

Operación Evaluación

Asistencia Alimentaria a Personas en Situación de Desplazamiento y a otros grupos con altos índices de inseguridad alimentaria afectados por la violencia en Colombia – OPSR 10588.0:

Una Evaluación de La Operación

Mayo, 2010

Encargado Por La

Oficina de Evaluación

Midiendo Resultados y Compartiendo Lecciones Aprendidas

Preparado Por: **The KonTerra Group**

Terrence Jantzi, Jefe de equipo

Patricia Zapata, Especialista en Alimentación Escolar

Gabriel Garrido, Especialista en Alimentación por Trabajo y Capacitación

Carola Byler, Especialista en MGL-NR

Número de Informe: OE/2010.013



World Food Programme

Agradecimiento

El presente informe ha sido preparado por el jefe del equipo luego del trabajo de la misión de evaluación que se desarrolló desde abril y mayo de 2010. El equipo desea agradecer a todo el personal del PMA que ayudó a facilitar el proceso, tanto el personal ubicado en la sede en Roma como el de las oficinas en Colombia. El equipo reconoce la gran disposición de todo el personal del PMA para encontrar documentos, conversar sobre políticas del PMA, y explicar detalles técnicos. En particular, nos gustaría reconocer el trabajo de Michel Denis en Roma y de Manuela Ángel en Bogotá. Ellos sirvieron como los contactos principales con el equipo de evaluación. Para la fase de la misión el equipo reconoce la dedicación y colaboración del personal de PMA Colombia que nos acompañaron en el recorrido, nos brindaron una riqueza de información, y respondieron con mucha paciencia a todas nuestras preguntas.

Exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas son las del equipo de evaluación y no reflejan necesariamente las del Programa Mundial de Alimentos. La responsabilidad de las opiniones formuladas en el presente informe recae exclusivamente en sus autores. La publicación de este documento no implica aprobación alguna, por parte del PMA, de las opiniones que contiene.

Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en los mapas no implican, de parte del PMA, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios o zonas marítimas, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Responsable de la evaluación

Administrador de la Evaluación:

Michel Denis

Directora, de la Oficina de Evaluación:

Caroline Heider

ÍNDICE

Datos Básicos: OPSR 10588.0	i
Resumen Ejecutivo	ii
Mapa.....	xiv
1. Introducción	1
1.1. Características de la Evaluación	1
1.2. Contexto	4
2. Información General y la Estrategia de La OPSR.....	5
2.1. Información General de la OPSR	5
2.2. Estrategia de la OPSR	7
3. Resultados.....	12
3.1. Los Beneficiarios y las Intervenciones	12
3.2. El Logro de los Objetivos	19
3.3. Contribuciones a los cambios en el País	24
4. Factores que Explican los Resultados.....	29
4.1. Factores Externos.....	29
4.2. Factores del Control del PMA.....	32
5. Conclusiones y Recomendaciones	40
5.1. Evaluación General.....	40
5.2. Recomendaciones	45
Anexos	48
Anexo 1: Bibliografía.....	48
Anexo 2: Metodología	51
Anexo 3: Itinerario y Lista de Personas y Proyectos	73
Anexo 4: Cuadros de Datos.....	89
Siglas	104

Datos Básicos: OPR 10588.0

<u>Nombre de la Operación</u>	Asistencia Alimentaria a Personas en Situación de Desplazamiento y a otros grupos con altos Índices de Inseguridad Alimentaria Afectados por La Violencia en Colombia				
<u>Número de la Operación</u>	OPSR 10588.0				
<u>Fecha Aprobado</u>	06 Feb 2008				
<u>Objetivos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger y ayudar a restablecer los medios de subsistencia de las poblaciones desplazadas y otras afectadas por la violencia • Mejorar la situación nutricional de la población objetivo especialmente mujeres gestantes y lactantes y niños en riesgo menores de 5 años. • Apoyar el acceso a la educación para los desplazados y poblaciones en riesgo 				
<u>Información Operativa</u>	<u>Fecha de Empezar</u>	<u>Fecha de Terminar</u>	<u>Beneficiarios</u>	<u>Toneladas Métricas</u>	<u>US\$</u>
Diseño Aprobado	01 Abril 2008	31 Mar 2011	530.000/año	90.086	93.108.079
En el tiempo de la evaluación	01 Abril 2008	31 Mar 2012	530.000/año	90.086	106.038.325
<u>Actividades Planeados/Año</u>			<u>Beneficiarios Planeados/Año</u>	<u>Toneladas Métricas Planeados /Año</u>	<u>US\$ Planeado /OPSR</u>
Alimentación por Trabajo y Capacitación			120.000	7.560	23.440.576
Socorro			170.000	8.105	25.130.406
MGL			70.000	6.363	19.729.152
Alimentación Escolar			120.000	3.924	12.166.775
Niñez en Riesgo			50.000	4.077	12.641.168
	<u>Colaboradores Principales</u>				
Gobierno	Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (AS) Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)				
ONG	Una diversidad de instituciones locales, nacionales, e internacionales				
Multi-lateral	ACNUR, OCHA, CICR, OIM, OMS/OPS, UNICEF				
<u>Donantes Principales (+5 millón US\$)</u>	EE.UU, Holanda (y una diversidad de donantes que aportan menos de 5 millón US\$)				
<u>Otras Operaciones del PMA</u>	El Desarrollo de Capacidad y Asistencia Técnica en Apoyo a Programas de Protección Social con un Enfoque Alimentario WFP 10411.0 Fondo Español para el Logro de los Objetivos del Milenio, Programa Conjunto de Seguridad Alimentaria y Nutrición con otras cuatro agencias del SNU; Ministerio de Protección Social apoyo a estrategias para implementar la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional; Acción Social: Apoyo al acuerdo con el Ministerio de Protección Social				

Resumen Ejecutivo

Introducción

1. La situación humanitaria que enfrenta Colombia luego de más de 40 años de violencia ha resultado en una de las más altas tasas de población en situación de desplazamiento del mundo. Se calcula que el número acumulado de personas en situación de desplazamiento puede superar los tres millones, poniendo a la población desplazada de Colombia como a la segunda más grande del mundo, después de la de Sudán.

2. A finales de los años noventa, Colombia introdujo una ley para responder a la situación de la población desplazada. Desde entonces, la Corte Constitucional ha emitido una serie de sentencias ordenando al gobierno a proporcionarle a esa población la asistencia establecida.

3. La Junta Directiva del Programa Mundial de Alimentos (PMA) aprobó a principios de 2008 la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación—10588 (OPSR)—iniciando de esta manera el cuarto ciclo de OPSR desde el año 2000 dedicado al apoyo de la Población Desplazada (PD) y otros grupos afectados por la violencia en el contexto de la situación humanitaria en Colombia. Los objetivos operacionales han sido: prevenir el deterioro de la seguridad alimentaria, mejorar el estado nutricional de poblaciones meta y apoyar el desarrollo de capital comunitario y humano en el contexto de la recuperación a largo plazo. La OPSR prioriza la protección del estado nutricional de las mujeres gestantes y lactantes y niños menores de 6 años.

4. El PMA trabaja conjuntamente con el Gobierno colombiano a través de una coordinación y colaboración estrecha con dos instituciones gubernamentales responsables de la atención a la población desplazada y vulnerable (*Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (AS)* y *el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)*).

5. La OPSR desarrolla proyectos de asistencia alimentaria basados en cinco modalidades: Socorro, Niñez en Riesgo, Madres Gestantes y Lactantes, Alimentación Escolar de Emergencia, y Alimentos por Trabajo o Capacitación. El PMA también brinda asistencia técnica, promueve el desarrollo de capacidad de los socios locales y nacionales, y se involucra en campañas de interlocución y sensibilización destinadas a potenciar las políticas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición. La OPSR se dedica especialmente a la necesidad de reducir las brechas de atención humanitaria existentes y en crear puentes de diálogo y asistencia entre los beneficiarios y las entidades gubernamentales.

6. El desplazamiento colombiano es de dos tipos: el masivo y el de gota a gota. El desplazamiento masivo en Colombia, según el decreto 2569 que reglamenta la Ley 387 del 1997, se define como el desplazamiento conjunto de 10 o más hogares o de 50 o más personas. El desplazamiento de “gota a gota” se caracteriza por desplazamientos de individuos o de familias en cantidades pequeñas pero constantes. En Colombia predominan los desplazamientos de gota a gota a diferencia de otros países. Este fenómeno se convierte en un reto difícil y complejo de abordar para la OPSR ya que debe generar capacidad de respuesta--descentralizada y flexible--ante los movimientos constantes de los desplazados mediante una amplia y diversa red descentralizada de socios co-ejecutores (iglesia, ONG, entidades de gobierno, etc.). Entre la centralización de los servicios de atención gubernamental y la descentralización de los pequeños co-ejecutores, la OPSR juega un rol muy importante para reducir las brechas y complementar la respuesta del estado a la situación de desplazamiento.

7. Los factores del contexto y las alianzas tácticas y estratégicas en la OPSR generan consecuencias para el diseño y el uso de las modalidades. El programa prioriza las

modalidades Niñez en Riesgo y Madres Gestantes Lactantes dentro de un programa integral destinado a familias desplazadas e comunidades receptoras vulnerables, con especial atención a los grupos étnicos -afro-colombianos e indígenas- afectado por la violencia. Una característica nueva en Madres Gestantes y Lactantes (MGL) es la de intencionalmente garantizar la vinculación de los proyectos a actividades de salud y nutrición a través de instituciones de salud, además de tratar de vincular los beneficiarios al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Por lo tanto, para lograr la aprobación, los proyectos tienen que estar vinculados a, o por lo menos apoyado por, una entidad del sistema de salud.

8. El Cuadro 1. Muestra los objetivos corporativos y resumen las modalidades con los indicadores diseñados para medir el impacto.

Cuadro 1: El Marco Lógico y la Ubicación de las Modalidades

<p>Objetivo Estratégico 1: Salvando Vidas y Protegiendo Medios de Vida en Emergencias</p> <p>Modalidad: Socorro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Resultados 2: Reducir el Hambre <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultado 1.1 Consumo adecuado de alimentos por beneficiarios de Socorro
<p>Objetivo Estratégico 3: Restaurar y Reconstruir Vidas y Medios de Vida en Situaciones de Pos-Conflicto y de Transiciones</p>
<p>Modalidades: Alimentación por Trabajo, Alimentación por Capacitación, Alimentación Escolar de Emergencia</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Resultados: Reducir el Hambre <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultado Consumo adecuado de alimentos por beneficiarios de Alimentación por Trabajo y Alimentación por Capacitación • Área de Resultados: Proteger y Fortalecer Medios de Vida <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultado: Mejoramiento en el acceso a la educación • Resultado: Estabilizado o reducido la vulnerabilidad al hambre que resulta de emergencias complejas
<p>Objetivo Estratégico 4: Reducir el Hambre Crónica y la Desnutrición</p> <p>Modalidad: MGL/RN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de Resultados: Reducir el Hambre <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultado: Mejorar o mantener la condición nutricional en los beneficiarios de MGL/RN

Resultados

Cuadro 2: Cifras Globales de Beneficiarios e Intervenciones

Modalidad	Beneficiarios		Distribución		Entrega a Tiempo
	Planeado	Atendido	Planeada	Realizada	
Socorro	383.000	374.961 (97%)	17.563	6.842 (38%)	82%
Alimentación por T/C (Bienes)	280.000	318.795 (114%)	16.426	5.253 (31%)	74%
Alimentación Escolar	360.000	303.691 (84%)	8.703	6.216 (71%)	79%
MGL	140.000	96.545 (68%)	12.726	8.399 (65%)	79%
RN	100.000	80.137 (80%)	8.190	6.483 (79%)	79%
Total	1.263.000	1.174.129 (92%)	63.608	33.193 (52%)	

9. El Cuadro 2 resume las cifras de beneficiarios e intervenciones. En esta OPSR - hasta el mes de Marzo de 2010 - el 92porcentaje de los beneficiarios programados fueron apoyados con el 52porcentaje de los alimentos planificados. Es decir, la ración se reduce, principalmente el arroz, en las modalidades en AxT/C y Socorro e igualmente se reducen los días de duración de los proyectos de estas tres modalidades. Cuadro 3 resume los cambios realizados de lo planeado. Se nota que la proporción global de beneficiarios rurales en relación con los urbanos es de 31/69, con un énfasis en zonas rurales de las modalidades de Alimentación Escolar, Socorro, y Alimentación por Trabajo. En cuanto a productos no-alimentarios suministrados por la OPSR, se entregaron a 1019 proyectos la entrega de diferentes tipos de kits no alimentarios, por un valor de 4.13 millón US\$.

10. Se nota que en términos de beneficiarios alcanzados, la modalidad de MGL tiene el porcentaje más bajo con respecto a lo planeado (68 porcentaje) y su presencia en sectores rurales es menor que la de las otras modalidades. La de AxT/C ha sobrepasado el porcentaje planeado (114 porcentaje). En términos de recursos distribuidos, la modalidad de Niños en Riesgo (RN) tiene el porcentaje más alto con respecto a lo planeado (79 porcentaje) mientras la AxT/C tiene el más bajo (32 porcentaje). El cuadro sugiere que se está tratando de maximizar dos aspectos diferentes. Por un lado, se trata de maximizar el número de beneficiarios alcanzados en las modalidades de Socorro y AxT/C, y por otro, de maximizar la distribución de recursos en las modalidades enfocadas en la niñez y las madres (MGL, RN, y ESC). No hay variaciones significativas en las entregas a tiempo entre las cinco modalidades.

Cuadro 3: Paquete Planeado y Realizado (gr./día/persona)

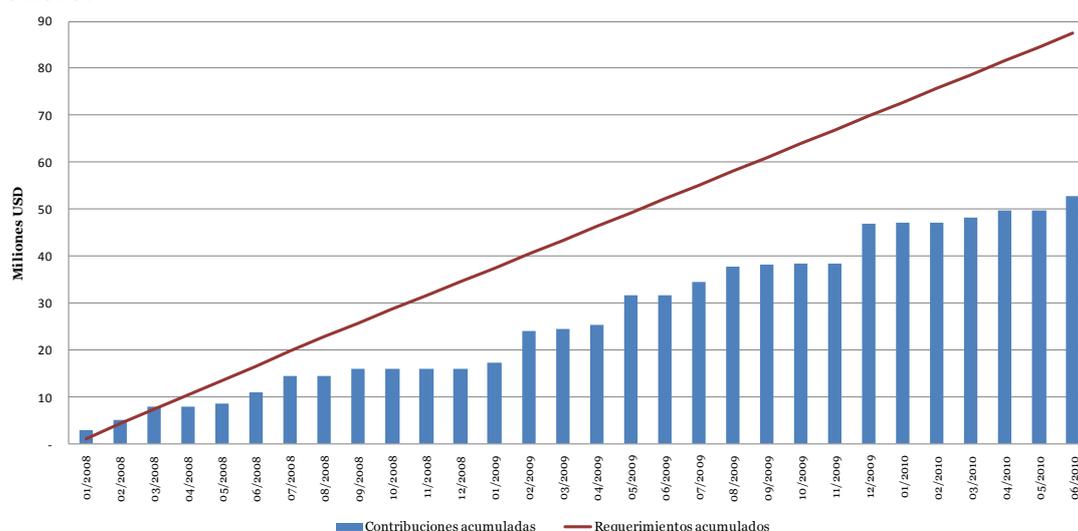
Modalidad	SOCORRO	RN	ESC	MGL	AxT/C
Ciclo (días) Planeado	90	360	210	360	180
Ciclo (días) Realizado	40-210	360	210	360	40-160
Entrega Planeada	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Entrega Realizada	30 o 40 días	40 días	30 días	40 días	40 días
Kcal. Total Planeado	2092	1113	706.8	1200	1340
Kcal. Total Alcanzado	1552 (2008) 1462 (2009) 1462 (2010)	1023 (6 meses en 2009)	590 (6 meses en 2009)	1110 (6 meses en 2009)	890(2008) 890(2009)

Eficiencia

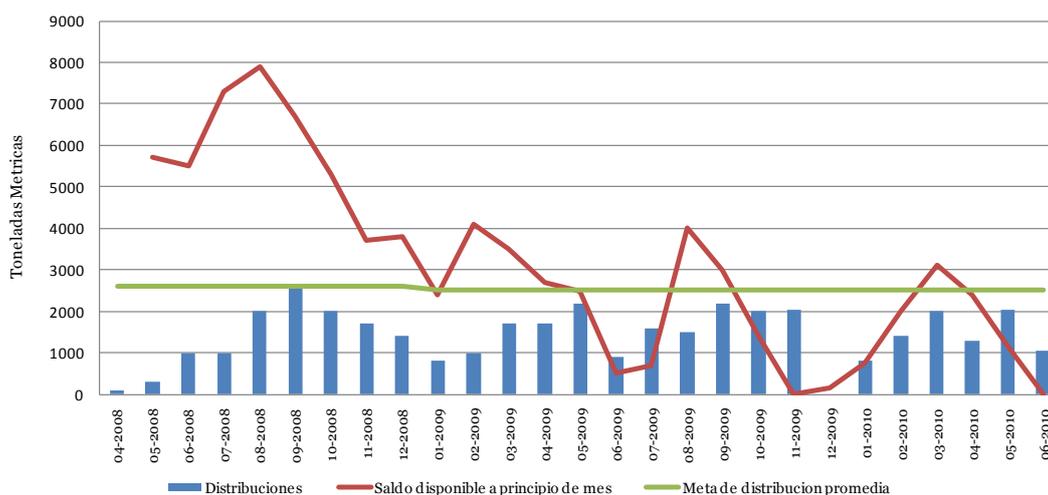
11. En cuanto a la eficiencia interna, la OPSR funciona con un monto total de gastos no-alimentarios del 41 porcentaje (Entre otros: 12 porcentaje LTSH, 2 porcentaje ODOC, 11 porcentaje DSC). Los informes de la cadena de suministro de alimentos indican, que en general, la OPSR evita interrupciones en el suministro, salvo una interrupción importante con el arroz en 2009 por restricciones de importación. En los otros productos más importantes, desde la perspectiva nutricional—leguminosas, aceite y harina, no se observan fallas. El promedio nacional de entregas a tiempo (menos de 30 días desde la fecha de programación) es del 79 porcentaje, menor que la meta del 90 porcentaje. No obstante, las entrevistas cualitativas con los beneficiarios y co-ejecutores reflejan mucha satisfacción de parte de los dos con la OPSR tanto en cuanto a la calidad de los productos entregados como con las entregas a tiempo.

12. En 2008, el programa recibió el 71.2 porcentaje de la financiación proyectada y distribuyó el 63.8 porcentaje de lo planeado. En 2009, el programa recibió (con el tiempo), el 72 porcentaje de la financiación programada y distribuyó el 53.5 porcentaje de lo planeado. El 44 porcentaje de los recursos proviene de la compra local, el 12.9 porcentaje de la regional/internacional y el 43.1 porcentaje de los donantes en especie. El Cuadro 4 demuestra las contribuciones cumulativas de los donantes por mes. Se evidencia que hay períodos de meses en donde no hay contribuciones confirmados, seguidos de otros con contribuciones puntuales. Esta tendencia en la recepción las donaciones afecta la habilidad de un programa de convertir sus recursos en buena hora. El cuadro 5 compara las distribuciones mensuales con los recursos disponibles y la meta mensual. Se nota que hay un lapso de unos tres meses en promedio desde la llegada de una contribución en efectivo hasta que los alimentos comprados con ella se almacenan en la bodegas del PMA. Por otro lado, la llegada de una parte de las donaciones en especie de los donantes plantea la necesidad del reempaque de un porcentaje de los alimentos para facilitar la distribución, lo que también toma tiempo.

Cuadro 4: Contribuciones comparadas con Requerimientos (Acumulativos) a hasta Junio de 2010.



Cuadro 5: Recursos Disponibles, Distribuciones Mensuales y Meta para La OPSR 10588



Efectividad

13. En el marco lógico, cada modalidad tiene indicadores que miden el impacto de las respectivas modalidades en la vida de los beneficiarios. Los indicadores más importantes para la sostenibilidad son los que miden el traspaso de beneficiarios a programas gubernamentales y las medidas de salud (que se priorizan más en las modalidades de MGL/RN). El Cuadro 6 a continuación detalla los indicadores por modalidad.

Cuadro 6: Los Indicadores de Efectividad

Modalidad	Indicadores
Socorro	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad y Frecuencia de Alimentos • Porcentaje del Gasto Familiar Dedicado a Alimentación • Tasa de Transferencia a Programas del Gobierno
AxT/C	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad y Frecuencia de Alimentos • Tasa de transferencia a Programas del Gobierno • Porcentaje del gasto familiar dedicado a alimentación • Porcentaje de hogares con mejor acceso a saneamiento básico y agua • Productos y Participantes de AxT • Participantes y tipos de capacitaciones • Número de mujeres participantes • Número de OCB apoyadas
Alimentación Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio anual de niños matriculados en escuelas apoyadas por la OPSR • Número de instituciones y niños cubiertos por programas gubernamentales
MGL/RN	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad y Frecuencia de Alimentos • Tasa de transferencia a Programas del Gobierno • Prevalencia de Desnutrición • Prevalencia de Anemia • Número de beneficiarios que recibieron suplementos • Porcentaje del Gasto Familiar Dedicado a Alimentación

14. **MGL/RN**: Los estudios patrocinados por el PMA sobre la modalidad de MGL/RN revelan un cambio en la prevalencia de la desnutrición, más evidente en los niños/niñas que en las madres. Un factor que contribuye esta diferencia es la realidad de que aunque las raciones están destinadas para las madres, se las distribuyen entre todos los miembros de la familia, disminuyendo así el impacto directo a las madres. La inseguridad alimentaria continúa como una preocupación pero es positivo que el Puntaje del Consumo de Alimentos (PCA), medida en beneficiarios egresados de los proyectos, demuestra un mejoramiento en la calidad de alimentos consumidos. En cuanto al traspaso de responsabilidades, hay algunas interpretaciones sobre el éxito. En los datos referentes al traspaso provistos al equipo evaluador, menos de la mitad de los beneficiarios contaban con acceso a servicios de salud. Pero, por el lado positivo, se ve que en el traspaso, hubo un incremento de 10 (RN) y 14 (MGL) pp. en el porcentaje de beneficiarios que reciben subsidio del Gobierno después de pasar por un proyecto de MGL/RN.

15. **Alimentación Escolar (AE)**: Los indicadores para esta modalidad se concentran en las tasas de traspaso (individual e institucional) y en los niveles de matriculación escolar. Se observa que hay un leve aumento en la tendencia a enviar a sus niños y niñas a aquellas escuelas que reciben apoyo de la OPSR. Además hay un incremento positivo en cuanto al número de niños que reciben subsidio después de haber participado en el proyecto (entre 48 porcentaje-60 porcentaje del total según varios estudios). Sin embargo, no hay datos sobre el número de instituciones educativas apoyadas por el gobierno después de su participación en los proyectos de la OPSR. La modalidad tiene mayor presencia en las zonas rurales (42 porcentaje) que cualquier otra modalidad y juega un rol importante en la protección de los niños ante el reclutamiento forzado.

16. **SOCORRO**: La OPSR apoya en Socorro el traspaso a programas del gobierno mediante la asistencia de emergencia a través de co-ejecutores que pueden brindar

apoyo jurídico, apoyo a la declaración y por lo mismo un apoyo en la ruta para el proceso de registro en el sistema único de PDI. Aunque se cuentan con algunos ejemplos positivos del traspaso (como casi 90 porcentaje de beneficiarios en un estudio de comedores de niños en un sub-oficina), no así con otras cifras relacionadas con el traspaso en la modalidad de Socorro. En las visitas a los sitios, el equipo evaluador observó una situación en la que sólo el 25 porcentaje de los que se declararon desplazados fueron aceptados por el Estado en 2010. El promedio nacional de los rechazados es del 21 porcentaje según los datos del Gobierno. No obstante, otros estudios nacionales patrocinados por Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y compartidos con el equipo evaluador identifican tasas hasta el 53 porcentaje.

17. **AxT/C:** Estas dos modalidades muestran diferencias en cuanto a su ubicación y la población beneficiada. Alimentación por Trabajo enfatiza el apoyo a proyectos rurales con énfasis en el saneamiento básico o la producción agrícola. En comparación, los proyectos de Alimentación por Capacitación son más comunes en las ciudades con una participación mayoritaria de mujeres. El marco lógico prioriza el saneamiento básico pero en las cifras se observa que de las personas que participaron en proyectos de AxT en este ciclo, el 22 porcentaje participaron en proyectos que mejoraban el saneamiento básico. En cuanto a los productos creados por AxT/AxC, hay una amplia gama de proyectos en creación de bienes individuales, agropecuarios y comunitarios, y de generación de capacidades humanas como la alfabetización, habilidades laborales y prácticas de higiene. Más de la mitad de los trabajos tenían como enfoque el apoyo a los cultivos o huertas caseras. En las capacitaciones, se evidencia que casi la mitad de las mismas se orientaba a la generación de ingresos. En cuanto a la tasa de transferencia a los programas de apoyo del estado, las cifras muestran incrementos de 13 pp. en AxT (61 porcentaje en total) y de 18 pp. en AxC (79 porcentaje en total). Estas tasas de traspaso son las mejores de todas las modalidades.

Impactos Directos

18. Las metas de resultados señaladas en el Marco Lógico se enfocan a lograr cambios en las siguientes áreas: El Hambre, La Desnutrición, y Los Medios de Vida.

19. **Rubro 1: El Hambre.** La seguridad alimentaria continúa como preocupación para la gran mayoría de las familias de la muestra de seguimiento del Estudio de Línea de Base (solamente el 6.3 porcentaje tenían seguridad alimentaria, pero esto representa un aumento de 4 puntos por encima de la línea de base original). Otro elemento positivo es que el Puntaje del PCA, medido al final del proyecto, demuestra una mejora en la calidad nutritiva de los alimentos consumidos. Esto implica que los proyectos de MGL/RN han tenido un efecto positivo para las familias. La tendencia general sugiere que la inseguridad alimentaria ha sido mitigada, pero dos tercios de los encuestados todavía viven una inseguridad alimentaria moderada o severa.

20. **Rubro 2: La Desnutrición.** En el estudio de los beneficiarios de MGL/RN, se vio un cambio en la prevalencia de la desnutrición, más notable para los niños/niñas que para las madres. El estudio muestra algunas ganancias positivas pero estas ganancias generalmente no son suficientes para sacar a las familias de las categorías de vulnerables o desnutridas. Mientras los beneficiarios están en los proyectos, se pueden ver cambios positivos en su situación de salud, pero estos impactos parecen provisionales, durando en mayor parte solamente durante la vida del proyecto según el estudio de la línea de base. Al tomar en cuenta el aumento de los gastos familiares para alimentos, esto sugiere que las familias desplazadas con niños y niñas pequeños no lograrán sostener el ritmo de crecimiento de las ganancias después de salir de los proyectos.

21. *Rubro 3: Fortalecer los Medios de Vida.* Más de la mitad de los proyectos de AxT se enfocaron en el apoyo a cultivos o huertas caseras con otro porcentaje significativo en proyectos de saneamiento básico. En la AxC, casi la mitad de las participantes estuvieron en proyectos que tenían algo que ver con a la generación de ingresos. Estas tendencias muestran las diferencias en el uso de las dos modalidades. La Alimentación por Trabajo es más común en las áreas rurales, y por su parte, la Alimentación por Capacitación se concentra más en los cascos urbanos. Se ve un impacto positivo de estas modalidades en las vidas de los beneficiarios no solamente por los productos específicos o los alimentos entregados, sino también por los procesos con que se manejaban los proyectos y los efectos indirectos creados por su gestión. Estos se describirán más a continuación.

Impactos Indirectos

22. Dentro de la OPSR se reconoce una serie de impactos indirectos o valor agregado que ocurren por la presencia de la OPSR en Colombia. Cuando se habla del valor de la OPSR en el contexto, se les dio igual, o más, importancia a los impactos indirectos que a los impactos directos de las entregas de alimentos. Estos impactos indirectos se clasifican en cuatro rubros generales:

- la visibilización de la población desplazada y vulnerable que por las brechas de asistencia pasa desatendida,
- la protección, por la presencia de la OPSR, de poblaciones que viven en contextos de violencia,
- el fortalecimiento del tejido social
- el fomento de la capacidad como resultado de la articulación y el apalancamiento.

Factores que explican los resultados

Fuera del Control del PMA:

23. Eficiencia: En el OPSR 10588, se observa una disminución paulatina de los recursos disponibles en comparación de lo planeado. La estrategia para responder a este déficit ha sido la de mantener el número planeado de beneficiarios para cada modalidad pero reducir el presupuesto destinado a ciertas modalidades. Se justifica esta estrategia por la meta de aprovechar los recursos para llenar las brechas en la asistencia a corto plazo para luego traspasar los beneficiarios a programas del gobierno.

24. No solamente hay un déficit de recursos para la implementación de la OPSR, sino también la llegada impredecible crea dificultades para la programación. Sin contribuciones confirmadas, el programa tiene que reducir sus operaciones suponiendo que tendrá que funcionar por el resto del año con lo que ya tiene. La llegada de contribuciones al final del año crea la percepción de subutilización. La OPSR puede ser más vulnerable a estos ciclos de “auge y crisis” porque un solo donante aporta más del 50 porcentaje de los recursos.

25. La naturaleza cambiante de la violencia tiene una influencia transversal sobre la OPSR tanto en la efectividad como en las entregas a tiempo y otras medidas de eficiencia. Se proyecta que la violencia seguirá desplazándose hacia nuevas regiones del país. Como consecuencia, la OPSR ya estableció una sub-oficina en Cali (que cubren Cauca y Valle) y una oficina satélite en las regiones de Putumayo y Nariño para responder a estas nuevas tendencias. Las zonas orientales del país representan otro sector hacia donde se está desplazando la violencia. Sin embargo, hasta ahora la OPSR no ha contemplado aumentar su presencia allí por ser una zona con una

población muy baja y dispersa, lo cual requeriría una inversión muy alta para atender a relativamente pocas personas.

Efectividad: Todos los proyectos de la OPSR asumen un cierto nivel de capacidad de los co-ejecutores, bien sea en el nivel de gobierno, socios colaboradores, sistemas nacionales de educación y salud, o con socios co-ejecutores tales como escuelas u Organización Comunitario de la Base (OCB). El PMA ha determinado que el valor agregado de colaborar con organizaciones con menos capacidad (como OCB y ONG nacionales) supera las deficiencias que se encuentran en la parte organizativa y las implicaciones que trae para las medidas de efectividad de la OPSR.

26. **Impacto:** En algunos estudios del contexto patrocinados por el PMA, se identificó que existen barreras estructurales que impiden el mejoramiento de las condiciones de las familias desplazadas. Estas barreras afectarán el nivel del impacto que la OPSR puede tener en cuanto a la protección y fortalecimiento de los medios de vida.

Bajo el Control del PMA:

27. **La Estructura Organizativa – Tamaño.** Desde la perspectiva del equipo evaluador, el tamaño de los equipos regionales es bastante pequeño para la cobertura y el enfoque del programa.

28. **La Estructura Organizativa – La Flexibilidad.** Teniendo en cuenta las características de la violencia, del desplazamiento y de las variaciones de estas entre las regiones, el Programa ha creado un sistema flexible para responder apropiadamente a las necesidades en cada lugar. Esta flexibilidad es vital para poder responder a la situación colombiana, y no es algo que se debe desechar. Pero al mismo tiempo, esta flexibilidad acarrea sus propios retos. Las medidas de entregas a tiempo y de LTSH se ven afectadas por la necesidad de responder a cambios en la situación.

29. **Sistemas de Logística - La Cadena:** Algunos factores afectan la eficiencia del programa para convertir contribuciones a recursos distribuibles, la mayoría de los cuales están ajenos al control del PMA: 1) Un gran porcentaje de las contribuciones viene en especie (43 porcentaje). 2) El programa depende de un donante muy importante para ampliar la OPSR. 3) Aunque se ha logrado muchos efectos positivos por medio de la compra local, se presentaron dificultades con la compra local por las diferencias en los precios locales en relación a los precios internacionales (en el caso de arroz hasta 30-40 porcentaje entre los dos valores. 4) Los productos básicos provistos por los donantes, llegan empacados en bultos grandes, lo que dificulta la distribución a los proyectos pequeños, el proyecto típico en Colombia. Además, el nivel relativamente bajo de entregas a tiempo (79 porcentaje) (comparado con la meta en el marco lógico del 90 porcentaje) está influenciada por una diversidad de factores como la seguridad, condiciones de las vías, hallazgos en las visitas de monitores, y la necesidad de consolidar varias entregas al mismo tiempo para organizar rutas de distribución de la manera más eficiente para minimizar los gastos de transporte.

30. La OPSR muestra creatividad en el uso de alternativas a las distribuciones de productos que llegan en especie de los donantes. El 44 porcentaje de los productos básicos se compra localmente. Además, priorizan comprar de los pequeños productores. Es posible que el uso de los bonos puede ser otro medio para adquirir alimentos. Sin embargo, se reconoce el alto valor agregado inherente en el uso de alimentos en el programa para fortalecer los impactos indirectos.

31. **Sistemas de Monitoreo:** En el formato actual, el sistema de monitoreo no logra captar los impactos indirectos importantes como, por ejemplo, la articulación, el apalancamiento, la protección, la visibilización, y el apoyo a las OCBs. Aunque estos factores no conforman parte del marco lógico, su valor agregado al contexto es tan reconocido que valdría la pena buscar la manera de medirlos especialmente cuando la

maximización de estos impactos indirectos en la implementación del programa afectan las medidas de eficiencia o efectividad.

Conclusiones

32. Coherencia y Pertinencia. El programa sigue siendo pertinente para el contexto y juega un rol importante dentro de las configuraciones de entidades proveyendo asistencia humanitaria a la PD. La naturaleza del desplazamiento sigue cambiando. Por lo tanto, será importante que la OPSR reconozca la necesidad de mantener la mayor flexibilidad posible para sostenerse ante este fenómeno.

33. Eficiencia. La configuración de la OPSR presenta algunos desafíos en relación con la maximización de la eficiencia. La OPSR lo logra por el uso estratégico del apalancamiento y de la articulación con otras entidades para compartir los gastos logísticos. También, es evidente que el PMA funciona con un equipo relativamente pequeño en relación a la cobertura del programa. La percepción del equipo evaluador es que las barreras al mejoramiento de la eficiencia resultan internamente por la necesidad de mantener la flexibilidad del programa y externamente por las tendencias de las contribuciones de los donantes y los sistemas financieros a nivel mundial del PMA.

34. Productos. Las cifras de efectividad demuestran que se está alcanzando en un alto porcentaje de logro las metas propuestas y si no fuera por el déficit presupuestario se estaría logrando mucho más todavía. Aún con dicho déficit, el programa ha podido atender al 92 porcentaje de los beneficiarios planeados, aunque con solamente la mitad de TM propuestas. Se tomó la decisión de maximizar lo más posible los niveles de atención destinados a las mujeres y niños - MGL/RN y Alimentación Escolar - y de disminuir los recursos en AxT y AxC. En realidad, se ha atendido a un número mayor de beneficiarios del que se había planeado en las modalidades AxT y AxC, aunque con paquetes más pequeños que los que se habían distribuido en el pasado y por menos tiempo. En vista de que se quiere resaltar para el gobierno la visibilidad de las poblaciones no atendidas por los programas gubernamentales, tiene sentido intentar atender el mayor número posible de beneficiarios, aunque con menos alimentos y por períodos más cortos.

35. Efectividad e Impacto. La OPSR ha logrado efectos positivos en la salud nutricional y la calidad de vida de los beneficiarios. Vale destacar el papel de la OPSR en llenar las brechas de atención, lo cual, facilita el traspaso de los beneficiarios a programas gubernamentales. Además, la OPSR crea un impacto multiplicador por su presencia y por la manera de trabajar. En muchos casos se reconocen impactos indirectos más importantes que los mismos alimentos distribuidos. Sin embargo se perciben estos impactos indirectos solamente a través de historias cualitativas y anecdóticas.

36. Interconexión y Sostenibilidad. En cuanto a la conexión operativa, se hizo evidente durante la misión que ésta es una de las fortalezas de la OPSR. Se tienen varios ejemplos del nivel de articulación y apalancamiento, pero es difícil mostrar las sutilezas de las articulaciones y/o los niveles correspondientes de apalancamiento en la huella documental. También, lo que se aprendió de esta OPSR no se ha sistematizado para construir así un abanico de buenas prácticas. Esto tendría valor no solamente para el personal de la OPSR sino también para el PMA al nivel global en general.

37. La conexión estratégica tiene iniciativas innovadoras pero es todavía una fase de experimentación. La relación con ICBF y AS es un primer momento de esta conexión estratégica. El próximo paso será la formalización de convenios de cooperación con los Ministerios relacionados con estos programas operativos, como el Ministerio de Protección Social o el de Educación. Por el tamaño de los equipos en el terreno, no se ha podido invertir el tiempo adecuado para la conexión entre las operaciones y la

política pública pero ha crecido la articulación y apalancamiento que se hace cotidianamente en el terreno.

38. Por el momento, parece que el indicador del traspaso a los programas del Estado equivale a la *sostenibilidad* en el diseño de la OPSR. No obstante, no se puede evidenciar que el traspaso equivale a un sostenimiento de las vidas de los desplazados.

Recomendaciones

39. **La Programación:** Las siguientes recomendaciones pueden tener mayor aplicabilidad en el próximo ciclo de la OPSR, pero algunas de ellas pueden considerarse actualmente. Los gerentes de programación pueden profundizar sobre lo siguiente:

- Buscar una manera de aumentar la presencia de la modalidad de MGL/RN en los sectores rurales ante las dificultades de garantizar su vinculación a puestos de salud de buen funcionamiento.
- Explorar la posibilidad de aumentar el impacto de MGL en las madres. Esto se puede lograr de dos maneras. Por un lado, convertir la ración individual a una ración familiar. Por otro lado, buscar maneras de coordinar las acciones de MGL más intencionalmente con las otras modalidades en una intervención a nivel familiar.
- Aumentar el porcentaje de proyectos de saneamiento básico en la modalidad del AxT a pesar de que todos los productos de AxT son útiles.
- En la AxC, se podría considerar que se focalizara principalmente en las capacitaciones relacionadas con la generación de ingresos para vincular la modalidad más estrechamente a los programas nacionales de la misma índole, a pesar de que todas las capacitaciones son útiles.

40. **Los Efectos Indirectos:** Por el gran valor agregado que los impactos indirectos traen al contexto Colombiano, es importante buscar políticas que los fortalezcan en el trabajo de la OPSR. Las siguientes recomendaciones se orientan fundamentalmente a cómo identificar y priorizar los impactos indirectos en el contexto:

- Crear más oportunidades de encuentro e intercambio para los co-ejecutores, no solo para sistematizar lo aprendido referente al desarrollo de los proyectos, sino también, para fortalecer las conexiones interinstitucionales para asegurar la sostenibilidad del esfuerzo común.
- Iniciar un estudio que permita identificar y evidenciar los impactos agregados de las modalidades - en particular en Alimentación Escolar y Alimentación por Bienes.
- Patrocinar tres estudios de mercado sobre las alternativas a las distribuciones en especie para mejorar la programación del uso de las alternativas en el contexto:
 - Un estudio sobre la factibilidad de aumentar el porcentaje presupuestario designado para la compra local.
 - Un estudio sobre si/cómo los impactos indirectos se fortalecen por la compra de productos locales suministrados por pequeños productores
 - Un estudio identificando los impactos indirectos por el uso de productos básicos comparado con el uso de los bonos.

41. **La Estructura:** Las recomendaciones sobre la estructura se fundamentan en la intención de resaltar las necesidades estructurales ya reconocidas para abordar los retos de manejar una OPSR en un contexto cambiante.

- Ponderar una presencia permanente en las zonas orientales por la creación de una oficina satélite para aprovechar la sinergia creada por la presencia del personal del PMA y al mismo tiempo promover el fortalecimiento de los impactos indirectos de protección, visibilización, y construcción del tejido social. Se podría lograr esta presencia quizás al traspasar una de las oficinas satélites actualmente situadas en una zona post-conflicto.
- Ampliar los equipos en las sub-oficinas y las oficinas satélites.
- Favorecer el intercambio entre el personal de las sub-oficinas y las oficinas satélites a través de visitas a proyectos con el fin de apreciar así la variedad de perspectivas de los diversos contextos.

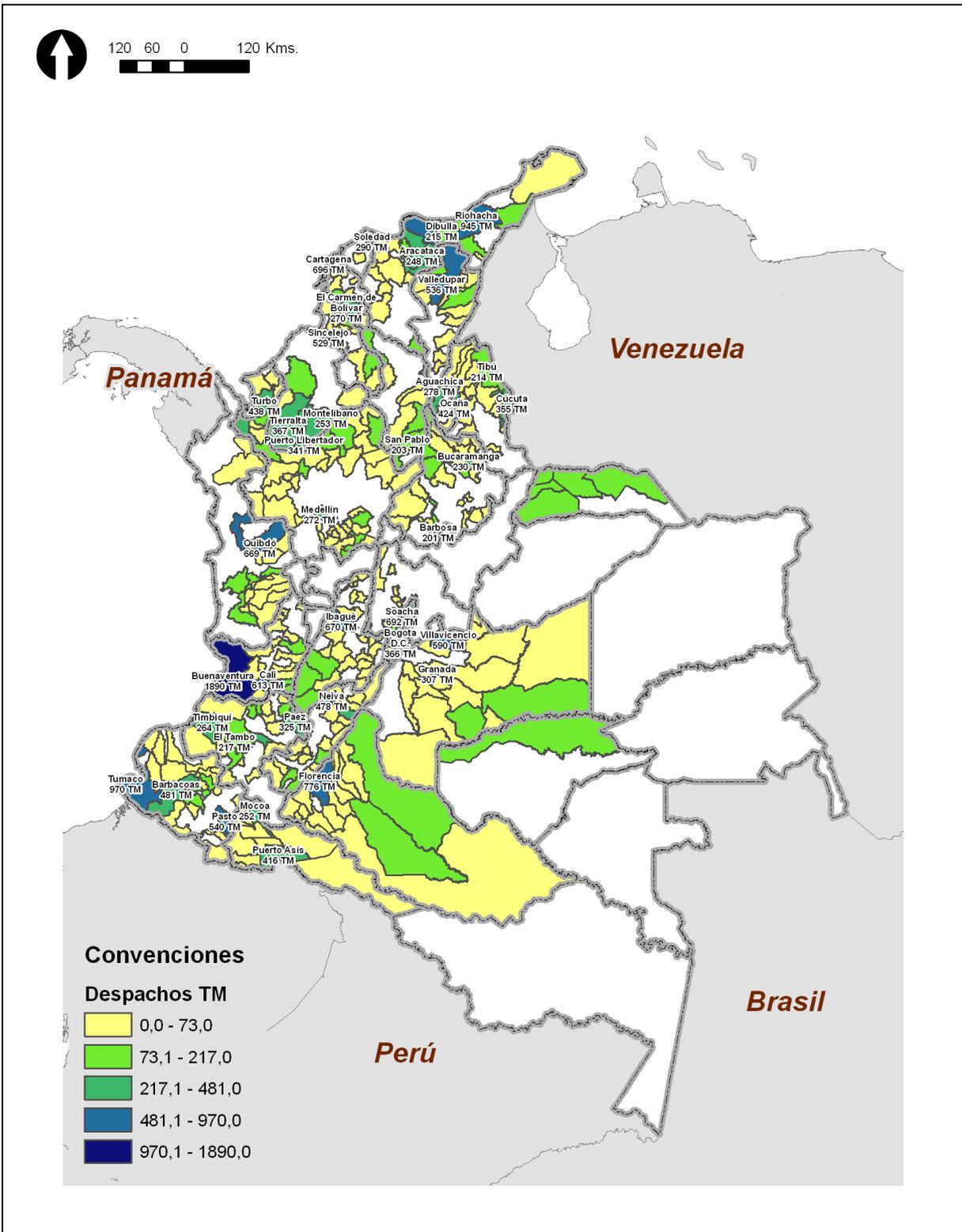
42. El SIO y El Marco Lógico: Mientras el SIO recopila una cantidad extraordinaria de información necesaria y dada la cantidad es principalmente descriptiva. Sería importante aprovechar más el análisis inferencial para resaltar los impactos programáticos. Se sugiere que antes del fin de ciclo, el equipo de monitoreo deberá:

- Identificar la manera de medir los indicadores de impacto que ya se encuentran en el Marco Lógico y desagregar en base a la inferencia los impactos de las diferentes modalidades y las variaciones entre la población beneficiada por la OPSR y la no beneficiada.
 - En los estudios de contexto patrocinados por el PMA, es importante incorporar algunas preguntas sobre si fueron beneficiarios y de cuales modalidades.
- Crear nuevos indicadores que permitan evidenciar los impactos indirectos de la OPSR en el contexto. Estos incluyen: la visibilización; la protección; la construcción del tejido social; el apalancamiento y la articulación.
 - Crear una base de datos que capte las variaciones sutiles en las clases de articulación (número de niveles, número de socios, etc.) y el nivel de apalancamiento logrado. Además, se puede agregar al análisis otros indicadores como el número de beneficiarios, los diferentes impactos indirectos, o medidas de salud.
- Promover un **estudio de seguimiento** de los beneficiarios, desagregado por modalidad, después del traspaso para evidenciar mejor la sostenibilidad de los cambios que se ven en los beneficiarios durante el período de los proyectos.

