Programa no tiene registro sistemático del uso que los beneficiarios dan a los componentes.

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

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(a) Evaluador(a), en las Unidades Territoriales en donde se cuenta con este recurso humano.

5.2 Propuesta de ajuste a la medición de Resultados del Programa

Ajustar la medición de resultados del Programa, definiendo el denominador de la población potencial, siendo coherentes con los objetivos a nivel de fin. Son necesarios los siguientes datos:

- Número de familias en riesgo de desplazamiento.
- Número de familias desplazadas ubicadas en áreas urbanas.
- Número de familias que han retornado a sus tierras.
- Número de familias rurales con nivel 1 del SISBEN.

En el reporte de resultados, diferenciar la cobertura de la población potencial, y el cumplimiento de metas de cobertura. Así mismo, es necesario mejorar los mecanismos de planeación, reporte y evaluación de las metas de cobertura, de tal manera que exista concordancia de los datos entre las diferentes fuentes oficiales para la información de resultados.

Teniendo en cuenta que del total de familias beneficiarias, solamente el 2.6% son desplazados y el 1.7% son retornados, se recomienda ajustar el programa en varios aspectos citados anteriormente para mejorar la cobertura de la población en condición de desplazamiento ó en riesgo y definir criterios para la selección de los municipios a intervenir.

Se recomienda desarrollar la investigación evaluativa con el fin de medir los resultados y determinar de manera sistemática el uso que los beneficiarios están dando a los componentes, de tal manera que retroalimente el mejoramiento continuo de éstos.

Con el fin de mejorar el conocimiento, en términos de resultados, de la calidad y la entrega de los componentes por parte de los operadores, es necesario elaborar estándares de calidad para cada uno de los componentes, según línea de intervención y establecer mecanismos formales para la verificación del cumplimiento de dichos estándares.

Con respecto al reporte de resultados en el Sistema Nacional de Caracterización de Beneficiarios, es necesario 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.

6 ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACION Y CONTROL

6.1 Diagnóstico de Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control

Hace falta control de calidad de los datos que se ingresan al “Sistema nacional de caracterización de beneficiarios”. El nivel nacional genera un reporte denominado “Estadísticas mensuales” basado en el sistema mencionado.

Con respecto a los problemas del Programa, que dificultan la obtención de resultados, 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 y acompañamiento a las actividades en campo por falta de tiempo de los asesores.
- Dificultad con las unidades territoriales para asumir la responsabilidad de supervisión de los proyectos.

A partir de la implementación del sistema de gestión de calidad, se han definido los procedimientos para la identificación de inconformidades; existen mecanismos que funcionan a nivel de los proyectos, para identificar dificultades, y plantear acciones

preventivas y correctivas. Sin embargo, no se cuenta con un sistema en el nivel nacional, para identificar y corregir las deficiencias. Aún no se han establecido medidas para corregir las deficiencias en el diseño del programa, las cuales redundan en la operación y en las características de la población efectivamente atendida.

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.

6.2 Propuesta de ajuste a las Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control

Se recomienda 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”.

Es necesario sistematizar la experiencia de los asesores(as) y gestores(as) regionales en torno a la identificación de los cuellos de botella y establecer planes de mejoramiento.

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 mismo, es necesario generar información de calidad, periódica y oportuna que permita la toma de decisiones informadas y el mejoramiento continuo.

7 FORTALEZAS DEL PROGRAMA RESA

- El tema de la seguridad alimentaria ha cobrado una importancia relevante en el mundo entero. El problema del hambre preocupa a muchas naciones y por esto se ha promulgado el primer Objetivo del Milenio: “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”. La ENSIN 2005⁹ da cuenta de la situación nutricional de la población colombiana desagregada en área urbana y rural. En Colombia se ha formulado la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional¹⁰, en donde se reconoce el Derecho a la Alimentación como derecho humano fundamental. Lo anterior sitúa al Programa ReSA en primer lugar de pertinencia. Esto implica oportunidades de desarrollo para el Programa, profundización de sus estrategias y posicionamiento estratégico.
- De acuerdo a lo anterior, ReSA tiene una oportunidad para mejorar el impacto y la sostenibilidad si se trabaja la seguridad alimentaria y nutricional en el área rural, con acciones afirmativas del Estado desde otros sectores de manera articulada. Particularmente Agricultura y Desarrollo Rural, Protección social, Educación Nacional, Ambiente, vivienda y desarrollo territorial, Comunicaciones, Cultura¹¹, Planeación, Corporaciones autónomas regionales y de desarrollo sostenible, Comercio Industria y Turismo, Entes Universitarios Autónomos.
- Otra fortaleza de ReSA son las sinergias que establece con diferentes tipos de entidades. Estas sinergias tienen tres connotaciones importantes:

⁹ Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia. ICBF. 2005.

¹⁰ Documento CONPES 113 marzo de 2007.

¹¹ Una de las funciones del Ministerio de Cultura es “Fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural de la Nación”. En este sentido tiene bajo su responsabilidad preservar la pluralidad y diversidad de culturas alimentarias.

- a) La cofinanciación, que permite aunar esfuerzos financieros para atender a un mayor número de familias.
 - b) El abordaje de la seguridad alimentaria por parte de entidades que trabajan diferentes temas y énfasis en el ámbito social y económico de las comunidades.
 - c) La trayectoria y reconocimiento de los operadores en el ámbito local le da proyección y sostenibilidad a las actividades puntuales y de corto plazo del Programa.
-
- La combinación de estrategias en ReSA potencia los logros, puesto que trabaja los conocimientos y las actitudes, teniendo en cuenta la cultura, para modificar prácticas que redundan en la producción de alimentos y en la nutrición y el bienestar de las personas.
 - La flexibilidad que maneja el Programa para la implementación de los proyectos, permite tener en cuenta las particularidades de los territorios y las comunidades que los habitan.