43. Los Donantes: Para promover cambios en la puntualidad y previsibilidad de las contribuciones, el director nacional debe desarrollar una estrategia de financiación con el apoyo de la Unidad de Relaciones con Donantes para :

- Buscar maneras de diversificar el círculo de donantes para evitar la sobredependencia y de apoyar las iniciativas estratégicas señaladas por la oficina nacional como prioridades para el futuro.

Mapa



1. Introducción

1.1. Características de la Evaluación

1. **Justificación:** La OPSR 10588.0 es una de las operaciones seleccionadas por la Oficina de Evaluación del PMA, para participar en su plan de evaluación del bienio 2008-2009. La evaluación será de utilidad principalmente para la oficina Nacional del PMA Colombia, pero también podrá ser un recurso para las autoridades nacionales y los socios del sistema NNUU. Los hallazgos y recomendaciones de la evaluación tienen el propósito de contribuir a posibles ajustes a mitad de término en el programa y al desarrollo de la siguiente fase de apoyo del PMA a PD en Colombia que comenzará en Enero 2012. La siguiente fase de la programación del PMA COL tiene la intención de reflejar el proceso de reforma de “entregar como uno” de las NNUU. Autoridades nacionales y agencias de NNUU podrán tomar de los hallazgos de la evaluación para modificar o potenciar su propia programación o su colaboración con los programas del PMA.

2. **Objetivo de la Evaluación:** De acuerdo con los términos de referencia, el enfoque principal de la evaluación fue buscar el mejoramiento del desempeño futuro por medio de la identificación de factores de éxito y/o las limitaciones en la OPSR. Estas lecciones aprendidas serán incorporadas en las nuevas prácticas. También se revisaron los desempeños pasados, para identificar el grado de éxito y/o dificultad de la operación, y de la rendición de cuentas de las ayudas a los interesados.

3. El PMA viene apoyando a PD en Colombia desde hace unos 10 años; el equipo de evaluación dio una mirada estratégica a la OPSR con la intención de ofrecer orientaciones para el largo plazo. Aunque se incluyeron las dos dimensiones de corresponsabilidad y aprendizaje, el enfoque de la evaluación fue más referido a las lecciones aprendidas. La evaluación fue diseñada para llegar a conclusiones frente a las siete dimensiones de análisis: Pertinencia, Coherencia, Eficiencia, Efectividad, Impacto, Sostenibilidad y Interconexión.

4. **Alcance de la Evaluación:** Según los términos de referencia, el alcance de la evaluación fueron las actividades descritas en el PMA COL OPSR 10588.0 para el periodo de Abril 2008 a Enero 2010. El enfoque geográfico de la evaluación se desarrolló en las áreas de intervención descritas en el documento del proyecto. La evaluación se centró en aquellas actividades y operaciones del PMA que se implementaron para el logro de los resultados de la OPSR. Los resultados establecidos en la OPSR están ligados a los objetivos estratégicos corporativos del PMA y han sido incluidos en el marco lógico actualizado para esta OPSR. Remitirse al Cuadro 2 en la página 3 de los TDR para una descripción más detallada del marco lógico del proyecto. El Cuadro 14 en el Anexo 3 de los TDR resume los indicadores de desempeño a nivel de resultados y actividades.

5. **Interesados de la Evaluación:** La OPSR tiene una red compleja de socios e interesados en esta OPSR. Remitirse al Cuadro 1 en la página 3 de los TDR para una descripción más detallada de los involucrados según la definición de los TDR. Sin embargo, estos interesados se pueden organizar en cinco categorías generales: **Personal del PMA** (Nacional, Regional, Oficina Principal y Junta Directiva del PMA), **Socios Colaboradores** (Entidades del Gobierno Colombiano y agencias de NNUU), **Socios Co-ejecutores** (La OPSR ha priorizado el trabajo con una red compleja de Organizaciones Comunitarias de Base, iglesias, escuelas, Organización no gubernamental (ONG) nacionales, ONG internacionales, agencias gubernamentales y autoridades municipales), **Donantes** (Los más grandes son EEUUAA y Holanda), y **Beneficiarios** (Personas Desplazadas y otros grupos vulnerables afectados por la violencia). Posiblemente todas las cinco categorías de involucrados estarán interesadas en los hallazgos de la evaluación. Quienes probablemente la utilizarán más en detalle serán principalmente el personal del PMA y los socios de la OPSR: Acción Social e ICBF. Representantes de cada una de las cinco categorías de involucrados fueron incluidos en el proceso de recolección de información, a través de entrevistas directas, discusiones de grupos focales y la observación participante. Sin embargo, la evaluación enfatizó las categorías de: Personal del PMA, Beneficiarios, Co-ejecutores y Socios de la OPSR.

6. Metodología de la Evaluación: Equipo. El equipo evaluador estuvo conformado por cuatro miembros que representan conocimientos sectoriales, y con énfasis en el conocimiento cercano de población desplazada en el contexto colombiano. Tres de los cuatro miembros eran ciudadanos Colombianos que habían trabajado con ONGs nacionales e internacionales en el contexto colombiano y con proyectos de apoyo a PD. El cuarto integrante es el jefe del equipo de evaluación, quien tiene experiencia previa en evaluación de programas con PD tanto en Colombia como en otros países. Los detalles del equipo son los siguientes:

- Terrence Jantzi (Líder del equipo), Docente Universitario en Desarrollo Internacional, especialista en modos de sustento.
- Carol Byler, Ex directora de la Fundación Menonita Colombiana para el Desarrollo-MENCOLDES, especialista en nutrición.
- Patricia Zapata, Ex Subdirectora Nacional de Desarrollo Comunitario de Fe y Alegría, especialista en alimentación escolar.
- Gabriel Garrido Pérez, Consultor Independiente, desarrollo organizacional, especialista en alimentos por trabajo/capacitación.

7. Metodología de la Evaluación: Actividades Principales. El proceso de evaluación tuvo dos etapas. La primera fue la fase de revisión de documentos, llevada a cabo por el equipo evaluador desde el 10 de enero hasta el 12 de marzo de 2010. Este proceso de revisión documental le permitió al equipo desarrollar una comprensión profunda de la OPSR en Colombia, haciendo una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre la OPSR. El Anexo 1 presenta un listado de algunos de los documentos revisados por el equipo. Basado en esta revisión documental, el equipo desarrolló una serie de análisis preliminares basados en la evidencia disponible, enfocándose principalmente en las dimensiones de pertinencia, coherencia, eficiencia, efectividad y los primeros niveles de impacto. El equipo identificó los vacíos de información y temas de evaluación a ser abordados durante la fase de misión. La segunda parte consistió en la fase de misión de evaluación, que se llevó a cabo en un periodo de 18 días, entre el 19 de abril y el 7 de mayo de 2010. La fase de misión permitió al equipo evaluador entrevistar a los interesados seleccionados sobre el funcionamiento del programa, las perspectivas para operaciones futuras, y abordar los temas identificados en la fase de revisión documental. La fase de misión permitió que el equipo evaluador desarrollara su análisis en cuanto a las dimensiones de impacto, sostenibilidad e interconexión.

8. La revisión documental culminó con un informe pre-misión que fue presentado el 12 de marzo del 2010. La fase de misión culmina en un informe final de evaluación, y un resumen ejecutivo. Las versiones finales del informe de evaluación y resumen ejecutivo deberán ser presentados el 18 de julio de 2010.

9. Metodología de Evaluación: Control de Calidad. El PMA ha desarrollado un Sistema de Control de Calidad de Evaluaciones (EQAS), basado en las normas y estándares de buenas prácticas de la comunidad de evaluación internacional de UNEG, Active Learning Network for Accountability and Performance y Development Assistance Committee. Este sistema establece mapas de procesos con pasos incluidos para el control de calidad y patrones para los productos de la evaluación. También incluye una lista de chequeo para la retroalimentación de cada uno de los productos de la evaluación, según los TDR. Todas estas herramientas están disponibles con la Oficina de Evaluación en Roma (OEDE). El Sistema de Control de Calidad de Evaluaciones se aplicó de manera sistemática en el transcurso de esta evaluación y los documentos pertinentes serán entregados por el equipo evaluador.

10. Metodología de Evaluación: Limitaciones. Se encontraron relativamente pocas limitaciones en la fase de revisión documental gracias a la amplia información generada por la oficina nacional del PMA. La oficina de país inició un estudio extensivo de línea de base y seguimiento de la misma para esta OPSR, lo cual permitió unas conclusiones preliminares sobre la dimensión de impacto. La mayor limitación de cualquier proceso de revisión

documental es que, mientras una revisión documental puede identificar patrones de respuesta en recursos y resultados, no necesariamente identifica el rango de factores, tanto internos como externos al PMA, que podrían estar contribuyendo a estos patrones. Igualmente, es difícil llegar a conclusiones basadas en evidencias sobre las dimensiones de sostenibilidad e interconexión sin entender estos factores contribuyentes.

11. Las principales limitaciones en el proceso de la fase de misión son las comunes a casi todas las evaluaciones: tiempo y alcance. La OPSR COL tiene más de 1.300 proyectos activos con cerca de 1.850 co-ejecutores, afectando casi un millón de beneficiarios en 22 departamentos. El PMA tiene presencia en estas zonas a través de 10 sub-oficinas y oficinas satélites. En contraste, el proceso de evaluación es un ejercicio limitado en el tiempo, con la fase de misión de solamente tres semanas de duración. El alcance del programa, aunado al poco margen de tiempo, obliga a ciertas concesiones y barreras a lo que puede ser examinado por un equipo externo de evaluación.

12. La fase de misión de la evaluación dependió de una serie de entrevistas semi-estructuradas, ricas en información, con interesados representantes de las cinco categorías, junto con visitas de campo en tres sub-oficinas. Estas entrevistas, junto con el análisis de la revisión documental, se utilizaron para llegar a una valoración generalizada del programa más amplio. El equipo evaluador desarrolló una serie de criterios para seleccionar los proyectos y las regiones (Ver la Sección 2 del Anexo 2 para una descripción más a fondo de metodología), pero hay que reconocer que el equipo solo pudo visitar 18 co-ejecutores y 21 proyectos de las diferentes modalidades. Esta muestra sirvió para identificar unos temas importantes, mostrar la complejidad del contexto, y presentar la gama de proyectos y co-ejecutores que conforman parte de la OPSR en Colombia. No obstante, hay que tener cuidado al utilizar una muestra tan pequeña para generalizar a todo el país y los 2.500 proyectos activos dispersos a lo largo de 22 departamentos.

13. Por lo tanto, las visitas a sitio del equipo deben ser miradas como un proceso cualitativo en vez de una fuente de información cuantitativa y generalizable. Las visitas juegan un rol complementario a los datos cuantitativos recopilados por la Oficina Nacional. Sirven para enriquecer la comprensión del equipo evaluador del contexto y necesidades al igual que confirmar—o en algunos casos contradecir—las tendencias identificadas en los datos cuantitativos. Diariamente para cerrar sus labores, el equipo evaluador recopilaba todas las impresiones y notas que había recogido en el transcurso de la visita. Cada miembro se encargaba de resumir un tema distinto. De esta manera se creó un documento de una compilación de temas emergentes que servirían para confirmar o contradecir tendencias, o resaltar factores no anticipados revelados por los datos cuantitativos aportados por la Oficina Nacional y la Oficina de Evaluación en Roma.

14. Fue muy importante entrevistar personal clave dentro de la oficina nacional del PMA y representantes de los socios colaboradores (tanto gubernamentales como NNUU). Las perspectivas de beneficiarios fueron importantes para comprender los impactos sutiles directos e indirectos de la OPSR. Aunque hubiera sido ideal entrevistar a la mayor cantidad posible de beneficiarios, por limitaciones de tiempo las entrevistas con beneficiarios se hicieron utilizando una metodología de discusión por grupos focales o conversaciones informales. Los espacios informales y las observaciones incidentales del equipo fueron muy importantes para lograr una comprensión sutil de las dinámicas de la OPSR dentro de los varios contextos pero al fin y al cabo, como fue mencionado anteriormente, estas entrevistas y observaciones solamente representaban una pequeña muestra de los proyectos. Cabe resaltar que el equipo tuvo que depender del conocimiento del contexto del país por parte del personal del PMA para complementar las observaciones y entrevistas de la misión.

15. Este resumen obviamente carece de los detalles de la evaluación en terreno. Remítanse al Anexo 2 para detalles sobre la metodología de la misión con los temas y preguntas identificados en la fase previa a la misión. Al llegar al contexto el equipo se dio cuenta de que algunas de las inquietudes expresadas en la primera etapa no eran pertinentes o fueron atendidas satisfactoriamente. Por lo tanto, no se incluyeron en el informe final. El Anexo 3

resume el itinerario de la misión y detalla los proyectos visitados y las personas entrevistadas.

1.2. Contexto

16. La situación humanitaria que enfrenta Colombia luego de más de 40 años de violencia ha llevado a que se tenga una de las más altas tasas de población en situación de desplazamiento del mundo. En su propuesta al Consejo Ejecutivo del PMA en 2008, la Oficina Nacional aseveró que el número acumulado de personas colombianas desplazadas pudiera superar un total de tres millones de personas, fijando así a la población desplazada de Colombia como la segunda más grande del mundo, después de la de Sudán. Las raíces del conflicto que ha desplazado tantos millones de personas están arraigadas en una interacción compleja de política, narcotráfico e historia étnica y cultural. La presencia de grupos armados ilegales y semi-autónomos, basados en motivaciones mezcladas y sobrepuestas ha contribuido a un conflicto altamente descentralizado, lo cual hace que las comunidades que sufren el desplazamiento viven emergencias constantes. Por otra parte, la población desplazada (PD) no es estable ni en números ni en geografía. Todos los años se generan nuevas poblaciones desplazadas. Los estudios de línea de base para esta evaluación sugieren que la PD más “antigua” todavía es muy móvil, y se mueve de una región a otra. Además de migrar en búsqueda de recursos para el sostenimiento y supervivencia de sus familias, otros factores que contribuyen a su movilidad son la estigmatización por la comunidad receptora, continuidad en la persecución a manos del grupo que los expulsó, y nuevos enfrentamientos armados en la zona de asentamiento.

17. En un país en el cual más del 40 por ciento de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza, la PD en Colombia está en condiciones de extrema vulnerabilidad. Algunos estudios del contexto proporcionan diversos estimados del porcentaje de la PD que padece de inseguridad alimentaria, pero oscila entre el 60 y 90 por ciento de la PD total (Econometría 2009, Ibáñez y Moya 2007, PMA/CICR 2007, PMA/GTZ 2006). Esta situación encierra a la PD a un ciclo de empobrecimiento, obligándola a retirar a sus hijos del colegio, reducir el consumo de varios productos de la canasta familiar y, finalmente, a reducir el número de comidas que pueden tener al día.

18. La situación se complica aún más por dos factores. Primero, muchos de los que son obligados a huir no se registran con el gobierno por miedo a ser estigmatizados o amenazados, porque desconocen que la población desplazada tiene de sus derechos y de la oferta institucional, o porque no cumplen con los criterios estrictos del gobierno para calificar como PD. Sin el registro oficial es difícil para la PD acceder a los derechos de los que son objeto. En segundo lugar, las amenazas a poblaciones rurales por grupos ilegales armados restringen cada vez más la movilidad geográfica y limitan el acceso a mercados y a tierras cultivables, y como consecuencia, a alimentos y otros productos. Estos factores han engrosado una clase de personas afectadas por la violencia que se denomina *Comunidades Bloqueadas o en Confinamiento*. En estos casos se prohíbe o se limita la movilidad de la población y/o el movimiento de sus fuentes de abastecimiento, restringiendo la posibilidad de la población civil de entrar a o salir de determinadas áreas. En muchas ocasiones, las poblaciones sufren el bloqueo económico, con lo que no se permite del todo o se limita al mínimo la entrada de mercancías, incluso las de alimentos y medicinas, a ciertas zonas.

19. Según el documento presentado a la Junta Ejecutiva del PMA en 2008 para la aprobación de la actual OPSR, a nivel demográfico, la PD es principalmente de origen rural pero asentada en zonas urbanas. De todas maneras, un porcentaje significativo, alrededor de una quinta parte, todavía se encuentra en comunidades rurales. Tanto en el contexto urbano como en el rural, la PD se ubica dentro del marco de población históricamente vulnerable. Dos grupos étnicos representativos de manera significativa entre la PD son los afrocolombianos e Indígenas. Aunque son minorías en el contexto nacional, estos dos grupos étnicos están desproporcionalmente representados en la PD, particularmente los afrocolombianos.

20. A finales de los años 1990, Colombia promulgó una ley extensiva para responder a la situación de la PD (Ley 387 del 1997). La legislación Colombiana para PDI es una de las más completas y extensas del mundo. Esta realidad culminó en un decreto en diciembre del año 2000 otorgándole a la *Red de Solidaridad Social* (conocida actualmente como *Acción Social*) la responsabilidad de coordinar un sistema nacional de información y atención a personas desplazadas por la violencia. Acción Social maneja un presupuesto anual para PDI de alrededor de \$400-500 millones de dólares (US\$).

21. Desde entonces, la Corte Constitucional ha emitido una serie de sentencias y autos y exigencias que reflejan lo que se debe hacer en diferentes áreas, sectores y programas para lograr superar el “estado de inconstitucionalidad” así como para garantizar el goce efectivo de los derechos de la población desplazada. Como resultado, el Gobierno de Colombia adoptó un Plan Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada en el año 2005. Este plan incluye la coordinación de los sistemas de información sobre PD, la promoción de actividades de prevención para poblaciones en riesgo de desplazamiento, y estrategias para acciones de emergencia a corto y largo plazo relacionadas con el desarrollo social en los campos de educación, salud, y protección familiar. Este ambiente legal le provee a la OPSR un marco institucional y legal para la realización de sus actividades. La exigencias de la Corte se basan en la legislación clara y directa referente al tema del desplazamiento y el respaldo de un gobierno sofisticado y con recursos, al menos en comparación con muchos de los otros países donde trabaja el PMA.

2. Información General y la Estrategia de La OPSR

2.1. Información General de la OPSR

22. La Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 10588 recibió aprobación de la Junta Directiva a principios del 2008, con una fecha programada de inicio en abril del 2008. Esta acción autoriza el cuarto ciclo de OPSR desde el año 2000 dedicado al apoyo de PD por la violencia en Colombia. El alcance de los programas ha evolucionado a lo largo del tiempo. La primera OPSR cubrió solamente 11 departamentos. Quizás la mayor diferencia en la evolución de las respectivas OPSR tiene que ver con el desplazamiento en Colombia – adaptándose a los contextos operativos y políticos cambiantes; a la cobertura geográfica, buscando una manera de mantener un balance entre áreas de recepción y áreas de expulsión. La OPSR actual cubre 22 departamentos y tiene un enfoque más disperso cubriendo tanto las ciudades pequeñas como áreas rurales. Según el documento presentado a la Junta Ejecutiva del PMA en 2008 para la aprobación de la actual OPSR, un factor nuevo es el crecimiento de poblaciones no desplazadas pero restringidas en sus comunidades sin posibilidades de salir por la violencia.

23. Las Metas y El Marco Lógico: En el 2009, los objetivos estratégicos corporativos del PMA mundial fueron modificados y el programa nacional en Colombia tuvo que ajustar el marco lógico de la OPSR, el cual fue diseñado originalmente en el 2008. No obstante, los objetivos generales que se usan en el país no cambiaron de manera significativa: todavía se habla de la necesidad de salvar vidas, reconstruir medios de sustento, y aumentar o mantener la salud nutricional. Aunque se desarrollan las modalidades de una manera integral en el terreno, en el marco lógico, se dividieron las modalidades y se ubicaron cada una debajo de un objetivo estratégico diferente. La ubicación de las modalidades debajo los objetivos corporativos está resumido a continuación en el Cuadro 1.

Cuadro 1: El Marco Lógico y las Modalidades

<p>Objetivo Estratégico 1: Salvando Vidas y Protegiendo Medios de Vida en Emergencias</p> <p>Modalidad: Socorro</p> <ul style="list-style-type: none">• Área de Resultados 2: Reducir el Hambre<ul style="list-style-type: none">○ Resultado 1.1 Consumo adecuado de alimentos por beneficiarios de Socorro
<p>Objetivo Estratégico 3: Restaurar y Reconstruir Vidas y Medios de Vida en Situaciones de Pos-Conflicto y de Transiciones</p>
<p>Modalidades: Alimentación por Trabajo, Alimentación por Capacitación, Alimentación Escolar de Emergencia</p>
<ul style="list-style-type: none">• Área de Resultados: Reducir el Hambre<ul style="list-style-type: none">○ Resultado Consumo adecuado de alimentos por beneficiarios de Alimentación por Trabajo y Alimentación por Capacitación○ Área de Resultados: Proteger y Fortalecer Medios de Vida○ Resultado: Mejoramiento en el acceso a la educación• Resultado: Estabilizado o reducido la vulnerabilidad al hambre que resulta de emergencias complejas
<p>Objetivo Estratégico 4: Reducir el Hambre Crónica y la Desnutrición</p> <p>Modalidad: MGL/RN</p> <ul style="list-style-type: none">• Área de Resultados: Reducir el Hambre<ul style="list-style-type: none">○ Resultado: Mejorar o mantener la condición nutricional en los beneficiarios de MGL/RN

24. La asistencia de la OPSR responde a las necesidades de poblaciones desplazadas y otros grupos afectados por la violencia que no pueden ser atendidas a través de los programas humanitarios y sociales del gobierno. Los objetivos operacionales han sido: proteger y restablecer los medios de subsistencia, mejorar o mantener el estado nutricional, respaldar el acceso a la educación, y aportar la construcción de bienes productivos, desarrollar el capital humano, y conservar la base de sustento. La OPSR prioriza la protección del estado nutricional de mujeres gestantes y lactantes y de niños menores de 6 años afectados por la violencia.

25. El PMA trabaja conjuntamente con el Gobierno colombiano a través de una colaboración con dos instituciones gubernamentales principalmente responsables de la atención a población desplazada y vulnerable *AS y ICBF*. Las relaciones del PMA en el marco de la OPSR 10588 con las instituciones del Gobierno forman parte de la estructura contemplada en la Carta de Entendimiento para la implementación y ejecución de este proyecto. En el convenio tripartito, la existencia de los consejos regionales (nivel territorial operacional y táctico), comité técnico (nivel nacional operacional y táctico) y el comité directivo (nivel nacional estratégico) proveen espacios de comunicación e interacción entre las tres entidades. Las relaciones del PMA con otras agencias del sistema de la ONU se dan en varios espacios: el de la misma OPSR a nivel operativo; en la ejecución de otros proyectos, y a niveles estratégicos como en estudios o las mesas temáticas del los IASC.

26. Las actividades principales de la OPSR consisten en la ejecución de un grupo de proyectos de asistencia alimentaria basados en las cinco modalidades comunes de la OPSR a

nivel mundial: Socorro (S), RN, MGL, AE y Alimentos por Trabajo o Capacitación (AxT y AxC). Estas modalidades están presentes en todas las OPSR; sin embargo, los proyectos específicos desarrollados en Colombia están configurados según el contexto nacional y la logística local. El Socorro tiene cuatro líneas de apoyo, dos a nivel comunitario y dos a nivel individual o familiar. A menudo, se habla de MGL y RN conjuntamente por el énfasis compartido en la salud de madres y niños. Alimentación Escolar se denomina *Alimentación Escolar de Emergencia* para diferenciar su uso en el contexto nacional. Alimentación por Trabajo y Alimentación por Capacitación se clasifican en la categoría más grande de la OPSR, la de Alimentación por Bienes. El PMA también brinda asistencia técnica, promueve la construcción de capacidad de los socios locales y nacionales, y se involucra en campañas de interlocución y sensibilización destinadas a potenciar las políticas nacionales de seguridad alimentaria y nutrición. El objetivo a largo plazo de la OPSR es facilitar el acceso de los beneficiarios a programas gubernamentales y facilitar el reestablecimiento de los derechos de la PD.

27. En términos de beneficiarios, Socorro es la modalidad más grande. En términos del porcentaje del presupuesto, MGL/RN es la más grande. Esto refleja la prioridad y atención de este OPSR hacia los sectores de madres, niñas y niños y es apropiado al contexto. La presencia de las modalidades de recuperación provee unas herramientas importantes pero la designación de un 70 porcentaje en las modalidades de emergencia y un 30 porcentaje en recuperación es una proporción apropiada para el contexto. Se usan las modalidades de una manera muy estratégica para apalancar otros recursos y generar sinergia social alrededor de una situación particular.

2.2. Estrategia de la OPSR

28. Ya que esta OPSR es la cuarta implementación de un ciclo de programa que se inició en el 2000 en Colombia, solo sería notable si el diseño del programa de la OPSR no fuera coherente y pertinente al contexto. No es entonces una sorpresa que la OPSR es pertinente al contexto y coherente con las políticas globales del PMA. El PMA trabaja dentro de un acuerdo tripartito con los dos entidades del Gobierno (Acción Social e ICBF) mencionado en la sección anterior. Los dos entidades tienen un alcance y responsabilidad superior a la PD dentro del Plan Nacional de Atención Integral a Personas Desplazadas (2005).

29. Hay tres niveles de trabajo que se ven en la OPSR en este ciclo de programación: La parte operativa, la parte táctica, y la parte estratégica. La parte operativa se refiere a la logística y el manejo de las entregas de alimentos. La parte táctica se refiere a la articulación y el apalancamiento, siendo esta la forma como la OPSR colaboran en sus proyectos con otras entidades para atender a la población desplazada. La parte estratégica se enfoca en la manera en que la OPSR pueden coincidir o vincularse con programas nacionales o de políticas públicas que existen en el contexto, tales como el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria. En breve, se pueden expresar los tres componentes como el “Qué”, el “Cómo”, y el “¿Y qué?”. En el diseño original de esta OPSR desde el principio se evidencian la parte operativa y la parte táctica, pero la parte estratégica ha crecido paulatinamente a lo largo del proyecto como resultado de lo aprendido de la articulación y el apalancamiento que se observan en la parte táctica.

30. La narración a continuación describe la manera en que el diseño enfrenta y sobrepasa algunos desafíos particulares del contexto colombiano: 1) Cómo encajar su programa con los programas de otras entidades que atienden PD, 2) cómo seleccionar los beneficiarios y priorizar sus necesidades, 3) la adaptación de las herramientas del PMA al contexto Colombiano y 4) cómo responder a las necesidades de una población tan móvil. Al final, se describen las consecuencias de estos factores para el diseño de las modalidades en la OPSR.

31. La Conexión Táctica. La Corte Constitucional, mediante la Sentencia T 025 de 2004, le confirmó al gobierno colombiano su responsabilidad frente a la PD. Existen varios programas y estrategias nacionales con el propósito de atender a la PD y vulnerable; se han hecho inversiones oficiales de cientos de millones de dólares anuales para llevar a cabo los

mandatos de la Corte. Existe un grupo grande de agencias internacionales dedicadas a la atención de PD y vulnerable. En este contexto, se puede hablar de dos clases de interconexión – la conexión táctica y la conexión estratégica.

Para acceder a los beneficiarios y atender a la PD, el PMA ha creado varias redes de relaciones interinstitucionales. La primera red es la OPSR, que comparte con dos entidades gubernamentales (ICBF y Acción Social) que tienen como su enfoque la atención a personas desplazadas y vulnerables, y en este sentido el PMA está alineado con las entidades gubernamentales pertinentes. Por otro lado, el PMA hace parte del sistema de las Naciones Unidas y es miembro de la IASC (*Inter-Agency Standing Committee*) que intenta alinear y coordinar los programas de las agencias para asegurar una mejor colaboración y atención humanitaria. El PMA Colombia hace parte de los IASC Nacional y regionales y lidera conjuntamente con *United Nations Children Emergency Fund* (UNICEF) y OPS el grupo temático de Servicios Básicos y Asistencia.

32. Esta segunda red es menos formal que el convenio tripartito, pero es importante y necesaria para evitar la duplicación de esfuerzos y para multiplicar los impactos que se pueden alcanzar trabajando de manera conjunta. Existe una tercera red, la de entidades apoyadas por USAID como Fundación para El Desarrollo Panamericana (FUPAD) y Organización Internacional para la Migración (OIM), que se articulan con la OPSR como agencias cofinanciadoras en los proyectos en el terreno y a veces funcionan como co-ejecutores también. El PMA es reconocido dentro de las distintas redes por su habilidad en la parte logística y por los alimentos entregados que sirven de herramienta para generar y fortalecer iniciativas específicas de atención. La articulación interinstitucional y el apalancamiento son parte de esta conexión táctica. Desde el principio de este ciclo de OPSR, el PMA ha tenido como mandato aumentar y fortalecer las conexiones tácticas y articularse lo más posible con otras entidades que se encuentran en el terreno. Este mandato implica que a través de estas alianzas y articulaciones, desde la base hasta los niveles de coordinación y dirección, se pueda gestionar la viabilidad del traspaso de responsabilidades del Programa al Estado. Este es uno de los objetivos estratégicos más importantes.

33. La Conexión Estratégica. Este tipo de conexión se refiere a las conexiones en el campo de las políticas públicas y las estrategias gubernamentales. Se diferencia de la conexión táctica porque en vez de intentar fomentar iniciativas específicas para poblaciones específicas, la conexión estratégica busca crear un ambiente general que favorezca a los beneficiarios. Hay interés en el PMA y en la OPSR de alinearse mejor en la conexión estratégica. Esto no fue parte del diseño original de esta OPSR pero surgió de las experiencias de articulación y apalancamiento y por las conexiones existentes en el convenio tripartito.

34. Esta conexión estratégica no está plenamente desarrollada pero se han tomado iniciativas limitadas en ese sentido. El PMA cuenta con una Unidad de Políticas Públicas. Esta Unidad busca crear capacidades en Seguridad Alimentaria y Nutrición y pretende fortalecer los procesos de articulación y de traspaso con programas sociales entre los que se figuran los de seguridad alimentaria y nutrición. En el terreno se han logrado algunas conexiones estratégicas con municipios, departamentos y entidades estatales en una de las regiones.

35. El Rol del PMA en el Contexto Nacional. En el contexto nacional el PMA es reconocido por su apoyo con alimentos y la habilidad que tiene para entregarlos en lugares de difícil acceso y dificultad política. En términos relativos, la institución del PMA es mucho más pequeña en tamaño que las otras entidades en el convenio tripartito. En comparación con el presupuesto anual actual del PMA de 16 millones de dólares, Acción Social maneja un presupuesto anual de casi 500 millones de dólares destinados a PD (obviamente, no todo este monto es para alimentos). El ICBF tiene un presupuesto aún mayor, aunque su mandato es atender a la población colombiana en general, además de las poblaciones desplazadas. Esto destaca que el Gobierno Colombiano está muy desarrollado y sofisticado en cuanto a recursos disponibles para atender a personas desplazadas, lo cual tiene implicaciones para el rol de la OPSR en el contexto.

36. Tácticamente, el PMA también puede jugar un rol particular dentro del contexto precisamente por el hecho de no ser entidad gubernamental. En algunos casos, se le ve como una entidad neutral y ajena a las discusiones políticas partidarias. La conexión del PMA permite otras contribuciones al contexto nacional, como, por ejemplo, la visibilización de las necesidades de la PD y la incidencia política en cuanto a los derechos de la PD. Si se mira la tendencia de la OPSR en Colombia en sus diferentes etapas, se observa que ésta se ha expandido desde aproximadamente 8 millones en el primer ciclo hasta más de 100 millones en este último ciclo. Este aumento demuestra indirectamente el éxito del trabajo de la OPSR en visibilizar la situación de los desplazados por la violencia en Colombia. Por otra parte, el PMA ha trabajado en la visibilización del problema tanto en la OPSR como en el apoyo de estudios sobre el contexto nacional y en la incidencia política frente a las necesidades de la PD, invisible y compleja.

Análisis de La Estrategia de La OPSR

37. Colaboración: La estructura desarrollada en esta OPSR se considera apropiada como respuesta a los factores del contexto referentes a otros actores que apoyan a la PD. El PMA opera dentro de un acuerdo tripartito con Acción Social y el ICBF para coordinar, apoyar e implementar programas para PD. El PMA está dentro de un marco unificado para la intervención de NNUU en Colombia y se mueve hacia la alineación con el calendario *United Nations Development Assistance Framework* (UNDAF). La estrategia de operación del PMA en Colombia parece ser coherente con el plan estratégico global del PMA y sus políticas corporativas; en particular, el desarrollo de capacidad tanto del gobierno como de los co-ejecutores y el énfasis en el compromiso fortalecido con la mujer. Los esfuerzos por el desarrollo de capacidad están relacionados con cuestiones de la sostenibilidad y de la transferencia de la atención de la PD a los programas gubernamentales encargados legal y constitucionalmente de asistir a la PD.

38. Selección y Evaluación de Necesidades: La identificación de beneficiarios y la evaluación de necesidades cubre 22 de los 32 departamentos del país y se enfoca de manera diferencial en los grupos culturales de mayor vulnerabilidad: mujeres, niños y niñas. En el proceso de selección y evaluación de necesidades se utiliza una combinación de recursos académicos y de experiencia práctica de programación a través de diez años de proyectos continuos del PMA en Colombia. Esto lleva a una comprensión profunda de las vulnerabilidades particulares del contexto nacional y de los retos que enfrentan los diferentes grupos demográficos que han sido desplazados como consecuencia de la violencia. Existe documentación sobre los procesos de evaluación de necesidades y de las estrategias para la focalización diferenciada de individuos. Los informes de monitoreo y de evaluación de necesidades indican que el PMA es cuidadoso e intencional en no exceder su mandato, seleccionando solamente aquellas poblaciones afectadas por la violencia que forman parte de la comunidad receptora de PD.

39. La situación humanitaria y Las Modalidades: El contexto colombiano puede ser considerado complejo y con sus propios particularidades. La oficina nacional del PMA ha respondido de manera creativa a esta tensión de dos maneras: Primero, al enfatizar la relación de 70/30 de la modalidad de Emergencia sobre la de Recuperación. Los estudios disponibles del PMA indican que para muchos desplazados la estabilización nutricional sigue siendo una necesidad importante, y en ese sentido es muy pertinente enfatizar las modalidades de Socorro a pesar de que mucha PD lleva varios años de desplazamiento. También tiene sentido enfatizar las modalidades que enfocan a los sectores más vulnerables de la población - mujeres gestantes y lactantes y niños pequeños. Además, los programas de alimentación escolar pueden brindar un equilibrio intermedio entre la estabilización nutricional (a través de alimentar niños/niñas vulnerables) y recuperación (promoviendo la creación de un grupo más educado de ciudadanos que se espera podrán integrarse de manera más completa a la sociedad). En este ciclo de la OPSR, una cuarta parte de todos los beneficiarios están ubicados en programas de alimentación escolar. Segundo, se ve una prioridad organizacional en la construcción de capacidad de los socios, brindando asistencia

técnica y abogando por la atención de la PD así como facilitando su ingreso a los programas gubernamentales. Por ejemplo, se ve claramente este énfasis respecto al traspaso de beneficiarios a los programas gubernamentales en las modalidades de AE, ejemplo evidente cuando los niños/niñas salen de los proyectos círculos de aprendizaje a la escuela regular, y MGL/NR. En Socorro, se tiene el ejemplo de apoyar a las UAO en su atención a la PD.

40. Calidad del Desplazamiento: El desplazamiento Colombiano es de dos tipos: el masivo y el de gota a gota. El desplazamiento masivo en Colombia, según el decreto 2569 que reglamenta la Ley 387 del 1997, se define como el desplazamiento conjunto de 10 o más hogares o de 50 o más personas. El desplazamiento de “gota a gota” se caracteriza por desplazamientos de individuos o de familias en cantidades pequeñas pero constantes. En Colombia predominan los desplazamientos gota a gota a diferencia de otros países. Este fenómeno se convierte en un reto difícil y complejo de abordar para la OPSR ya que debe generar capacidad de respuesta--descentralizada y flexible--ante los movimientos constantes de los desplazados mediante una amplia y diversa red descentralizada de socios co-ejecutores (iglesia, ONG, entidades de gobierno, etc.). Entre la centralización de los servicios de atención gubernamental y la descentralización de los pequeños co-ejecutores, la OPSR juega un rol muy importante para reducir las brechas y complementar la respuesta del estado a la situación de desplazamiento.

Implicaciones para Las Modalidades

41. Estos factores del contexto y las alianzas tácticas y estratégicas de la OPSR tienen implicaciones para el diseño y el uso de las modalidades. A continuación se resumen algunas características específicas en las modalidades.

42. Las Entregas: El paquete de entrega contiene arroz, leguminosas, aceite, sal, azúcar, y harina de trigo, más una porción de Bienestarina (un producto de harina de trigo y soya fortificado) que se agrega a todos los paquetes excepto los familiares en AxT/C. El Bienestarina esta proporcionado por el Gobierno del Colombia mediante el ICBF. Los alimentos en la ración son pertinentes al contexto. El cuadro a continuación describe las cantidades planeadas de la ración para cada modalidad. Las raciones son un poco más pequeñas de lo que seria necesario para mantener un beneficiario totalmente. Pero, la estrategia principal del OPSR es la de llenar brechas de asistencia y complementar los programas gubernamentales atendiendo a los personas desplazadas. Por lo tanto, con la excepción de Socorro, el aporte nutricional del programa de la OPSR es para complementar otras fuentes de alimentación de la familia en vez de servir como la única fuente de alimentación para los hogares.

43. Madres Gestantes y Lactantes/Niños en Riesgo (Riesgo Nutricional): La OPSR prioriza las modalidades de Mujeres Gestantes y Lactantes y Niños en Riesgo (MGL/RN). La priorización de estas modalidades dentro del contexto de la OPSR tiene sentido. Según los estudios del contexto apoyados por el PMA y otras entidades, se nota que estas dos poblaciones—mujeres gestantes y lactantes y los niños y niñas menores de 5 años—son las más vulnerables en el contexto de desplazamiento y los que más dificultad tienen para lograr una salud nutricional estable.

44. Una característica nueva en MGL/RN es la de intencionalmente garantizar la vinculación de los proyectos a actividades de salud y nutrición a través de instituciones de salud, además de tratar de vincular los beneficiarios al SGSSS. Ahora se requiere que el proyecto esté vinculado o por lo menos apoyado por una entidad del sistema de salud, sea puesto de salud, hospital o alguna entidad parecida, mientras que anteriormente podría ser una OCB u ONG fuera del campo de la salud. Aunque esta política no tiene implicaciones para las entregas de alimentos y la parte operativa, sí tiene implicaciones muy interesantes y positivas en cuanto a los impactos indirectos y el aspecto táctico que será abordado en la sección: *Logro de Objetivos*.

Cuadro 2: Paquete Planeado para la OPSR 10588. (gr./día/persona)

Modalidad	SOCORRO	AxT/C	ESC	MGL	RN
Ciclo (días) Planeado	90	180	210	360	360
Entrega Planeada	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Arroz	300	250	67	100	100
Aceite	25	25	17	25	25
Leguminosa	75	50	33	50	50
Sal	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Azúcar	25	12.5	17	25	25
Bienestarina	25 <i>(Solo para comedores con niños)</i>	0	15	50	50
Harina de Trigo	100	0	25	50	25
Kcal. Total Planeado	2092	1340	706.8	1200	1113
Proteína (gr.)	59.83	31.55	20.6	39.3	36.4
Grasa (gr.)	28.2	26.31	18.26	27.3	27

45. Alimentación Escolar de Emergencia: En la OPSR, la modalidad de Alimentación Escolar está ubicada debajo de Socorro en vez de Recuperación. La ubicación de la modalidad de Alimentación Escolar bajo el Socorro es parte del cambio de énfasis hacia las modalidades de Emergencia en la OPSR actual y se justifica porque ya existe en el país un programa de alimentación escolar nacional manejado por el ICBF y los municipios. El rol que juega la modalidad de Alimentación Escolar en la OPSR se ve más como una respuesta de emergencia para niños y niñas desplazadas que se concentran en los centros educativos informales y que responde de manera efectiva a instalar a los niños/niñas en la institución escolar es también una forma de ir creando arraigo familiar ya que cuando un niño entra a la escuela la familia se siente más instalada.

46. Estos – los centros informales - reciben niños y niñas de familias desplazadas que no son parte del sistema formal de educación del país. Hay dos metas entonces: una es que por medio de este apoyo las familias vulnerables y desplazadas que están en situación crítica alimentaria puedan recibir un apoyo para mejorar su situación. La otra es que por el apoyo de la OPSR, que incluye la participación del ICBF, estas escuelas informales puedan ser incluidas como instituciones formales del sistema de educación nacional. En colaboración con el ICBF, hay casos donde la OPSR también apoya escuelas formales. Cuando esto ocurre, es por razones estratégicas tomando en cuenta los diversos programas de los socios de la OPSR.

47. Socorro: Hay cuatro variaciones en la atención de emergencia de corto plazo. Estos son: Asistencia Alimentaria, Comedores Comunitarios, Ollas Comunitarias y Urgencia Alimentaria. Dos de estas son intervenciones que se enfocan en el apoyo individual de miembros de las familias afectadas y dos son intervenciones a nivel comunitario. En las dos comunitarias, los comedores comunitarios son para niños y niñas menores de 14 años mientras que las ollas comunitarias responden a desplazamientos masivos de una comunidad por un corto plazo o en lugares donde por la cultura conviene más el trabajo comunitario para la alimentación. La modalidad de Socorro es muy importante en el contexto. El personal de la OPSR y sus socios enfatizan que la importancia de la presencia de

la OPSR en Socorro radica en reducir las brechas de atención existentes y crear puentes entre los beneficiarios y las entidades gubernamentales.

48. Un rol que juega es el apoyo de las UAO (Unidades de Atención y Orientación) – centros gubernamentales ubicados en varias de las ciudades de los departamentos que centralizan los diferentes programas gubernamentales destinados a PD. En el proceso de vinculación al sistema de atención gubernamental existe una ruta para lograr el registro y de esta forma obtener el reconocimiento de su situación de desplazamiento. En la ruta que debe transitar la PD para el registro por Acción Social y para así ser reconocida como persona desplazada, hay un periodo de espera entre la declaración sobre el desplazamiento y su valoración por Acción Social a nivel central. El tiempo entre la declaración y valoración debe ser cubierto con asistencia humanitaria según la Ley por los municipios, sin embargo, hay vacíos en la atención, lo que permite que la familia desplazada puede caer en una situación de necesidad sin tener acceso a los programas gubernamentales. La OPSR puede proveer una asistencia de corto plazo a las familias y personas que no han recibido respuesta de la valoración.

49. En otros casos, la modalidad de Socorro, junto con las unidades móviles (UMA) del ICBF, juega un rol importante con poblaciones recién desplazadas. Adicionalmente, la OPSR apoya a los hogares y albergues que reciben personas desplazadas en las ciudades grandes e intermedias a lo largo del país. Finalmente, Socorro apoya a las personas recién desplazadas que llegan a lugares donde no existe la UAO, como en las zonas rurales, ni la alimentación de niños menores de 14 años a través de comedores comunitarios. La gran mayoría de los proyectos en esta modalidad son de corto plazo—una entrega familiar para 40 días, aunque hay algunos casos en los cuales los beneficiarios pueden recibir hasta 160 días de cobertura.

50. Alimentación por Bienes: Las modalidades de Alimentación por Trabajo (AxT) y Alimentación por Capacitación (AxC) corresponden a una fase de recuperación. Se reconoce la existencia de múltiples barreras estructurales que impiden el restablecimiento de las personas desplazadas, así como la necesidad de trabajar múltiples aspectos antes de lograr la superación de su condición de desplazamiento. Desde esta perspectiva, los proyectos de capacitación y trabajo son considerados principalmente como un paso inicial en el proceso de la superación de las condiciones de pobreza y marginalidad y no tanto como el inicio de un proyecto de desarrollo. Por último, consideran importante hacer uso de algunos recursos pequeños para el apalancamiento de otros necesarios para la atención de la PD, así como la alianza con co-ejecutores y socios que tienen proyectos de largo plazo a los cuales la OPSR puede contribuir con la motivación y fortalecimiento de la energía comunitaria. Entonces, se habla de esta modalidad como una medida de transición hacia la recuperación, en vez de una medida de desarrollo. Además de su valor nutritivo, las entregas sirven como un catalizador social para animar, movilizar, o sostener los beneficiarios en una intervención puntual. Las entregas varían de una a cuatro dependiendo del proyecto particular.

3. Resultados

3.1. Los Beneficiarios y las Intervenciones

51. **Introducción:** Esta sección 3.1 corresponde a los niveles de eficiencia y efectividad de la OPSR. Así mismo da cuenta del número de beneficiarios y toneladas métricas entregadas junto con un análisis preliminar de los indicadores en el marco lógico que miden la eficiencia y efectividad: *Entregas a tiempo e Incidentes de Seguridad*. Se incorporan aquí las medidas de eficiencia a nivel nacional analizando los gastos no-alimentarios como el LTSH, ODOC, DSC e ISC así como un análisis del manejo de los proyectos por medio de la dimensión de porcentaje de proyectos cancelados y suspendidos. Finalmente, desde la perspectiva de las tres ramas descritas antemano, estas secciones 3.1 y 3.2 se refieren a la primera rama: *la operativa*. En la siguiente narración se inicia con comentarios generales sobre las cifras de la OPSR y luego se profundiza sobre los logros de eficiencia y de efectividad para cada modalidad.

Cuadro 3: Las Cifras Globales de Beneficiarios e Intervenciones

Modalidad	Beneficiarios		Toneladas Métricas	
	Número Planeado a la Fecha Programada	Número Atendido (% de lo planeado)	Distribución Planeada a la Fecha Programada	Distribución Realizada (% de lo planeado)
Socorro	383.000	374.961 (97%)	17.563	6.842 (38%)
Alimentación por T/C (Bienes)	280.000	318.795 (114%)	16.426	5.253 (31%)
Alimentación Escolar	360.000	303.691 (84%)	8.703	6.216 (71%)
MGL	140.000	96.545 (68%)	12.726	8.399 (65%)
RN	100.000	80.137 (80%)	8.190	6.483 (79%)
Total	1.263.000	1.174.129 (92%)	63.608	33.193 (52%)

Cuadro 4: Paquetes de Entrega Planeados y Realizados para la OPSR 10588. (gr./día/persona)

Modalidad	SOCORRO	AxT/C	ESC	MGL	RN
Ciclo (días) Planeado	90	180	210	360	360
Ciclo (días) Realizado	40-210	40-160	210	360	360
Entrega Planeada	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Entrega Realizada	30 o 40 días	40 días	30 días	40 días	40 días
Arroz	300	250	67	100	100
Aceite	25	25	17	25	25
Leguminosa	75	50	33	50	50
Sal	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Azúcar	25	12.5	17	25	25
Bienestarina	25 <i>(Solo para comedores con niños)</i>	0	15	50	50
Harina de Trigo	100	0	25	50	25
Kcal. Total Planeado	2092	1340	706.8	1200	1113
Kcal. Alcanzado	1552 (2008) 1462 (2009) 1462 (2010)	890 (2009) 890 (2009)	590 (2009)	1110 (2009)	1023 (2009)
Proteína (gr.)	59.83	31.55	20.6	39.3	36.4
Grasa (gr.)	28.2	26.31	18.26	27.3	27
Cantidad de Arroz en el Paquete (gr./día/persona)					
	2008	2009		2010	
Modalidad					
ESC	67	33	67	67	
MGL/RN	100	75	100	100	
AXT/C	250	125		125	
SOCORRO	150	125		125	

52. Comentarios Generales – Resumen: El Cuadro 3 resume las cifras de beneficiarios e intervenciones. En esta OPSR hasta el mes de Marzo de 2010, 92 porcentaje de los beneficiarios planeados fueron apoyados con el 52 porcentaje de los alimentos programados hasta esa fecha. La composición de la ración y los días de duración de los proyectos fueron alterados frente a lo planificado (Cuadro 4). En cuanto a productos no-alimentarios provistos

por la OPSR, las contrapartes del convenio entregaron 1.019 proyectos apoyados con Kits de varios tipos, por un valor en pesos Colombianos de aproximadamente 8 mil millones de pesos o 4.13 millones US\$ (Cuadro I en Anexo 4).

53. Comentarios Generales - Patrones Demográficos: Los cuadros en el Anexo 4 describen las características de los beneficiarios y las modalidades. Se nota que la proporción global de beneficiarios rurales en relación con los urbanos es de 31/69 enfatizando en zonas rurales las modalidades de Alimentación Escolar, Socorro y Alimentación por Trabajo. En cuanto a grupos étnicos, el porcentaje acumulado de beneficiarios afro-colombianos es de aproximadamente 17 porcentaje y el porcentaje de grupos indígenas es de 10 porcentaje. Estos valores se mantienen relativamente equivalentes en todas las modalidades. El porcentaje más grande en cada grupo se encuentra en Socorro (casi la mitad), seguido de Alimentación Escolar (cerca de un tercio).

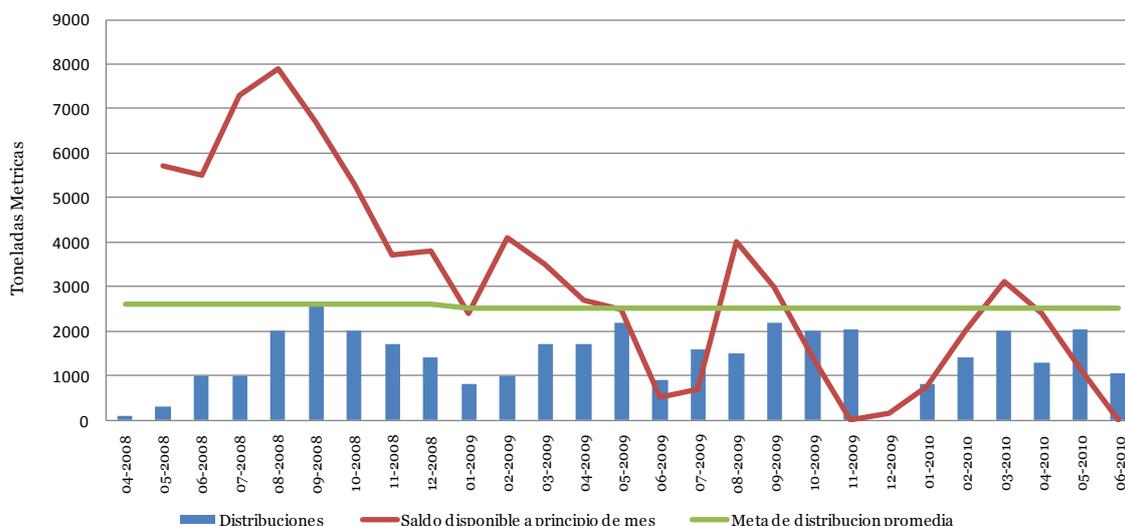
54. Se puede observar en las cifras un mayor compromiso hacia la Mujer. Esto se ve tanto en los porcentajes de las modalidades como en las políticas de la OPSR. Por ejemplo, la modalidad que demuestra una opción preferencial por la mujer (MGL) se mantuvo en el nivel de financiación originalmente diseñado. También en la modalidad Alimentación por Capacitación se constata que casi el 70 porcentaje de los participantes en las capacitaciones eran mujeres (Cuadro I en Anexo 4). Además, existen criterios sobre la participación femenina en los comités de alimentos, en el control de la recepción de las entregas, y en el liderazgo de las OCBs apoyadas por la OPSR. En este sentido existe una experiencia piloto de entrega de “kits de dignidad” destinados exclusivamente para las mujeres, realizada en una sub-oficina con recursos de UNFPA. Los kits de dignidad todavía no se han integrado al programa de la OPSR pero se busca que Acción Social acoja esta experiencia los incluya en el paquete para futuros ciclos de enfoque.

55. Eficiencia: La eficiencia de las operaciones internas se mide con indicadores como el tiempo requerido para convertir contribuciones confirmadas a distribuciones reales, las interrupciones o excedentes en la cadena de suministro de alimentos, el porcentaje del presupuesto invertido en gastos no-alimentarios, las entregas a tiempo, y la calidad de los productos distribuidos.

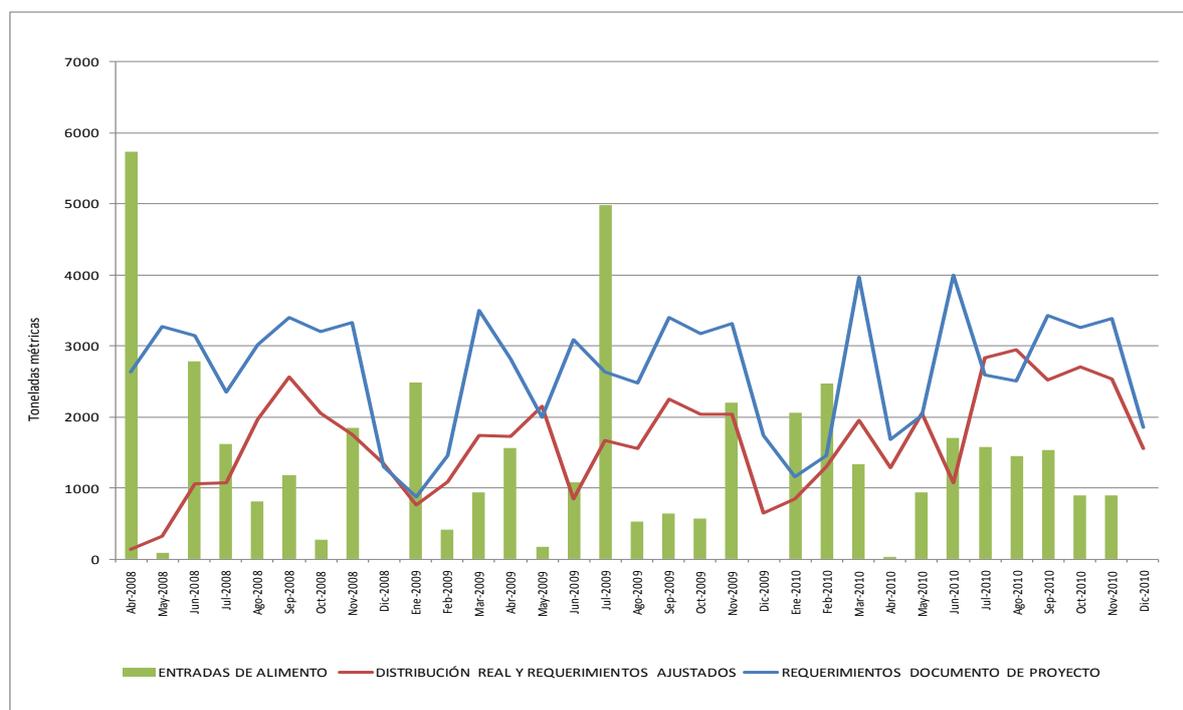
56. Conversión de Contribuciones a Productos: Según los datos provistos por la Oficina de Evaluación en la sede de Roma, las cifras indican que en 2008, el programa recibió el 71.2 porcentaje de la financiación planeada y distribuyó el 63.8 porcentaje de los productos planeados. En 2009, el programa recibió (al final) el 77 porcentaje de los contribuciones planeadas para ese año y distribuyó el 53.5 porcentaje de los productos que se había programado.

57. El Cuadro 5 muestra los recursos disponibles en comparación con las distribuciones mensuales en la OPSR. El Cuadro 6 describe las distribuciones mensuales en comparación con lo planeado. Estas comparaciones son medidas aproximadas de la eficiencia con la que la OPSR convierte las contribuciones de los donantes en productos distribuibles. Entre más angosta la brecha entre las dos líneas, mayor la eficiencia del programa. Se nota que hasta el mes de mayo de 2009, había una brecha ancha entre la línea de recursos disponibles y la de distribuciones realizadas. Sin embargo, después de esa fecha las líneas se acercan mucho más, hasta a veces cruzándose intermitentemente pero manteniéndose casi entretajadas hasta el final, junio 2010. Los Cuadros V, W, y X en el Anexo 4 describen las contribuciones y requerimientos anuales desde 2008 hasta 2010, datos aportados por la Oficina de Evaluación de la Sede.

Cuadro 5: Recursos Disponibles, Distribuciones Mensuales y Meta para La OPSR 10588



Cuadro 6: Distribuciones Mensuales y Requerimientos Planeados Mensuales



58. **Entregas a Tiempo:** El promedio nacional de entregas a tiempo es del 79 porcentaje, medida como cualquier distribución entregada dentro de 30 días de la fecha programada. La tasa meta de entregas a tiempo programada en el marco lógico era del 90 porcentaje. No obstante, durante las visitas de sitio, el equipo evaluador encontró un alto grado de satisfacción por parte de los socios y co-ejecutores con la eficiencia de la OPSR. Reconocían el gran compromiso de la OPSR para asegurar que las entregas llegaran de acuerdo con lo programado. No expresaron ninguna inconformidad respecto a esta parte del manejo de la OPSR.

59. **Calidad de los Productos:** La calidad de los productos entregados era otra fortaleza de la OPSR confirmada por la fase cualitativa de la misión. Dentro de los 21 proyectos visitados, solamente señalaron un caso específico que les resultó un poco desagradable ya que el arroz,

en una sola ocasión, tenía un sabor distinto al sabor al que estaban acostumbrados (Era de origen Asiático).

60. **Rupturas en la Cadena:** Las graficas N-T en el Anexo 4 hacen una comparación por mes y por producto básico entre la cantidad necesitada y la cantidad disponible para la distribución. Ellos indican que en general el manejo de la OPSR ha logrado evitar rupturas serias en la cadena. Sin embargo existen ocasionalmente rupturas pequeñas, como en el caso del azúcar y la sal que dependen de la compra local o de entregas que provienen de donantes distintos al donante principal. No se evidencian muchas rupturas en los productos de mayor importancia nutricional como arroz, leguminosas, aceite y harina que provienen en su mayoría de un donante principal.

61. Los informes referentes a las existencias iniciales o de fin de mes para cada producto básico se encuentran al final del Anexo 4. Según los informes, la tendencia es que la mayoría de los productos básicos no tienen déficit con la excepción de el alimento fortificado, Bienestarina. La cantidad de las existencias de fin de mes variaba mucho dependiendo del producto y del tiempo, pero muy pocas veces excedían las 2.000 TM (harina y granos).

62. **Los Gastos No-Alimentarios:** El Cuadro 7 a continuación muestra los gastos no-alimentarios en comparación con seis programas de otros países. Esta comparación es para destacar la eficiencia de la oficina nacional de Colombia en cuanto a gastos indirectos y no-alimentarios frente a otros programas en países con altos niveles de personas desplazadas (Sudan, Haití), o en contextos culturalmente o geográficamente parecidos (Bolivia, Guatemala). Algunos gastos indirectos y no-alimentarios están fuera del control de la OPSR como, por ejemplo, el ISC y el transporte externo. Sin embargo, las categorías del LTSH, ODOC, y DSC están más bajo el control de la oficina nacional que otras. Aunque obviamente hay muchos factores contextuales que afectan las cifras nacionales de las varias OPSR. Pero, si el porcentaje es bajo, se puede aprovechar para justificar el aumento del personal en los equipos.

63. El porcentaje del presupuesto dedicado a estas tres clases de gastos no-alimentarios en Colombia es parecido al de los otros países. El LTSH es mayor que el de los otros países de América Latina pero menor que Haití y Sudan. Aunque el LTSH en Colombia es un poco mayor en comparación con el de Guatemala y Bolivia, datos aportados por la oficina nacional muestran que los gastos del LTSH han disminuido a lo largo del periodo de la OPSR en Colombia. Además, es impresionante que el ODOC es menor en Colombia que en los otros países en el cuadro. Los gastos del DSC son parecidos a los de los demás países, pero en comparación con otras operaciones del mismo tamaño (Haití y Sudan) el DSC es menor lo que refleja un buen manejo de recursos.

Cuadro 7: Gastos No-alimentarios como Porcentaje de Gastos Totales

	Haití OPSR (%)	Sudan EMOP (%)	Bolivia OPSR (%)	Guatemala OPRS (%)	Guatemala EMOP (%)	Colombia OPSR (%)
LTSH	14	30	5.7	6	8.6	12
ODOC	5.4	3	3.6	8	7.7	2
DSC	13.8	16	10.3	9	9.9	11

64. **Resultados de Eficiencia por Modalidad - Comentarios Generales:** A continuación, se identifican algunas tendencias en las cifras de eficiencia por modalidad.

65. **Modalidades: Socorro.** El Cuadro 8 resume el total de los logros de efectividad de las cuatro líneas de intervención dentro de la modalidad de Socorro (Asistencia Alimentaria, Comedores Comunitarios, Ollas Comunitarias y Urgencia Alimentaria).

Cuadro 8: Resumen de los Resultados de Eficiencia para Socorro

	Indicadores	Resultado (% de lo planeado)
SOCORRO	Número de beneficiarios	374.961 (98%)
	TM de alimentos distribuidas a beneficiarios y como % de lo planeado	6.483 (39%)
	Cantidad de proyectos apoyados con productos no-alimentarios distribuidos a los beneficiarios	215 Proyectos 314 Kits: Agricultura (1), Cocina (210), Escolar (75), Mobiliario (28) 31.662 Beneficiarios
	Incidentes de Seguridad	27 (1%)
	Entregas a Tiempo	82%

66. La distribución urbano/rural para esta modalidad refleja los mismos porcentajes que el promedio nacional del programa. El dato de entregas a tiempo es la mejor de todas las modalidades (82 porcentaje). Se evidencia que la cantidad de incidentes de seguridad en esta modalidad es parecida a las demás (1 porcentaje).

67. **Modalidades: Alimentación por Bienes (Capacitación y Trabajo).** El Cuadro 9 que sigue refleja las cifras de efectividad de estas modalidades. Aunque se consideran estas dos modalidades como parte de la rama de Alimentación para Bienes, las dos tienen diferencias en cuanto a su ubicación y su población beneficiaria. Alimentación por Trabajo enfatiza el apoyo de proyectos rurales (74 porcentaje de los proyectos en zonas rurales) con una alta participación de hombres (52 porcentaje). En comparación, los proyectos de Alimentación por Capacitación son más comunes en las ciudades (86.5 porcentaje en zonas urbanas) con mayor participación de mujeres (70 porcentaje).

Cuadro 9: Resumen de los Resultados de Eficiencia para AxC/T

	Indicadores	Resultado (% de lo planeado)
AxC/T	Número de beneficiarios	318.795 (114%)
	TM de alimentos distribuidas a beneficiarios y como % de lo planeado	5.253 (32%)
	Cantidad de proyectos apoyados con productos no-alimentarios distribuidos a los beneficiarios	117 Proyectos 131 Kits: Agricultura (73), Cocina (13), Mobiliario (39), Pesca (6) 41.775 Beneficiarios
	Porcentaje de hogares con mejor acceso a saneamiento básico y agua	22% de los participantes se encuentran en proyectos de mejoramiento de agua y saneamiento básico.
	Productos y Participantes de AxT	Ver Cuadro J en Anexo 4
	Participantes y tipos de capacitaciones	54.889 (68% Mujeres) Ver Cuadro I en Anexo 4 para las descripciones de las capacitaciones
	Incidentes de Seguridad	AxC - 9 (1.5%) AxT - 4 (0.6%)
	Entregas a Tiempo	74%

68. El número de beneficiarios de AxC/T es más alto que lo planeado. El número real de beneficiarios puede ser aun más alto ya que el tamaño promedio de los hogares utilizado por la OPSR para calcular beneficiarios indirectos de estas modalidades es de 5 miembros por hogar, sin embargo el informe de seguimiento de Línea de Base sugiere que el tamaño del hogar promedio es de aproximadamente 5,9 miembros. El porcentaje de entregas a tiempo es lo más bajo con un tasa de 74 porcentaje. En cuanto a los incidentes de seguridad, se observa que los proyectos de AXT que se concentran en áreas rurales, tienen cifras mejores (.6 porcentaje) que los proyectos de AxC, que se concentran en los cascos urbanos (1.5 porcentaje).

69. **Modalidades: Alimentación Escolar de Emergencia.** El Cuadro 10 a continuación demuestra los logros de esta modalidad en los indicadores de efectividad.

Cuadro 10: Resumen de Los Resultados de Eficiencia para Alimentación Escolar de Emergencia

	Indicadores	Resultado (% de lo planeado)
ESC	Número de beneficiarios	303.691 (84%)
	TM de alimentos distribuidas a beneficiarios y como % de lo planeado	6.216 (71%)
	Matriculación total: Tasa de cambio anual en el número de niños matriculados en escuelas apoyadas por el PMA	N/A. La Oficina Nacional se encuentra adelantando la estrategia con el MEN para poder reportar esta cifra.
	Cantidad de proyectos apoyados con productos no-alimentarios distribuidos a los beneficiarios	332 Proyectos en escolares y 206 en comedores 511 Kits: Agricultura (28), Cocina (283), Escolar (165), Mobiliario (35) 100.391 Beneficiarios
	Incidentes de Seguridad	17 (0.4%)
	Entregas a Tiempo	79%
	Número de Escuelas Apoyados	1388
	Número de Comedores Apoyados	337

70. Esta modalidad tiene más presencia en las zonas rurales que las otras (42 porcentaje). Las cifras de entrega a tiempo también están cerca del promedio nacional y los incidentes de seguridad también son mínimos (0.4 porcentaje).

71. **Modalidades: MGL/RN.** Basado en las recomendaciones de la evaluación de la anterior OPSR en Colombia, estas modalidades reciben la mayor cantidad de atención dentro de la OPSR actual, Estas dos modalidades tienen el 19 porcentaje de todos los beneficiarios de la OPSR pero el 44 porcentaje del presupuesto, con 1.621 proyectos ejecutados (MGL – 850, RN – 771). Las cifras de efectividad se encuentran en el siguiente Cuadro 11.

Cuadro 11: Resumen de los Resultados de Eficiencia para el MGL/RN

	Indicadores	Resultado (% de lo planeado)
MGL/RN	Número de beneficiarios	96.545 (MGL) – (68%) 80.137 (RN) – (80%)
	TM de alimentos distribuidas a beneficiarios y como % de lo planeado	8.399 (MGL) – (66%) 6.483 (RN) – (79%)
	Cantidad de proyectos apoyados con productos no-alimentarios distribuidos a los beneficiarios	59 Proyectos 63 Kits: Cocina (41), Mobiliario (23) 11.637 Beneficiarios
	Incidentes de Seguridad	24 (0.8%)
	Entregas a Tiempo	79%
	Número que recibieron tabletas de desparasitación y como % de beneficiarios planeado	34% de LB recibieron desparasitación
	Número que recibieron tabletas de hierro u otros suplementos y como % de beneficiarios planeado	Niños 0-2: 27% (+8.3 pp.) Niños 2-5: 33% (+9.2 pp.) MGL: 12% (no cambio)

72. En medidas de eficiencia, se nota que las entregas a tiempo para estas dos modalidades están exactamente en el promedio nacional de 79 porcentaje, lo cual implica que no hay factores especiales o particulares a estas modalidades que influyan en las entregas a tiempo. En cuanto a los incidentes de seguridad, se nota que hubo un número muy bajo de un porcentaje de 0.8 porcentaje. Es interesante que el porcentaje de beneficiarios incluidos en MGL es más bajo de lo planeado aunque es una prioridad de la OPSR. Se ve en estas modalidades que el 83 porcentaje de los beneficiarios se encuentran en zonas urbanas.

3.2. El Logro de los Objetivos

73. **Introducción:** Esta sección 3.2 corresponde a la dimensión de Efectividad. La pregunta clave en esta sección es comprender el nivel de logro de los objetivos operativos de la OPSR. El marco lógico del programa esboza la relación entre los objetivos operativos y los objetivos estratégicos de la OPSR y además describe la manera en que el programa medirá su efectividad. Los indicadores del marco lógico son herramientas importantes para medir el éxito del programa en cumplimiento con los objetivos del mismo. Esta sección analiza los resultados de efectividad evidenciados por los indicadores que se encuentran en el marco lógico. La sección 3.3, más abajo, describe los impactos directos e indirectos que ocurren por la presencia de la OPSR en el contexto.

El Marco Lógico y sus Indicadores de la Efectividad

74. **Información General:** Para cada modalidad, el PMA identificó unos indicadores para medir su efectividad. Las fuentes de información para llenar el Marco Lógico son tres: 1) El Sistema de Información Operativa (el SIO) que es el sistema interno del PMA que los permite conocer los datos básicos cuantitativos y además permite monitorear algunos aspectos operativos, 2) la sistematización de datos de la Sub-Oficina Antioquia referentes al indicador de traspaso de los beneficiarios a programas gubernamentales, y 3) un Estudio de Línea de Base que se realizó en el 2008 y el estudio de seguimiento a finales del 2009. El Cuadro U en el Anexo 4 ofrece un análisis más detallado sobre las fortalezas y debilidades del Estudio de Línea de Base. La Oficina Nacional está usando los datos de este Estudio de Línea de Base de MGL/RN como una medida indirecta de los resultados de intervención de las otras modalidades. Se justifica por las similitudes de las situaciones de las personas desplazadas sin importar la modalidad en que participen. No obstante, en la opinión del equipo evaluador, esta medida indirecta no permite un análisis del efecto de las intervenciones de las otras modalidades aparte del de la MGL/RN. Solo permite algunas conclusiones generales respecto al contexto.

Cuadro 12: Indicadores de Efectividad en Socorro

	Indicador	Resultado (Fuente de Información)
SOCORRO	Diversidad y Frecuencia de Alimentos	Solo existen los datos del estudio de la MGL/RN como medida indirecta de los cambios en alimentación por haber participado en esta modalidad.
	Porcentaje del Gasto Familiar Dedicado a Alimentación Meta: Menos del 48 % del gasto familiares dedicado a la alimentación	Solo existen los datos del estudio de la MGL/RN como medida indirecta de los cambios en el gasto familiar por haber participado en esta modalidad. Varían entre el 48-52 % de gastos familiares dedicados a la alimentación
	Tasa de Transferencia a Programas del Gobierno	No hubo datos provistos al equipo evaluador para todos los beneficiarios; algunas cifras identificadas: <ul style="list-style-type: none"> Las cifras del gobierno sugiere que el promedio nacional de rechazo de declaraciones es 21 % En Villavicencio: 75 % de las declaraciones de registro fueron rechazado Cifras del ACNUR sugieren que casi el 53 % de las declaraciones fueron rechazadas en el 2010. En Antioquia: 63 de 70 niños en un comedor infantil recibieron subsidios posteriores (por <i>Familias en Acción</i>).

75. **Modalidad: Socorro.** Hay tres indicadores de efectividad en el marco lógico para las intervenciones de Socorro: La diversidad y frecuencia de alimentos, el porcentaje del gasto familiar dedicado a la alimentación, y la tasa de traspaso a los programas gubernamentales. En cuanto a la diversidad y frecuencia de alimentos y el porcentaje del gasto familiar dedicado a la alimentación, solo existen los datos de la línea de base para medir estos indicadores y esos fueron tomados de la muestra de beneficiarios en MGL/RN. No obstante, estos indicadores son positivos en la MGL. Además, en el mismo sentido, en las visitas a los proyectos de Socorro durante la misión, los beneficiarios expresaron una gran satisfacción por la calidad de las raciones que recibieron por medio del programa. Los co-ejecutores también expresaron satisfacción con la calidad y cantidad de los alimentos.

76. Un indicador importante para la modalidad de Socorro es comprender el nivel de vinculación a programas de largo plazo provistos por el Estado. El PMA no tiene compromiso con el registro de las personas desplazadas, pero la OPSR apoya en Socorro el traspaso a programas de gobierno mediante la asistencia de emergencia a través de co-ejecutores como las UAOs o ONGs o iglesias que pueden brindar apoyo jurídico, apoyo en la declaración y por lo mismo un apoyo en la ruta para el proceso de registro en el sistema único de PDI. La OPSR como tal no tiene responsabilidad directa en el registro sino brindarles a las personas las herramientas para que puedan transitar la ruta correspondiente. Aunque el ejemplo de Antioquia es muy positivo, otras cifras relacionadas al registro de beneficiarios en la modalidad de Socorro no son tan positivas. En las visitas al terreno, el equipo evaluador notó que en la UAO de Villavicencio solo un 25 porcentaje de las declaraciones presentadas fueron aceptadas por el Estado para ser incluidas en el registro de PD. También, las cifras del ACNUR sugieren que la mayoría de personas están siendo rechazadas por los programas gubernamentales, llegando hasta el 67 porcentaje en algunos casos.

77. **Modalidad: Alimentación por Bienes (Trabajo y Capacitación).** En el marco lógico, se presentan tres categorías de indicadores de impacto para AxT: 1) La calidad de la alimentación (diversidad y frecuencia) 2) Los productos generados por los trabajos y capacitaciones, y 3) los efectos adicionales que ocurren por la presencia del programa (número de OCB apoyadas; número de mujeres que participan y la tasa de transferencia a programas de apoyo del estado). La lógica que sostiene la tercera categoría la inclina más hacia el nivel del impacto (contribuciones a cambios en el país) que a la efectividad (cambios en las vidas de los beneficiarios). Por lo tanto, se analiza la tercera categoría más abajo en la sección 3.3, bajo los *impactos indirectos*.

78. Categoría 1: Calidad de la Alimentación. Una ventaja de estas modalidades, al igual que la de Socorro, es que aunque son de corto plazo (40-210 días) los paquetes están destinados para toda la familia en vez de para algunas personas específicas dentro de ella (como madres o niños). Por lo tanto, aunque la inversión por persona es menor de lo que se ve en MGL/RN, la inversión a nivel familiar es más alta (100 US\$/familia en vez de 87 US\$/familia). Esto representa entonces un aporte alto de alimento en un tiempo de más corto plazo; una inyección puntual, pero importante.

79. Categoría 2: Productos Generados por AxT. Esta categoría también tiene mucho que ver con el nivel de impacto (fortalecimiento de los medios de vida) y se tocará más detalladamente en el sección 3.3 que trata las contribuciones al país. Se aprecia una gama amplia de proyectos de trabajo y de capacitación. Los cuadros que detallan los productos se encuentran en el Anexo 4 (Cuadro I para Capacitaciones y el Cuadro J para Trabajos). Más de la mitad de los proyectos de trabajo tuvieron como enfoque el apoyo a cultivos o huertas caseras. En los de capacitaciones, casi la mitad se orientaron a la generación de ingresos.

80. Categoría 3: Efectos Adicionales. En cuanto a la tasa de transferencia de beneficiarios a los programas de apoyo del estado, las cifras de Antioquia parecen confirmar que efectivamente surte algún efecto. Hay incrementos de 13 y 18 puntos porcentuales para las dos modalidades de personas que ahora reciben subsidios después de pasar por el programa. Estas son las cifras más altas de todas las modalidades. En los otros indicadores, el número

de OCBs apoyadas ocupa el tercer lugar (16 porcentaje) detrás de los centros educativos y entidades del estado. La cifras sobre la participación femenina muestran que casi el 70 porcentaje de los participantes en AxT son mujeres.

81. Modalidad Alimentación Escolar de Emergencia. Por el hecho de estar en el diseño del plan operativo del PMA en Colombia, los indicadores de efectividad para esta modalidad se concentran en medidas de traspaso (individual e institucional) y los niveles de matriculación en escuelas. Un gran porcentaje de los niños y niñas en la modalidad asisten a escuelas informales y privadas – la OPSR les ofrece la alimentación escolar siempre y cuando las escuelas sean reconocidas y oficializadas o los niños hayan ingresado a la educación formal. En algunos casos la alimentación escolar se da en escuelas formales pero en zonas donde la cobertura estatal en el PAE es baja. Las cifras no demuestran un traspaso muy exitoso aunque hubo algunas ganancias en ciertos lugares. Se observa que hay un leve aumento en la motivación para enviar a sus niños y niñas a aquellas escuelas que reciben apoyo de la OPSR. Además hay un incremento positivo en cuanto al número de niños que reciben subsidio después de haber participado en el proyecto. Sin embargo, no hay datos sobre el número de centros educativos anteriormente no reconocidos que el gobierno luego reconoce después de su participación en los proyectos de la OPSR.

Cuadro 13: Indicadores de Efectividad en AxT/C

	Indicador	Resultado (Fuente de Información)
AxC/T	Diversidad y Frecuencia de Alimentos	Solo existen los datos del estudio de MGL/RN como medida indirecta de los cambios en alimentación por participar en esta modalidad.
	Tasa de transferencia a Programas del Gobierno	AxC: +13 pp (61 % en total) (Antioquia) AxT: +18 pp (79 % en total) (Antioquia)
	Porcentaje del gasto familiar dedicado a alimentación Meta: Menos del 48 % del gasto familiar dedicado a la alimentación	Solo existen los datos del estudio de MGL/RN como medida indirecta de los cambios en gastos familiares por participar en esta modalidad. Varía entre el 48-52 % del gasto familiar dedicado a la alimentación
	Porcentaje de hogares con mejor acceso a saneamiento básico y agua	22 % de los participantes se encuentren en proyectos de mejoramiento de agua y saneamiento básico.
	Productos y Participantes de AxT	Ver Cuadro N en Anexo 4
	Participantes y tipos de capacitaciones	54.889 (68 % Mujeres) Ver Cuadro M Anexo 4 para las descripciones de las capacitaciones
	Número de mujeres participantes Meta: 53.8 % Mujeres Participantes	AxC: 79 % AxT: 21 %
	Número de OCB apoyadas	366 (24 %)

Cuadro 14: Indicadores de Efectividad para Alimentación Escolar

	Indicador	Resultado (Fuente de Información)
ESC	Tasa de cambio anual de niños matriculados en escuelas apoyadas por el PMA	Solo existen los datos del estudio de la MGL/RN como medida indirecta de la participación escolar. Cambios en Matriculación: Niños <6 años = +6 pp. Niños 6-11 años = -7.7 pp. Niños 12-17 años = +4 pp. Niños 17+ años = +6 pp.
	Número de instituciones y niños cubiertos por programas gubernamentales	Instituciones: N/A Niños: +10 pp (60 % en total) (Antioquia) 46-48 % reciben apoyo de Familias en Acción (LB)

82. Modalidad: MGL/RN. Hay tres metas generales dentro de esta modalidad: Cambiar positivamente la salud nutricional de madres, niñas y niños; buscar vincular los beneficiarios al SGSSS; y crear una vinculación estrecha entre los puestos de salud y los beneficiarios por medio de buscar la vinculación de los proyectos de la modalidad a actividades de salud y nutrición realizadas por las instituciones de salud. Un grupo de los indicadores miden cambios en la condición de salud (diversidad de alimentos, gastos familiares, desnutrición y anemia). El otro grupo mide la vinculaciones (tasa de transferencia, prevalencia de Anemia y números que reciben suplementos de hierro y desparasitación).

83. Medidas de Salud Nutricional. En la línea de base, se observa un cambio en la prevalencia de desnutrición, más notable para los niños/niñas que para las madres. Dentro del grupo de niñas y niños entre 2-5, hubo una disminución en la tasa de desnutrición crónica pero todavía hay evidencia de desnutrición bastante fuerte en la población con entre un cuarto y un tercio de la población en situaciones graves de salud nutricional. En comparación con las metas en el marco lógico, la OPSR ha logrado un éxito muy impresionante en cuanto a la desnutrición y anemia.

84. Es interesante que en el Estudio de Línea de Base, el porcentaje de gastos del hogar dedicado a alimentación sigue siendo alto. A pesar de que los ingresos familiares aumentaron en 11 US\$/mes, casi todo este ingreso adicional fue destinado a la compra de alimentos (un monto adicional de 9.4 US\$/mes). Además, hubo un aumento del 4.5 porcentaje en los ingresos familiares totales entre los dos estudios, la tasa de inflación en Colombia para este período se estima en 7.0 porcentaje, lo cual implica que los hogares beneficiarios efectivamente perdieron poder adquisitivo en el período de estudio.

Cuadro 15: Medidas de Efectividad para las Modalidades MGL/RN

MGL/RN	Indicador	Resultado (Fuente de Información)
	Diversidad y Frecuencia de Alimentos	PCA después del ciclo del proyecto: 90 porcentaje o "Aceptable" (LB) Solamente 6.3 porcentaje sin problemas de seguridad alimentaria (+4.0 pp.) (LB)
	Tasa de transferencia a Programas del Gobierno	MGL: +14 pp. (53 porcentaje en total) RN: +10 pp. (61 porcentaje en total)
	Prevalencia de Desnutrición Metas: <18.9 porcentaje Niños menores de 2 en desnutrición aguda < 14.8 porcentaje de Niños 2-5 años en desnutrición aguda	Niños 0-2 <ul style="list-style-type: none"> • Desnutrición Aguda: 6.5 porcentaje (Aumento de 2.7 pp.) • Desnutrición Crónica: 23 porcentaje (Aumento de 9.5 pp.) • En Riesgo: 35.39 porcentaje (Aumento de 7.6 pp.) Niños 2-5 <ul style="list-style-type: none"> • Desnutrición Aguda 1.4 porcentaje (no cambio) • Desnutrición Crónica: 26.5 porcentaje (bajada de 5 pp.) • En Riesgo: 40.77 porcentaje (no cambio)
	Prevalencia de Anemia Metas <31.4 porcentaje de MGL con anemia <64.8 porcentaje de Niños menor de 2 con anemia <47.7 porcentaje de Niños 2-5 años con anemia	MGL: 9.7 porcentaje (no cambio) (LB) N<2: 47.6 porcentaje (-17 pp.) (LB) N 2-5: 29.4 (-18 pp.) (LB)
	Número de beneficiarios que recibieron suplementos	Niños: 27-34 porcentaje de la muestra recibieron algunas suplementos (+8.5 pp.) (LB) MGL: 11-12 porcentaje (no cambió) (LB)

85. Medidas de Traspaso. Aunque la meta de la OPSR es buscar la vinculación de los beneficiarios al SGSSS, las actividades de salud y nutrición realizadas por los centros de salud sirven como una medida indirecta del nivel de vinculación a los beneficiarios. La información de Antioquia mide el porcentaje de beneficiarios traspasados a SGSSS. El estudio de MGL/RN, los indicadores "vacunaciones, suplementos, y capacitaciones" pueden servir como una medida indirecta del nivel de atención de los beneficiarios a los centros de salud.

86. En cuanto al nivel de atención, por un lado menos de la mitad de los beneficiarios recibieron tabletas de desparasitación (34 porcentaje), tabletas de hierro (27-33 porcentaje), y solamente el 50-58 porcentaje de las madres respondieron que tenían acceso a servicios de salud. Por otro lado, hubo una disminución visible en los porcentajes de niños y niñas con Anemia (disminución de 17 y 18 pp.). En los datos de Antioquia, se ve que hubo un incremento de vinculación al SGSSS después de la terminación del proyecto. En las madres,

hubo un incremento de 14 puntos porcentuales hasta el 53 porcentaje en total y en los niños de RN, hubo un incremento de 10 puntos porcentuales hasta el 61 porcentaje en total.

3.3. Contribuciones a los cambios en el País

87. Introducción: Esta sección pretende entender el nivel de alineamiento, conexión, y sinergia de la OPSR con otras estrategias y programas. Además, se busca establecer la contribución de la OPSR a la asistencia humanitaria del país. El contenido de la sección 3.3 se puede clasificar bajo cuatro rubros—1) un resumen general de los logros de la OPSR por medio de las modalidades, 2) un análisis de los impactos de la OPSR en el contexto nacional medidos por las Áreas de Resultados que se encuentren en el Marco Lógico, 3) un análisis de los impactos indirectos logrados por la OPSR mediante sus proyectos en los diversos sitios, y 4) un análisis de las interconexiones creadas por su presencia lo cual corresponde al nivel de sostenibilidad en el listado de las dimensiones de evaluación.

88. Resumen General del Efecto de Las Modalidades. Aunque se trataron los impactos de las modalidades desagregadamente, el diseño de esta OPSR enfatiza un trabajo integral, tratando de apalancar recursos de contrapartes con colaboraciones estratégicas para optimizar posibilidades de intervención y de resultados. Por esta razón existe un alto nivel de correspondencia en el uso de las modalidades en la OPSR. Algunos co-ejecutores pueden manejar más de una modalidad a la vez o un co-ejecutor puede iniciar con una modalidad y después pasar a otra cuando termina un ciclo de proyectos. Fue evidente también que miembros de una familia desplazada pueden ser apoyados por diferentes modalidades a la vez. Por ejemplo, los niños asisten a una escuela con un programa de alimentación escolar, el padre participa en un proyecto de alimentos por trabajo mientras la madre está atendida por un proyecto de la MGL. En esta forma, es difícil desagregar los efectos de las respectivas modalidades. El personal del PMA aplica las modalidades en cada contexto lo hace de forma estratégicamente, escogiendo para cada situación la modalidad que logre el máximo provecho y así asegurar la atención más adecuada para la población desplazada y vulnerable. En un contexto que cambia rápidamente, se necesita una respuesta flexible y ágil para poder llegar a los más necesitados. En todas las partes del diseño de la OPSR, se reconoce la flexibilidad, el apalancamiento y las alianzas estratégicas.

89. Tomando en cuenta las metas del Marco Lógico para este ciclo, la OPSR ha tenido un impacto muy positivo y visible en cuanto a la salud familiar—especialmente en las madres y niños preescolares. Las cifras de anemia y desnutrición han disminuido para la PD que participó en la MGL/RN. Las modalidades del AxT y AxR han tenido mucho éxito en facilitar el traspaso de los beneficiarios a programas gubernamentales. La modalidad de Alimentación Escolar ha tenido un impacto positivo sobre el número de centros escolares apoyados y la matriculación de niños.

90. Las Metas de Impacto y El Marco Lógico. Para resumir, en el Marco Lógico hay tres Objetivos Estratégicos y dos Áreas de Resultados. Los objetivos son : 1) Salvar vidas y proteger medios de vida en emergencias, 2) Restaurar y reconstruir vidas y medios de vida en situaciones de postconflicto y de transiciones, y 3) Reducir el hambre crónica y la desnutrición. Las dos áreas de resultados correspondientes a estos objetivos son: 1) Reducir el hambre, y 2) Proteger y fortalecer los medios de vida. En la presentación a continuación se combinarán los Objetivos Estratégicos con las Áreas de Resultados para crear tres rubros: El Hambre, La Desnutrición, y Los Medios de Vida.

91. Los datos para analizar el impacto de la OPSR en este último ciclo vienen de dos fuentes principales – 1) El estudio de la Línea de Base en salud y 2) las visitas a los proyectos del equipo evaluador. La primera fuente es cuantitativa que se presta mejor a la generalización, mientras la segunda es más cualitativa y sus datos vienen de una muestra pequeña tomada de todos los proyectos de la OPSR. El resumen de los datos de hambre y nutrición se encuentra en el Cuadro 15 (párrafo 92). No hay datos cuantitativos todavía sobre la protección y el fortalecimiento de los medios de vida, salvo los datos de los productos específicos de los proyectos de AxT y AxR (resumidos en los Cuadros I y J del Anexo 4).