8 CONCLUSIONES GENERALES

1. El Programa ReSA contribuye a la solución de un problema social relevante para el país y para el mundo: la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Está inscrito en el compromiso estatal de garantizar el derecho a la alimentación, y además es el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Se han identificado incoherencias del Programa entre su denominación y objetivos, las actividades que desarrolla efectivamente y los resultados que presenta al país, por lo cual se recomienda que 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, enfocar el Programa ReSA en el área rural y trabajar los siguientes aspectos para mejorar el diseño del Programa: delimitar el problema de bajo autoconsumo contextualizándolo en la inseguridad alimentaria y la pobreza 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. 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. Definir los supuestos externos al Programa y los actores que intervienen para impactar positivamente el problema. Así mismo, diagnosticar el problema y su contexto, documentar la justificación de la intervención estatal y construir el modelo teórico.
3. Se presenta un problema de eficacia del Programa para el cumplimiento de la atención a la población desplazada y en riesgo de desplazamiento. Lo anterior se manifiesta desde el diseño hasta el reporte de resultados. Se recomienda,

desde el diseño, 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. Es necesario desarrollar los componentes actuales para atender eficazmente esta población.

4. Se recomienda 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). Formular los objetivos específicos (a nivel de propósito) necesarios y suficientes para cumplir el objetivo general, acorde al modelo teórico que se haya construido. 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.
5. Construir indicadores y metas claras para medir el desempeño en cuanto a la cobertura poblacional (cuyo denominador es el número de familias que necesitan la intervención), diferenciándolos de la cobertura de la meta (familias atendidas / familias programadas). 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.
6. Por medio de las sinergias que establece el programa se ha logrado visibilizar el tema alimentario en diversas entidades que tienen reconocimiento comunitario, de tal manera que éstas se fortalecen y, a su vez, potencian el Programa en el ámbito local, dándole mayores posibilidades de sostenibilidad.

7. Se observa la necesidad de fortalecer el diseño, monitoreo de la calidad y mejoramiento continuo de los componentes del Programa: Motivación, Difusión e Insumos. Se recomienda conformar un equipo técnico interdisciplinario que revise y enriquezca los componentes, con los avances tecnológicos pertinentes a cada una de las líneas de intervención y a las particularidades de la población beneficiaria. 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.
8. 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 con el fin de lograr cambios en los niños y niñas, lo cual perdura en el tiempo y potencia el trabajo con los campesinos productores y sus familias.
9. Con el fin de trascender al ámbito comunitario y local, se recomienda articular a ReSA en la creación y fortalecimiento de sistemas locales y regionales de seguridad alimentaria y nutricional. Trabajar la organización comunitaria, impulsar la creación de asociaciones, redes de tenderos, fondos rotatorios, estimular el intercambio o trueque entre los vecinos entre otros.
10. Es aras de ganar en eficiencia y eficacia, es necesario fortalecer el seguimiento y la asesoría técnica a las familias beneficiarias, después de la entrega de insumos agropecuarios. Se recomienda comprometer de manera oficial al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por medio del fortalecimiento de las UMATAS.

11. El Programa reporta la población atendida por medio del Sistema nacional de caracterización de beneficiarios, sin embargo, hace falta un sistema de información propio, que dé cuenta de los elementos de estructura, funcionamiento, costos y resultados de ReSA para cada una de las líneas de intervención.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, Pedro José. Colombia un País por Construir. Universidad Nacional de Colombia. UNIBIBLOS. 2000.

Del Valle, Carlos (2006), “El Desarrollo Institucional y la Seguridad Alimentaria y Nutricional”, Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición –PNSAN- (Documento de Trabajo), Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función Pública – Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Estructura del Estado Colombiano. 2007.

Documento CONPES 102 (2006), “Red de Protección Social contra la Pobreza Extrema”. DNP: Misión para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad en Colombia, DDS, DIFP, DDRS, DDUPA, DEPP, DJS, DDTS, Bogotá, 25 de septiembre de 2006.

Documento CONPES 113 (2008), “Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional”. Ministerio de La Protección Social, Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Educación Nacional, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, DNP: DDS – DDRS. Bogotá DC., 31 de marzo de 2007.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH – Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo – Fondo de Población de la Naciones Unidas. Protección Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. 2008.

Luís Alfredo Muñoz Wilches–DIFP-DNP. Principales Proyectos de Inversión Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional. Red de Seguridad Alimentaria (RESA).

Pagina Web Acción Social. Sistema Nacional de Caracterización de Beneficiarios.

Perfetti, Juan José (2007), “El Modelo de Intervención ReSA: En pos de la superación del hambre en las zonas rurales”, Fedesarrollo, Bogotá.

Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Desarrollo Rural y Regional de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales “Evaluación de Impacto de los Proyectos del Programa Red de Seguridad Alimentaria”. Informe Final, Bogotá. 2005.

Rodríguez, Adriana y Bernal, Raúl. “Seguridad Alimentaria, más allá del derecho a no padecer hambre” en Colombia: Diálogo Pendiente. Planeta Paz. Bogotá. 2006

Santiago Espinal, Michela Espinosa y Absalón Machado. “Algunos Aspectos Sobre la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Colombia”, Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutrición –PNSAN- (Documento de Trabajo), Bogotá, 2005.