92. Rubro 1: El Hambre. La seguridad alimentaria continúa como preocupación para la gran mayoría de las familias de la muestra de seguimiento del Estudio de Línea de Base (solamente el 6.3 porcentaje tenían seguridad alimentaria, pero esto representa un aumento de 4 puntos por encima de la línea de base original). Otro elemento positivo es que la PCA, medido al final del proyecto, demuestra una mejora en la calidad nutritiva de los alimentos consumidos. Esto implica que los proyectos de MGL/RN han tenido un efecto positivo para las familias. La tendencia general señala que la inseguridad alimentaria ha sido mitigada, pero dos tercios de los encuestados todavía viven una inseguridad alimentaria moderada o severa. Un estudio patrocinado por el Comité Internacional del Cruz Roja (CICR) y el PMA en 2007 asevera que el 51 porcentaje de las familias vive una inseguridad alimentaria o está en riesgo de una inseguridad alimentaria.

93. En las visitas a los proyectos, el equipo evaluador encontró señales más positivas que el dato arriba referida sobre el impacto de la OPSR en su capacidad de ayudar a reducir el hambre. Se valora el PMA por su apoyo en forma de alimentos y la habilidad de entregarlos en lugares de difícil acceso. Los socios y co-ejecutores reconocen el valor de la OPSR por su trabajo de llenar las brechas en la atención humanitaria. Al mismo tiempo, se reconoce que aún queda mucha más por hacer. Si uno mira la trayectoria histórica de las cuatro operaciones en Colombia, se nota que desde la primera OPSR, el presupuesto planeado ha crecido más del 400 porcentaje. A pesar del déficit de recursos ya mencionado, el 50 porcentaje de la financiación para la OPSR actual representa un monto mas grande que el que se había diseñado para la OPSR anterior. Esto implica que aunque el rol de la OPSR es solamente de reducir brechas, evidentemente hay muchas brechas por cubrir todavía.

94. Rubro 2: La Desnutrición. En el estudio de la Línea de Base, se vio un cambio en la prevalencia de la desnutrición, más notable para la niñez que para las madres. El porcentaje de madres que padecen de desnutrición no cambió entre el estudio de la línea de base original y el informe de seguimiento, y representa un cuarto de todas las MGL. Dentro del grupo de niñas y niños menores de 2 años, hubo una disminución en la tasa de desnutrición crónica, pero se nota que hay evidencia de desnutrición bastante fuerte en la población con casi el 30 porcentaje de niños y niñas de 0-2 años en niveles deficientes de nutrición y el 28 porcentaje de niños y niñas de 2-5 años en las mismas circunstancias.

95. Aunque la meta de la OPSR es buscar la vinculación de los beneficiarios con el Sistema General de Seguridad Social de Salud, las vacunaciones, suplementos, y capacitaciones pueden servir como indicadores de una medida indirecta del nivel de atención de los beneficiarios en los centros de salud. Según la línea de base, hay algunas explicaciones por el éxito del traspaso. Desde una perspectiva negativa, menos de la mitad de los beneficiarios recibieron tabletas de desparasitación (34 porcentaje), tabletas de hierro (27-33 porcentaje), y solamente un poco más de la mitad de las madres dijeron que tenían acceso a servicios de salud. Pero, más positivamente, hubo una disminución visible en los porcentajes de niños y niñas con Anemia (disminución de 17 y 18 puntos respectivamente).

96. En conclusión, el Estudio de Línea de Base muestra algunas ganancias positivas pero estas ganancias generalmente no son suficientes para sacar a las familias de las categorías de vulnerables o desnutridas. Hay cambios positivos en: el PCA, la reducción de anemia, el uso de suplementos, y el porcentaje de niños y niñas que reciben subsidios para la educación. Son relativamente pocos los beneficiarios que pasan a programas gubernamentales y se notan pocas ganancias en los niveles de ingresos de los hogares, niveles de educación, o estado de salud general de los niños y las niñas.

97. Un estudio co-patrocinado por el CICR y el PMA realizado en ocho ciudades grandes del país, mostró tendencias parecidas a las encontradas por el Estudio de Línea de Base en cuanto a la salud nutricional. No obstante, en las visitas a los proyectos, el equipo evaluador encontró cifras mucho más positivas en cuanto a los cambios logrados en la desnutrición y la salud. En un caso, las cifras son de casi el 100 porcentaje de éxito en borrar la desnutrición de la niñez y las madres. También, en las visitas, muchas veces las mujeres en el programa expresaban mucha satisfacción con su nivel de vinculación con los centros de salud.

98. Mientras que los beneficiarios están en los proyectos, se pueden ver cambios positivos en su situación nutricional, pero tomando en cuenta el aumento en los gastos familiares para alimentos, esto sugiere que las familias vulnerables con niños y niñas pequeños no lograrán sostener el ritmo de crecimiento de las ganancias después de salir de los proyectos.

99. Rubro 3: Fortalecer los Medios de Vida. En este campo, los datos que existen son los productos de los proyectos de Alimentaciones por Capacitaciones y Trabajos, que son datos cuantitativos, y los resultados de las entrevistas del equipo evaluador que visitaron siete proyectos durante la misión. En el Marco Lógico, hay dos maneras de mirar el impacto sobre el fortalecimiento y mantenimiento de los medios de vida. La primera es identificar el porcentaje de hogares con mejor acceso a saneamiento básico (alcantarillado y acueducto) y la segunda, los productos o tipos de trabajo o de capacitación.

100. Se reconoce que el saneamiento básico es un componente vital para la sostenibilidad y efectividad de cualquier proyecto. Tiene un impacto transversal y un efecto multiplicador en las vidas de las familias. Entonces, existe la intencionalidad de apoyar estratégicamente proyectos que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de saneamiento básico. Según las cifras aportadas por la oficina nacional, 18.012 familias recibieron apoyo en saneamiento básico por medio del AxT. El hecho de que varios miembros de una familia pueden participar en más de un proyecto de AxT complica la calculación del porcentaje preciso de familias beneficiadas por proyectos de saneamiento básico. En cuanto a los productos creados por AxT/AxT, se aprecia una gama amplia de proyectos de trabajo y de capacitación. Una lista más detallada de los productos y bienes producidos con el apoyo de este componente se encuentra en la Tabla I y Tabla J en Anexo 4. Más de la mitad de los proyectos de trabajo tuvieron como enfoque el apoyo a cultivos o huertas caseras. En las capacitaciones, casi la mitad de las mismas estuvieron orientadas a la generación de ingresos. Estas tendencias muestran las diferencias en el uso de las dos modalidades. Alimentación por Trabajo es más común en las áreas rurales, y por su parte, la Alimentación por Capacitación se concentra en los cascos urbanos.

101. En las entrevistas con los co-ejecutores y los beneficiarios en los proyectos de AxT/C durante la misión, el equipo evaluador escuchó muchos testimonios positivos de beneficiarios sobre el impacto de estas modalidades en sus vidas; no solamente por los productos específicos o los alimentos entregados, pero también por los procesos con que manejaba los proyectos y los efectos indirectos creados por su gestión. Esto se describirá en más detalle a continuación. A pesar de los testimonios positivos escuchados durante la misión, carecen datos cuantitativos sobre lo que ocurre con los beneficiarios **después** de salir de los proyectos. Aunque existe la esperanza de que los productos tengan un impacto a largo plazo, no tenemos cómo saber si en realidad así resulta.

102. **Los Impactos Indirectos e “Invisibles”**. Se hizo evidente en la evaluación una serie de impactos indirectos que ocurren por la presencia de la OPSR en el contexto. Al comentar sobre el valor de la OPSR en el contexto, se le dio igual importancia, o aún más, a estos impactos indirectos que a los impactos directos de las entregas de alimentos. Los impactos indirectos surgen por los esfuerzos que se realizan en la rama Táctica. Estos impactos indirectos caen debajo de cinco categorías generales: 1) la visibilización de la población desplazada y vulnerable que se escapa por las brechas de asistencia, 2) la protección, mediante la presencia de la OPSR, de poblaciones que viven en contextos de violencia, 3) el fortalecimiento del tejido social, 4) el fomento de la capacidad como resultado de la articulación y el apalancamiento, y 5) un mayor compromiso para con la mujer.

103. Visibilización. En casi todas las conversaciones con el personal del PMA o representantes de otras agencias humanitarias, surgió la palabra *visibilizar* en referencia a la importancia de la presencia de la OPSR en el contexto. Este término se utiliza porque por diversas razones hay muchas personas desplazadas que no pueden acceder al apoyo de los programas de asistencia humanitaria del estado; hay varias razones por las que se dan estos casos y no hay ni una sola razón aplicable a todos. Sin embargo, la OPSR aporta valor agregado por medio de la flexibilidad en su estructura y el compromiso de la OPSR con su

mandato, el cual le impulsa a destacar estas poblaciones invisibles e incorporarlas a la atención estatal. Hay varias formas de visibilizar esta población no reconocida. Por ejemplo, el PMA apoya estudios del contexto que contribuyen a la comprensión de la situación de desplazamiento en un contexto muy fluctuante y complejo. El PMA como miembro del convenio tripartita trabaja muy de cerca con la PD al acompañarla en los primeros pasos en busca de atención e integración. Además, por su rol en el convenio y la estructura de los consejos regionales de la OPSR, el PMA puede atraer la atención de las dos entidades estatales a situaciones específicas o necesidades desapercibidas.

104. Protección. En la fase del proceso cualitativo, el tema de la protección surgió independientemente en tres grupos de interesados: el personal del PMA, el personal de los co-ejecutores, y los beneficiarios. El equipo evaluador escuchó repetidamente historias en casi todos los sitios en las que la presencia de la OPSR servía para proteger a la población desplazada o en riesgo de desplazamiento. Es decir, su presencia transmitía un mensaje a los grupos armados ilegales que una entidad del SNU acompañaba y vigilaba a esa población vulnerable. En particular, mencionaron el rol que juegan los proyectos de Alimentación Escolar en lugares rurales. Esta modalidad aporta valor agregado al proteger a los niños ante los grupos armados ilegales, como se evidencia especialmente en los internados de paz. Obviamente, esta dinámica de protección no es universal por la diversidad de actores y motivos en la violencia. No obstante, el equipo evaluador notó que el personal de la OPSR había analizado cuidadosamente las respectivas situaciones para evitar poner en riesgo a la PD.

105. Como resultado, en contextos de conflicto, los programas destinados a las escuelas y a niños y niñas corren menos riesgo de ser intervenidos por los grupos armados ilegales. Por lo tanto, la modalidad de Alimentación Escolar sirve como un medio para canalizar recursos a lugares en crisis. Es interesante que aunque esta modalidad está ubicada más cerca a zonas de conflicto que las demás (salvo Socorro), los incidentes de seguridad son muy pocos, fortaleciendo la percepción que el apoyo dedicado a niños y niñas en contextos escolares disminuye el riesgo de ser intervenidos.

106. Tejido Social. En los estudios de contexto, se ha mencionado a menudo que una de las dificultades que enfrenta la PD es la ruptura del tejido social, que representa un capital social importante para personas buscando mejorar sus condiciones de vida después del desplazamiento. En momentos de crisis puntual, mediante los contactos existentes en sus redes sociales, las personas pueden acceder a recursos necesarios, conocer nuevas oportunidades y también obtener recomendaciones frente a asuntos tan diversos como la consecución del alimento y la exigibilidad de sus derechos. Los estudios evidencian que las redes sociales perdidas como consecuencia del desplazamiento son muy difíciles de reconstruir. Una persona desplazada no puede superar completamente su situación mientras no vuelva a tener un tejido social al cual pertenecer. En la misión, el equipo evaluador observó el valor que los programas de la OPSR tienen para fomentar el rehilamiento del tejido social a través del desarrollo de las modalidades, el fortalecimiento de sus organizaciones, el acompañamiento social y el afianzamiento de la confianza. Surgieron varios ejemplos del fortalecimiento del tejido social en sus proyectos: la vinculación de la PD a entidades del gobierno, la creación de redes sociales en torno a proyectos comunitarios, la convocatoria a la población y a otras instituciones para atender una necesidad específica, y otras.

107. Articulación y Apalancamiento. Después de la palabra *visibilizar*, las palabras más utilizadas en las entrevistas de la misión fueron los términos *articulación* y *apalancamiento*. El personal de la OPSR tuvo que buscar maneras creativas para multiplicar el impacto frente al nivel de necesidad que existe en el país. Por este motivo se hizo énfasis en la importancia de articular su trabajo de manera intencional con otras iniciativas y entidades que se desarrollan en el mismo contexto. De los proyectos visitados durante la misión la mayoría están articulados con más de una entidad y podían estar articulados con hasta cuatro o cinco entidades en el mismo contexto. Surgieron muchas historias de articulaciones muy creativas

y complejas que se desarrollaron alrededor de una población. El apalancamiento está relacionado con la articulación. La OPSR intenta usar su aporte de alimentos como una herramienta para apalancar recursos de otras fuentes – alcaldías, municipios, ONGs, Iglesias, y otros, para beneficio de la población meta.

108. Además de asegurar una mejor atención para las personas desplazadas, se reconoce que estas tácticas de articulación y apalancamiento tuvieron otros impactos positivos indirectos como el fortalecimiento del tejido social, la creación de energía social alrededor de una situación por medio de coaliciones, la sensibilización de entidades territoriales a las necesidades de la PD, y la visibilización de algunas poblaciones no reconocidas por los programas del estado. Se reconoce que las tácticas de articulación y apalancamiento crearon una lluvia de impactos sutiles e indirectos que se pueden ver de manera cualitativa.

109. Mayor Compromiso para con la Mujer. Se reconoce la importancia de la mujer en el desarrollo sostenible. Estudios de largo plazo han afirmado que la inclusión de la mujer en proyectos de desarrollo y la priorización de la mujer en cuanto a su participación y empoderamiento pueden tener un cascada de efectos sutiles sobre el impacto del desarrollo sostenible en un contexto dado. Por lo tanto, la OPSR ha priorizado la mujer en su programación.

110. Se puede observar en las cifras un mayor compromiso para con la mujer. Esto se ve tanto en los porcentajes de las modalidades como en las políticas de la OPSR. Por ejemplo, la modalidad que demuestra una opción preferencial por la mujer (MGL) mantuvo casi el mismo nivel de financiación originalmente designado. También en la modalidad Alimentación por Capacitación se consta de una mayoría de participantes en las capacitaciones. Además, hay criterios que rigen la participación femenina en los comités de alimentos, en el control de la recepción de las entregas, y en el liderazgo de las OCBs apoyadas por la OPSR. Adicionalmente se evidencia este compromiso en el piloto de la entrega de “kits de dignidad” destinados exclusivamente para el uso de las mujeres. Hay efectos sutiles e importantes que se pueden ver en las mujeres por el hecho de haber recibido algo tan sencillo como un “kit de dignidad” en medio de la emergencia después del desplazamiento.

111. **Interconexión y Sostenibilidad.** El contexto colombiano es complejo. En este contexto la interconexión es importante para llevar al cabo los mandatos del PMA en el país. Como se describió en la Sección 2, se observan dos clases de conexiones – la táctica y la estratégica. En cuanto a las dos clases de conexión, se puede decir la conexión táctica es muy fuerte en la OPSR y se pueden escuchar ejemplos creativos de la articulación y el apalancamiento. Durante la evaluación fue interesante ver cuántas veces se refirió al PMA como una “bisagra” para generar la articulación, siendo una “bisagra” algo pequeño que contribuye al movimiento de otras entidades más grandes.

112. La conexión estratégica inicialmente se evidencia en el diseño original solo en el convenio tripartito y ha evolucionado a lo largo de este ciclo mediante la intención de favorecer conexiones estratégicas tanto con programas estatales como con iniciativas del sistema internacional. Existen ejemplos de que cuando existe un plan, como el de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Documento CONPES 113, la OPSR puede lograr una buena articulación y multiplicar los impactos. El equipo evaluador visitó dos experiencias de esta clase de conexión estratégica durante la misión de evaluación y quedó altamente impresionado.

113. No obstante, es difícil ver la complejidad de los trabajos de la OPSR en cuanto a las interconexiones y sostenibilidad en la huella documental. Por el momento, parece que el indicador del traspaso a los programas del Estado es el único indicador para ambas dimensiones. Es decir que en la huella documental, el traspaso equivale a la sostenibilidad en el diseño de la OPSR. Hay muchísima información respecto al traspaso a programas oficiales, pero actualmente esta información está consignada a las actas de cierre en un formato muy cualitativo, lo que no permite estandarizar ni cuantificar variables respecto a los

resultados de las intervenciones. Aun así, no se ven las cifras de traspaso en el SIO, salvo el estudio del Departamento de Antioquia. Además, no hay una manera sencilla de medir el nivel de articulación o la cantidad de apalancamiento en la conexión táctica fuera de las anécdotas y comentarios generales. Así mismo, no existe manera de resumir o de medir específicamente el nivel de conexión estratégica.

114. Por otra parte, el equipo evaluador nota que las dos clases de conexión están en diferentes niveles de desarrollo. Para la conexión táctica hay años de aprendizaje y diferentes experiencias de conexión acumuladas en la memoria del personal pero hay poco escrito. En contraste, la conexión estratégica es todavía en proceso de desarrollo. Hay mucho interés en ampliar el rol que juega el PMA en la vinculación con otros programas gubernamentales e internacionales y con las políticas públicas. Pero aún se están buscando caminos frente a cuál es la mejor manera de vinculación a nivel estratégico.

115. Sería conveniente para el próximo paso, iniciar un proceso de revisión y validación de esta suposición e incorporar intencionalmente la parte de la conexión estratégica dentro del tema de sostenibilidad. Es de anotar que se ha avanzado sobre este tema durante esta OPSR y se puede seguir adelante mediante el diseño de un proceso de estudio de indicadores que permita medir el traspaso, que supere el traspaso tan solo de responsabilidades y considere más la sostenibilidad de la seguridad alimentaria.

116. La Sostenibilidad de Los Impactos. Cuando se habla de las contribuciones al país, se entra también en la discusión sobre la sostenibilidad. Una manera de crear la sostenibilidad es por medio de la interconexión y vinculación estratégicas que buscan la manera de mitigar las barreras estructurales tanto en las políticas públicas como en su implementación en los territorios por diferentes razones. Los estudios del contexto y la línea de base muestran que los impactos por la presencia de las modalidades son temporales si no se dan también modificaciones en las barreras estructurales que impiden la reintegración de la PD. En este sentido, uno de los entrevistados preguntó: “¿y qué?” – “Una entrega de socorro ayudó a una familia por 40 días, “¿y qué?”” “Llegó un proyecto de alimentación escolar para atender a algunos niños desplazados ¿y qué?”” “¿Qué es lo que sucede en el contexto de esa familia luego de la intervención de la OPSR que le permita superar su situación y de esta manera mostrar la sostenibilidad de los impactos?”

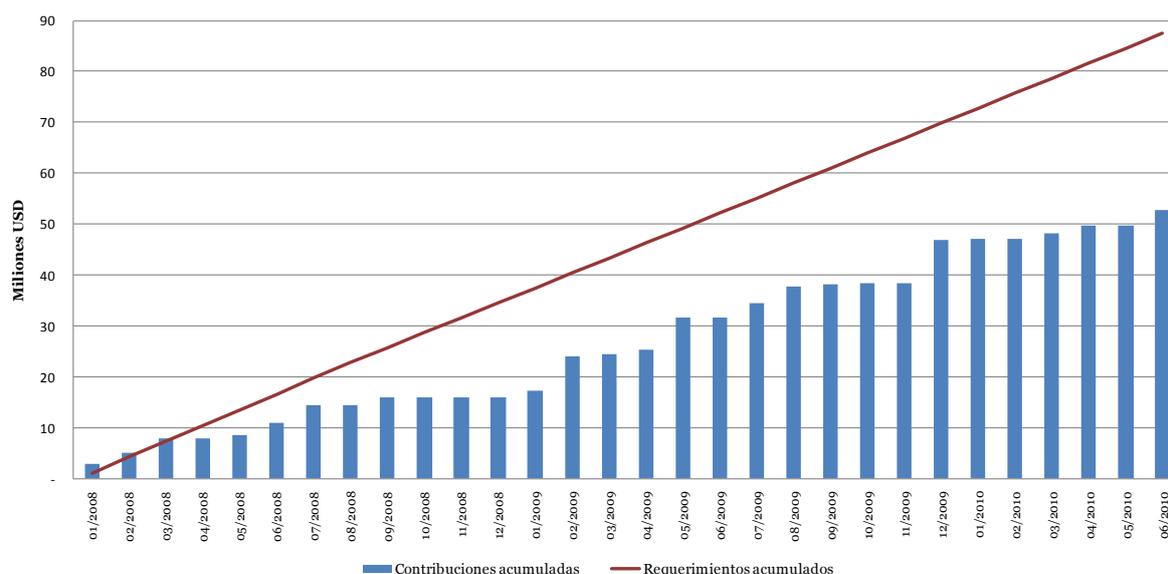
4. Factores que Explican los Resultados

4.1. Factores Externos

117. **Introducción**. Existen varios factores externos que contribuyen al logro de los resultados esperados y a la configuración de la OPSR en el contexto. Muchos de ellos ya se han mencionado a lo largo del texto; ahora se quiere presentarlos en un mismo capítulo para una mejor comprensión de la OPSR. Dentro de los factores externos que tienen más influencia en la configuración de la OPSR, se tienen: las tendencias de las contribuciones, las características de la violencia, las barreras estructurales hacia la integración, la capacidad de los co-ejecutores, y ciertas políticas nacionales específicas.

118. Efectividad - Tendencias de las Contribuciones: El factor externo más obvio ha sido el déficit de recursos para la implementación de la OPSR. En este ciclo de la OPSR, se aprecia una disminución paulatina del tonelaje de alimentos disponibles para la OPSR Colombia debido a un déficit de recursos. Para este ciclo de OPSR, las contribuciones confirmadas llegan al 51 porcentaje de lo planeado para el ciclo total y el 72 porcentaje de lo que se había planeado a la fecha de la evaluación. El Cuadro a continuación muestra los desembolsos operacionales planeados comparados con las donaciones confirmadas acumulativas.

Cuadro 16: Contribuciones vs requerimientos (acumulativos)



119. Según los datos de la sede de Roma, para todas las OPSR del PMA en el mundo, es normal tener una falta de financiación de entre el 30-40 por ciento de lo planeado. El déficit de la OPSR Colombia cae dentro de este rango. Sin embargo es preocupante que para el 2010 el nivel de financiación para la OPSR 10588 sea solamente el 46 por ciento de lo planeado, indicando cierta demora en las contribuciones.

120. No se puede dar ninguna razón exacta del por qué existen estas tendencias aunque es probable que se deba al deterioro de la economía global, aunado con un cambio en las prioridades de los donantes y posiblemente, un aumento en la “fatiga de compasión” con el interminable conflicto en Colombia. Otro factor que puede influir en las tendencias de los donantes es la manera en que la Unidad de Relaciones con Donantes en la sede representa la OPSR a los donantes. Probablemente habría más interés en el trabajo del PMA en Colombia de parte de los donantes preocupados por los temas de conexión estratégica y política pública.

121. Eficiencia – Tendencias de las Contribuciones: La eficiencia es la habilidad de convertir recursos confirmados en productos distribuibles. Los cuadros en la Sección 3, empezando con el párrafo 65, sugieren que existe un retraso entre las contribuciones confirmadas y la distribución de los productos a la población meta de las modalidades. Hay varios factores que pueden contribuir al retraso. Entre ellos, se encuentran: tendencias en el patrón de las contribuciones, los procesos financieros del PMA a nivel mundial, la capacidad de la oficina nacional de convertir las contribuciones aportadas en productos básicos, y la habilidad de la oficina nacional de distribuir los productos a tiempo. Se presentan aquí algunos factores externos que pueden afectar los resultados.

122. *Tendencias de las contribuciones*: El cuadro a continuación resume las contribuciones acumulativas mensuales en la OPSR. Se nota que la tendencia respecto a la confirmación de contribuciones es de pasar varios meses sin actividad (como de Julio-08 a Enero 09) seguido por picos de contribuciones puntuales (como Diciembre 09). Esta tendencia presenta un desafío para la programación. Sin contribuciones confirmadas, el programa tiene que reducir sus operaciones, suponiendo que tendrá que funcionar por lo resto del año con lo que ya tiene. La llegada de contribuciones al final del año crea la percepción de subutilización. La OPSR puede ser más vulnerable a estos ciclos de “auge y crisis” porque para más del 50 por ciento de sus recursos depende de un solo donante.

123. *Montos de las contribuciones*: Además se ve que los donantes en general han cambiado su patrón. En vez de donar montos grandes a unas cuantas organizaciones específicas, ahora prefieren dividir la misma cantidad de recursos entre muchas organizaciones. Esto aumenta

el número de socios de cada donante pero por lo general disminuye el alcance de cada uno de ellos, como en el caso del PMA.

124. *Procesos Financieros del PMA*: Los procesos de gestión financiera en el PMA al nivel global pueden contribuir a la demora entre las contribuciones confirmadas y las distribuciones efectuadas. En entrevistas con personal del PMA en la Oficina Nacional, surgieron comentarios referentes a un cambio que ocurrió en los sistemas de manejo de finanzas durante esta OPSR. Se dejó la impresión al equipo evaluador de que estos cambios mejoraron el nivel de rigor, pero a costo de aumentar el tiempo transcurrido entre la llegada de las contribuciones y las salidas de las distribuciones. La demora es un desafío para un programa que tiene que mantener la flexibilidad en su programación para poder responder con celeridad a los cambios en el contexto.

125. La Eficiencia - Las Características de la Violencia: La naturaleza cambiante de la violencia tiene una influencia transversal sobre la OPSR tanto en la efectividad como en las entregas a tiempo y otras medidas de eficiencia. La presencia de diversos grupos armados y semi-autónomos, con una gama fluida de motivaciones, alianzas y recursos, ha agudizado las condiciones del conflicto. Este conflicto es difícil de resolver en el corto plazo, con lo cual se generará un aumento de la población desplazada, así como una alta movilidad de la misma. Como ya se anotó, esto hace que la focalización y selección de beneficiarios de PD sea cada vez más ardua y se limiten los beneficios de las modalidades de la OPSR cuando termina su participación.

126. Aunque es difícil pronosticar el futuro en un contexto tan cambiante como el colombiano, se proyecta que la violencia seguirá desplazándose hacia nuevas regiones del país mientras que las zonas “tradicionales” pueden estar entrando en un tiempo de “post-conflicto” como se describe ahora la zona Atlántico en el Norte del país. Esta situación tendrá afectará la estructura de la OPSR, lo que hace prioritaria la flexibilidad de la misma para responder de manera adecuada a los cambios en el contexto. La OPSR ya estableció una nueva sub-oficina y oficina satélite en las regiones de Putumayo y Nariño como respuesta a estas nuevas tendencias. Otro sector donde está surgiendo la violencia y el desplazamiento sería las zonas amazónicas del país. Hasta ahora, la OPSR no ha contemplado aumentar su presencia allá por razones de coste-beneficio. Aunque el porcentaje de población afectado por la violencia es muy alto, es una zona con una población muy baja y dispersa, lo que requería una inversión muy alta para atender a relativamente pocas personas.

127. Además, se supone que las zonas conflictivas van a estar concentradas en áreas específicas del territorio nacional, pero también, que se verá un aumento de las comunidades restringidas o bloqueadas – comunidades en riesgo de desplazamiento pero sin posibilidades de salir. Estos tipos de comunidades siempre han existido en el conflicto colombiano. Sin embargo, se piensa que el porcentaje de esta clase de personas dentro de la población total de afectadas por la violencia va a aumentar en los próximos años. El PMA aprovecha sus estudios para entender las migraciones entre estas zonas, así como para tomar decisiones sobre la ubicación de sus proyectos. No obstante, si aumenta el porcentaje de zonas restringidas, deberán a cambiar el análisis y la metodología de la OPSR. Estos cambios relacionados con la violencia requieren cambios constantes en la programación. Los cambios rápidos en la programación tendrán implicaciones para los números de beneficiarios atendidos o la cantidad de toneladas métricas entregadas.

128. La situación se agudiza aún más debido al flujo constante de nueva PD cada año y porque permanentemente surgen nuevos focos de violencia en el país. La población meta está en un cambio constante, por un lado, por cambio de residencia y por el otro, por la inyección de PD nueva cada año. La OPSR parece haber respondido a este reto trabajando a través de una red altamente descentralizada de co-ejecutores relativamente pequeños. La flexibilidad del programa para responder de manera diferente dependiendo del contexto local, es una de las grandes ventajas de la OPSR pero, a la vez, trae dificultades para el monitoreo y el manejo de programas.

129. Impacto - Barreras hacia la Integración: Los autores del informe de línea de base identificaron que existen barreras estructurales que impiden el mejoramiento de las condiciones de las familias desplazadas. Citan tres factores como evidencia: 1) el 50 porcentaje de la muestra ha estado desplazada por más de cinco años; sin embargo la mayoría de los hogares siguen clasificados como de extrema vulnerabilidad. 2) la línea de base destacó que aproximadamente el 20 porcentaje de los participantes de las entrevistas originales se habían mudado desde el año anterior, lo cual refleja la alta movilidad de la PD en Colombia. 3) los hallazgos de línea de base sugieren que la reintegración laboral no está sucediendo porque el 60 porcentaje de los hogares todavía dependen de la economía informal, y entre una quinta y una tercera parte de las familias dependen de remesas enviadas por amigos o familiares. Estas barreras afectarán el nivel del impacto que la OPSR puede tener en cuanto a la protección y fortalecimiento de los medios de vida.

130. Medidas de Efectividad - Capacidad de Co-ejecutores. Es importante hacer énfasis en el papel de la capacidad de los co-ejecutores en los logros de resultados y actividades/productos de la OPSR. Todos los proyectos de la OPSR asumen un cierto nivel de capacidad de los co-ejecutores, bien sea en el nivel de gobierno, socios colaboradores, sistemas nacionales de educación y salud, o con socios co-ejecutores tales como escuelas u OCB. Una evaluación de las necesidades de socios co-ejecutores que se encuentra en el Sistema de Información del PMA Colombia, indica que casi la mitad (48 porcentaje) de todas las necesidades sugeridas están enfocadas hacia el desarrollo organizacional y la administración. La OPSR ha visto como un valor agregado el trabajar con las OCB, pero esto también trae sus desventajas en términos de las medidas de eficiencia o efectividad. Además, el seguimiento y monitoreo requiere de mayor energía y tiempo por parte del personal del PMA cuando la capacidad de los co-ejecutores es menor. Igualmente, ha utilizado la estrategia de buscar articulación con otras agencias para que estas apoyen las OCB y ONG nacionales en procesos de fortalecimiento organizativo y de fomento de capacidades. Por último, han determinado que el valor agregado de colaborar con organizaciones con menos capacidad (como OCB y ONG nacionales) supera las deficiencias que se encuentran en la parte organizativa y las implicaciones que trae para la OPSR.

4.2. Factores del Control del PMA

131. **Introducción.** Además de los factores fuera del control del PMA, existen otros bajo el control del PMA que contribuyen al logro de resultados y a la configuración de la OPSR. Existen tres pares de fuerzas que tienen impacto sobre la estructura y los sistemas internos del Programa. El análisis del impacto de estos factores se hará en dos partes. La primera, a través del análisis de las tendencias que afectaron los resultados de efectividad e impacto en algunas modalidades; y la segunda, mediante la descripción de algunos factores transversales que afectan la OPSR como entidad.

Parte I: Tendencias a Nivel Modalidad

132. MGL/RN – Porcentaje Bajo de Beneficiarios: El porcentaje de los beneficiarios alcanzados en esta modalidad es menor de lo planeado (68 porcentaje). Este efecto se ve por la decisión de aceptar solamente co-ejecutores en proyectos que pretenden garantizar la vinculación de los proyectos a actividades de salud y nutrición realizadas por las instituciones de salud. Además, según los informes anuales (SPR) la disminución en esta modalidad se debe a las altas tasas de renovación y extrema movilidad de la PD puesto que es una modalidad de más largo plazo que requiere de una población más estable. Es probable que el factor de vínculo con un sistema de salud tenga más influencia sobre el número de participantes ingresados en el programa mientras que la movilidad de la población tendría más influencia sobre el número de personas que persisten a lo largo del ciclo.

133. La política de vinculación estrecha con el Sistema Nacional de Salud parece tener otras implicaciones en cuanto a la ubicación de esta modalidad geográficamente. Se ve en MGL/RN que el 83 porcentaje de los beneficiarios se encuentran en zonas urbanas. Es posible que esta tendencia ocurra debido a que es más probable que los puestos de salud y

hospitales en sectores rurales no funcionen o solo funcionen parcialmente. Aunque es razonable buscar la vinculación de los proyectos con actividades de salud y nutrición a través de las instituciones de salud, afecta la implementación de esta modalidad con beneficiarios en sectores rurales o en sectores urbanos que no cuentan con un puesto de salud funcional.

134. MGL/RN – Las Diferencias Entre Madres y Niños. Los resultados del estudio de MGL/RN indican que los cambios en las indicadores de salud son más positivos en los niños que en las madres. Un factor que influye es la realidad de que aunque las raciones están destinadas para las madres, en muchos casos, la ración es consumida por la totalidad de la familia, disminuyendo el impacto directo para las madres. Las madres tienden a priorizar la alimentación de la familia por encima de la de ellas. Entonces si reciben un paquete con una ración individual, no se la van a comer ellas, sino repartirla. Este efecto se disminuye cuando miembros de la familia pueden participar en más de una modalidad a la vez, según los resultados de la fase cualitativa en la misión. Para lograr aumentar los indicadores de salud de las madres, es probable que sea necesario aumentar la ración en MGL para reflejar la realidad de la distribución intrafamiliar, o de coordinar esta modalidad con las otras en una intervención a nivel familiar.

135. MGL/RN - Factores que aumentaron el impacto: Según el Estudio de Línea de Base, no se puede concluir que ha habido un fuerte impacto sobre el estado nutricional de las familias por la OPSR. Sin embargo, en sus visitas a los proyectos la misión de evaluación encontró cifras más positivas respecto al impacto. El equipo evaluador intentó identificar los factores en los proyectos que aumentaban el impacto en la salud en los casos para los cuales sus datos eran más positivos que los datos nacionales cuantitativos. Estos factores pueden parecer fuera del control de la OPSR, pero en la programación de sus proyectos, la OPSR puede buscar maneras de incorporarlos intencionalmente en la elaboración de sus proyectos, y esto si puede estar bajo del control del PMA. Los factores identificados en la fase cualitativa que se encuentran en proyectos con un mayor impacto son:

- Aprovechamiento de más de una modalidad por medio de la participación múltiple—por ejemplo, en una familia los niños participan en un proyecto de Alimentación Escolar y sus madres en un proyecto de MGL.
- Apoyo y compromiso de las Alcaldías.
- Vinculación de líderes o gestoras de salud con presencia en las veredas.
- Tejido social bastante íntegro—por ejemplo, el impacto sobre el salud era mayor en lugares donde el desplazamiento estaba en un nivel suficientemente local para que los desplazados pudieran mantener sus redes sociales y familiares.
- Articulación con proyectos de saneamiento básico.
- Presencia de OPS y otras entidades de manera articulada.
- Mayor presencia del ICBF y sus programas.
- Buena infraestructura de transporte rural.

136. Alimentación por Bienes - Recursos: AxT y AxC han sido las más afectadas por el déficit de recursos para la OPSR. Teniendo en cuenta que dentro de las varias modalidades de atención a la PD estas dos modalidades tienen menor relación con la atención de emergencia, se entiende la prioridad de modalidades destinadas a la población más vulnerable y en riesgo inmediato. Sin embargo, AxT y AxC pueden llegar a más personas puesto que las entregas de alimento se hacen a familias enteras. Se presenta una disyuntiva difícil a la OPSR entre el uso de modalidades para alcanzar la atención de un mayor número de personas mediante las raciones familiares y tener que reducir esta ayuda para priorizar a las poblaciones en riesgo.

137. El resultado de este dilema se aprecia en las cifras. Estas modalidades reciben solamente el 31 porcentaje del apoyo financiero del diseño original pero registran 114

porcentaje de los beneficiarios planeados. Si la entrega de alimentos fuera la única meta, sería necesario preguntarse por su utilidad. Sin embargo, de acuerdo con el trabajo del PMA dentro de la OPSR, hay otras razones que explican el uso de la comida para alcanzar a muchas más personas. Además, por medio de la atención de los proyectos del AxT y AxC, la OPSR puede “visibilizar” los beneficiarios ante las contrapartes en la OPSR y facilitar el traspaso de los beneficiarios a programas del Gobierno.

138. Alimentación por Bienes – Entregas a Tiempo: En cuanto a las entregas a tiempo, éstas son más bajas del promedio nacional (74 porcentaje). Esto puede deberse a la presencia de proyectos pequeños en áreas rurales, lo cual dificulta la logística de la distribución. Igualmente, a retrasos en el trabajo o en la participación en las capacitaciones requeridas por el co-ejecutor, quien solicita una espera hasta que terminen los trabajos para hacer la próxima entrega. En cuanto a los incidentes de seguridad, se aprecia con interés que AxT, se encuentra más en áreas rurales y tiene cifras mejores que AxC que se encuentran en los cascos urbanos. En el contexto colombiano, se supondría que las áreas rurales serían más difíciles en términos de seguridad, pero se nota que ocurren más incidentes en las áreas urbanas, aunque hay que reconocer que todas las cifras son muy bajas.

139. Alimentación por Bienes – Impacto en Salud y Tamaño Familiar: El equipo evaluador visitó siete proyectos de AxT y AxC durante la misión, en los cuales los beneficiarios mostraron su satisfacción con las raciones entregadas como una ayuda puntual y provisional. La ración está calculada para ser suficiente para una familia de 5 miembros. Sin embargo, en las visitas a los proyectos, se escuchó que el paquete, aunque muy bienvenido, no era suficiente para cubrir las necesidades familiares por el tiempo programado lo que implica que las familias son más grandes de cinco personas. Esto fue apoyado por la línea de base donde se encontró un promedio familiar de 5.9 miembros, un aumento sobre el estudio inicial. Esta situación tiene implicaciones en el impacto de AxT y AxC puesto que éste puede diluirse debido al crecimiento familiar. Si este promedio de las familias se mantiene, convendría que el PMA actualice sus cálculos sobre 5.9 miembros por familia y modifique el paquete de raciones para cada hogar, aunque esta decisión podría tener limitaciones de orden presupuestal y de factibilidad.

140. Alimentación por Bienes - Vinculación Institucional: Un aspecto que se nota en las políticas de manejo de las distintas modalidades es que están vinculadas con programas gubernamentales, salvo los del AxT y AxC. Esto, con la intención, entre otras, de potenciar el traspaso. La modalidad MGL/RN está vinculada con el sistema de salud, generando impactos muy visibles. El traspaso es medido por la integración de los beneficiarios en el SGSSS. La Alimentación Escolar de Emergencia está vinculada con el sistema de educación y con los programas del ICBF; el traspaso se evidencia por el apoyo del ICBF con sus programas de alimentación escolar. Las intervenciones de Socorro están vinculadas con los sistemas de bienestar nacional en general y más específicamente, con los programas de Acción Social y el ICBF. Todas estas vinculaciones son importantes, además para fortalecer el valor agregado de los impactos de las modalidades. Sin embargo, no hay ninguna entidad equivalente para las modalidades de AxT/AxC. Tiene algunas relaciones puntuales como con el SENA (entidad oficial encargada de la capacitación laboral), con Acción Social que tiene una política de generación de ingresos o con los programas de restablecimiento y generación de ingresos a través de FUPAD y OIM.

141. No obstante, la relación entre las modalidades de AxT y AxC y los programas de SENA, Acción Social, o FUPDA/OIM en el área de la generación de ingresos, carecen del rigor de la política explícita en la MGL/RN de vincular intencionalmente la modalidad con las actividades de nutrición y salud en puestos de salud o buscar ingresar a los beneficiarios al SGSSS. Tomando en cuenta los avances logrados con la desnutrición y anemia por tener una política en la MGL que requiere esa vinculación, surge la pregunta si sería posible replicar algo parecido en cuanto a los medios de vida e impactos económicos en el AxT/C si tuviera algo más definido en sus políticas al respecto.

142. Igualmente, es difícil contar con indicadores de impacto en el SIO para evidenciar el traspaso en los casos de las modalidades de AxT y AxC puesto que no existe ninguna vinculación formal con un programa estatal como sí se encuentra en las otras modalidades (como el SGSSS en salud). Es cierto que el componente de la AxT/C tiene un vínculo fuerte con programas estatales de restablecimiento ya que el socio principal es Acción Social. No obstante, los programas estatales de restablecimiento de PDI no tienen el mismo nivel de sostenibilidad institucional dado que Acción Social es un programa presidencial y por lo tanto hay diferencias en sus programas en comparación con la SGSSS o SENA. Además, dada la cobertura y diversidad de los proyectos de AxT y AxC y la dificultad mencionada, se dificulta percibir sus impactos indirectos. Hay dos maneras de superar esta limitación. Una sería buscar la forma de vincular las modalidades de AxT y AxC con ciertas entidades estatales—como en los casos de MGL/RN, ESC, y Socorro—bien sea con el Ministerio de Protección o con el SENA. La otra, evidenciar los impactos y la sostenibilidad a través de estudios de caso que aporten (que se pueden usar para profundizar si las herramientas suministradas por las modalidades y el apalancamiento en los procesos crean efectos positivos y sostenibles en las vidas de los beneficiarios y de sus familias.

Parte II: Factores Transversales

143. La Estructura Organizativa - Tamaño. Desde la perspectiva del equipo evaluador, el tamaño de los equipos regionales del PMA es bastante pequeño para la cobertura y el enfoque del programa. Este puede ser un tema transversal puesto que tiene implicaciones sutiles para el funcionamiento del programa en muchos niveles. A nivel de las Sub-Oficinas y Oficinas Satélites, el personal tiene que asumir varios roles a la vez – la parte operativa, la parte táctica y la parte estratégica. Por el énfasis en la articulación y el apalancamiento del Programa, las coordinadoras y monitoras tienen que invertir gran parte de su tiempo en la construcción de relaciones interinstitucionales y para mantenerlas después. Así mismo, deben monitorear la parte operativa de las entregas de alimentos y los aspectos logísticos y prestar atención a los cambios en el contexto y las implicaciones de riesgo para los beneficiarios o para la seguridad para la misión. Por el tamaño de los equipos y la cantidad de proyectos, se calcula que cada persona es responsable de cerca de 100 a 120 proyectos. Es impresionante a nivel de OPSR cómo se logra mantener este ritmo, pero como ya se mencionó, hay efectos sutiles de este nivel de ocupación.

144. Adicionalmente, en el trabajo cotidiano tienen que priorizar algunos aspectos en la documentación de su trabajo. Priorizar, por ejemplo, la parte operativa del manejo de los alimentos, pero con el costo de no alcanzar dejar por escrito o de no medir la parte táctica o la estratégica. El equipo evaluador observó que, en general, la ejecución y la documentación de la parte operativa está muy bien lograda. La parte táctica está lograda en gran medida, pero con poca documentación que dé cuenta de este aspecto. La parte estratégica es más fluida y variable por la sobrecarga de trabajo pero tampoco se encuentra documentada.

145. Por otro lado, el tamaño de los respectivos equipos dificulta los intercambios. Cada región funciona de manera más o menos aislada de las otras. Esto es la estructura estándar del PMA en todo el mundo con las mismas normas, procedimientos y herramientas de trabajo. No obstante, el contexto Colombiano es muy complejo con variaciones regionales distintas. Aun los contextos son diferentes entre las sub-oficinas, todavía es importante promover intercambios y visitas entre las respectivas zonas para así lograr una variedad de perspectivas respecto a los contextos particulares. Eso puede generar una gama de sugerencias de posibles respuestas del Programa en cada región. Por ejemplo, en algunas zonas el porcentaje de proyectos cancelados o suspendidos es o porcentaje (Cuadro Y en Anexo 4). Aunque hay factores externos que influyen en la cancelación de proyectos, un porcentaje tan bajo pudiera reflejar dificultades en la gestión administrativa. Al promover un intercambio sistemático entre las respectivas oficinas, se propicia el fortalecimiento interno por tener más de una perspectiva sobre los proyectos de una región.

146. Finalmente, el tamaño de los equipos crea la necesidad en el monitoreo de depender de manera significativa de las relaciones personales de confianza porque no se pueden

monitorear todos los proyectos con el mismo grado de atención. Por lo tanto, se prioriza su atención en los proyectos con co-ejecutores poco conocidos. La realización de intercambios regionales sistemáticamente puede reducir el riesgo de sesgo por traer otra perspectiva a la relación.

147. La Estructura Organizativa – La Flexibilidad. Teniendo en cuenta las características de la violencia y del desplazamiento y las variaciones de éstas entre las regiones, el Programa ha creado un sistema flexible para responder apropiadamente a las necesidades de cada lugar. Cada sub-oficina tiene autonomía para responder a su contexto respecto a factores como la selección de co-ejecutores, la calidad de las relaciones inter-institucionales, la mezcla de modalidades o la proporción entre proyectos rurales y urbanos. Esta flexibilidad es vital para poder responder a la situación colombiana. Por lo tanto no se debe perder ni descuidar. Pero al mismo tiempo, esta flexibilidad acarrea sus propios retos.

148. Uno es que no es fácil generalizar políticas o lecciones aprendidas a todas las regiones. Siempre se presentan excepciones a cualquier generalización y lo que funciona en una región puede resultar problemático al implantarlo en otra. Otro reto es que esta flexibilidad tiene sus costos operativos. Las medidas de entregas a tiempo y de LTSH se ven afectadas por la necesidad de responder a cambios en la situación. Es importante y necesario ser flexible pero hay que reconocer que puede resultar en una disminución en las entregas a tiempo, o un leve incremento en los gastos de transporte y almacenamiento.

149. Sistemas de Logística - La Cadena: En la evaluación anterior, no evidenció dificultades en el componente logístico de la gestión y distribución de alimentos. No obstante, mencionaron a menudo las dificultades causadas por rupturas en la cadena. Como consecuencia, el actual equipo evaluador decidió dar prioridad a la cuestión de estas rupturas. Los informes sobre las cadenas de suministro de alimentos de esta OPSR muestran que en la gran mayoría de los meses y para casi todos los productos, existían suficientes recursos en la cadena para responder a la demanda. Unas rupturas ocasionales ocurrieron en la cadena pero fueron breves y no perjudicaron las entregas de los diversos productos. Los temas de almacenamiento y pérdidas no son significativos para esta OPSR. El programa usa un sistema de cinco bodegas contratadas, ubicadas en las ciudades sede de las sub-oficinas. Cada sub-oficina usa empresas de transporte que conocen muy bien las rutas y puntos de entrega, lo que le permite responder lo más eficientemente posible a las características especiales de la zona.

150. Informes mensuales sobre la cadena de suministro de alimentos indican que en general quedan existencias los fines de mes en la mayoría de los productos con la excepción de la Bienestarina. Mientras por un lado esta situación refleja positivamente en el buen funcionamiento de la cadena, por otro puede dar lugar a dudas respecto al grado de eficiencia porque puede crear la impresión de que algo ha sucedido para impedir la plena distribución de los productos. Durante las visitas a los diversos sitios, se identificaron algunos factores que afectan la eficiencia:

- Un porcentaje importante (44 porcentaje) de las contribuciones viene en especie, lo que limita la flexibilidad de utilizar la compra local para promover efectos indirectos positivos.
- En 2009, se presentaron dificultades con la compra local por la crisis económica mundial, la cual, como es de esperar, afectó también a América Latina al trastornar los precios en la economía local.
- Los productos básicos provistos por los donantes, llegan empacados en bultos grandes, lo que dificulta la distribución a los proyectos pequeños, el proyecto típico en Colombia. Como resultado, todos los productos tienen que pasar por una bodega central para el reempaque antes de distribuirlos a las bodegas regionales. A veces aún es necesario que los co-ejecutores hagan otro reempaque en el momento de la distribución.

- Otra demora se presenta en el sistema cuando los monitores de campo descubren existencias de productos almacenadas por los co-ejecutores. Esta situación puede darse por varias razones, algunas puntuales y otras crónicas. Sin embargo, tales situaciones afectan las cifras mensuales. Un monitoreo más constante puede prevenir algunas situaciones puntuales, pero por el tamaño de los equipos, sería difícil identificar y prevenir todas las situaciones puntuales que pudieran surgir en el transcurso de un mes.

151. El nivel relativamente bajo de entregas a tiempo (79 porcentaje) era una inquietud del equipo evaluador pero parece que esta cifra está influenciada más que todo por la necesidad de consolidar varias entregas al mismo tiempo y organizar rutas de la manera más eficiente para minimizar los gastos de transporte, aunque obviamente hay otros factores que también se podrían considerar. Según las opiniones de los entrevistados durante la misión de evaluación, sería posible mejorar esta cifra pero solamente con un incremento en los gastos de transporte.

152. Sistemas de Contratación – Compra Local, Pequeños Productores y Bonos: El equipo evaluador indagó sobre la calidad de los alimentos, las alternativas de apoyo tales como bonos, y las políticas de compra local. En general, se ve que el sistema de contratación y logística es una fortaleza de la OPSR. Funcionan de manera creativa, tratando de apoyar a productores locales pequeños cuando pueden y utilizando productos culturalmente apropiados al contexto. Dentro de la OPSR, hay interés en aumentar el porcentaje de contratación invertida en la compra local y de aumentar el porcentaje que viene de pequeños productores. Aunque no se ha realizado estudios del mercado todavía al respecto, se cree que será factible aumentar la compra local a pesar de los precios internacionales. Además, se opina que al apoyar a los pequeños productores se crea una cascada de efectos positivos indirectos en la economía local y el tejido social. No obstante, todavía faltan las cifras cuantitativas para justificar estos pasos ante la relación entre los precios locales e internacionales.

153. En cuanto a los bonos, se cree que sería posible usarlos en las ciudades grandes donde existen grandes mercados. Pero por encima de todo, se reconoce el alto valor agregado inherente del uso de alimentos en el programa. Los alimentos convocan físicamente a las personas en los momentos de entrega o de consumo, aumentando las oportunidades de contacto entre los beneficiarios para el fortalecimiento de la confianza. En los espacios de alimentos por trabajo y capacitación, también se fortalece el tejido social en una labor compartida. La entrega de alimentos se hace mayormente a las mujeres de los hogares y esto garantiza que lleguen a la mesa de la familia. Los bonos abren más la posibilidad de que el recurso sea desviado de alimentos a otros gastos familiares. Se analizó que en este momento coyuntural el valor agregado generado por el uso de alimentos supera cualquier ventaja logística que pudieran tener los bonos.

154. Sistemas de Monitoreo – El SIO y El proceso: En un contexto de mas de 1.300 proyectos activos en un momento dado, distribuidos a lo largo de 22 departamentos, el buen monitoreo representa un reto importante. Este reto llevó a la creación de un sistema sofisticado para manejar los datos de la OPSR. Este Sistema de Información Operativa (SIO) fue creado durante este ciclo de la OPSR. En las entrevistas con el personal del PMA, expresaron una gran satisfacción con este sistema de manejo de datos de monitoreo en comparación con la forma en que se venía haciendo anteriormente. El personal de las sub-oficinas y satélites manifiestan que este sistema ha contribuido a disminuir la carga de trabajo asumida por las sub-oficinas y satélites. A pesar de estas mejoras, todavía se tienen demasiados proyectos bajo la responsabilidad de una misma persona que hace difícil el monitoreo cercano de cada uno de ellos. Se utilizan varias estrategias para superar esta limitación.

155. Cada mes se elabora un plan de monitoreo tomando una muestra aleatoria de proyectos para visitar. Con este tipo de selección se busca evitar la tentación de focalizar los esfuerzos de monitoreo en los proyectos más accesibles o menos demandantes. Además de esta

muestra aleatoria, se agregan proyectos en los cuales se ha detectado dificultades que ameritan mayor seguimiento. En algunas ocasiones, puede disminuir la necesidad de monitoreo presencial. Esto ocurre cuando hay relaciones de confianza con los coejecutores que implican que las dificultades las comunican de manera directa y no esperan hasta el momento de la visita. Cuando se tiene una relación de largo plazo con un coejecutor fuerte, y no se han detectado anomalías en proyectos anteriores, no es necesario invertir el mismo nivel de esfuerzo en el monitoreo. Por otro lado, si un coejecutor es nuevo o el proyecto plantea inquietudes serias, se pueden priorizar estas visitas en vez de algunas de las seleccionadas de manera aleatoria. Otra forma para maximizar el tiempo y esfuerzo del monitoreo es unificando las visitas a proyectos que quedan en una misma ruta. Igualmente, a través de la información dada por otras instituciones con las que se tiene relación de confianza y que hacen presencia en la zona del proyecto, a fin de detectar la prioridad del seguimiento en un momento dado. Finalmente, los equipos se apoyan en los socios de la OPSR para el seguimiento, especialmente del personal y las unidades móviles del ICBF (equipos interdisciplinarios creados con el propósito de brindar atención especializada y orientación directa a niños, niñas y familias en situación de desplazamiento) que tienen una presencia fuerte en la zona.

156. El proceso de monitoreo tiene ventajas más allá de revisar el inventario de alimentos o de asegurar el buen manejo o la manipulación de los mismos. Las visitas tienen el valor agregado de ayudar en la comprensión del contexto y sus cambios; fortalecer la vinculación con otras entidades locales y fomentar la capacidad local. Como las otras partes del programa, el sistema en sí trae un valor agregado y genera impactos indirectos, a veces invisibles. La información sube la cadena de mando porque el personal de campo y de la oficina de monitoreo están en comunicación constante con el personal de programación. Es una colaboración muy estrecha y es parte de la cultura general de tomar decisiones cuidadosamente basadas en la evidencia y en consulta con las contrapartes y otros socios del terreno.

157. Aunque hubo un reconocimiento positivo del nuevo SIO, todavía es un trabajo en proceso, que no ha terminado. Por la cobertura y complejidad del contexto, es muy fácil ahogarse en la sola cantidad de información disponible sobre los proyectos. El reto es poder identificar las clases de información más útiles y necesarias para el análisis y para la toma de decisiones. Todavía en el SIO hay algunas implicaciones de la estructura que esconde datos que pueden ser pertinentes. Por ejemplo, el número de OCB apoyadas por la OPSR es subestimado porque en algunos casos, el coejecutor oficial es la alcaldía pero el co-ejecutor operativo un OCB. Tener el municipio como el coejecutor visible es importante estratégicamente para apalancar recursos de los municipios para la atención de las personas desplazadas y vulnerables pero implica que, hasta el momento, el número verdadero del OCB apoyadas no esté reflejado en los datos del SIO. Igualmente, se dificulta medir el número o la tasa de transferencia a los programas oficiales (el traspaso) por la manera en que se manejan los datos de los beneficiarios a nivel individual.

158. Finalmente, desde la perspectiva de efectividad, los datos requeridos están presentes pero aquellos que permiten medir la dimensión de impacto no se encuentran completos. Por un lado, el SIO no incluye los indicadores de impacto ya que está diseñado principalmente para el uso de monitoreo de actividades. Por otro lado, la mayoría de los estudios del contexto patrocinados por el PMA no hacen un análisis inferencial del impacto de ser beneficiario ni desagregan el impacto por modalidad. Ambos casos (estudios del PMA y del SIO) se limitan a un resumen de estadísticas descriptivas y carecen de los análisis inferenciales. El Estudio de Línea de Base de MGL/RN es la excepción. Esto implica que aunque el PMA recopila una gran cantidad de información, persisten vacíos en su utilidad para una evaluación del efecto de las respectivas intervenciones de la OPSR.

159. Impactos Indirectos y el Marco Lógico: La OPSR valora la importancia de reconstruir el tejido social, de visibilizar las necesidades, de proveer protección a través de la presencia de la OPSR y de la articulación y el apalancamiento. Pero cuando se intenta medir el impacto de

la OPSR por medio de estas acciones, la mayor parte de los datos son de carácter cualitativo y anecdótico. Esto es entendible porque estos impactos indirectos no figuran en el marco lógico. No obstante, por el valor de estos impactos en el contexto, vale la pena buscar cómo medirlos más intencional y cuantitativamente para evidenciar el efecto de las intervenciones de la OPSR y la presencia del PMA. Esto es importante especialmente porque al tratar de maximizar los efectos indirectos es posible que la eficiencia o la efectividad, ambas ya contempladas en el marco lógico, se afecten negativamente. Sería importante, entonces, tener una manera de cuantificar los efectos invisibles para ver los costos y beneficios.

160. En el marco lógico actual hay dos indicadores que reflejan estos temas. La tasa de traspaso de beneficiarios a programas gubernamentales puede medir indirectamente el éxito de la OPSR en cuanto a la visibilización de la población atendida. También, el número de OCB apoyadas puede ser una manera de medir el fortalecimiento del tejido social. Sin embargo, no hay indicadores para medir el impacto de Protección. La medida de los incidentes de seguridad puede servir para tal efecto pero solamente se miden los incidentes en los puntos de entrega para crear un indicador de eficiencia y esto no necesariamente refleja la situación de seguridad de los beneficiarios.

161. Por otro lado, no se mide el nivel de seguridad o protección que experimentan los beneficiarios después de recibir sus entregas o de participar en los proyectos. Tampoco existen medidas para evaluar el nivel de articulación o de apalancamiento en cada proyecto. Aunque se reconoce que el personal trabaja muy estratégicamente para asegurar buenos niveles de apalancamiento y articulación e invierten mucho tiempo en crear disposiciones creativas para llegar a los beneficiarios, no hay una manera de evidenciar la importancia de estas tácticas en el sistema de monitoreo o en el marco lógico.

162. De hecho, dentro de los 41 indicadores que se encuentran en el marco lógico, solamente seis de ellos tienen relación con estos impactos indirectos (cuatro de traspaso, uno el porcentaje de mujeres en AxT/C y otro el número de OCB apoyadas). La escasez de indicadores de los impactos indirectos se debe principalmente al hecho de que los impactos indirectos no figuran en el Marco Lógico. Por lo tanto, se pierde el valor agregado en la documentación y no se demuestra la intencionalidad y minuciosidad que el personal del PMA usa para asegurar que estos impactos indirectos sean maximizados en sus proyectos. A continuación, se sugieren dos ejemplos para medir algunos impactos invisibles que surgieron durante la misión de evaluación.

163. *Visibilización*: La visibilización puede ser el primer paso hacia la sostenibilidad y la visibilización oficial puede ser medida no solamente por el traspaso formal de los beneficiarios a los programas nacionales sino también, por el reconocimiento de las entidades territoriales del Estado de la seriedad y la complejidad de la situación para los desplazados. Una manera de medir este factor es por medio de un indicador llamado “traspaso transicional”. Es decir, se considera un éxito cuando los municipios o alcaldías aportan sus propios recursos para la atención a los desplazados. Entonces, el “traspaso transicional” puede ser medido indirectamente por el número de municipios que son coejecutores de proyectos o que están articulados con las iniciativas para los desplazados. Una ventaja es que se puede medir estos indicadores con la información que ya existe en el SIO.

164. Se identificaron algunos ejemplos de acciones que ocurren cuando se tiene éxito en la visibilización. Por ejemplo, la creación de encuentros patrocinados por entidades estatales; las visitas de gerentes a poblaciones desplazadas en los casos en que los municipios aportan dinero discrecional o personal a los proyectos para atender a PD. Son indicadores de éxito de la visibilización que se pueden usar para evidenciar este esfuerzo y el resultado alcanzado. Otra medida del éxito de la visibilización puede ser los resultados del traspaso y/o el reconocimiento oficial como: número de mujeres vinculadas al SGSSS antes y después de un ciclo de MGL/RN; número de niños y niñas que cuentan con registro civil de identidad antes y después del ciclo; número de niños y niñas que están cubiertos por los servicios del Estado; nivel de conocimiento de sus derechos como PD antes y después de un ciclo de proyectos

(aplicable a todas las modalidades). Algunos de estos datos ya están en el SIO. Solamente sería cuestión de incorporarlos dentro de un indicador compuesto en un análisis de “visibilización.”

165. *Apoyo de las OCB*: Existe un indicador que mide el número de OCB apoyadas. Sin embargo, no se describe con claridad la razón por la cual es importante trabajar con estas entidades. Esta pregunta tiene pertinencia porque desde la perspectiva de la eficiencia, parecería mucho más eficiente que la OPSR distribuyera la asistencia alimentaria a través de unas pocas organizaciones altamente capaces y profesionales tales como las ONG internacionales o entidades gubernamentales establecidas y capaces. Esto haría más fácil el reto del monitoreo y la recolección de datos y aumentaría las medidas de eficiencia y efectividad de la OPSR. Las OCB generalmente son organizaciones menos profesionales y con menor capacidad tecnológica y cuanto más alto sea el porcentaje de OCB entre los coejecutores, la OPSR aparentará ser menos eficiente. Por lo tanto, sería conveniente explicitar los beneficios indirectos del apoyo a OCB e incluir de manera intencional en el marco lógico indicadores pertinentes a estos beneficios. Cinco beneficios identificados en la evaluación son: el atraer recursos al contexto; el empoderamiento del liderazgo femenino; la resolución de problemas que el gobierno no soluciona; el reconocimiento y fortalecimiento de los grupos culturales y el afianzamiento de la sociedad civil local.

166. *La importancia de medir los impactos indirectos*: La importancia de poder medir estos impactos indirectos es que uno de los temas que demuestra la tensión entre atender a más beneficiarios o aportar un paquete de raciones más grande. Dado el nivel de necesidad y el déficit de recursos, no hay una respuesta correcta pero existe esta tensión al intentar lograr un balance entre los dos extremos. En este caso, han tomado la decisión de mantener las raciones diseñadas originalmente para las modalidades destinadas a mujeres, niñas y niños y disminuir las raciones en las modalidades de recuperación para poder llegar así a más beneficiarios. Tomando en cuenta la lógica del programa, de intentar visibilizar la situación de la PD y vincularla con los programas nacionales, y tomando en cuenta el rol de la OPSR como “bisagra” que cataliza coaliciones alrededor de sus proyectos, la intención de ampliar la cobertura a pesar del costo de reducir las raciones tiene mucho sentido. No obstante, siempre será una tensión y valdría la pena tener más indicadores para medir la visibilización y el traspaso si se reconoce esto como uno de los valores importantes de la presencia de la OPSR en Colombia.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Evaluación General

167. **Introducción.** Esta sección resume la opinión del equipo evaluador con base en los hallazgos y factores descritos en las secciones anteriores. Aporta una valoración de la OPSR según los criterios de evaluación. Después de un resumen general de la OPSR, presenta un análisis de cada una de las dimensiones de la evaluación y termina con algunas observaciones sobre las tendencias de las Operaciones en Colombia a lo largo de la década.

168. **Resumen General.** El equipo evaluador escuchó, por testimonios de beneficiarios, coejecutores, representantes de otras organizaciones en asistencia humanitaria y de los socios de la OPSR, que la OPSR juega un rol muy importante en el contexto de asistencia humanitaria en Colombia y tiene un impacto muy positivo a través de su presencia en la OPSR. Los procesos de articulación y apalancamiento son muy sofisticados y el personal del PMA demuestra la cultura de estar atentos a las tácticas de articulación para atender a los beneficiarios. Igualmente, demuestra una actitud reflexiva sobre las implicaciones de sus acciones en el contexto y de identificar los riesgos posibles para los beneficiarios.

169. Tácticamente, la OPSR demuestra un fuerte nivel de interconexión. En cuanto a la conexión estratégica, el crecimiento de iniciativas estratégicas a lo largo de esta OPSR ha sido un aspecto positivo que puede servir para que las lecciones aprendidas de la articulación y de la parte estratégica se puedan difundir a programas del PMA en otros países. El próximo

paso para la conexión táctica en el programa debe ser el de sistematizar las lecciones aprendidas y crear una gama de buenas prácticas.

170. Se piensa que además de salvar vidas y reconstruir medios de subsistencia, la OPSR tiene un efecto multiplicador por su presencia, creando impactos indirectos debido a su forma de trabajo. Sin embargo, cuando se habla de evidencia, se nota que los indicadores de impacto en el marco lógico no reflejan la amplitud de los elementos identificados en la misión sobre el beneficio de la presencia de la OPSR en el país. Los indicadores son insuficientes para captar adecuadamente a la profundidad del impacto de la OPSR. Lo que aún hace falta en la OPSR es, irónicamente, la necesidad de visibilizar el valor agregado de la presencia del programa en el marco lógico de la misma. Hay mucho dicho pero poco escrito sobre este valor agregado; tomando en cuenta que éste es visto como la mayor contribución de la OPSR en el contexto, vale la pena buscar la manera de medir el éxito y progreso de los impactos invisibles.

171. **Coherencia y Pertinencia.** El diseño del programa busca reducir una brecha en la atención y responde a las necesidades de las poblaciones desplazadas y vulnerables en el contexto. El programa es pertinente para el contexto y juega un rol importante dentro de las configuraciones de entidades que proveen asistencia humanitaria a la PD. El contexto de desplazamiento está constantemente cambiando. Por ejemplo, hay señales de que las dinámicas del desplazamiento están manifestándose más en la forma de comunidades restringidas y bloqueadas dentro de la proporción de personas afectadas por la violencia. También, la violencia esta desplazándose hacia nuevas regiones. Por lo tanto, mantener la flexibilidad del Programa en un contexto tan cambiante es importante para la OPSR.

172. La manera en que el PMA interactúa dentro de este contexto es innovadora en el convenio tripartito. Dicho convenio entre el PMA, ICBF y Acción Social para el manejo de la OPSR ha creado una alianza entre entidades con mandatos diferentes pero con el interés de atender una misma población. El convenio tiene el reto de articular tres organizaciones distintas en un mismo propósito pero el consenso es que las ventajas de estar coordinados con las políticas y entidades gubernamentales superan el reto. Las tres entidades interactúan para tomar decisiones y crear políticas a través de tres niveles de consejos: en las regiones, a nivel nacional técnico y a nivel nacional estratégico. Dichos niveles facilitan la comunicación interinstitucional y una buena articulación de la OPSR con las políticas nacionales para la PD. Todas las entidades en el contexto, tanto las tripartitas como las del NNUU, reconocen el valor de la presencia de la OPSR. Esto es valioso teniendo en cuenta que algunas de estas agencias tienen mandatos muy diferentes; lo fundamental es que todos valoran la participación del PMA.

173. En el diseño y estructura de la OPSR, la parte operativa está claramente diseñada, apoyada con sistemas sofisticados. Esto es muy visible en la huella documental. La parte táctica, de articulación y apalancamiento, era parte del diseño original y se tienen experiencias de articulación y ejemplos de articulaciones complejas y de apalancamientos estratégicos. Sin embargo, este componente, aunque es valorado verbalmente y usado continuamente en la programación, no es muy visible en la huella documental. Aunque los informes del terreno hablan cualitativamente de esta parte, se pierden los detalles muy rápidamente al subir por la cadena de mando. Haría falta un sistema de medición del valor agregado de la parte táctica y de sistematización de lo aprendido a lo largo de esta OPSR. La parte estratégica es todavía un trabajo en progreso. No está específicamente incorporada en el manual de procedimiento como las otras partes, pero emergió a lo largo de esta OPSR por las experiencias de articulación y apalancamiento y las conversaciones sobre la sostenibilidad. Hay algunas iniciativas experimentales pero aún no se cuenta con el rango de ejemplos como en la parte táctica, ni un entendimiento del mejor papel que el PMA puede jugar en este campo. Se requiere una mayor experimentación sobre la manera de incorporar la parte estratégica en la OPSR y tener una actitud de exploración e investigación para los próximos pasos.

174. **Eficiencia.** La configuración de la OPSR, con aproximadamente 1.300 proyectos activos, administrados por cerca de 1.850 coejecutores, en 22 departamentos, con 10 sub-oficinas regionales, plantea algunos desafíos en relación con la maximización de la eficiencia. No obstante, se percibe que el Programa funciona de manera eficiente si se comparan los gastos no alimentarios (en particular, los del LTSH, ODOC, y DSC) con los de otros programas nacionales. Llama la atención que la OPSR pueda lograr este buen nivel de eficiencia teniendo en cuenta la gran dispersión del desplazamiento colombiano con un porcentaje baja en el ODOC y con una bajada en la tasa de LTSH a lo largo de la OPSR. El PMA logra hacerlo por el uso estratégico de apalancamiento y articulación con otras entidades con el interés de compartir los gastos logísticos. Por otro lado, es evidente que el PMA funciona con un equipo relativamente pequeño en relación con la cobertura del programa, pero con una gran capacidad de trabajo. En conversaciones con representantes de otras entidades, expresaron su admiración por el trabajo alcanzado por el equipo dado su tamaño tan pequeño.

175. En general, se ve que el sistema de contratación y logística es una fortaleza de la OPSR. Funcionan de manera creativa, tratando de apoyar a productores locales pequeños cuando pueden y utilizando productos culturalmente apropiados al contexto. Las medidas de eficiencia en el marco lógico – entregas a tiempo e incidentes de seguridad – sugieren que ocurren algunas dificultades de entregas a tiempo (79 porcentaje cifra global) pero esto es más un indicador de la necesidad de consolidar entregas en las bodegas por los tamaños relativamente pequeños de las mismas. No se tienen dificultades significativas con los incidentes de seguridad; es evidente que la parte logística toma en cuenta la seguridad cuando planean sus rutas e intervenciones. Otro confirmación de lo anterior es que en la misión todos los coejecutores expresaron un satisfacción con la OPSR en cuanto a la calidad de los productos tanto como su compromiso de entregarlos a tiempo. Además, perciben que la OPSR trabaja de manera muy dialógica y esto evita muchas dificultades en el manejo de los productos.

176. No obstante, las medidas de entregas a tiempo, y el tiempo de convertir contribuciones confirmadas en recursos distribuibles pueden ser mejorados. Además, las balanzas de fin de mes sugieren que a veces hay bastantes reservas en las bodegas. En parte esto se debe al contexto cambiante que exige mucha flexibilidad programática la cual se hace posible precisamente por esas reservas. Sería posible tomar medidas para disminuir esta variabilidad pero podría restringir la flexibilidad que el programa requiere.

177. La percepción del equipo evaluador es que las barreras al mejoramiento de la eficiencia resultan internamente por la necesidad de mantener la flexibilidad del programa y externamente por las tendencias de las contribuciones de los donantes y los sistemas financieros a nivel mundial del PMA. Sería bueno enfocar en primer lugar en los ajustes relacionados con los factores externos y si esto no produce mejoramientos en la eficiencia en este ciclo, entonces se puede examinar los sistemas nacionales.

178. Algunas medidas que se pueden promover para mejorar la eficiencia de conversión serían dar pasos como el de ampliar el círculo de donantes, animar a los donantes a optar por un porcentaje aún más alto de sus donaciones en efectivo para permitir la compra de productos locales, también se puede explorar como los donantes pueden empacar las donaciones para evitar la necesidad y el costo de reempacar los productos en una bodega central en Colombia antes de distribuirlos, y solicitar que las donaciones lleguen más sistemáticamente a través de todo el año en vez de en momentos puntuales.

179. **Productos.** Las cifras de eficiencia (número de beneficiarios, entregas y productos de los trabajos y capacitaciones) demuestran que se está cerca de lo planeado; y si no fuera por el déficit presupuestario, se estaría logrando mucho más todavía. Incluso, con dicho déficit el programa ha podido atender al 94 porcentaje de los beneficiarios planeados para esta etapa, aunque con solamente la mitad de TM dispuestas. Se tomó la decisión de mantener los niveles de atención destinados a las mujeres y niños (MGL/RN y Alimentación Escolar) y disminuyeron los recursos en AxT y AxC. Han aumentado los números de beneficiarios más

allá de lo planeado en las modalidades AxT y AxC, aunque con paquetes más pequeños. Tomando en cuenta la intención de visibilizar las poblaciones no atendidas hacia los programas gubernamentales, tiene sentido intentar atender el mayor número posible de beneficiarios que se pueda, aunque con menos alimentos. Los números de beneficiarios en MGL/RN son un poco menos de lo planeado pero es probable que esto se deba a la nueva política de tener coejecutores vinculados con los sistemas de salud, lo cual limita la expansión de esta modalidad.

180. Efectividad. La OPSR muestra algunos impactos positivos en los objetivos, medidos por la salud nutricional y la calidad de vida de los beneficiarios. Según los testimonios de los otros actores en el campo de la asistencia humanitaria en el país, el rol que juega el PMA reduciendo brechas es sumamente importante, aunque no se pueda evidenciar con los indicadores. Además, el equipo evaluador escuchó variados testimonios que permiten pensar que, además de salvar vidas y reconstruir medios de subsistencia, la OPSR crea un impacto multiplicador por su presencia y la manera como trabaja.

181. En cuanto a las modalidades, se nota algunas consecuencias imprevistas. La política de vincular la modalidad de MGL/RN con instituciones de salud ha creado un mejor nivel de atención para los beneficiarios del proyecto pero se ve un porcentaje mas bajo de beneficiarios participantes, probablemente por la misma política. En Alimentación por Trabajo, aunque el marco lógico priorice los proyectos de saneamiento básico, solamente el 22 porcentaje de los beneficiarios se encuentren en un proyecto para mejorar el saneamiento básico.

182. Impacto: Los impactos directos se pueden clasificar bajo tres rubros: El Hambre, La Desnutrición, y Los Medios de Vida.

183. *Rubro 1: El Hambre.* La seguridad alimentaria continúa como preocupación para la gran mayoría de las familias de la muestra de seguimiento del Estudio de Línea de Base. Un elemento positivo es que el PCA, medido al final del proyecto, demuestra una mejora en la calidad nutritiva de los alimentos consumidos. Esto implica que los proyectos de MGL/RN han tenido un efecto positivo para las familias. La tendencia general sugiere que la inseguridad alimentaria ha sido mitigada, pero dos tercios de los encuestados todavía viven una inseguridad alimentaria moderada o severa.

184. *Rubro 2: La Desnutrición.* En la línea de base, se vio un cambio en la prevalencia de la desnutrición, más notable para los niños/niñas que para las madres. El estudio muestra algunos cambios positivos pero estas ganancias generalmente no son suficientes para sacar a las familias de las categorías de vulnerables o desnutridas.

185. *Rubro 3: Fortalecer los Medios de Vida.* En las cifras se ve que el 22 porcentaje de los beneficiarios en AxT participaron en proyectos que mejoraron el saneamiento básico. En los documentos del PMA se destaca de la importancia del saneamiento básico. Si en realidad es así, un porcentaje de 22 porcentaje de participación en proyectos enfocados en este tema pareciera bastante bajo. Además, se dificulta la medida de este indicador porque en el SIO, hay los mismos participantes en varias actividades y esto infla y hace inconsistente el dato. En AxC, casi la mitad de las capacitaciones estuvieron orientadas a la generación de ingresos. Los beneficiarios afirmaron la importancia de este tipo de capacitación. Pero no se puede confirmar, en base a los datos, si estas capacitaciones crean un cambio sostenible o no.

186. Impactos Indirectos: Se reconocen impactos indirectos importantes en muchos casos más allá de los alimentos mismos (aunque obviamente los alimentos son muy bienvenidos y se ven como el agente catalizador para los impactos indirectos). Estos impactos indirectos pueden resumirse en: Visibilización, Protección, Tejido Social y Articulación/Apalancamiento. Existe un consenso muy fuerte de sus valores pero es difícil percibir los impactos indirectos más allá de las historias cualitativas y anecdóticas. El equipo evaluador observa que este valor agregado es muy importante para el contexto y considera importante explicitarlo en la programación y el monitoreo para validar así su presencia. Hasta ahora, los indicadores en el marco lógico miden las tasas de traspaso (reconocimiento

estatal de una población), la participación femenina, y el número de OCB apoyadas. Pero por la importancia de estos impactos, valdría la pena contar con indicadores o medidas para demostrar estos efectos invisibles.

187. Interconexión y Sostenibilidad. Existen dos tipos de conexión: la conexión operacional y la conexión estratégica. La primera tiene que ver con la articulación y apalancamiento táctico que se ve en la OPSR. La segunda, se refiere a las conexiones de los programas e iniciativas estatales que mejoran el ambiente en general y que tiene implicaciones para la sostenibilidad. Se tiene interés en esta segunda conexión pero es un trabajo que se encuentra en proceso.

188. En cuanto a la conexión operativa, se hizo evidente durante la misión que ésta es una de las fortalezas de la OPSR. Se puede interpretar esta fortaleza como una respuesta hacia el déficit financiero, la necesidad de ser muy creativos en el apoyo a los beneficiarios y responder a sus necesidades. Se tienen varios ejemplos anecdóticos del nivel de articulación y apalancamiento, pero es difícil evidenciarlos en la huella documental. Puede ser interesante construir una medida de articulación para cada proyecto, describiendo el número de instituciones articuladas en un proyecto. Otro nivel de articulación sería el número de instituciones que apoyan a un coejecutor, aunque sea en otras áreas o trabajos. En cuanto al apalancamiento, convendría tener una idea del nivel de recursos apalancados en cada proyecto (por ejemplo, con fondos de alcaldías, aportes privados, etc.). Contar con estos indicadores sería el primer paso para cuantificar los impactos indirectos de este trabajo.

189. Un comentario adicional es que se encontraron ejemplos bastante creativos en relación con la articulación y apalancamiento pero las lecciones aprendidas de esta OPSR no se han sistematizado suficientemente para construir así un abanico de buenas prácticas. Esto tendría valor no solamente para el personal de la OPSR sino también para el PMA en general. Dado este contexto de alta complejidad, mucho de lo aprendido puede ser útil para programas del PMA, incluso en otros países. Valdría la pena crear espacios de intercambio no solo entre las sub-oficinas en Colombia para compartir experiencias sino también explorar la posibilidad de crear intercambios de personal operativo entre los distintos países.

190. El segundo tipo de conexión es la conexión estratégica. Esta hace relación con la dimensión de sostenibilidad porque habla de los cambios en el ambiente que promueven el mantenimiento del estado nutricional y/o los impactos concernientes al aspecto operativo de la OPSR. Mirando la trayectoria de las OPSR anteriores, es probable que este aspecto tenga más énfasis en la próxima OPSR. Se tienen iniciativas innovadoras pero todavía es una fase de experimentación. La relación con ICBF y Acción Social es un primer momento de esta conexión estratégica. El próximo paso será la formalización de convenios de cooperación con los Ministerios relacionados con los programas operativos, como el Ministerio de Protección Social o el de Educación. También, existen políticas interministeriales como el Plan de Seguridad Alimentaria Nacional, con el que el PMA puede articularse de manera más intencional.

191. Aún no se puede hablar de la sostenibilidad de impactos desde la perspectiva de la conexión estratégica. Se requiere de un trabajo a nivel de sistemas y políticas a fin de crear un ambiente general positivo. Por el tamaño de los equipos en el terreno, no se ha podido invertir el tiempo adecuado para la conexión entre las operaciones y la política pública pero ha crecido la articulación y apalancamiento que se hace cotidianamente en el terreno. Valdría la pena aumentar el tamaño de los equipos de las oficinas a fin de tener responsables de buscar de manera intencional esta vinculación con la política pública. No todas las regiones están a punto de asumir este trabajo de articulación pero se puede pensar en una fase de exploración. Existen ejemplos de que cuando existe un plan, como el de Seguridad Alimentaria y Nutricional, la OPSR puede lograr una buena articulación y multiplicar los impactos. El equipo evaluador visitó dos experiencias de esta clase de conexión estratégica durante la misión de evaluación y quedó altamente impresionado.

192. Por el momento, parece que el indicador del traspaso a los programas del Estado equivale a la sostenibilidad en el diseño de la OPSR. Aún no se puede medir estas cifras en el SIO, salvo el estudio del Departamento Antioquia; tampoco es posible evidenciar que el traspaso equivalga a un sostenimiento y mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de los desplazados. Sería conveniente para el próximo paso, iniciar un proceso de revisión y validación de esta suposición e incorporar intencionalmente la parte de la conexión estratégica dentro del tema de sostenibilidad. Es de anotar que se ha avanzado sobre este tema durante esta OPSR y se puede seguir adelante mediante el diseño de un proceso de estudio de indicadores que permita medir el traspaso, que supere el traspaso tan solo de responsabilidades y considere más la sostenibilidad de la seguridad alimentaria.

193. Una forma de estudio puede ser medir la conexión estratégica, el nivel de vinculación de los beneficiarios cruzando servicios y los cambios en las barreras estructurales. Otra forma, sería la verificación de la sostenibilidad del traspaso. Igualmente, propiciar una investigación de la salud nutricional de beneficiarios que han estado en el programa durante el año anterior, de manera que se pueda contestar el “¿y qué?” de una mejor manera. Así mismo, medir el nivel de apoyo de instituciones que salieron del programa un año antes y ver el “¿y qué?” en su actual situación. Estos estudios ayudarían a entender las barreras estructurales específicas que impiden la sostenibilidad y además, a identificar las políticas públicas específicas que favorecen esta condición.

5.2. Recomendaciones

194. **Introducción.** Desde la perspectiva de la Oficina Nacional, por tener una extensión en la OPSR actual hasta principios del 2012, esta evaluación es realmente de medio término. Por lo tanto debe dar prioridad a recomendaciones de ajuste más que a recomendaciones para el próximo ciclo de OPSR. No obstante, algunas de las tendencias que se ven en este estudio pueden servir como catalizadores para discusiones y proyecciones a largo plazo. A continuación, se clasificarán las recomendaciones bajo cinco rubros: La Programación, Los Efectos Indirectos, La Estructura, El Marco Lógico, y Los Donantes.

195. **La Programación:** Las siguientes recomendaciones pueden tener mayor aplicabilidad en el próximo ciclo de la OPSR, pero algunas de ellas pueden considerarse actualmente. Los gerentes de programación pueden profundizar sobre lo siguiente:

- Buscar una manera de aumentar la presencia de la modalidad de MGL/RN en los sectores rurales ante las dificultades de garantizar su vinculación a puestos de salud de buen funcionamiento.
- Explorar la posibilidad de aumentar el impacto de MGL en las madres. Esto se puede lograr de dos maneras. Por un lado, convertir la ración individual a una ración familiar. Por otro lado, buscar maneras de coordinar las acciones de MGL más intencionalmente con las otras modalidades en una intervención a nivel familiar.
- Aumentar el porcentaje de proyectos de saneamiento básico en la modalidad del AxT a pesar de que todos los productos de AxT son útiles.
- En la AxC, focalizar principalmente en las capacitaciones relacionadas con la generación de ingresos para vincular la modalidad más estrechamente a los programas nacionales de la misma índole, a pesar de que todas las capacitaciones son útiles.

196. **Los Efectos Indirectos:** Por el gran valor agregado que los impactos indirectos traen al contexto Colombiano, es importante buscar políticas que los fortalezcan en el trabajo de la OPSR. Las siguientes recomendaciones se orientan fundamentalmente a cómo identificar y priorizar los impactos indirectos en el contexto:

- Crear más oportunidades de encuentro e intercambio para los co-ejecutores, no solo para sistematizar lo aprendido referente al desarrollo de los proyectos, sino también,

para fortalecer las conexiones interinstitucionales para asegurar la sostenibilidad del esfuerzo común.

- Iniciar un estudio que permita identificar y evidenciar los impactos agregados de las modalidades - en particular en Alimentación Escolar y Alimentación por Bienes.
- Patrocinar tres estudios de mercado sobre las alternativas a las distribuciones en especie para mejorar la programación del uso de las alternativas en el contexto:
 - Un estudio sobre la factibilidad de aumentar el porcentaje presupuestario designado para la compra local.
 - Un estudio sobre si/cómo los impactos indirectos se fortalecen por la compra de productos locales suministrados por pequeños productores.
 - Un estudio identificando los impactos indirectos por el uso de productos básicos comparado con el uso de los bonos.

197. La Estructura: Las recomendaciones sobre la estructura se fundamentan en la intención de resaltar las necesidades estructurales ya reconocidas para abordar los retos de manejar una OPSR en un contexto cambiante.

- Ponderar una presencia permanente en las zonas orientales por la creación de una oficina satélite para aprovechar la sinergia creada por la presencia del personal del PMA y al mismo tiempo promover el fortalecimiento de los impactos indirectos de protección, visibilización, y construcción del tejido social. Se podría lograr esta presencia quizás al traspasar una de las oficinas satélites actualmente situadas en una zona post-conflicto.
- Ampliar los equipos en las sub-oficinas y las oficinas satélites.
- Favorecer el intercambio entre el personal de las sub-oficinas y las oficinas satélites a través de visitas a proyectos con el fin de apreciar así la variedad de perspectivas de los diversos contextos.

198. El SIO y El Marco Lógico: Mientras el SIO recopila una cantidad extraordinaria de información básica, es principalmente descriptiva. Dada la cantidad de proyectos y co-ejecutores en la OPSR, sería importante aprovechar más el análisis inferencial para resaltar los impactos programáticos. Antes del fin de ciclo, el equipo de monitoreo deberá:

- Identificar la manera de medir los indicadores de impacto que ya se encuentran en el Marco Lógico y desagregar en base a la inferencia los impactos de las diferentes modalidades y las variaciones entre la población beneficiada por la OPSR y la no beneficiada.
 - En los estudios de contexto patrocinados por el PMA, es importante incorporar algunas preguntas sobre si fueron beneficiarios y de cuales modalidades.
- Crear nuevos indicadores que permitan evidenciar los impactos indirectos de la OPSR en el contexto. Estos incluyen: la visibilización; la protección; la construcción del tejido social; el apalancamiento y la articulación.
 - Crear una base de datos que capte las variaciones sutiles en las clases de articulación (número de niveles, número de socios, etc.) y el nivel de apalancamiento logrado. Además, se puede agregar al análisis otros indicadores como el número de beneficiarios, los diferentes impactos indirectos, o medidas de salud.
- Promover un **estudio de seguimiento** de los beneficiarios, desagregado por modalidad, después del traspaso para evidenciar mejor la sostenibilidad de los cambios que se ven en los beneficiarios durante el período de los proyectos.

199. Los Donantes: Para promover cambios en la puntualidad y previsibilidad de las contribuciones, el director nacional debe desarrollar una estrategia de financiación con el apoyo de la Unidad de Relaciones con Donantes para:

- Buscar maneras de diversificar el círculo de donantes para evitar la sobredependencia y de apoyar las iniciativas estratégicas señaladas por la oficina nacional como prioridades para el futuro.

Anexos

Anexo 1: Bibliografía

PMA, Roma. 2009. 45 Years of School Feeding Experience.

Corte Constitucional. Jan. 2009. Auto N. 005: Protección de los derechos fundamentales de la población afrodescendiente víctima del desplazamiento forzado.

Corte Constitucional. Jan. 2009. Auto N. 004: Protección de los derechos fundamentales de las personas y los pueblos indígenas desplazados por el conflicto armado o en riesgo de desplazamiento forzado. Boletín Desplazados: Hechos y Avances en Atención a La población Desplazada. Acción Social.

Borton, John, M. Buchanan Smith & Ralf Otto. 2005. Support to Internally Displaced Persons: Learning from Evaluations. Sida.

Bundy, Donald and et.al. 2009. Rethinking School Feeding: Social Safety Nets, Child Development and the Education Sector. Directions in Development. The World Bank.

PMA, Roma. May 2007. Cash Transfers to Beneficiaries. Choosing the Right Responses to Hunger Needs: 2010-2011 Strategic Evaluations. PMA- Roma. 2009.

ACNUR. May 2006. Colombia, Desplazamiento Indígena y Política Publica: Paradoja del Reconocimiento.

Internal Displacement and Monitoring Centre. July 2009. Colombia: New Displacement Continues, Response Still Ineffective. Consolidated Framework of PMA Policies. PMA-Roma. 2008.

Edgar Forero. Sept 22, 2003. El Desplazamiento Interno Forzado en Colombia. Paper presented at: Conflict and Peace in Colombia: Consequences and Perspectives for the Future. Washington, D.C.

PMA, Colombia 2009. Encadenamiento productivo y procesos de formación en buenas prácticas agrícolas con población desplazada en Quibdó-Choco.

ICBF. 2005. Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia. Estado de nutrición, alimentación, condiciones de salud, y saneamiento básico de la población desplazada por la violencia y la receptora vulnerable en 7 ciudades de Colombia. Informe de Línea de Base. Econometría y SEI. Nov. 2008.

Econometría y SEI. Dec. 2009. Estado de nutrición, alimentación, condiciones de salud, y saneamiento básico de la población desplazada por la violencia y la receptora vulnerable en 7 ciudades de Colombia. Informe Final Comparación Línea de Base y Seguimiento.

PMA, Colombia. Dec 2005. Estado Nutricional, de Alimentación, y Condiciones de Salud de la Población Desplazada Por La Violencia en Seis Subregiones del País. Informe Final.

PMA, Colombia. 2008. Standard Project Report 2008 10588.0 SPR. Standard Project Report 2009 10588.0 SPR PMA Colombia. 2009.

Ibáñez, Ana Maria & Andrés Moya. 2007. La Población Desplazada en Colombia: Examen de Sus Condiciones Socioeconómicas y Análisis de las Políticas Actuales. Departamento Nacional de Planeación

PMA/ICRC. Dec 2004. Identifying food and non-food needs of the internally displaced: A joint survey of internally displaced populations in Colombia.

Informe de Avance de Indicadores M&E Productos y Procesos de La OPSR 10599. Jan-Mar 2009.

PMA, Colombia. 2009. Informe de jóvenes rurales Puerto Gaitán.

PMA, 2009. Informe final experiencias en el desarrollo del proyecto comunidades educativas gestores de paz y convivencia democrática.

PMA, Colombia August 2009. Informe Mensual de Monitoreo, Sub Oficina Bogotá.

PMA, Colombia Septiembre 2009. Informe Mensual de Monitoreo, Sub Oficina Buca,amanga. Informe Mensual de Monitoreo, Sub Oficina Valledupar. PMA Colombia Octubre 2009

PMA, Colombia Abril-Junio 2009. Informe Tri-Mensual de Monitoreo, Sub Oficina Medellín-Quibdo. **PMA-FAO**. April 2008. Food Consumption Score.

PMA, Roma. 2003. Food Aid and Livelihoods in Emergencies: Strategies for PMA. Food and Nutrition: Strategies for PMA. PMA- Roma. 2004.

PMA, Roma. 2008. Guidelines on the Implementation of the Enhanced Commitments to Women. La vulnerabilidad alimentaria de hogares desplazado y no desplazados: Un estudio de caso en ocho departamentos de Colombia. PMA/GTZ. 2006

Los Efectos del Desplazamiento Forzado en La Mujer Colombiana. Servicio Jesuita a Refugiados-Colombia. Marzo 2009.

PMA, Nov. 2008. Manual de Procedimiento PRRO 10588.o.

Marco de Asistencia de las NN.UU. para el Desarrollo 2008-2010. NN.UU. 2007.

PMA, 2007. NFR Project Review Committee Colombia PRRO 10588.o. Nutrition in Emergencies: Strategies for PMA. PMA- Roma. 2004.

ICRC/PMA. Nov 2007. Una Mirada a la población desplazada en ocho ciudades de Colombia. Prize, Jacqueline. Targeting in Complex Emergencies: Colombia Country Case Study. Feinstein International Center. Abril 2008.

PMA, Colombia. Jan. 2008. Project Document PMA COL PRRO 10588.o.

PMA. 2009. Restablecimiento: Alimentos por Trabajo. Departamento Guajira. Restablecimiento: Alimentos por Trabajo. Departamento Guajira. San Juan del Cesar. PMA. 2009.

PMA Colombia. Mar 2009. Seguridad alimentaria y recuperación de los sistemas tradicionales de producción en 10 comunidades indígenas del municipio de Bojaya-Chocó.

PMA, 2009. Strategic Evaluation of the Effectiveness of PMA Livelihood Recovery Interventions. PMA Office of Evaluations..

PMA, Colombia 2009. Office of Evaluations. 2006. Thematic Review of PMA Food Aid for Nutrition: Mother and Child Nutrition (MCN). Una experiencia de fortalecimiento comunitario y generación de ingresos para población desplazada: "Empresa Comunitaria Ave Feniz". Vidas Desplazadas. ICRC. August 2007.

PMA, Roma. 2008.. Vouchers and Cash Transfers as Food Assistance Instruments: Opportunities and Challenges.

PMA, Colombia. October 2007. Vulnerability to Food Insecurity and Malnutrition among Internally Displaced Populations in Colombia: Findings from a Review and Analysis of Secondary Data. **PMA** Colombia. July 2009. PMA COL 10588.o Quarterly Resource Update.

PMA, Roma. 2008. PMA Consolidated Framework of PMA Policies. PMA Corporate Strategic Results Framework. PMA-Roma. 2009.

PMA, Office of Evaluation. 2008. PMA Evaluation Policy.

PMA, Colombia. September 2009. PMA Executive Brief Colombia.

PMA, Roma. 2008. PMA Programme Design Manual: Capacity Development.

PMA, Roma. 2009. Política del PMA en Materia de Fomento de Capacidad, Informe de Actualización. PMA Programme Design Manual: Food for Training. PMA- Roma. 2008.

PMA, Roma. 2008. PMA Programme Design Manual: Food for Work.

PMA, Roma. 2008. PMA Programme Design Manual: General Food Distribution. PMA Programme Design Manual: Mother and Child Nutrition. PMA- Roma. 2008.

PMA, Roma. 2008. PMA Programme Design Manual: School Feeding.

PMA, Roma. 2008. PMA Programme Design Manual: Supplementary Feeding.

PMA, Roma 2006. PMA Strategic Plan 2006-2009.

PMA, Roma 2011. PMA Strategic Plan 2008-2011.

PMA, Roma. Oct 2008. Terms of Reference: PMA PRRO COL 10588.0 Final Evaluation.

Anexo 2: Metodología

Sección I: Asuntos Pendientes – Lista de Chequeo

Cuadro 1: Asuntos Pendientes en Coherencia y Pertinencia

Percepciones de los Interesados en cuanto a:

- Colaboración con los socios tripartito y con los agencias del NN.UU.
- La mezcla y forma de las modalidades en el contexto nacional.
- La estrategia tomada por la oficina nacional hacia la disminución de recursos
- La estrategia tomada por la oficina nacional hacia la gran movilidad de PD (por medio de una red descentralizada de co-ejecutores).

Actividades Invisibles y los indicadores de Resultas en el Marco Lógico

- Fomento de Capacidad
 - Ambiente Político
 - Impacto del PMA sobre la situación ambiental
 - Sistemas Nacionales
 - Educación
 - Salud
 - Institucional
 - Entidades del Gobierno
 - ONGs
 - OCBs
 - Individual
 - Nivel de capacidad humana en las instituciones del Gobierno, ONGs, y OCBs
 - Beneficiarios
- OCBs
 - Impactos indirectos por apoyar OCBs

Procesos Articulados

- Transición de los beneficiarios desde modalidades de alivio a las de recuperación
- Los proyectos apoyados en AxT/C – ¿Escogidos estratégicamente o “por demanda”?
- Las circunstancias cuando un entidad de los tripartitos también es co-ejecutor

Cuadro 2: Asuntos Pendientes en Eficiencia y Efectividad (Actividades y Productos y el Marco Lógico)

Todo los Modalidades

- **Falta de Información**

- Entrega a Tiempo desagregada por modalidad
- Rompes en la cadena de suministro de alimentos desagregada por modalidad
- Cantidad de productos no alimentaria **planeado** desagregado por modalidad
- Incidencias de Inseguridad desagregado por modalidad

- **Temas para Investigar**

- Factores que contribuyen a la baja del porcentaje de Entrega a Tiempo
- Factores contribuyen a los rompes en la cadena de suministro de alimentos y como respondió el PMA
- Percepciones sobre la Entrega a Tiempo por parte de los interesados
- Percepciones sobre la calidad, cantidad y pertinencia de la entrega por parte de los interesados
- Razón del indicador “# de incidentes de inseguridad” en el marco lógico (si es eficiencia e impacto)
- Razón (estratégica o “por demanda”) en la mezcla de modalidades entre las áreas urbano y rural
- Razones que deciden las variaciones en los días de apoyo en las modalidades de Socorro y del AxT/C
- Clarificación sobre si los porcentajes de grupo vulnerable (por genero y por etnia) son estratégicamente decididas o por demanda
- ¿El nivel de capacidad en los co-ejecutores y colaboradores como influye en los resultados del PMA en su marco lógico?
- Factores que contribuyen al porcentaje de proyectos cancelados en las modalidades de ESC y en los comedores para niños bajo de 14 años
- Factores que contribuyen al porcentaje de proyectos cancelados en Bogotá SO (alta) Cali, Medellín, Valledupar y Neiva (baja)

Temas Especificas por Modalidad

- **AxT/C**

- Estrategia de selección de proyectos
- Factores que contribuyen al aumento de beneficiarios en AxT/C
- Proceso para evaluar los resultados de las capacitaciones

- **MGL/RN**

- Factores que determinan la disminución de beneficiarios en esta modalidad como porcentaje de total y en la cantidad de los mismos.

Cuadro 3: Asuntos Pendientes en Impacto (Resultas en el Marco Lógico)

Modalidades

- Contribución de las diversas modalidades al nivel familiar en cuanto a la parte económica, educativa y de salud
- Influencia de las diversas modalidades en una sola familia
- Fuentes de apoyo institucional en los hogares
- Factores que contribuyen a la baja niveles de transferencia a los programas del gobierno
- Relación entre alta PCA y baja Seguridad Alimentaria en la línea de base y seguimiento
- Utilidad y lógica del indicador “Porcentaje de gastos familiar en alimentación” como medida del impacto en el marco lógico
- Incidencia de la capacidad del co-ejecutor y colaborador en los indicadores del impacto
- Impactos indirectos por apoyar OCBs (y otros)

AxT/C

- Contribución de los actividades del AxT al ingresos familiar
- Relación de la capacitación con el aumento de la parte económica a nivel familiar
- Impacto de los varios proyectos específicos en AxT

Alimentación Escolar

- Factores que contribuyen a la disminución del porcentaje de niños con educación primaria en la línea de base
- Impacto de AE en el rendimiento escolar personal
- Rol de factores sutiles como los días feriados en los resultados alcanzados con la AE.
- Impacto del apoyo del PMA a nivel de institución escolar
- Impacto del apoyo del PMA a nivel de sistema de educación nacional

MGL/RN

- Factores que contribuyen a un el aumento de la tasa de sobrepeso y obesidad dentro los MGLs
- Nivel de vinculación de los beneficiarios con los puestos de salud y su influencia
- Impacto del apoyo del PMA a nivel de sistema de salud nacional
- Identificación de los vacíos en las capacitaciones de salud.

Cuadro 4: Asuntos Pendientes en Temas Transversales

Recursos y Gastos

- Cantidad de personal
- Percepción de los interesados sobre el paquete y estrategias alternativas para responder a la disminución de recursos

Contratación y Logística

- Factores que contribuyen a la Entrega a Tiempo
- Calidad y Pertinencia de los productos básicos entregados.
- Manipulación y Almacenamiento de los alimentos

Administración y Monitoreo

- Influencia de los datos de monitoreo en la toma de decisiones
- Evidencias de la retroalimentación desde la base en la toma de decisiones

Relaciones Inter-Institucionales

- Calidad de la relación con las entidades del Gobierno
- Calidad de la relación con las entidades del NN.UU
- Calidad de la relación con los co-ejecutores
- Calidad de la relación con los beneficiarios
- Calidad de la relación con los donantes

Sección II: Estrategia de recopilación de datos

Fase de Misión: Estrategia Resumida

(Comunicación con Oficina Nacional)

Introducción:

De las discusiones preliminares del equipo de evaluación surge la propuesta de extender el calendario para la fase de misión y la selección de interesados para ser entrevistados. Se reconoce la dependencia del conocimiento del personal del PMA para desarrollar un plan de evaluación que capte la complejidad de información que se busca, tomando en cuenta las limitaciones de calendario, contexto, y cuestiones logísticas. Las siguientes secciones indican áreas para definir en conversación con la oficina nacional:

- Resumen general con limitaciones
- Descripción del sitio de visita ideal
- Lista ideal de interesados para entrevistar
- Calendario tentativo para un plan diario

Resumen General:

- **Tiempo Disponible:** El tiempo disponible es de 18 días para el ciclo de evaluación. Se divide en aproximadamente tres semanas de trabajo.
- **1ª Semana:** Entrevistas con el personal representativo y con conocimiento profundo de la Oficina Nacional y agencias colaboradoras tales como las de la UN y el Gobierno en la ciudad de Bogotá. Los últimos días de la semana se podrían dedicar a la visita de proyectos e interesados en SO.

- **2ª Semana:** Dedicada a visitas en una o dos regiones (preferiblemente dos, si sea posible).
- **3ª Semana:** Realización de entrevistas con personal clave para profundizar ciertos temas de la evaluación, realizando un primer análisis para presentar al personal del PMA y representantes de agencias de la UN/Gobierno.

Entrevistas Prioritarias:

Listado de personas para entrevistar que representen todos los interesados y a 10 regiones, 3 grupos culturales, 5 modalidades, 1700+ co-ejecutores, y 25000+ proyectos en un periodo de 18 días presenta un desafío considerable. Las consideraciones del equipo de evaluación para guiar la selección de personas a entrevistar son las siguientes:

- Consideración 1: Realizar un máximo de 3-4 entrevistas por día en Bogotá, a no ser que el equipo de evaluación se divida en dos grupos mas pequeños (podría ser necesario para algunas entrevistas).
- Consideración 2: Puede ser difícil visitar más de tres comunidades por día; solamente será posible si las comunidades están ubicado en proximidad cercana.
- Consideración 3: Ante la dificultad para entrevistar al personal del PMA o de agencias gubernamentales durante los fines de semana, se puede utilizar este tiempo para visitar a co-ejecutores y las comunidades cercanas.
- Consideración 4: Existen por lo menos tres centros culturales/geográficos que interesa visitar: Costa Pacífica, Costa Nor-Atlántica, y las sierras centrales. Se debe seleccionar por lo menos una sub-oficina para visitar en cada región, preferiblemente mas que una, si el tiempo y logística lo permite.
- Consideración 5: Según la recomendación, el equipo evaluador se mantendrá junto durante las visitas a sitios específicos. Esto reduce el número de visitas que se puede realizar, pero probablemente profundiza el análisis.
- Consideración 6: Dada la dificultad para realizar entrevistas o visitas durante los Domingos, se puede establecer dicho día para los viajes y desplazamientos. Si es factible realizar visitas o entrevistas se tiene disponibilidad para hacerlas.
- Consideración 7: Aunque no parece factible visitar áreas rurales dentro del poco tiempo disponible, seria bueno visitar centros urbanos mas pequeños y no solamente los centros urbanos más grandes en cada región
- Consideración 8: Aunque seria ideal realizar un FGD de Beneficiarios en cada visita, puede ser que esto no sea tan factible considerando las limitaciones de tiempo. Pero seria bueno realizar por lo menos uno cada día, y más si el personal del PMA lo ve posible.

Características Para Visitas a Regiones Especificas

Teniendo en cuenta las limitaciones del calendario, parece factible visitar a tres diferentes regiones (si es que una sea SO Bogotá), y pasar 2.5 días en cada región con medio día con el personal del PMA y dos días visitando co-ejecutores y beneficiarios del proyecto. Entonces, además del SO Bogotá, se podrían visitar dos otras sub-oficinas u oficinas satélites. Los lugares exactos para visitar se sugiere sean determinados por el personal del PMA a nivel nacional dado su conocimiento intimo del contexto. Sin embargo, sería conveniente considerar los siguientes elementos claves:

- Visitar por lo menos una región donde un número significativo de beneficiarios sean afro-colombianos.
- Visitar regiones que incluyan las cinco modalidades de ayuda, de manera que se pueda observar cómo opera cada modalidad en cada región.

- Considerando que probablemente no sea posible visitar proyectos en áreas rurales dado las limitaciones de tiempo, sería bueno visitar centros urbanos más pequeños y no solamente los más grandes de cada región.
- Visitar un rango de co-ejecutores, desde los más grandes y formalizados hasta los más pequeños e informales.
- Entrevistar personal regional del ECBF o Acción Social, donde sea posible hacerlo.
- Al visitar a los beneficiarios, sería bueno organizar por lo menos un Grupo de Enfoque cada día, reconociendo que probablemente no se pueda hacer más que eso dado las limitaciones de tiempo.
- Para los propósitos del Aumento Compromiso al Mujer, sería bueno poder visitar al menos una cocina comunal o un proyecto escolar encabezado por mujeres.
- Al visitar los proyectos, considerar entrevistar un representante del *Comité de Alimentos*, cuando sea posible.

Lista de Interesados

A continuación, se encuentra una lista de los grupos de interesados asociados con el Programa PMA Colombia y las posibles categorías de personas dentro de cada grupo. Obviamente no será posible entrevistar a todos los interesados en cada clase, entonces se deja la decisión al juicio del personal del PMA CO para determinar a quienes se debería entrevistar. Sería importante por lo menos entrevistar a las siguientes personas:

- Personal PMA
 - PMA Director Nacional
 - PMA Sub-Director Nacional
 - PMA Directores de Oficinas Sub/Satélite
 - PMA Personal Nacional y Sub/Satélite encargados de las cinco modalidades
 - PMA Personal Nacional y Sub/Satélite encargados de monitoreo
 - PMA Personal Nacional y Sub/Satélite encargados de logística y distribución de alimentos.
- Representantes de:
 - Acción Social y ICBF al nivel Nacional
 - Agencias de la UN tales como ACNUR o UNDP y otros
 - Co-ejecutores en las regiones que visitamos
 - Beneficiarios de Proyectos en todos los proyectos que visitemos.

Lista de Interesados para la Evaluación

Categoría	Nombres o Instituciones Especificas
Personal del PMA Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Coordinadores de los Modalidades • Coordinadores de los Logísticos • Coordinadores del Monitoreo y Evaluación • ¿Otros?
Personal del PMA – Sub-oficinas y los satélites	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Coordinadores de los Modalidades • Coordinadores de los Logísticos • Coordinadores del Monitoreo y Evaluación • ¿Otros?
Organizaciones del NU	<ul style="list-style-type: none"> • ACNUR • PNUD • ¿Otros?
Interlocutores tripartitos (Gobierno de Colombia)	<ul style="list-style-type: none"> • Acción Social • ICBF
Socios Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • IOM • CHF • ¿Otros?
Socios Co-ejecutores	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio • ONG Internacional • ONG Nacional • Iglesia • Escuela • OBC
Beneficiarios por Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> • AxT/C • Socorro • MGL/RN • Alimentación Escolar • RN
Beneficiarios por Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • DI Registrados y No Registrados • Rural/Urbano • Caso Especial: Comunidades de Bloqueo • Caso Especial: Comunidades en Resistencia • ¿Otros?

Marco de Análisis del Evaluación

Programa en General
Análisis del diseño (pertinencia y coherencia)
<ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)
Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
Interconexión
<ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios
Fomento de Capacidad
Análisis del diseño (pertinencia y coherencia)
<ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)
Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
Interconexión
<ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios

Temas Transversales
Estrategia Operacional <ul style="list-style-type: none"> • Enlace entre diagnósticos, logísticos y programación • Estrategia de Clausura • Priorización • Procesos Articulados
Recursos y Gastos <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Cambios durante el tiempo • Gastos de Unidades por Modalidad
Contratación y Logística (Cadena de suministro de alimentos) <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Origen de Productos • Almacenamiento • Perdidas • A tiempo
Administración <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Funcionamiento del procesos
Monitoreo <ul style="list-style-type: none"> • Sistema • Calidad • Enlace con programación y decisiones
Relaciones <ul style="list-style-type: none"> • Responsable mutual (mutual accountability) • Claridad de roles y expectativas • Adecuación • Calidad de comunicación y coordinación

Modalidades

MGL/RN
Análisis del diseño (pertinencia y coherencia) <ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
Eficiencia <ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
Efectividad <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)
Impacto <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
Sostenibilidad <ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
Interconexión <ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios

RN
Análisis del diseño (pertinencia y coherencia)
<ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)
Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
Interconexión
<ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios
Socorro
Análisis del diseño (pertinencia y coherencia)
<ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)
Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
Interconexión
<ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios
AXT/C
Análisis del diseño (pertinencia y coherencia)
<ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
Efectividad
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)

<p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
<p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
<p>Interconexión</p> <ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios
<p>Alimentación Escolar</p>
<p>Análisis del diseño (pertinencia y coherencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Manuales de diseño del PMA vs. Manual de Procedimiento 10588)
<p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades planeadas e implementadas • Gastos operativos • Entrega a tiempo, rompes
<p>Efectividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de actividades en el Marco Lógico (Informes de Monitores, Marco Lógico)
<p>Impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de éxito a nivel de resultados en el Marco Lógico (Informes de Línea de Base, Marco Lógico)
<p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del Programa • De los resultados (impactos)
<p>Interconexión</p> <ul style="list-style-type: none"> • De proyectos • Del co-ejecutores y colaboradores • De beneficiarios

Guía de Entrevistas: General

Preguntas General del Programa para cada Categoría de Interesado

Nota: La estructura de esta guía es la de formato semi-estructurado. Es más una lista de verificación de temas importantes a considerar durante las conversaciones.

Personal del PMA: General

Impacto Contexto Nacional

¿Cómo calificaría la relación de co-ejecutores y modalidades en este programa nacional?

- Estrategia de selección de modalidades y categoría de co-ejecutores
- Por demanda o por contexto
- Es apropiada para lograr los objetivos del PMA

Si tuviera que gestionar fondos para este programa, ¿qué puntos específicos usaría para proponer a los donantes apoyo?

- Qué es lo mas atractivo de este programa?

¿Qué tanto responden las actividades del programa a las necesidades y prioridades del contexto nacional/local?

- ¿Cuál es la explicación de su respuesta?
- ¿Tienen el impacto deseado?
- ¿Qué desafíos encuentra el PMA en este contexto?

¿Cuál ha sido el impacto de los proyectos implementados por el PMA en este ciclo de programación?

- ¿El PMA está haciendo un impacto en las vidas de los beneficiarios?
- ¿Hasta qué punto se han logrado las metas y los objetivos propuestos?
- ¿Cuál ha sido el impacto de los proyectos en la vida de los beneficiarios?

Funcionamiento Interno

¿Cómo caracteriza el clima institucional del PMA Colombia?

- Calidad del Personal
- Cultura Organizacional
- Eficiencia de las operaciones
- La relación entre PMA Colombia y de Roma (global) y de Panamá (regional)
- Coordinaciones inter-institucionales e intra-institucionales

¿Cómo calificaría la institución como tal?

- ¿Enumere tres de sus fortalezas principales?
- ¿Enuncie tres debilidades principales?

Relaciones Inter-Institucionales

¿Cómo funciona la relación entre los socios tripartitos?

¿Cómo se maneja el hecho de ser socio y coejecutor a la vez?

- ¿Quién tiene responsabilidad del monitoreo de los proyectos?
- Comunicación
- División de tareas y responsabilidades
 - ¿Considera que la división de responsabilidades es más política que operativa?

¿Cómo calificaría la cobertura, efectividad e impacto del PMA en la capacidad de las instancias gubernamentales para seguir apoyando la PD? (Fomento de capacidad)

- ¿Se cuenta con un plan operativo?
- ¿Se tiene un diagnóstico de las acciones del gobierno para con la PD?
- ¿Existen recursos suficientes tanto oficiales como de la cooperación internacional dentro del gobierno para la atención de la PD?

¿Para integrarse el PMA con el calendario del UNDAF y conformarse a la iniciativa “entregar como uno” de las organizaciones del NNUU, que tendría que hacer o qué le falta todavía al PMA para lograr esta integración?

Programas

¿Cómo calificaría la capacidad del PMA en cuanto a los asuntos logísticos?

- Almacenamiento de los alimentos
- Sistemas de transporte de los alimentos
- Calidad de los alimentos
- Cantidad de los alimentos
- Entrega a tiempo de los alimentos

¿Cómo manejan las prioridades de los programas en los momentos de disminución de aportes por parte de los donantes?

- Se tiene en cuenta equilibrio entre
 - ¿urbano y rural?
 - ¿las modalidades
 - ¿el número de beneficiarios o más raciones para menos beneficiarios

¿Si el PMA tuviera que escoger las comunidades a las que les brinda su apoyo, dónde debería concentrar sus esfuerzos?

¿Si el PMA tuviera que escoger las regiones para su intervención, cuáles privilegiaría?

¿En la programación del PMA, cómo se evidencia la intención de lograr el objetivo del aumento de compromiso con la Mujer?

¿Cómo se puede evidenciar el liderazgo o empoderamiento de las mujeres en los programas del PMA?

- ¿Se tienen actividades específicamente dedicadas para lograr este objetivo?
- ¿Qué indicadores se incluyen el marco lógico para medir este empoderamiento?

Futuro y Lecciones Aprendidas

¿De todos los proyectos, actividades y asociaciones, a su juicio, cuáles demuestran una mejor orientación para continuar este programa en el futuro?

- ¿Explique sus razones?

¿Cuáles son los principales retos y lecciones aprendidas en el programa en los últimos cinco años?

- ¿Cómo respondió a ellos el programa?
- ¿Cómo se afectarán estos retos y lecciones aprendidas el futuro del programa?
- Desde el contexto complejo de Colombia ¿cuáles considera que son las lecciones aprendidas que se podría compartir con el PMA Global?

¿Cuál debe ser la actividad del PMA en Colombia en el futuro?

- ¿Impulsar algo Nuevo?
- ¿Seguir igual?

- ¿Traspasar la responsabilidad al gobierno para la atención de los beneficiarios?

¿Dentro de los últimos cinco años, qué lecciones aprendidas podrían ser pertinente para los demás en PMA Global?

- ¿Emergencia es constante aquí, pero los proyectos son temporales
- ¿Cómo manejar los dilemas?

Personal del PMA: Temas Transversales

Capacidad Instalada

- *¿Cómo y cuándo se hace la capacitación con los co-ejecutores?*
 - Manejo de proyecto
- *¿Cómo se realizan los talleres de capacitación y los trabajos por alimentos?*
 - ¿Se tiene un diagnóstico de capacidades de puestos de salud para asumir lo que les corresponde?
- *¿Cómo establecen las capacidades de las mujeres para gestionar sus proyectos?*

Operaciones

Análisis de Necesidades y Vulnerabilidades

- *¿Se considera que el ANV sobre la PD es claro?*
- *¿Los Puestos de Salud tienen la capacidad para realizar los planes del PMA?*
- *¿Cómo se usan los datos recogidos por los Co-ejecutores?*
- *¿Cómo se hace la selección de beneficiarios?*
- *¿Qué clase de categorías se utilizan para priorizar los lugares y/o beneficiarios?*
 - ¿Urbano/Rural?
 - ¿Grupos culturales?
 - ¿Regiones del país?
 - ¿Otros?

Retos de implementación

- *¿Cuáles serían los desafíos o retos que más influyen para la implementación del programa?*
 - ¿Duplicaciones de beneficiarios? ¿Cómo se evita?
- *¿Hay un proceso articulado para el paso de los beneficiarios de socorro a recuperación?*
- *¿Cómo ven la participación de las familias en múltiples modalidades?*
 - Secuencial
 - Simultanea
 - Permanencia
 - *¿Cómo eviten el doble conteo?*

M&E

- *¿Cómo está organizado el sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos?*
- *¿Qué elementos se priorizan en el monitoreo?*
- *¿Cómo se globaliza la información de los monitoreos?*
- *¿Quién y cómo se monitorea qué? (tripartitos)*
- *¿Cómo se retroalimentan la programación y planificación con el M&E?*
- *¿Qué retos o desafíos han tenido que resolver durante el M&E?*
- *¿Cómo se escogen o seleccionen los co-ejecutores?*

- *¿Con se da la comunicación del PMA con los co-ejecutores?*

Asuntos logísticos

- Estructura
 - *¿Cómo es el funcionamiento de la estructura nacional del PMA?*
 - *¿Considera eficiente el manejo de los gastos indirectos?*
- *¿Son eficientes las redes de comunicación?*
- *¿Cómo se da la toma de decisiones?*
- *¿Hay lugares donde el PMA no trabaja por razones logísticas?*
- *¿Qué desafíos o retos encuentra el PMA en relación con los asuntos logísticos?*

Las Instituciones Colaboradoras como el sistema NNUU, ICBF, Acción Social etc.

Impacto Nacional

Pueden replicar las preguntas de la primera sección aquí

¿Basado en su entendimiento del contexto local/nacional y en sus percepciones de las fortalezas y debilidades del PMA, considera apropiada la mezcla de co-ejecutores y proyectos del PMA?

- *¿Qué razones o ejemplos demuestran sus conclusiones?*

¿Cuáles serían las actividades más impactantes del PMA en el presente y las más validas a largo plazo?

¿Cuál considera que es el PMA al contexto nacional y que haría falta si no estuviera?

Programas

¿Cómo considera que es la capacidad del PMA en cuanto a los asuntos logísticos?

- Almacenamiento de los alimentos
- Sistemas de transporte de los alimentos
- Calidad de los alimentos
- Cantidad de los alimentos
- Entrega a tiempo de los alimentos

Relaciones Inter-Institucionales

¿Cómo funciona la relación entre los socios tripartitos?

- *¿Cómo se maneja el hecho de ser socio y coejecutor al mismo tiempo?*
- *¿Quién tiene la responsabilidad del monitoreo?*
- *¿Cuáles son los puntos de encuentro entre los entes tripartitos?*
 - Nivel de igualdad
 - Comunicación
 - División de tareas y responsabilidades
 - *¿Es más una política institucional u operativa?*

¿Cuáles son los puntos de encuentro entre estas instituciones y el PMA en cuánto a la atención a PD?

¿Cómo ha sido el impacto y efectividad de los esfuerzos por parte del PMA para fomentar la capacidad de las instancias del estado en cuanto al apoyo a la PD?

¿Para integrarse más estrechamente al calendario del UNDAF y a la “entrega como uno”, qué ajustes tendría que hacer el PMA?

Futuro y Lecciones Aprendidas

¿Cuáles considera que son los retos o desafíos que el PMA debe enfrentar en los próximos años en Colombia?

Para Co-ejecutores y OCBs

Origen

¿Cómo empezó esta colaboración con el PMA?

Programa

¿En este ciclo de proyectos (desde Abril 2008), cómo calificaría los proyectos que hacen con el PMA?

- ¿Hicieron lo que planearon hacer?
- ¿Como impacto directo a la calidad de vida de los beneficiarios
- ¿Qué impactos indirectos positivos y negativos se han presentado por la presencia de este proyecto?

¿Cómo ven la capacidad del PMA en cuanto a los asuntos logísticos?

- Almacenamiento de los alimentos
- Sistemas de transporte de los alimentos
- Calidad de los alimentos
- Cantidad de los alimentos
- Entrega a tiempo de los alimentos

Calidad de Relaciones

¿Cómo calificaría la calidad de la experiencia de colaboración con el PMA?

- ¿Qué tan cercana es la relación con el PMA?
- ¿Ha sido Positiva? ¿Por qué?
- ¿Qué desafíos le ha planteado la relación con el PMA?

Preguntas específicas en cuanto a la relación.

- ***¿Cuando surge un problema en su organización con el proyecto, recurre al PMA como ayuda?***
- *¿Cómo influyen las políticas institucionales y la manera de trabajar el PMA en la relación entre las partes?*
- *¿Se sienten escuchados por el PMA?*

¿Cómo se co-financian?

- ¿A qué nivel?
- ¿Cuál es el porcentaje de ayuda del PMA con respecto al gasto total del coejecutor

¿Cómo entiende el papel del Comité de Alimentos?

- ¿Qué hacen?

Impacto Indirecto

Por medio de esta colaboración, ¿cómo se ha fortalecido su organización?

- ¿Qué lecciones aprendidas les ha dejado la relación con el PMA?
- Análisis de las necesidades y vulnerabilidades
- Manejo de datos
- ¿Han asistido alguna vez a algún encuentro o capacitación patrocinado por el PMA?

Futuro y Lecciones Aprendidas

¿Qué consejos y sugerencias tendría para el PMA?

Calidad de relaciones con los colaboradores

- Administración
- Proyectos
- Entregas

¿Qué valor agregado le trae el PMA al contexto nacional que haría falta si no estuviera?

¿Qué apoyo le podría brindar el PMA en el futuro?

- Talleres-capacitaciones
- Modalidades
- Elementos no alimenticios
- Procesos

Para Los Beneficiarios:

Programa – Implementación

¿En qué consiste el programa que desarrollan?

- Beneficiarios
- Modalidad
- Coejecutor
- Metas o objetivos
- Proceso de inscripción

¿Cuántas entregas reciben ustedes del PMA?

¿Qué artículos reciben ustedes en una entrega del PMA?

¿Llegan a tiempo las entregas?

¿Cómo solucionan las demoras en las entregas?

Programa - Impacto

¿Quiénes se han beneficiado con el proyecto?

- Se han quedado sectores importantes por fuera del proyecto

En su opinión, ¿cuál ha sido un éxito este proyecto?

- ¿Cómo explica su respuesta?
- El impacto nutricional familiar del programa
- ¿Cómo es la situación de los beneficiarios antes y después del programa?
- ¿Los aportes de los productos específicos de capacitación y trabajo, se pueden evidenciar de este proyecto?
- Impacto-utilidad de los productos resultado de capacitación o trabajo

Programa – Manej

¿Las personas que manejan este proyecto: Como fue el manejo del programa?

- ¿Hicieron lo que pensaron ustedes que iban a hacer?
- ¿Hubo claridad en las comunicaciones?
- ¿Se entendieron?

¿Cómo ven la capacidad del PMA para el manejo de los asuntos logísticos?

- Almacenamiento de los alimentos
- Sistemas de transporte de los alimentos
- Calidad de los alimentos

- Cantidad de los alimentos
- Entrega a tiempo de los alimentos

Contexto – Demográficos

Preguntas demográficas

- *¿Han recibido apoyo de algún programa gubernamental?*
- *¿Por qué no han participado en algún programa gubernamental?*
- *¿Cómo califica la calidad de los programas gubernamentales que apoyan a la población desplazada?*
- *¿Qué actividades propias desarrollan para generar sus ingresos?*
- *¿Cómo gestionan la solución de necesidades básicas?*
- *¿Qué estrategias utilizan?*
- *¿Se han mudado muchas veces desde su desplazamiento inicial?*
- *¿Cuándo ocurrió el desplazamiento original?*

Guía de Entrevistas – Por Modalidad

Lista de Chequeo General para cada modalidad

Percepción de la Participación de Beneficiarios

- *¿Quién califica para este programa?*
 - *¿Por cuánto tiempo pueden calificar/participar?*
 - *¿Quién decide sobre la participación de beneficiarios?*

¿Qué se espera que suceda con los beneficiarios cuando salen del programa?

- *¿La transición a un programa gubernamental?*
- *¿La vinculación a otro programa/modalidad de PMA?*

Percepciones frente a las raciones.

- *¿Qué artículos deben recibir en una ración?*
- *¿Se reciben todos ellos?*
- *¿Se considera una composición adecuada?*
- *¿Es una calidad apropiada?*
- *¿Es una cantidad apropiada?*

Percepciones sobre oportunidad/puntualidad (en el tiempo/momento oportuno)

- *¿Por cuánto tiempo reciben las raciones?*
- *¿Cada cuánto se hace entrega de las raciones?*
- *¿Alguna vez ha habido inconvenientes para recibir las raciones?*

Percepciones sobre efectividad

- *¿El Programa del PMA ha logrado lo que se propuso inicialmente?*

Percepciones de Impacto

- *¿Cuál ha sido el impacto del apoyo del PMA?*
- *¿Qué diferencias en la situación se ha producido como consecuencia del apoyo del PMA?*
- *¿Ha habido algún impacto indirecto de la presencia o apoyo del PMA más allá de los beneficios directos del programa?*
- *¿La presencia del PMA podría contribuir a mejorar la protección física de los beneficiarios en zonas rurales o de riesgos de orden público.*
- *¿El apoyo del PMA a Organizaciones de base y de actividades comunitarias, podría contribuir a fortalecer el tejido social (mejorar la unidad de la comunidad, por ejemplo)?*

- ¿La interacción del personal del PMA con las comunidades, los co-ejecutores y otros podría resultar en un aumento en la autoestima de los/las beneficiarios/as?
- ¿Considera que los esfuerzos del PMA pueden contribuir a un aumento en la percepción (sensibilidad) de las necesidades de la PD en el contexto colombiano?

Temas de seguridad

- ¿Cuántos incidentes de seguridad/orden público han ocurrido en el punto de distribución de alimentos?

¿Estar asociado a un programa de PMA como beneficiario o como coejecutor?

Asuntos específicos a las modalidades de AxT y AxC

Preguntas sobre efectividad

- ¿Qué resultados produjo la modalidad?
- Calidad de los productos o de la capacitación
- Utilidad de los productos/capacitación
- ¿Todavía se está usando?
- ¿Qué resultado nutricional generó la actividad?
- Ejemplo: aumento en la variedad de alimentos consumidos
- ¿Tuvo efectos negativos la actividad?
- ¿Más carga sobre las mujeres?
- ¿Sobre el Medio ambiente?

¿Cuál es la percepción de la efectividad de las actividades de IGA para lograr desarrollo sostenible?

- ¿Hay un plan estratégico para el desarrollo y aprobación del proyecto?

¿Quién decide la aprobación de los proyectos?

- ¿Existen casos de proyectos no aprobados?

¿Qué tipo de actividades se incluyen en AxT/C?

¿Quién evalúa los resultados de AxT/C (vs. los resultados de nutrición o salud?)

¿El PMA monitorea los resultados de las capacitaciones o se considera esto la responsabilidad de la OCB/ONG co-ejecutora?

¿Hay otras organizaciones que apoyan el desarrollo de estos proyectos?

¿La modalidad de AxT/C es un paso lógico para cuando los beneficiarios salen de la modalidad Socorro?

- En otras palabras, ¿las personas que ingresan a AxT/C vienen de las listas de beneficiarios de Socorro o MGL/RN?

Temas Específicos sobre MGL/RN

Análisis de contexto

- ¿A qué distancia de los sitios de asentamiento de la PD está el Centro de Salud en caso que se necesite?
- ¿Qué actividades complementarias se ofrecen?
- ¿Las madres siguen algún programa de educación de Salud/Nutrición?

¿Cómo se monitorea el proyecto?

- Registro de seguimiento nutricional /prenatal
- ¿Qué herramientas se usan para evaluar peso/talla, etc.?
- ¿Cuántos controles prenatales se hacen?
- ¿Se deja evidencia de relación con los alimentos?
- ¿Cuántos casos se pierden de los controles (madres o niños/as)

- ¿Qué efecto tiene la movilidad de la PD en la continuidad de los controles?

¿Qué relación existe entre el programa y el ICBF?

¿Se presentan impactos indirectos como efecto de la presencia o apoyo del PMA más allá de los impactos directos del programa? ¿Cuáles?

- Otros efectos indirectos posibles, más allá de los que generalmente se anotan:
 - ¿Más contacto con la capacitación?
 - ¿Más contacto a atención en salud materno-infantil?
 - ¿Aumento en la capacidad de construir centros locales de salud?
 - ¿Desparasitación?

¿Cuánto tiempo permanecen las MGL en el programa?

- ¿Es importante esta permanencia?

¿Qué tan suficiente es el apoyo del PMA para resolver las deficiencias nutricionales?

Temas Específicos para RN- de la Evaluación Anterior y Revisión de Documentos

En la práctica, la ración probablemente se distribuye a toda la familia.

- ¿Como se tiene en cuenta esto?
- ¿Los programas de alimentación pre-escolar son una forma intencional de enfocar la ración específicamente a RN?

¿Cómo se hace el seguimiento nutricional a los RN?

- ¿Con qué periodicidad?

¿Cuál es la relación del programa de RN con los programas del ICBF?

Temas Específicos de Socorro- de la Evaluación Anterior y de Revisión de Documentos

Percepciones sobre efectividad

- ¿Cómo utilizan los diferentes alimentos?
- ¿Harina de trigo? Bienestarina?
- ¿Qué hicieron con la ración?
- ¿La consumieron o la utilizaron de otra manera?
- ¿Qué alimentos consumieron?
- ¿Ha mejorado la situación nutricional de los beneficiarios?

De integración a la comunidad

Percepciones de Impacto

- Efectos positivos
 - ¿El apoyo contribuyó a la estabilización de la familia?
 - ¿La seguridad alimentaria permitió poner atención a otros aspectos como salud, educación, generación de ingresos?
- Efectos negativos
 - ¿Existe tensión entre la PD y la población receptora?
 - ¿Se presentan amenazas a la seguridad por recibir los alimentos?
 - El logo
 - El tema de la dependencia

¿Cómo se maneja la relación con la PD no registrada?

¿Qué percepción se tiene de la calidad de la respuesta de Acción Social a la PD?

¿Cómo se maneja la transferencia de los beneficiarios a AS o a Familias en Acción?

¿Cómo se incorporan las Comunidades en Resistencia a la programación de Socorro del PMA?

- ¿Esta es una estrategia intencional? ¿Cómo se da la inclusión?

¿Cómo se incorporan las Comunidades Confinadas a la programación de Socorro del PMA?

- ¿Esta es una estrategia intencional, ¿cómo resultan incluidos?

La Evaluación Anterior consideró como la mejor modalidad la de Socorro. ¿Cómo evalúa el personal del PMA las diferentes modalidades?

Alimentación Escolar- Temas Específicos de la Evaluación Anterior o de la Revisión de Documentos

¿Hay problemas en el trato de la PD registrada y no-registrada?

Las metas de este programa parecen estar planteados en dos sentidos: el estado nutricional de los niños/niñas, más los alcances en la educación.

- Los indicadores de resultado del Marco Lógico realmente no miden ninguno de los dos.
- ¿Cómo saben si están teniendo éxito en este programa?

Análisis de Contexto

- ¿Tienen algunos lineamientos?
- ¿Existen requisitos mínimos?
- ¿Cocinan en la mañana o en la tarde?
- ¿Quién cocina
- ¿Cómo se les paga?
- ¿Dónde cocinan / asuntos de almacenamiento

¿Cómo monitorean el proyecto los OCB, co-ejecutores o el PMA?

Percepciones de efectividad

- ¿Qué tipos de resultados se han visto como efecto de este programa?
- Resultados Educativos
 - Atención
 - Asistencia
 - Calificaciones para pasar de año
 - Retentiva
- Resultados Nutricionales
 - ¿El alimento es suficiente?
 - ¿Hace alguna diferencia?
 - ¿Hay posiblemente efectos negativos?

Efectos Indirectos

- ¿Las escuelas informales obtienen estatus formal por medio del apoyo del PMA en zonas necesitadas y con presencia numerosa de PD?
- ¿Efectos de la transferencia de ingresos?
- ¿Se da fortalecimiento de las escuelas
- ¿Cohesión de la comunidad? Fortalecimiento del tejido social?
- ¿Empoderamiento de los beneficiarios?
- ¿Seguridad?

Temas de Interconexión

- ¿El programa de alimentación escolar incorpora material psicosocial u otras actividades complementarias?

¿Cómo se están considerando los temas de sostenibilidad o de transición a otros programas?

Anexo 3: Itinerario y Lista de Personas y Proyectos

Entrevistas y Proyectos Visitados						
Itinerario – Misión de La Evaluación del PMA Colombia						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
18	19	20	21	22	23	24
Pre Misión Reunión del Equipo de Evaluación	PMA: Personal <ul style="list-style-type: none"> • Director y Directora Adjunta • Unidad de Programas (M&E, Compras) Instituciones Socios <ul style="list-style-type: none"> • Asesora de Paz y Desarrollo del NN.UU. • Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento 	Instituciones Socios: UNDSS OPS y UNICEF (Grupo IASC) PMA: Personal Coordinadoras de las sub-oficinas y las del M&E	Instituciones Contrapartes <ul style="list-style-type: none"> • ICBF • Acción Social Instituciones Socios <ul style="list-style-type: none"> • CICR • OIM, FUPAD, y USAID 	PMA Personal Reuniones adicionales con los del M&E Instituciones Socios ACNUR PMA Bogotá SO Personal del Suboficina Bogotá	Visitar Proyectos en Bogotá SO <ul style="list-style-type: none"> • FAMIG • Círculos de Aprendizaje • UAO Instituciones Socios ACNUR – Villavicencio	Visitar Proyectos en Bogotá SO <ul style="list-style-type: none"> • Centro Educativo el Encanto • Pastoral Social – Granada
25	26	27	28	29	30	1
Visitar Proyectos en Bogotá SO <ul style="list-style-type: none"> • Asociación La Nohora Viajar al SO Cali	Visitar Proyectos en SO Cali <ul style="list-style-type: none"> • Hospital El Tambo • Don Bosco 	Visitar Proyectos en SO Cali <ul style="list-style-type: none"> • Plan Internacional • Fundación Casa de Dios/UAO 	Visitar Proyectos en SO Cali <ul style="list-style-type: none"> • Puesto de Salud Nueva Granada • Centro Educativo Eusebio Angulo Instituciones Socios ACNUR, Solidaridad Internacional, y OCHA	Viajar al SO Cartagena	Instituciones Contrapartes ICBF y Accion Social Visitar Proyectos en SO Cartagena <ul style="list-style-type: none"> • Weipiapaa AE • Cari Cari 	Visitar Proyectos en SO Cartagena <ul style="list-style-type: none"> • Comedor Dibulla • Escuela Don Jaca • Sembradores de Paz Instituciones Contrapartes Accion Social, ICBF, Gobernacion y Alcaldia
2	3	4	5	6	7	
Visitar Proyectos en SO Cartagena Minuto de Dios Volver al Bogotá	Equipo de Evaluación: Análisis de los datos	Equipo de Evaluación: Análisis de los datos Intercambio de Impresiones Director y Directora Adjunta	Equipo de Evaluación: Análisis de los datos PMA Personal: Unidad de Políticas Publicas	Intercambio de Impresiones <ul style="list-style-type: none"> • PMA • Acción Social, ICBF 	Intercambio de Impresiones OEDE de la Sede Reunión Final del Equipo de Evaluación	

Domingo, 18 Abril: Bogotá

Pre-Misión – Reunión preliminar del equipo de evaluación

Lunes, 19 Abril: Bogotá

Actividad	Participantes
Reunión con Director de País y Directora Adjunta <i>Objetivo:</i> Presentación de la Misión de Evaluación ante el Director de País y la Directora Adjunta. Diálogo sobre expectativas del proceso de evaluación y recomendaciones estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">• Praveen Agrawal, Director PMA• Judith Thimke, Directora Adjunta PMA
Reunión con UNIDAD de Programas, area de información y Monitoreo, y area de logística y compras <i>Objetivo:</i> Conversatorio sobre el diseño e implementación de la OPSR 105880. Exposición de resultados globales de la Operación. Presentación del Sistema de Información de la Operación (SIO) y el Sistema de Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none">• Judith Thimke, Directora Adjunta• Manuela Angel, Oficial de Programa• Fernando Henao, Oficial de Logística y Compras• Andrea Lagos, Asistente de Programas• Nataly Valbuena, Auxiliar de Programas• Diego Sánchez, Auxiliar de Programas• Gabriel Mayorga, Auxiliar Monit. y Eval.• Fredy Ruge, Auxiliar Administrativo
Reunión con Denise Cook– Asesora de paz y Asesora de paz y desarrollo del Coord Humanitario de NU. <i>Objetivo:</i> Conocer el contexto de la situación política en Colombia y los mecanismos de coordinación y respuesta del Sistema de Naciones Unidas.	<ul style="list-style-type: none">• Denise Cook,• Judith Thimke• Manuela Angel
Reunión con la Consultoría para los derechos humanos y el desplazamiento (CODHES) <i>Objetivos:</i> Marco contextual sobre la situación del desplazamiento en Colombia y la política pública sobre desplazamiento forzado.	<ul style="list-style-type: none">• Marco Romero, Director• Judith Thimke, Dir Adj. PMA

Martes, 20 Abril: Bogotá

Reunión con el Departamento de Seguridad de Naciones UNIDAS (UNDSS Colombia) <i>Objetivos:</i> 1. Compartir instructivos y recomendaciones en materia de seguridad; 2. Dar a conocer el contexto de seguridad en el país.	<ul style="list-style-type: none">• Ruben Melo, UNDSS Bogotá
Reunión con coordinadoras de las suboficinas y UNIDAD de programas <i>Objetivo:</i> Conversatorio sobre la implementación de la OPSR 105880 a la luz de los contextos regionales.	<ul style="list-style-type: none">• Manuela Angel – ON Bogotá• María Lucía Osorio – SO Bogotá• Magdalena Campaña – SO Bucaramanga

	<ul style="list-style-type: none"> • Yolanda Benavides – SO Cali • Liana Patricia Martán – SO Medellín • Blanca Noemí Florian – SO Cartagena
<p>Reunión con OPS y UNICEF. IASC - GRUPO Temático de asistencia y servicios básicos.</p> <p><i>Objetivo:</i> Dar a conocer cómo el grupo temático trabaja conjuntamente en terreno y complementa acciones en salud, educación y seguridad alimentaria y nutricional para la población desplazada y demás víctimas de la violencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piedad Sánchez, OPS • Antonella Scolamiero, Representante Adjunta UNICEF • Manuela Ángel, PMA

Miércoles, 21 Abril: Bogotá

<p>Reunión con ICBF</p> <p><i>Objetivos:</i> 1. Presentación de las Políticas Públicas y Programas dirigidos a Población Desplazada; 2. Conocer características, logros y desafíos del trabajo conjunto entre PMA Colombia e ICBF en el marco de la OPSR 105880; 3. Enunciar características y resultados del trabajo en salud y nutrición de ICBF y PMA Colombia en la OPSR 105880; 4. Mencionar los pasos a seguir en el trabajo conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Martha Tovar, Restablecimiento de DD • Clara Eugenia Hernández, Subdirectora • Manuela Ángel y Judith Thimke, PMA
<p>Reunión con Acción Social</p> <p><i>Objetivos:</i> 1. Presentación de las Políticas Públicas y Programas dirigidos a Población Desplazada; 2. Conocer las características, logros y desafíos del trabajo conjunto entre PMA Colombia y Acción Social en el marco de la OPSR 105880 3. Mencionar los pasos a seguir en el trabajo conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juliana Amaya, Coordinadora de Cooperación • María Claudia Cortés, Ayuda Humanitaria • Olga Lucía Velazco, Grupo de Apoyo Misional • Marian Pinzón • Manuela Angel y Judith Thimke- PMA
<p>Reunión con CICR</p> <p><i>Objetivo:</i> Informar a la Misión de Evaluación sobre la situación humanitaria en el país y las labores de protección y asistencia del CICR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Martin Bissic – coordinador de Acción Humanitaria • Viviana Jimenez, Seguridad Económica • Judith Thimke- PMA
<p>Reunión con OIM / FUPAD / USAID</p> <p><i>Objetivo:</i> Conversatorio sobre la articulación del trabajo en terreno entre PMA, OIM, FUPAD y USAID en actividades de paz y recuperación.</p>	Participantes:

Jueves, Abril 22: Bogotá

<p>Reunión Aicional con monitoreo</p> <p><i>Se amplió el conocimiento sobre el sistema de monitoreo y evaluación. Se solicitaron algunos documentos e información adicional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gabriel Mayorga – ON Bogotá • Fredy Ruge– ON Bogotá
--	--

<p>Reunión Adicional sobre datos numéricos <i>Actualización de datos identificados en el Informe Pre misión.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manuela Ángel– ON Bogotá • Nataly Valbuena – ON Bogotá
<p>Reunión con ACNUR <i>Objetivo:</i> 1. Conocer el contexto del desplazamiento, la Política Pública del Gobierno frente al desplazamiento y las decisiones de la Corte Constitucional en la materia; 2. Características de la coordinación entre PMA y ACNUR para la acción conjunta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Andrés Celis, Jefe de Protección
<p>Reunión con el equipo de la suboficina Bogotá Objetivo: Conversatorio con el equipo de la SO Bogotá sobre recomendaciones e información sobre la situación de contexto y la implementación de la Operación en la zona de influencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • María Lucía Osorio, coordinadora • Alexandra Navarrete, Monitora de Campo • Claudia Cortés, Asist de M y E • Angela, asistente administrativa

Viernes, Abril 23: Bogotá – Soacha – Villavicencio

NOTA: *El recorrido de Bogotá, Soacha y Meta fue en compañía de Manuela Ángel y María Luisa Osorio.*

<p>(U) VISITA AL PROYECTO: Socorro Coejecutor: Fundación de Atención al Migrante FAMIG. MODALIDAD : Socorro – Urgencia Alimentaria Número de beneficiarios: 1.000 IMPORTANCIA ESTRATEGICA: FAMIG es una entidad sin ánimo de lucro de la Arquidiócesis de Bogotá, que atiende a población en situación de desplazamiento recién llegada a Bogotá, a través de programas de acogida y atención psicosocial. El proyecto ofrece asistencia alimentaria inmediata para familias en situación de desplazamiento que no son atendidas por el Gobierno. FAMIG cuenta con un albergue para familias desplazadas que no encuentran hospedaje y realiza entregas de alimentos, con el fin de disminuir el impacto que el hambre tiene sobre las familias recién llegadas. Adicionalmente, realiza procesos de orientación de los beneficiarios para que soliciten ante el Estado la protección de sus derechos.</p>	<p>Localidad de Puente Aranda – Bogotá (Cundinamarca)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hermanas Misioneras Escalabrinas: Hna. Blanca Inés Díaz, Directora • Yenny Briceño, Trabajadora Social • Diana Rioja, Psicóloga • Personas alojadas en el albergue
<p>(U) Visita al Proyecto: Círculos de Aprendizaje los Robles Coejecutor: Corporación Infancia y Desarrollo MODALIDAD : Alimentación Escolar Número de beneficiarios: 352 Importancia estratégica: La violencia en Colombia ha causado el desplazamiento de miles de familias hacia zonas marginales. Soacha constituye uno de los principales municipios receptores de población desplazada del país. En Soacha, 7,800 familias en situación de desplazamiento conviven en medio de una aguda crisis humanitaria y de extrema marginalidad y pobreza. Un síntoma de esta crisis es la exclusión del</p>	<p>Altos de Cazuca, Soacha (Cundinamarca)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mónica Patricia Hoyos, Coordinadora • Mónica Sacristán, Asesora de Refuerzo Escolar • Alejandra Rodríguez, Asesora Psicosocial. • Andrea Torres, Asesora Pedagógica • Comité de Alimentos: Luisa María, Darly Tatiana, Erika, y otras

<p>sistema escolar de niños y niñas en situación de desplazamiento, por falta de dinero, por edad avanzada para el curso que abandonaron o por el vencimiento en los plazos de matrícula. En este contexto, el proyecto Círculo de Aprendizaje los Robles ofrece un modelo educativo flexible en dónde niños y niñas reciben educación básica primaria a partir de guías que propenden por un aprendizaje autónomo, participativo y colaborativo. Estos niños y niñas cuentan con el apoyo de tutores, cuya tarea es que los menores recuperen su estabilidad psicosocial y nivel educativo. Para lograr la escolarización de niños y niñas resulta fundamental brindar alimentación ya que estos niños tienen un limitado acceso a alimentos en sus hogares. Los alimentos permiten que estos niños garanticen parte de su alimentación diaria y completen su ciclo educativo.</p>	
<p>(U) Visita al Proyecto: Madres Gestantes y Lactantes y Niños y Niñas de 2 a 6 años en Riesgo Nutricional.</p> <p>Coejecutor: Unidad de Atención y Orientación (UAO) de Villavicencio</p> <p>Número de beneficiarios: 795 MGL y 540 Niños en Riesgo.</p> <p>Importancia estratégica: Las Unidades de Atención y Orientación (UAO) son centros donde la población desplazada accede a la oferta de servicios del Estado colombiano para la atención y protección de sus derechos. Villavicencio, por ser zona receptora de población desplazada, cuenta con una UAO a la que llega un alto número de población desplazada solicitando asistencia. La Operación del PMA permite que la UAO aumente la capacidad y prontitud de su respuesta frente a las necesidades de la población desplazada. Gracias al apoyo del PMA se potencian los servicios de registro y atención de la UAO; incluso, cobijando con asistencia alimentaria y acceso a la oferta institucional a población que declara su situación pero no ha sido registrada y no recibe atención alguna. El trabajo mancomunado entre PMA y la UAO es fiel ejemplo de la colaboración y apoyo del PMA hacia el Gobierno Colombiano, y de la manera en que PMA fortalece la capacidad institucional de instancias municipales y regionales responsables de la atención al fenómeno del desplazamiento. En la UAO de Villavicencio, la Operación también contribuye a la implementación de programas de atención a niños y niñas de 2 a 6 años en riesgo nutricional y de Madres Gestantes y Lactantes y sus niños y niñas menores de 2 años. Por medio de estos programas reciben atención alimentaria especial, seguimiento nutricional, capacitación en cuidado materno infantil, apoyo psicosocial, servicios de vacunación y promoción y acceden a la atención regular en salud.</p>	<p>Villavicencio (Meta)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carol Chitiva, Encargada de la OPSR • Diego Fernando Tibavija, Coordinador • J. Manuel Sandoval, Asesor • José Vicente Riaño, ICBF • Otros funcionarios de la UAO
<p>Reunión con el equipo de ACNUR en el Meta.</p> <p><i>Objetivo:</i></p>	<p>Villavicencio (Meta)</p> <p>Participantes:</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diálogo sobre la situación del conflicto y la problemática del departamento; 2. Conversatorio sobre el valor añadido producto de la coordinación y trabajo conjunto entre PMA y ACNUR (Delivering as One) 	Giovanny Lepri
---	----------------

Sabado, Abril 24: Villavicencio - El Castillo – Granada – Villavicencio

<p>(R) Visita al Proyecto: Centro Educativo el Encanto</p> <p>Coejecutor: Centro Educativo el Encanto</p> <p>Modalidad : Atención Escolar</p> <p>Número de beneficiarios: 85 niños y niñas</p> <p>Importancia estratégica: El municipio del Castillo ha sido uno de los más afectados en el Meta por el conflicto armado y el desplazamiento. En zonas rurales del municipio hacen presencia actores armados que recurren al reclutamiento forzado de niños y niñas para engrosar sus filas. Muchos de estos menores son hijos de jornaleros y cuidadores de fincas en zonas de alta presencia de grupos paramilitares y guerrilla. La mayoría de ellos tiene edades comprendidas entre los 6 y 14 años. En respuesta a esta problemática, se ha consolidado un programa de internados (Internados para la Paz) que busca proteger a los niños y las niñas del reclutamiento forzado y mantenerlos en el sistema escolar. La alimentación escolar se constituye en estrategia fundamental para lograr la permanencia de estos menores en la escuela y evitar su paso a los grupos armados. El recrudecimiento de la violencia en la zona ha llevado a que más familias envíen sus hijos a estos internados. Sin embargo, estas instituciones cuentan con recursos limitados para dar abasto con la demanda de nuevos cupos. El apoyo del PMA y otras instancias permite que estos internados sigan en operación, aumenten su cobertura y logren prestar sus servicios a niños y niñas en riesgo de reclutamiento forzado.</p>	<p>Municipio El Castillo (Meta)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yubenia. Profesora • Carlos Andrés Granjaro, • José Gutierrez, Director, • Inia docente matemática, • Yarley (ciencias Sociales). • Omar Tellez. Coordinador • Residencia. • Diana Corrales. • Señor Fernandez Padre de Familia. • Yenny Licenciada Basica Primaria
<p>(U) Visita al Proyecto: Atención Integral a las familias en situación de desplazamiento</p> <p>Coejecutor: Pastoral Social de Granada</p> <p>Modalidad : Alimentos por Capacitación</p> <p>Número de beneficiarios: 120</p> <p>Importancia estratégica: En este proyecto participan familias desplazadas que han superado en alguna medida la emergencia y se encuentran en fase de recuperación. La asistencia del PMA en el marco de este proyecto, permite la estabilización y reestablecimiento de los hogares. Este proyecto refleja la manera en que PMA emplea estratégicamente la asistencia alimentaria y la articulación con contrapartes (FUPAD – Pastoral Social) para mejorar la situación alimentaria de la población desplazada y lograr su vinculación a procesos de recuperación socioeconómica. Mediante Alimentos por Capacitación, los beneficiarios reciben raciones para llevar a casa, condicionadas a la asistencia a capacitaciones en las que adquieren herramientas para el desarrollo personal y el</p>	<p>Granada (Meta)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padre Alirio Obando, Director Pastoral Social • John Jairo Barrios, Contador, Proy FUPAD • Andrés Sandoval, coordinador generación de ingresos • Pedro Castro, economista, generación de ingresos • Beneficiarios

<p>fortalecimiento y emprendimiento empresarial. Entre las capacitaciones impartidas en este proyecto están: hábitos de vida saludables, salud mental y sexual, fortalecimiento empresarial (administración de negocios, mercadeo y finanzas) y emprendimiento (sastrería, panadería, cría de especies menores, salas de belleza, tiendas). En esta modalidad de proyectos se observa cómo el apoyo del PMA es un agente de cambio que produce transformaciones en la vida de la población desplazada, la reconstrucción gradual del tejido social, y el fortalecimiento del papel de la mujer en éstos grupos desplazados.</p>	
---	--

Domingo, Abril 25: Villavicencio - Bogotá

<p>(U) Visita al Proyecto: Mejoramiento del Centro de Salud y Espacios Comunitarios.</p> <p>Coejecutor: Asociación de vecinos de la Nohora.</p> <p>Modalidad: Alimentos por Trabajo.</p> <p>Número de beneficiarios: 104</p> <p>Importancia estratégica: En el proyecto se observa a una organización de base de un asentamiento de población desplazada que recibe apoyo del PMA para fortalecer su capacidad e iniciar procesos endógenos de desarrollo comunitario. La comunidad, con acompañamiento del PMA, ha realizado trabajos para la creación y mejoramiento de activos comunitarios. En una de estas iniciativas, la comunidad ha participado en la adecuación de un Centro de Salud, que permitirá a las familias recibir atención en salud directamente en su barrio. En este caso, la asistencia del PMA constituye un apoyo para la recuperación y el desarrollo del asentamiento de la Nohora y la mejora en la calidad de vida de sus pobladores.</p>	<p>Villavicencio (Meta)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líderes de la comunidad • Personas del Comité de Alimentos • Ana Lucía Ducuara, ACNUR • Graciela Virguez, Opción Legal • Funcionarios de la UAO
---	--

Lunes, Abril 26: Bogotá – Popayan

NOTA: en las visitas de Popayán participaron, además de Manuela Angel, Yolanda Benavides (Coordinadora), y Ricardo Osorio (Asistente de M y E) de la SO Cali.

<p>(U) Visita al Proyecto: Atención alimentaria para mujeres gestantes y lactantes y niñas y niños en riesgo nutricional que se encuentran en situación de desplazamiento</p> <p>Coejecutor: ESE Hospital Nivel 1</p> <p>Modalidad: Madres Gestantes y Lactantes y Riesgo Nutricional Número de beneficiarios: MGL=490, RN = 200</p> <p>Importancia estratégica: El Tambo es el segundo municipio del Cauca que más expulsa y el quinto municipio que recibe población en situación de desplazamiento, además con alguna frecuencia presenta bloqueos de los grupos armados como una estrategia de control del territorio. Por este municipio se encuentra una de las rutas más frecuentes de los grupos armados ilegales que comunica con el pacífico, lo que genera frecuentes enfrentamientos por el control de estas rutas. Mediante un trabajo de coordinación se logró que el hospital a</p>	<p>El Tambo (Cauca)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Víctor Felipe Cerón, Coordinador del Proyecto • Martha Isabel Ordóñez, Enfermera Jefe • Ex-director del Hospital • Director actual del Hospital • Personal del ICBF • Mujeres beneficiarias
---	---

<p>través de estos dos proyectos ofreciera atención integral a los beneficiarios y su vinculación a la oferta que tiene en sus programas de prevención y promoción. El hospital para hacer una atención integral realiza visitas domiciliarias para monitorear el estado de la familia y verificar la implementación de lo que ha recomendado tanto el personal médico, como aquellas recomendaciones que han sido impartidas en las capacitaciones. Este monitoreo ha permitido la continuidad de los beneficiarios en los programas y su vinculación, según las necesidades, a otros programas de salud que ofrece el hospital, como servicios odontológicos, urgencias, hospitalización entre otros.</p>	
---	--

<p>(U) Visita al Proyecto: Alimentos por capacitación para población en situación de desplazamiento y población vulnerable</p> <p>Coejecutor: Pia Sociedad Salesiana Instituto Don Bosco</p> <p>Modalidad: Alimentos por Capacitación</p> <p>Número de beneficiarios: 152</p> <p>Importancia estratégica: La Institución Don Bosco es una fundación sin ánimo de lucro que se ha dedicado a la formación y habilitación para el trabajo tanto de la población en situación de desplazamiento como población vulnerable. La Institución cuenta con talleres de formación en las especialidades de metalistería, máquinas y herramientas, ebanistería, electricidad, corte y confección, informática, procesamiento de alimentos, electrónica, mantenimiento de computadores, manicure y pedicure, emprendimiento empresarial, cárnicos, mercadeo y generación de ideas y planes de negocio. En este proyecto además de la capacitación se buscó que los beneficiarios terminaran con una propuesta económica que les generara ingresos y para ello el Instituto Don Bosco asignó un dinero para el montaje de los proyectos y así dar una atención integral a los beneficiarios, en especial a madres cabeza de hogar. En este proceso se contó con acompañamiento, monitoreo y seguimiento técnico administrativo, psicológico y de trabajo social en la formulación y creación de 14 unidades productivas (nueve en confecciones, una en sistemas e informática, una en electricidad, una en procesamiento de alimentos, una en cárnicos y otra en ebanistería).</p>	<p>Popayán (Cauca)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres beneficiarias • Wilson Plinio Puerta A., Director • Sandra Grande, Coordinadora
--	---

Martes, Abril 27: Popayan – Cali

<p>(R) Visita al Proyecto: Atención integral en seguridad alimentaria y nutricional para mujeres gestantes y lactantes y niñas y niños en riesgo nutricional</p> <p>Coejecutor: Plan Internacional Inc.</p> <p>Modalidad: Madres Gestante y Lactantes y Riesgo Nutricional</p> <p>Número de beneficiarios: MGL=210, RN = 150</p> <p>Importancia estratégica: En el municipio de Buenos Aires tiene una fuerte presencia del frente 30 de las FARC y grupos paramilitares lo que ocasiona frecuentes</p>	<p>Buenos Aires (Cauca)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alvaro Ramos, Asesor Técnico Plan Internacional • Gladys Chocó, Auxiliar de Enfermería, • Armando Zúñiga director de la ESE • Mujeres beneficiarias
--	---

<p>bloqueos y/o en riesgo de desplazamiento. En este proyecto, la articulación de esfuerzos entre PMA y Plan Internacional ha permitido que una Institución Pública prestadora de servicios de salud aumente su capacidad de atención hacia mujeres gestantes y lactantes y niños y niñas en riesgo nutricional. Esta misma institución se encarga de la entrega de las raciones en crudo a los beneficiarios y de la prestación de servicios complementarios en salud. El trabajo conjunto entre PMA y Plan Internacional ha consistido en acciones de incidencia con el municipio; como resultado, se han logrado posicionar en la Agenda Pública y el Plan de Desarrollo Municipal, la atención en salud y seguridad alimentaria y nutricional para la primera infancia. De esta misma forma, en otras regiones del país, el PMA Colombia emplea estratégicamente el fortalecimiento del marco normativo y operativo en temas de salud y la seguridad alimentaria y nutricional.</p>	
<p>(U) Visita al Proyecto: Atención a desplazados - apoyo alimentario a familias en proceso de valoración</p> <p>Coejecutor: Fundación Casa de Dios</p> <p>Modalidad: Socorro</p> <p>Número de beneficiarios: 80</p> <p>Importancia estratégica: Con este proyecto se atiende algunas de las personas que llegan a la UAO de Cali y que entran en el proceso de valoración. Estas personas deben esperar si son o no incluidas en el registro de Acción Social para la atención. Los alimentos de la OPSR sirven para complementar lo que la alcaldía de Cali ofrece para la atención de urgencia. En el albergue además de los tres alimentos diarios, las personas tienen hospedaje y participan en las campañas de salud que la Fundación gestiona con los puestos de salud.</p>	<p>Cali (Valle del Cauca)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elizabeth Escobar, Directora • Consuelo Cárdenas, Asist Admin • María Eugenia Sánchez, Directora UAO Cali • Mujeres beneficiarias
<p>Reunión con personal de la SO para retroalimentación y evaluación del desarrollo del trabajo.</p>	<p>SO Cali</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yolanda Benavides González, Coordinadora • Claudia Milena Vinasco P., Monitora de Campo • Marleny Reyes Barrera, Monitora de Campo – CERF UNDERFUNDED • Adriana Jiménez Caicedo, Auxiliar de Campo • José Arturo Mejía Villegas, Asistente Logístico de Terreno • Javier Hernán Mosquera Martínez, Analista de COMPAS • Krishna Ricardo Osorio Durán, Asistente de Monitoreo y Evaluación • Jessie Komaromy Rojas, Auxiliar Administrativa

	<ul style="list-style-type: none"> • Omar Fernando Martínez Rentería, Conductor
--	--

Miercoles, Abril 28: Cali – Buenaventura

NOTA: en las visitas de Buenaventura participaron, además de Manuela Angel, Yolanda Benavides (Coordinadora), y Claudia Milena Vinasco (Monitora de Campo) de la SO Cali.

<p>(U) Visita al Proyecto: Atención alimentaria para mujeres gestantes y lactantes y niñas y niños en riesgo nutricional que se encuentran en situación de desplazamiento</p> <p>Coejecutor: ESE Buenaventura – Puesto de Salud Nueva Granada</p> <p>Modalidad: Madres Gestantes y Lactantes y Riesgo Nutricional</p> <p>Número de beneficiarios: MGL=46, RN = 100</p> <p>Importancia estratégica: Buenaventura es el municipio sobre el Pacífico Colombiano que recibe más personas en situación de desplazamiento. En los últimos tres años se vienen presentando fuertes desplazamientos intra-urbanos (principalmente de las zonas de bajamar en las comunas 1, 2, 3 y 4 y de la zona continental en las comunas 9, 10, 11 y 12). Esta situación tiene su origen en la fuerte presencia y control de los barrios de los diferentes grupos armados ilegales. Esta situación a su vez convierte a Buenaventura en el primer municipio expulsor del departamento del Valle. En este contexto se buscó a través del puesto de salud Nueva Granada ubicado en la comuna 12 desarrollar un proyecto de atención a madres gestantes y lactantes y otro para niñas y niños en situación de desplazamiento.</p>	<p>Buenaventura (Valle del Cauca)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clara Sonia Riascos Huila, Enfermera Jefe
<p>(U) Visita al Proyecto: Alfabetización para madres y padres de familia de estudiantes en situación de desplazamiento del centro educativo Eusebio Angulo.</p> <p>Coejecutor: Centro Educativo Eusebio Angulo – Buenaventura</p> <p>Modalidad: Alimentos por Capacitación</p> <p>Número de beneficiarios: 76</p> <p>Importancia estratégica: El Centro Educativo Eusebio Angulo ubicado en el Barrio La Libertad (comuna 12), recibe niños y niñas pertenecientes a familias en situación de desplazamiento forzado. En seguimiento realizado por los docentes de este Centro Educativo, se evidenció que una de las causas de la deserción escolar de estos niños es el analfabetismo de los padres de familia. Luego de este hallazgo, implementaron una estrategia para vincular a los padres de familia en un plan de alfabetización en la institución educativa. Los profesores ofrecieron principalmente a las mujeres alimentos a cambio de su asistencia a estas alfabetizaciones. Los alimentos por capacitación han sido un motor para la asistencia y permanencia de los padres/madres en las alfabetizaciones. Esta escuela también se destaca por su participación activa en el proyecto de PMA “Campaña contra la Violencia Sexual Basada en Género”. Los</p>	<p>Buenaventura (Valle del Cauca)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gloria Angulo, Directora y propietaria de la escuela • Adigna Virginia Arroyo, Auxilias Administrativa y Docente • Personas beneficiarias

docentes, se han constituido en multiplicadores permanentes con los estudiantes, padres y madres de familia y comunidad aledaña a la institución.	
Reunión con ACNUR, Solidaridad Internacional y OCHA <i>Objetivo:</i> Contextualización del conflicto y del desplazamiento en el municipio de Buenaventura, ruta de atención y vacíos.	Buenaventura (Valle del Cauca) Participantes: <ul style="list-style-type: none"> • Zulma Rodríguez Fajardo, ACNUR • Ma. Alejandra Torres, Solidaridad Internacional • Gerson Brandao Azevedo, OCHA

Juves, Abril 29: Buenaventura – Bogotá – Santa Marta - Riohacha

Visita a la UAO y entrevista con Brenda Zúñiga- Coordinadora de la UAO. Objetivo: contexto de la situación del conflicto en la zona rural y urbana de Buenaventura. Atención de Acción Social y ruta de atención de los desplazados en Buenaventura.	Buenaventura (Valle del Cauca) Cancelado por Reprogramación de vuelo
(U) Visita al Proyecto: Comedor escolar institución educativa Pablo Emilio Carvajal – sede nuestra señora de las misericordias Coejecutor: Comedor escolar nuestra señora de las misericordias Modalidad: Alimentación escolar Número de beneficiarios: 321 Importancia estratégica: Este proyecto es importante para la OPSR porque allí se puede observar el paso de un comedor comunitario a comedor escolar. Este proceso ha tenido el acompañamiento de la OPSR y se ha visto como los alimentos coadyuvan a su fortaleciendo y consolidación. El comedor escolar está ubicado en uno de los sectores que más población en situación de desplazamiento ha recibido Buenaventura en los últimos años (comuna 12) y es fruto del trabajo desarrollado por las hermanas de la comunidad religiosa “Hijas de Nuestra Señora de las Misericordias”, quienes a través de los alimentos diarios en el comedor comunitario y de las visitas domiciliarias lograron atraer a las niñas y niños a las aulas. La comunidad religiosa inició con su propuesta educativa pero no tenía mucha acogida, dado que no ofrecían los alimentos de manera regular. Una vez se logró mejorar la oferta de la alimentación se vio el crecimiento de la propuesta educativa y su paso de un comedor a una propuesta escolar. Hoy en día es una institución educativa que ofrece desde el nivel de jardín hasta el grado 11. Todos los estudiantes reciben alimentación escolar y los padres de familia realizan una actividad muy importante alrededor del Centro Educativo, como ha sido su vinculación para la construcción de la biblioteca y otras adecuaciones locativas; así mismo tienen una participación activa en las capacitaciones que ofrece la Institución a toda la comunidad educativa.	Buenaventura (Valle del Cauca) Cancelado por Reprogramación de vuelo

Viernes, Abril 30: Riohacha

NOTA: en las visitas de Guajira y Magdalena participaron: Blanca Noemí Florian (Coordinadora) y Claudia Pineda de la SO Cartagena y Romis Gutierrez Arias de la Oficina Satélite Valledupar.

<p>Reunión con ICBF y Acción Social:</p> <p>Objetivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conversatorio sobre el trabajo conjunto; la articulación y coordinación, socios OPSR 10588. Participación de otras instituciones en La Guajira. 2) Compartir el trabajo de promoción con entidades responsable sobre transferencia de beneficiarios a programas gubernamentales. 3) Otros temas que plantee la Misión. 	<p>Oficina de ICBF en Riohacha (Guajira)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naima Viecco, Coordinadora Unidad Territorial AS • Ilka Curiel Correa, Directora Regional ICBF • Nolenis Mendoza, enlace ICBF-OPSR Guajira • Adalgiza Vidal, Coordinadora Centro Zonal Riohacha del ICBF
<p>(R) Visita al Proyecto: Alimentación Escolar con comunidad indígena Weipiapaa.</p> <p>Modalidad: Alimentación Escolar</p> <p>Número de beneficiarios: 200</p> <p>Importancia estratégica: El proyecto de alimentación escolar viene beneficiando en los 2 últimos años a niños y niñas indígenas wayuu y en la actualidad a niños campesinos de la zona. Este grupo étnico desplazado, lucha por la conservación de su cultura y trata de permanecer unido e integrado. A través del proyecto etno-educativo se brinda una educación diferenciada y los padres tienen la oportunidad de que sus hijos satisfagan sus derechos a la educación y a la alimentación, conservando su cultura, lengua y tradiciones, las cuales son prioridades de su plan de vida. Con la asistencia del PMA, los niños y niñas escolarizados reciben la alimentación, mejoran su estado nutricional y permanecen activos en su proceso de aprendizaje.</p>	<p>Dibulla (Guajira)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ismael Ojeda Jarariyu, Responsable Proyecto • Angélica Escobar, Gestora Social Municipio Dibulla • Líderes (mujeres y hombres) • Docentes • Madres, niños y niñas
<p>(R) Visita al Proyecto: Estabilización Socio-económica de familias Predio Cari-Cari.</p> <p>Coejecutor: Asociación Flor del Campo.</p> <p>Modalidad: Alimentos por Trabajo y Alimentos por Capacitación.</p> <p>Número de beneficiarios: 46 Familias.</p> <p>Importancia estratégica: El proyecto de Alimentos por Trabajo y Alimentos por Capacitación, articulado al esfuerzo, la voluntad y participación activa de la comunidad, ha generado un proceso de restablecimiento sostenible, permitiendo que 46 familias en condición de desplazamiento trabajen por su recuperación socioeconómica.</p> <p>El PMA ha fortalecido los procesos de desarrollo del tejido social que se vienen generando en la reconstrucción de esta nueva comunidad. También ha promovido la mejora de las condiciones de vida de las 46 familias desplazadas, mediante el apoyo en la construcción de sus viviendas, la capacitación en el establecimiento de granjas integrales y las actividades de adecuación de 23 hectáreas de tierra</p>	<p>Dibulla- Riohacha (Guajira)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edilsa Pérez, Líder Coejecutora-Asociación Flor del Campo • Eliecer Anillo Solar, Integrante Comité de Alimentos y Veeduría • Otras personas de la comunidad

para cultivos y ganadería.	
----------------------------	--

Sabadado, Mayo 01: Riohacha – Santa Marta

<p>(R) Visita al Proyecto: comedor comunitario para menores de 14 años, Corregimiento Río Ancho, Dibulla (Guajira)</p> <p>Coejecutor: Alcaldía de Dibulla</p> <p>Importancia estratégica: El proyecto de comedor comunitario es una respuesta a una necesidad de la comunidad de atender a niños desescolarizados y escolares dispersos que viajan de zonas distantes hasta la escuela de la comunidad y que no tenían garantizada la alimentación escolar. Este proyecto fue fundamental para lograr la permanencia de niños y niñas en la escuela, donde, además de recibir alimentación, acceden a otros apoyos complementarios, en los cuales la Alcaldía se ha vinculado activamente. La asistencia del PMA en este proyecto ha logrado apoyar procesos de liderazgo, gestión y participación, a través de la articulación con el grupo de mujeres que organizaron el comedor.</p>	<p>Dibulla (Guajira)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luz Alvarado Cantillo, Responsable Proyecto Comedor Escolar • Juan Quintero Alvarado, Responsable recepción de alimentos • Otros líderes, participantes comité alimentos, y jóvenes <p>Dámaso Carreño Deyanil Pacheco Libia Vega, Astrid Burbano María Acevedo</p>
<p>(U) Visita al Proyecto: Alimentación Escolar don JACA.</p> <p>Coejecutor: Secretaria de Educación Distrital de Santa Marta</p> <p>Modalidad: Alimentos Escolar</p> <p>Número de beneficiarios: 72</p> <p>Importancia estratégica: El proyecto muestra cómo ha evolucionado una institución educativa en una zona de asentamiento de población en situación de desplazamiento, hasta llegar a convertirse en una escuela formal articulada con el sistema educativo departamental. El proyecto de alimentación escolar ha logrado aunar los esfuerzos de la comunidad, el ente territorial y la empresa privada, para convertirse en motor del desarrollo comunitario.</p> <p>Gracias a la alianza con el Distrito de Santa Marta, a través de sus secretarías encargadas, se han atendido 6.517 niños y niñas en el 2008, 3.615 niños y niñas en el 2009 y 3.258 niños y niñas en el 2010.</p>	<p>Santa Marta (Magdalena)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yesith Conde, AS Distrito Sta. Marta • Luz Marina Jiménez, Gobierno Distrital • Carlos Ortiz, Gobierno Distrital • Malvis Guerra, ICBF • Robinson Mejia, ICBF • Otros participantes: <p>Wilmer Trujillo, María Fontalvo, María del Rosario, Eudesmi Villanueva Inelda Aponte</p>
<p>Almuerzo de Trabajo con el equipo de la OPSR en Magdalena (Acción Social, ICBF, Gobernación y Alcaldía)</p>	<p>Santa Marta (Magdalena)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malvis Guerra Fernández, Grupo Asist. Técnica ICBF Reg. Magdalena • Yesith Conde, Prof. Generación de Ingresos AS • Luz Marina Jiménez, Enlace Proyectos de Alimentación, Distrito de Sta. Marta • Carlos Ortiz Ruiz, Coord. Oficina de At. a Pobl. Vulnerable, Distrito

	<p>de Sta. Marta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arelis Martínez, Coord. De Plan SAN “Cayeye”, Distrito de Sta. Marta
<p>(U) Visita al Proyecto: Programa de formación a mujeres desplazadas ubicadas en la Comuna 8 del Distrito de Santa Marta.</p> <p>Coejecutor: Fundación Sembradores de Paz</p> <p>Modalidad: Alimentos por Capacitación</p> <p>Número de beneficiarios: 46</p> <p>Importancia estratégica: Las mujeres participantes hacen parte de familias en situación de desplazamiento que en cierta forma han logrado superar la primera fase de la crisis generada por el desplazamiento y ya se encuentran en un estado más avanzado en la recuperación de sus medios y su nivel de vida. Este proyecto incluye componentes de habilitación laboral, apoyo psicococial y promoción de los derechos de las mujeres y los niños. Las raciones entregadas por el PMA fortalecen la seguridad alimentaria y crean oportunidades de inserción de estas familias en procesos de recuperación socio-económica a través de la generación de ingresos. Un aspecto muy importante en este proyecto, es la vinculación de los compañeros/as de las participantes, con el fin de lograr una mayor integración familiar.</p>	<p>Santa Marta (Magdalena)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres beneficiarias • Hermana Blanca Cecilia, Coordinadora <p>Fundación Sembradores de Paz</p>

Domingo, Mayo 02: Santa Marta – Barranquilla – Bogotá

<p>(R) Visita al Proyecto: Plan Piloto de retorno Corregimiento Santa Rita</p> <p>Coejecutor : Corporación Minuto de Dios – Regional Magdalena</p> <p>Modalidad: Alimentos por Capacitación</p> <p>Número de beneficiarios: 120 familias</p> <p>Importancia estratégica: Estas familias vienen siendo apoyadas desde el 2008, cuando inician su proceso de retorno con un proyecto de Socorro- Asistencia Alimentaria; posteriormente en 2009 con un proyecto de Alimentos por Trabajo se apoyó el trabajo de la comunidad en la construcción de sus viviendas. En 2010, se apoya el programa de capacitación en vivienda saludable, en cooperación con la Corporación Minuto de Dios. Así mismo, se ha venido apoyando desde el año anterior, dentro del proceso de estabilización de la comunidad, a 62 beneficiarios en los programas de madres gestantes y lactantes y niños en riesgo nutricional. Para este año, se prevé brindar asistencia a 200 niñas y niños bajo el componente de atención escolar. Dentro del apoyo ofrecido a la comunidad, se han entregado kits de mobiliarios por valor y kits de pesca. En este proyecto se observa la importancia del apoyo del PMA para dar el paso de la situación de emergencia al retronó y restablecimiento de las familias.</p>	<p>Corregimiento Santa Rita, Municipio Remolino, (Magdalena)</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yajaira Sierra, Corp. Minuto de Dios – Magdalena • Robinson Mejía, ICBF • Auxiliar de enfermería del P.de Salud. • Líderes de la comunidad • Personas beneficiarias
--	---

Lunes, Mayo 03: Bogotá

Tiempo para preparación y discusión entre integrantes de la Misión de Evaluación.

Martes, Mayo 04: Bogotá

Intercambio de impresiones con el Director de País y la Directora Adjunta (Almuerzo de Trabajo)
--

Continuación de la reunión entre el equipo de evaluación
--

Reunión adicional con el Director de País
--

Miércoles, Mayo 05: Bogotá

Continuación de la reunión entre el equipo de evaluación
--

Almuerzo y reunión con la UNIDAD de Políticas Públicas <i>Objetivo:</i> Dar a conocer el trabajo que viene desarrollando la Unidad de Políticas Públicas del PMA Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> • María Cecilia Cuartas
--	---

Jueves, Mayo 06: Bogotá

Intercambio de impresiones con el personal del PMA, incluidas las coordinadoras de suboficinas	Participantes: <ul style="list-style-type: none"> • Judith Thimke, Directora Adjunta • Manuela Ángel, Oficial de Programa • María Lucía Osorio, SO Bogotá • Magdalena Campaña, SO Bucaramanga • Yolanda Benavides, SO Cali • Liana Martán, SO Medellín • Blanca N. Florián, SO Cartagena • Nataly Valbuena, Auxiliar de Programas • Andrea Lagos, Asistente de Programas • Diego Sánchez, Auxiliar de Programas • Gabriel Mayorga, Auxiliar Monitoreo y Evaluación • Freddy Ruge, Auxiliar Administrativo
---	--

Intercambio de impresiones con Acción Social, ICBF y representantes de la Cancillería Colombiana	Participantes: Representantes de Acción Social: <ul style="list-style-type: none"> • Pedro Ariel Gómez, Director DPS • Luis Echeverri, Acción Social • Juliana Amaya, Asesora Coop. Intl. • Olga Lucía Velasco, Acción Social Representante Min. Rel. Exteriores <ul style="list-style-type: none"> • Raul Sánchez, Coordinador Coop. Internacional • A. León M., ICBF Representantes PMA Colombia <ul style="list-style-type: none"> • Praveen Agrawal, Director • Judith Thimke, Directora Adjunta • Manuela Ángel, Oficial de
---	--

	Programa
--	----------

Viernes, Mayo 07: Bogotá

<p>Intercambio de impresiones con la Oficina de Evaluación y otras unidades de la Sede (Teleconferencia con Roma)</p>	<p>Participantes</p> <p>Personal Oficina Roma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Michel Denis • Caroline Heider <p>Personal PMA Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praveen Agrawal, Director • Judith Thimke, Dir. Adjunta • Manuela Ángel, Of. De Programa
<p>Intercambio de impresiones del Proceso de la evaluación y cierre con personal del PMA</p>	<p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuela Ángel, Oficial de Programa
<p>Reunión Final del Equipo de Evaluación</p>	

Anexo 4: Cuadros de Datos

Nota: Todos los datos que se encuentran a continuación fueron aportados por la Oficina Nacional en Colombia o La Oficina de Evaluación en Roma.

Cuadro A: Resumen de la OPSR

	Planeado	Actual (hasta Marzo 2010)
Beneficiarios	530,000/año	1.174.129 total
Duración del Proyecto	3 años (Abril 2008-Marzo 2011)	En discusión, quieren alinear con el calendario del UNDAF
PMA Alimentos Entregados	90.086 TM	33.394 TM
Costo Total (US\$)	93.108.079	38.169.342

Cuadro B: Beneficiarios: Planeado y Realizado por Modalidad (Datos provistos por la ON en Abril 2010)

Modalidad	Presupuesto Planeado (millones US\$)	Presupuesto Realizado (millones US\$)	Beneficiarios Planeado (miles)	Beneficiarios Atendidos (miles)	% Mujeres
AXT/C	16.7	5.3	240	268.5	51 (68% AXC)
ESC	9.3	6.6	240	229.8	49
SOCORRO	18.65	7.15	340	322.5	50
VC	9.35	6.50	100	79.6	51
MGL/RN	14.5	8.4	140	96.5	82
Total	68.6	34.0	1,060	997.0	57

Cuadro C: Toneladas Métricas Planeadas y Realizadas Por Modalidad (Hasta Marzo 2010)

Modalidad	TM Planeadas (miles)	TM Realizadas (miles)
AXT/C	16.43	5.25
ESC	8.70	6.22
SOCORRO	17.56	6.84
NR	8.19	6.48
MGL/RN	12.73	8.40
Total	63.61	33.19

Cuadro D: Poblaciones Rurales y Urbanas por Modalidad (Datos provistos por la ON en Abril 2010)

Modalidad	% Rural del total de Beneficiarios	% Urbano del total de Beneficiarios
AxC	8.8	24.8
AxT	16.9	2.7
ESC	31.5	19.3
MGL/RN	4.7	11.9
NV	5.3	9.2
SOCORRO – Asistencia Alimentaria	24.8	7.7
SOCORRO – Comedores	4.9	8.5
SOCORRO – Olla Comunitarios	1.3	1.0
SOCORRO – Alimentación Urgente	1.9	15.0

Cuadro E: Distribuciones de Productos Básicos: Planeado y Actual (SPR 2009)

	Planeado MT	Actual MT	% de Planeado
Frijoles	2573	1975	76.7
Sal	260	388	149.1
Lenteja	1655	1090	65.9
Alverja	1247	784	62.8
Arroz	15910	7322	46.0
Azúcar	2141	1271	59.4
Aceite	2403	1803	75.0
Harina de Trigo	3840	1420	37.0
Total	30029	16051	53.5
2008 Total del SPR	24101	11735	48.7

Cuadro F: Inversión planeada y actual por beneficiario y hogar para cada modalidad (Datos provistos por la ON en Abril 2010)

Modalidad	Inversiones Planeadas por Persona	Inversión Actual por Persona	Inversión Planeada por Hogar	Inversión actual por Hogar
AXT/C	70	20	350	100
ESC	39	29	39	29
SOCORRO	55	22	275	110
VC	94	82	94	82
MGL/RN	104	87	104	87

Cuadro G: Incidentes de Inseguridad

Modalidad	Número de Proyectos	Número de Incidentes	Porcentaje
Socorro	2687	27	1
Escolar	4048	17	0.4
MGL	1514	12	0.8
RN	1409	12	0.8
AxC	574	9	1.5
AxT	636	4	0.6
Total	10868	81	0.7

Cuadro H: Distribución de TM por modalidad por contexto Urbano y Rural

Tipo	Modalidad	Beneficiarios	TM Distribuidas
Rural	Alimentos por Capacitación	26,925.00	471.97
	Alimentos por Trabajo	51,980.00	911.16
	Atención Escolar	97,120.00	2,482.23
	Madres Gestantes y Lactantes	14,376.00	1,113.30
	Niñas(os) menores de 5 años en Riesgo Nutricional	16,325.00	1,185.39
	Socorro - Asistencia Alimentaria	76,401.00	1,504.82
	Socorro - Comedores Comunitarios Niños < 14	15,040.00	296.23
	Socorro - Ollas Comunitarias	4,000.00	78.79
	Socorro - Urgencia Alimentaria	,697.00	112.21
	Total rural	307,864.00	8,156.11
Urbano	Alimentos por Capacitación	171,275.00	3,002.28
	Alimentos por Trabajo	18,380.00	322.18
	Atención Escolar	132,677.00	3,391.02
	Madres Gestantes y Lactantes	82,169.00	6,363.32
	Niñas(os) menores de 5 años en Riesgo Nutricional	63,312.00	4,597.22
	Socorro - Asistencia Alimentaria	52,802.00	1,040.01
	Socorro - Comedores Comunitarios Niños < 14	58,485.00	1,151.94
	Socorro - Ollas Comunitarias	6,841.00	134.74
	Socorro - Urgencia Alimentaria	103,212.00	2,032.90
	Total Urbano	689,153.00	22,035.60
	TOTAL	997,017.00	30,191.71

Cuadro I: Beneficiarios por tipo de Capacitación en AxC

Capacitación	Beneficiarios	%Mujeres
Alfabetización	2438	79
Empresarial	25878	68
Agropecuarias	4164	51
Construcción	720	76
Manufactura	4774	71
Preparación de Alimentos	2914	69
Hábitos y Estilos Saludables	3128	67
Manipulación de Alimentos	3541	67
Salud Materno Infantil	2000	75
Salud Sexual y Reproductiva	3887	70
Saneamiento Básico	1445	67

Nota: Hay participantes en varias actividades y esto infla y hace inconsistente el dato. No se puede calcular que un participante equivale a una familia ni sumar las cifras por columna.

Cuadro J: Beneficiarios y Productos de AxT

Actividad	Productos	Participantes	%Mujeres
Adecuación y siembra de tierra para cultivos	5.996 Ha	17405	39
Huertas Caseras Adecuadas	266.289 Mts	6264	63
Acometidas a Acueducto Municipal	73	717	61
Pozos Comunitarios	1	312	54
Conexiones al sistema domiciliario de alcantarillado	110	218	62
Construcción de Letrinas	205	604	43
Lavamanos	153	395	68
Pozos Sépticos	244	1363	51
Sanitarios	169	905	53
Tanques de Almacenamiento	70	210	83
Levante de Especies Menores	10.215	1629	58
Construcción de Aulas	4	315	45
Construcción de Centros Comunitarios	8	593	29
Construcción de Centros de Salud	1	50	30
Construcción de Comedores	3	261	21
Construcción de Escuelas	14	686	35
Mejoramiento de Aulas	2	94	55
Mejoramiento de Centros Comunitarios	2	175	55
Mejoramiento de Comedores	2	280	55
Mejoramiento de Escuelas	1	171	60
Construcción de Vías y caminos	40 Km.	200	26
Mejoramiento de Vías y Caminos	59 Km.	565	37
Piscicultura	36.010 peces	1034	41
Construcción de Galpones, Estanques, etc.	479	1851	61
Mejoramiento de Galpones, Estanques, etc.	65	586	85
Construcción de Vivienda	1.719	3020	49
Mejoramiento de Vivienda	1.145	1935	52

Nota: Hay participantes en varias actividades y esto infla y hace inconsistente el dato. No se puede calcular que un participante equivale a una familia ni sumar las cifras por columna.

Cuadro K: Número de Proyectos Apoyados con Kits (Datos provisto por la ON en Mayo 2010)

Modalidad	Agro	Cocina	Escolar	Mobiliario	Pesca	Total
NR	0	15	0	5	0	20
AE	28	283	165	35	0	511
MGL	0	26	0	17	0	43
AxT/AxC	73	13	0	39	6	131
Socorro	1	210	75	28	0	305
Total	102	547	240	124	6	1019

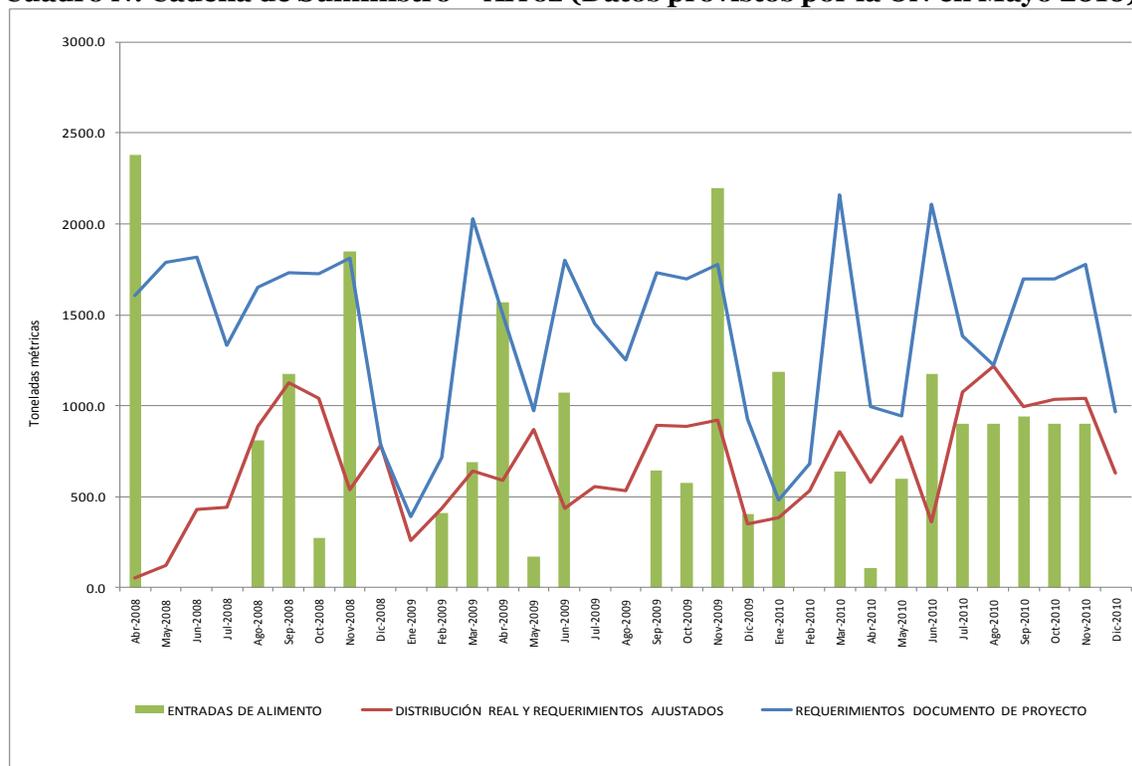
Cuadro L: Valor de los Kits No-Alimentarios (1900 peso = 1 US\$)

Modalidad	Agro	Cocina	Escolar	Mobiliario	Pesca	Total
NR	0	9307	0	38282	0	47589
AE	79923	824650	440678	269389	0	1614640
MGL	0	76433	0	184371	0	260804
AxT/AxC	503120	68799	0	874810	137110	1583838
Socorro	6617	365157	110863	142307	0	624945
Total	589661	1344347	551541	1509158	137110	4131817

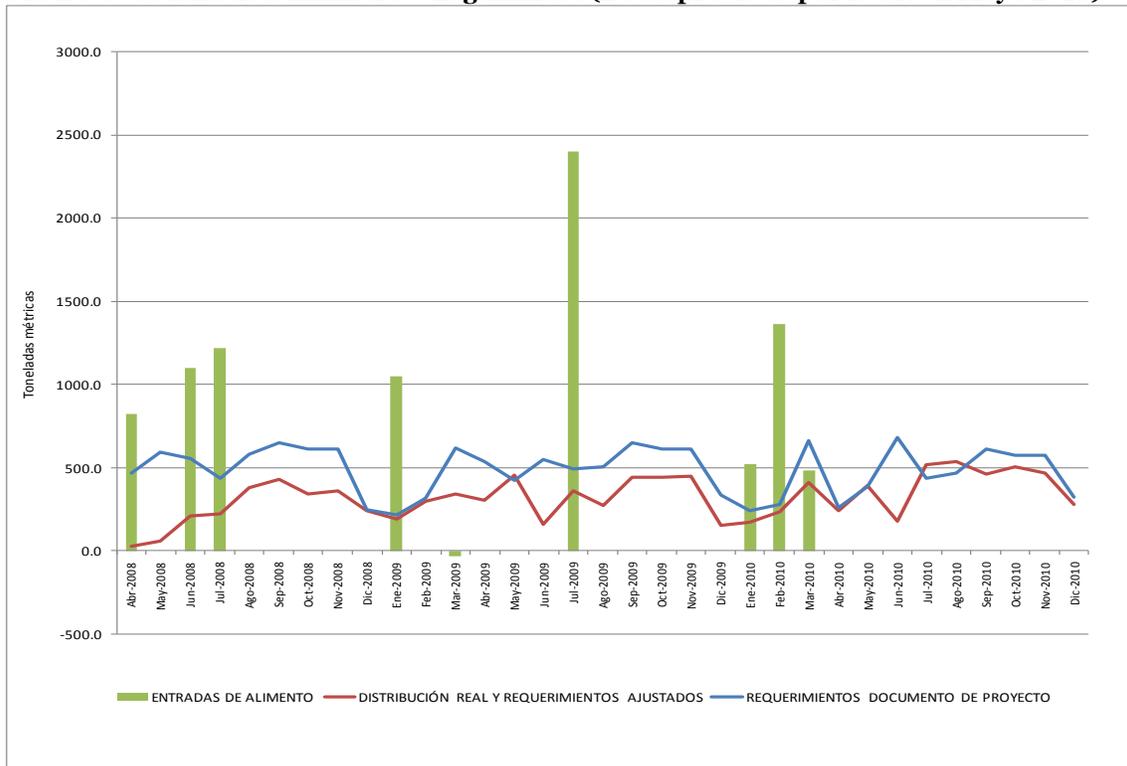
Cuadro M: Taza de transferencia al programas del gobierno (Datos provistos por la ON sobre la SO de Antioquia)

Modalidad	Personas	% con Subsidi o Antes	% con Subsidio Después	Cambio en Porcentajes Total	Porcentaje de nuevos traspasos
AxC	946	48	61	13	25
AxT	3094	61	79	18	46
Esc	9191	50	60	10	20
MGL	2872	39	53	14	23
RN	2175	51	61	10	20
Comedores N<14	70	3	90	87	89
Total	18348	50	63	13	26

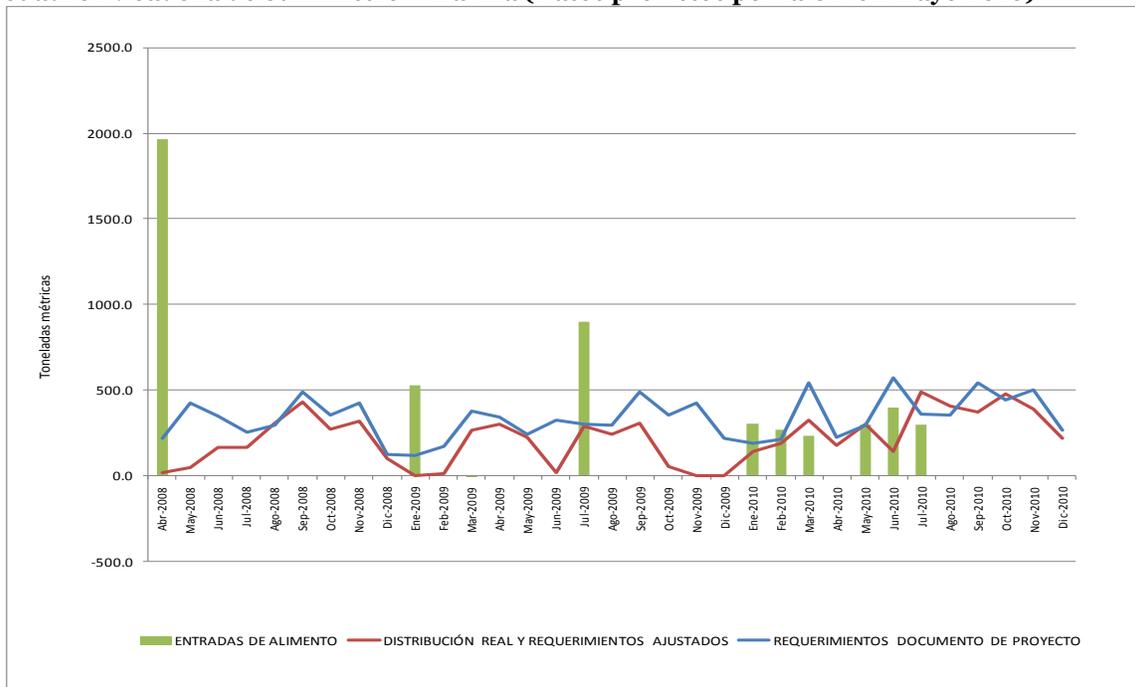
Cuadro N: Cadena de Suministro – Arroz (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



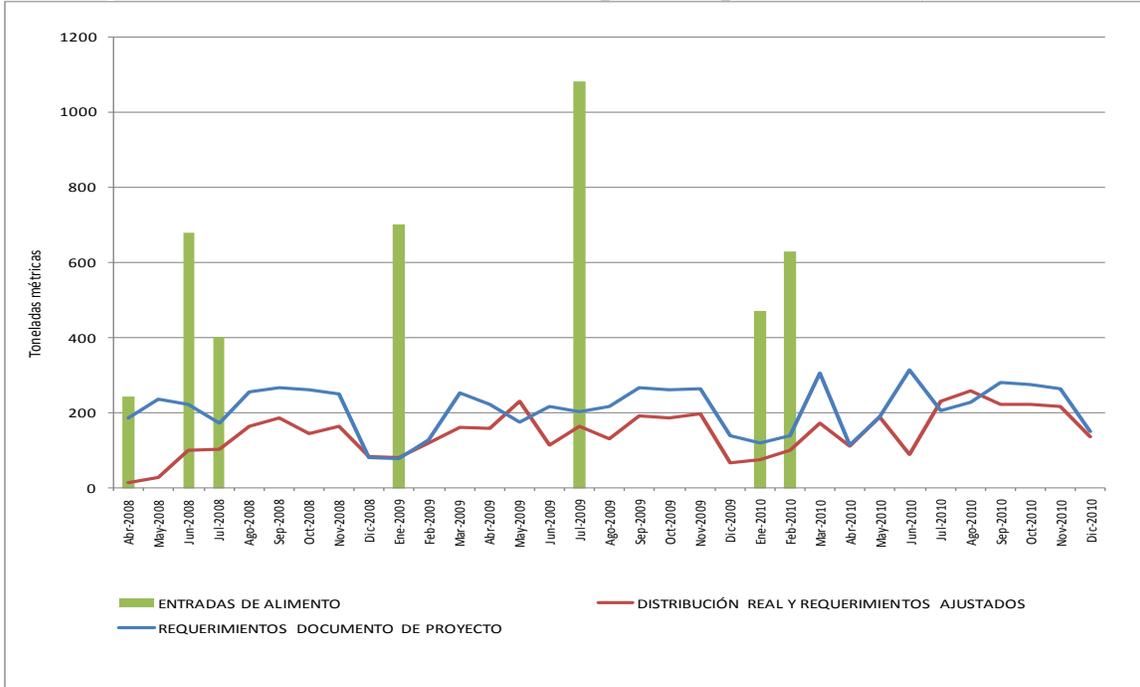
Cuadro O: Cadena de Suministro – Leguminosa (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



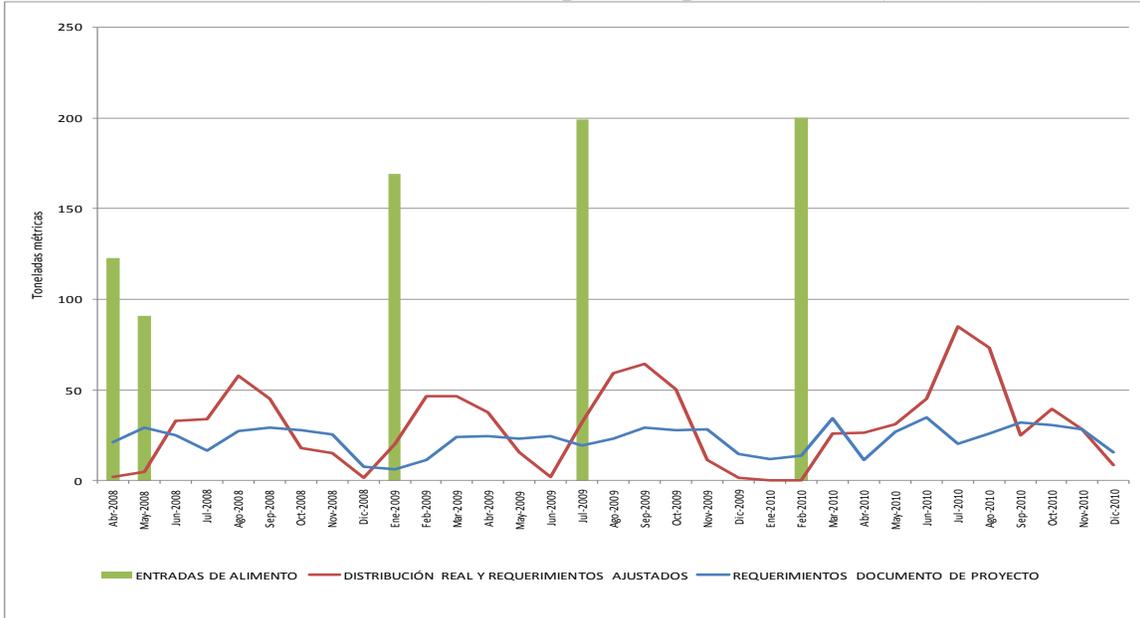
Cuadro P: Cadena de Suministro – Harina (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



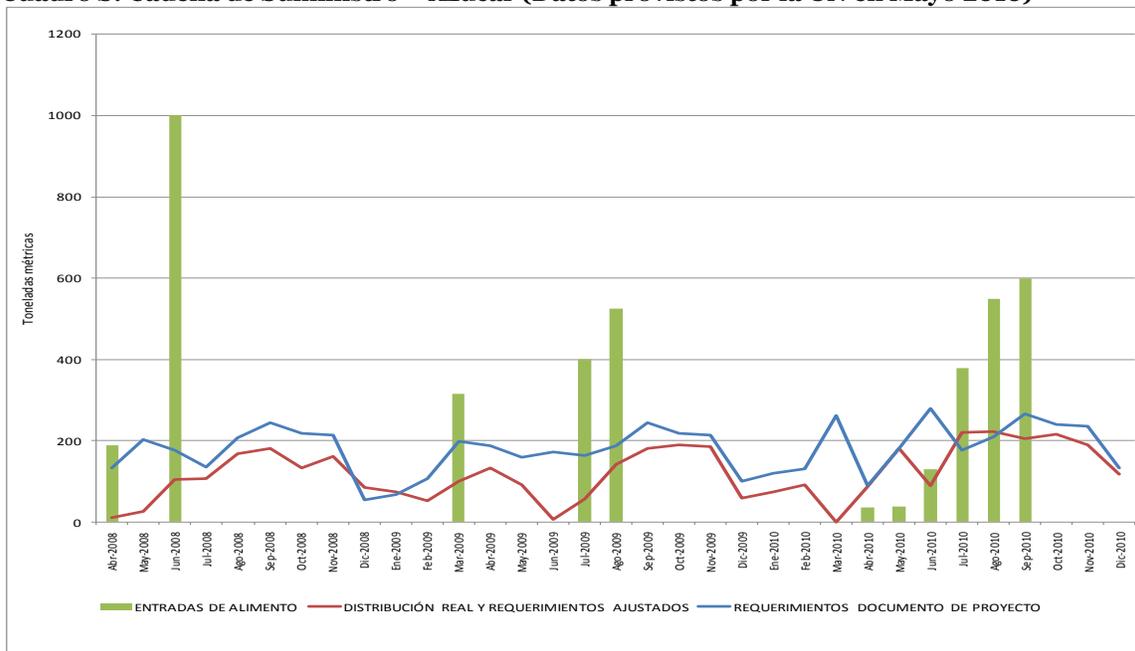
Cuadro Q: Cadena de Suministro – Aceite (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



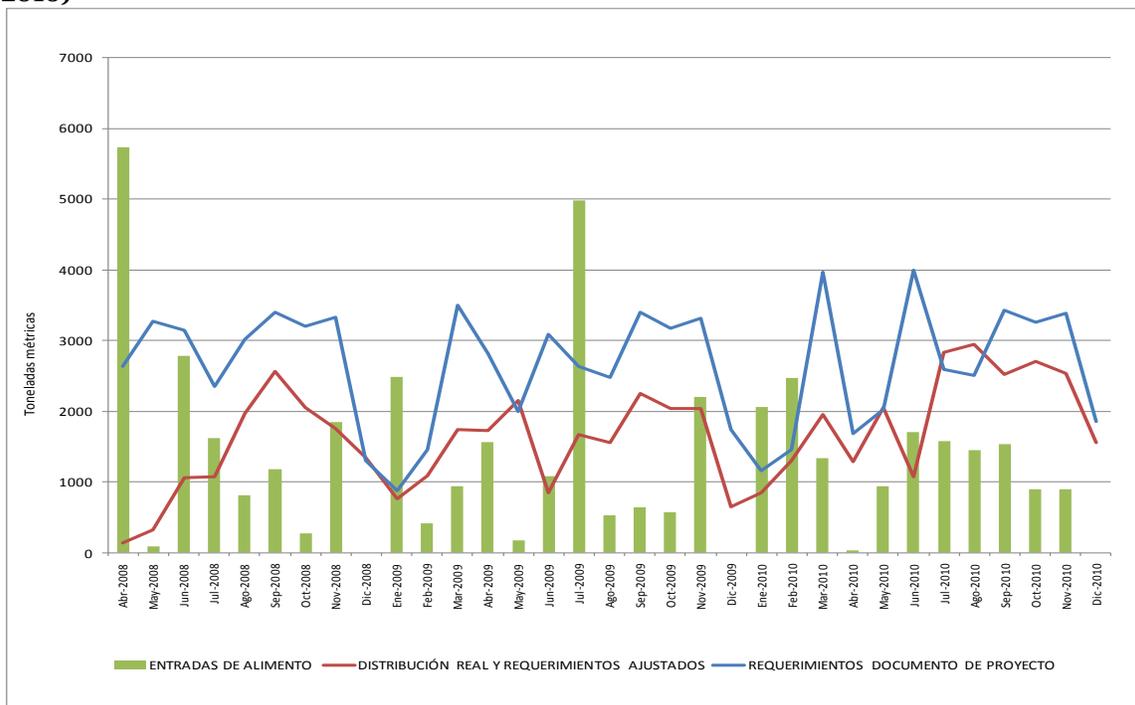
Cuadro R: Cadena de Suministro – Sal (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



Cuadro S: Cadena de Suministro – Azúcar (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



Cuadro T: Cadena de Suministro – Canasta Completa (Datos provistos por la ON en Mayo 2010)



Cuadro U: Comentarios sobre el Estudio de Línea de Base – 2008, 2009

Las fuentes de información principales para llenar el Marco Lógico son dos: El Sistema de Información Operativa (el SIO) que es el sistema interno del PMA para sus tareas de monitoreo, y un Estudio de Línea de Base que se realizó en el 2008 y su estudio de seguimiento a finales del 2009.

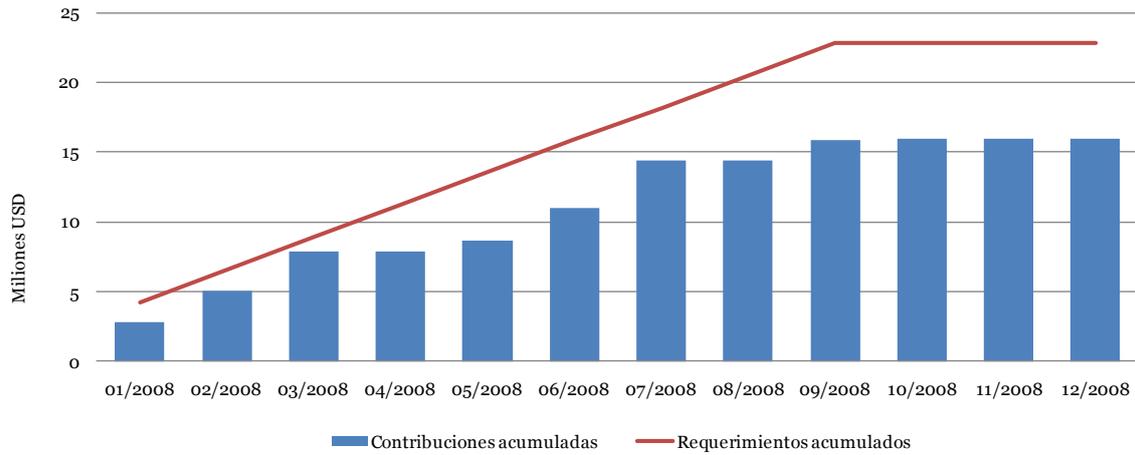
El Estudio de Línea de Base fue implementado por dos agencias consultoras que trabajaron juntas en dos fases. En el 2008, fue tomada una muestra de 2.200 beneficiarios del PMA de las modalidades de MGL/RN. Un poco más de un año después, a finales del 2009, se intentó ubicar a las mismas personas para re-entrevistarlas y fue posible re-entrevistar a 1.700 personas. Esta metodología de panel longitudinal permite un análisis muy detallado sobre los cambios en las vidas de los beneficiarios durante el tiempo de estudio y se supondría que los cambios que se observen se podrían adjudicar a la presencia del programa del PMA, que sería el único cambio en la muestra de antes y después. Un estudio de este tipo no es común en el ámbito de asistencia humanitaria. Viendo que es una fuente muy buena de datos, el equipo evaluador quisiera animar enfáticamente la continuidad de este tipo de estudios, asumiendo la factibilidad en tiempo y presupuesto.

Aunque esta línea de base es muy buena para captar un análisis de la situación de la PD, existen algunas limitaciones de este estudio. La mayor limitante de la línea de base tiene que ver con la muestra seleccionada. Debido a los costos relacionados con este estudio, la oficina de país tomó la decisión de focalizar los hogares beneficiarios de las modalidades de MGL y RN (ya que estas modalidades representan el 44% del presupuesto total, como se ha mencionado anteriormente). La otra limitación es que la muestra fue tomada de beneficiarios ubicados en siete ciudades del país con la más alta concentración de PD. La gran mayoría de las personas atendidas por la Operación se encuentran en las ciudades grandes, pero como fue mencionado anteriormente, los impactos que se ven en las ciudades grandes son diferentes (y menos visibles) que los que se ven en las áreas rurales o ciudades pequeñas.

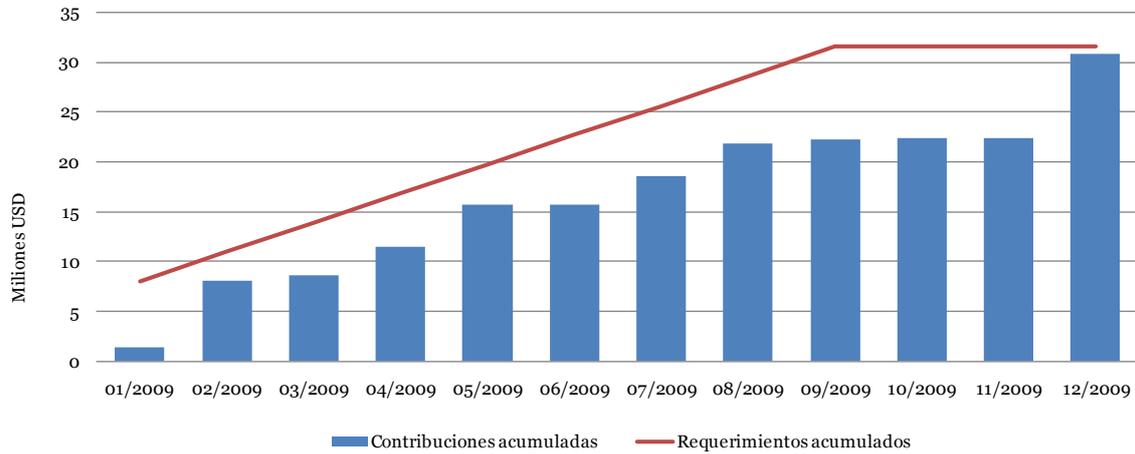
La oficina de país está utilizando los resultados de la Línea de Base como representativos para las otras modalidades y para los indicadores de resultado, junto con la evaluación de necesidades realizada en el 2007, al comienzo de la OPSR. La oficina de país planea comenzar la implementación de estudios de caso para los proyectos de AxT y AxT para afinar los impactos específicos de la modalidad. Sin embargo, estos no estarán disponibles para esta evaluación aunque sería un buen avance en el análisis de los impactos de la Operación. La decisión de utilizar los resultados de la línea de base como indicadores representativos es justificada **si** los hogares inscritos en MGL y RN son representativos de todos los hogares beneficiarios y/o si los hogares frecuentemente se encuentran participando en más de una modalidad. En las entrevistas de línea de base se encuentra alguna alusión indirecta en el sentido de que hasta el 20% de los hogares de la línea de base pueden haber sido apoyados por más de una modalidad (esto se sustenta también por la experiencia personal del equipo evaluador). A pesar de estas limitantes, la línea de base ofrece una oportunidad maravillosa de medir algunas cifras de impacto y de entender las consecuencias de la presencia del PMA en la OPSR.

Nota: Los Cuadros V-X a continuación fueron aportados por la Oficina de Evaluación en Roma e incluidos a petición de ella. La fuente de los datos sobre las contribuciones confirmadas para la OPSR es la Unidad de Relaciones de Donantes en Roma. La fuente de los datos de las necesidades netas para la OPSR es la siguiente dirección del PMA: <http://go.wfp.org/web/governmentdonorrelations/factory>

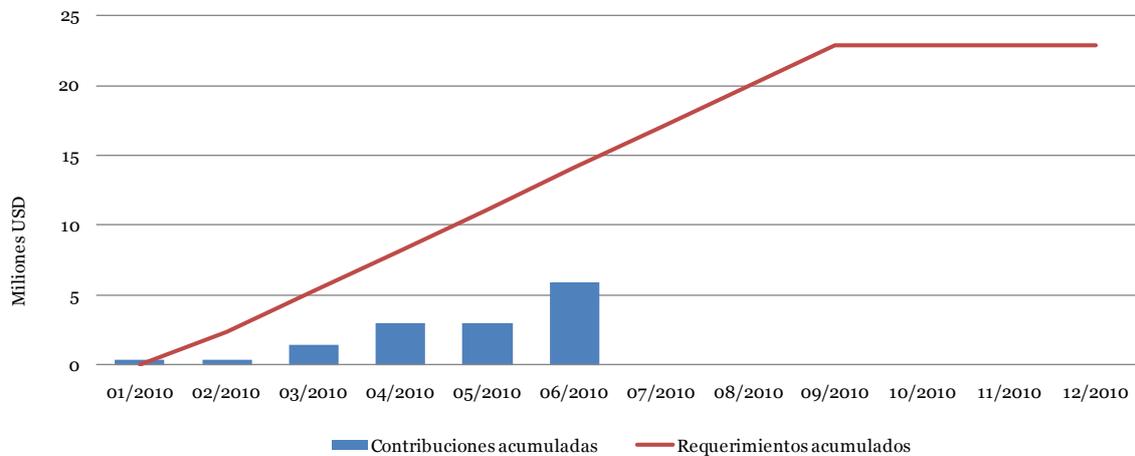
Cuadro V: Contribuciones y Requerimientos Acumulativos – 2008



Cuadro W: Contribuciones y Requerimientos Acumulativos – 2009



Cuadro X: Contribuciones y Requerimientos Acumulativos – 2010



Cuadro Y: Porcentaje de Proyectos Cancelados y Suspendidos por Modalidad y Región (Datos del Universo de Proyectos hasta Abril 2010)

Oficina	Porcentaje de Proyectos Cancelados o Suspendidos	Modalidad	Porcentaje de Proyectos Cancelados o Suspendidos
BOGOTA	13.5%		
BUCARAMANGA	1.3%	AXC	.7%
CALI	.2%	AXT	1.3%
CARTAGENA	3.7%	ESC	4.7%
CUCUTA	1.6%	MGL/NV	2.4%
MEDELLIN	1.0%	VC	3.6%
NEIVA	0.0%	SOCORRO	4.4%
PASTO	4.2%	Total	3.5%
QUIBDO	1.9%		
VALLEDUPAR	.7%		
Total	3.5%		

Resumen de Los Informes de La Cadena de Suministro de Alimentos Basicos

COLOMBIA PRRO 10588.0										UPDATED:
Assistance to Persons Displaced by Violence in Colombia										Printed:
FULL ACTIVITY NAME: Assistance to Persons Displaced by Violence in Colombia										
FORMER PROJECT No. PRRO 10366.0										
	CASELOAD	Cereals	Cereals Wheat Flour	Pulses	Veg. Oil	Canned	Blended Foods	Salt	Sugar	
MARCH 2008	0	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar	
Estimated Requirements		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opening Stocks		2,381	1,966	835	244	-	52	123	189	
Scheduled Arrivals: WFP		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Closing stocks/(Shortfall)		2,381	1,966	835	244	-	52	123	189	
APRIL 2008	28,425	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar	
Estimated Requirements		57	21	27	13	-	12	2	12	
Opening Stocks		2,381	1,966	835	244	-	52	123	189	
Scheduled Arrivals: WFP		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	100%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)		2,325	1,946	808	232	-	40	121	177	
MAY 2008	51,571	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar	
Estimated Requirements		121	45	61	28	-	31	5	26	
Opening Stocks		2,325	1,946	808	232	-	40	121	177	
Scheduled Arrivals: WFP		-	-	-	-	-	-	91	-	
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	100%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)		2,204	1,900	747	204	-	9	207	151	
JUNE 2008	151,912	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar	
Estimated Requirements		422	164	212	100	-	0	22	106	

Estimated Requirements	455	104	215	100	-	9	55	100	
Opening Stocks	2,204	1,900	747	204	-	9	207	151	
Scheduled Arrivals: WFP	-	-	1,100	680	-	-	-	1,000	
Borrowings (Repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements	100%	100%	100%	100%	n/a	100%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)	1,771	1,736	1,635	784	-	1	174	1,045	
JUL 2008	169,068	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	445	164	222	102	-	4	34	107	
Opening Stocks	1,771	1,736	1,635	784	-	1	174	1,045	
Scheduled Arrivals: WFP	-	-	1,220	400	-	-	-	-	
Borrowings (Repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements	100%	100%	100%	100%	n/a	23%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)	1,326	1,572	2,633	1,082	-	(3)	140	938	
AGO 2008	230,349	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	886	304	381	165	-	-	58	167	
Opening Stocks	1,326	1,572	2,633	1,082	-	-	140	938	
Scheduled Arrivals: WFP	811	-	-	-	-	-	-	-	
Borrowings (Repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements	100%	100%	100%	100%	n/a	n/a	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)	1,251	1,268	2,252	917	-	-	82	771	
SEPT 2008	259,451	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	1,130	434	429	186	-	162	45	182	
Opening Stocks	1,251	1,268	2,252	917	-	-	82	771	
Scheduled Arrivals: WFP	1,174	-	-	-	-	-	-	-	
Borrowings (Repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements	100%	100%	100%	100%	n/a	0%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)	1,296	834	1,823	731	-	(162)	37	589	
OCT 2008	269,359	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	1,042	272	343	145	-	98	18	133	
Opening Stocks	1,296	834	1,823	731	-	-	37	589	
Scheduled Arrivals: WFP	274	-	-	-	-	-	-	-	
Borrowings (Repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements	100%	100%	100%	100%	n/a	0%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)	527	562	1,480	586	-	(98)	18	456	
NOV 2008	288,710	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	1,042	272	343	145	-	98	18	133	
Opening Stocks	1,296	834	1,823	731	-	-	37	589	
Scheduled Arrivals: WFP	274	-	-	-	-	-	-	-	
Borrowings (Repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-	
Available vs. Requirements	100%	100%	100%	100%	n/a	0%	100%	100%	
Closing stocks/(Shortfall)	527	562	1,480	586	-	(98)	18	456	

NOV 2008	226,740	Cereals	Wheat Flour	Pulses	veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	538	319	361	164	-	196	15	161
Opening Stocks		527	562	1,480	586	-	-	18	456
Scheduled Arrivals: WFP		1,847	-	-	-	-	-	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	0%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		1,836	242	1,119	422	-	(196)	3	294
DIC 2008	155,938	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	783	102	243	84	-	39	1	86
Opening Stocks		1,836	242	1,119	422	-	-	3	294
Scheduled Arrivals: WFP		-	-	-	-	-	-	-	-
Borrowings (Repayments)		(68)	-	(26)	(10)	-	-	-	(10)
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	0%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		984	141	850	328	-	(39)	2	198
JAN 2009	92,551	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	261	0	193	82	-	132	20	75
Opening Stocks		984	141	850	328	-	-	2	198
Scheduled Arrivals: WFP		-	530	1,050	700	-	-	200	-
Borrowings (Repayments)		(142)	-	(64)	(20)	-	-	-	(20)
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	0%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		582	670	1,643	926	-	(132)	181	103
FEB 2009	100,724	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	436	-	296	120	-	125	47	52
Opening Stocks		582	670	1,643	926	-	-	181	103
Scheduled Arrivals: WFP		411	-	-	-	-	-	-	-
Borrowings (Repayments)		210	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	n/a	100%	100%	n/a	0%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		767	670	1,347	806	-	(125)	135	51
MARCH 2009	155,150	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	641	144	344	162	-	183	46	101
Opening Stocks		767	670	1,347	806	-	-	135	51
Scheduled Arrivals: WFP		690	(9)	(31)	-	-	176	(31)	343
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	19
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	96%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		816	517	971	644	-	(7)	57	312
APRIL 2009	151,492	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	590	186	305	158	-	205	38	133
Opening Stocks		816	517	971	644	-	-	57	312
Scheduled Arrivals: WFP		1,573	-	-	-	-	238	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	100%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		1,799	331	666	486	-	33	20	179
MAY 2009	221,879	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements	-	870	178	456	230	-	261	15	91
Opening Stocks		1,799	331	666	486	-	33	20	179
Scheduled Arrivals: WFP		182	-	-	-	-	238	-	-
Borrowings (Repayments)		140	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	100%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		1,251	153	210	256	-	10	4	88

JULY 2009	191,133	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements		558	290	359	165	-	212	32	57
Opening Stocks		1,887	134	52	142	-	120	2	83
Scheduled Arrivals: WFP		-	900	2,400	1,080	-	195	199	400
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	100%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		1,330	744	2,093	1,057	-	103	168	426
AUGUST 2009	244,894	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements		1,319	382	445	205	-	223	25	180
Opening Stocks		1,330	744	2,093	1,057	-	103	168	426
Scheduled Arrivals: WFP		644	576	-	-	-	90	-	525
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	87%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		655	938	1,648	852	-	(30)	143	770
SEPTEMBER 2009	320,894	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements		1,484	446	524	243	-	257	31	213
Opening Stocks		655	938	1,648	852	-	-	143	770
Scheduled Arrivals: WFP		3,724	-	-	-	-	210	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	82%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		2,895	492	1,124	609	-	(47)	112	557
OCTOBER 2009	314,394	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements		1,411	428	507	237	-	257	30	208
Opening Stocks		2,895	492	1,124	609	-	-	112	557
Scheduled Arrivals: WFP		-	-	-	-	-	145	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		100%	100%	100%	100%	n/a	57%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		1,484	64	617	372	-	(112)	82	348
NOVEMBER 2009	314,394	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar
Estimated Requirements		1,917	599	719	339	-	439	42	308
Opening Stocks		1,484	64	617	372	-	-	82	348
Scheduled Arrivals: WFP		-	810	930	470	-	190	-	-
Borrowings (Repayments)		-	-	-	-	-	-	-	-
Available vs. Requirements		77%	100%	100%	100%	n/a	43%	100%	100%
Closing stocks/(Shortfall)		(433)	275	828	503	-	(249)	40	41
DECEMBER 2009	70,000	Cereals	Wheat Flour	Pulses	Veg.oil	Canned Fish	Blended Foods	Salt	sugar

Siglas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AE	Alimentación Escolar
AS	<i>Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional</i>
AXT/C	Alimentación por Trabajo y/o Capacitación
AXC	Alimentación por Capacitación
AXT	Alimentación por Trabajo
CICR	Comité Internacional del Cruz Roja
COL	Colombia
DAC	<i>Development Assistance Committee</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FUPAD	Fundación para El Desarrollo Panamericana
IASC	<i>Inter-Agency Steering Committee</i>
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
MGL	Madres Gestantes y Lactantes
MGL/RN	Madres Gestantes y Lactantes/Niños en Riesgo
NN.UU	Naciones Unidas
OCB	Organización Comunitario de la Base
OIM	Organización Internacional para la Migración
OMS	Organización Mundial de Salud
ONG	Organización no gubernamental
OEDE	Oficina de Evaluación
OPSR	Operación Prolongado de Socorro y Recuperación
PCA	Puntuación del Consumo de Alimentos
PD	Población Desplazada
PMA	Programa Mundial de Alimentos
RN	Niños en Riesgo
SGSSS	Sistema General de Seguridad Social en Salud
SO	Sub-Oficina
UNDAF	<i>United Nations Development Assistance Framework</i>
UNICEF	<i>United Nations Children Emergency Fund</i>

Oficina de Evaluación
www.wfp.org/evaluation



World Food Programme