

Evaluación Descentralizada

Evaluación de medio término de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708

Colombia

Junio 2015- Marzo 2017

Informe de evaluación (ajustado)

Noviembre 29 de 2017

Comisionado por: Oficina País PMA Colombia

Gerente de la evaluación Oficina País de Colombia: Aura Patricia Alzate

Preparado por:

Equipo evaluador: María Gloria Cano (jefe de equipo), Deyanira Perdomo, Luisa Riveros, Alexis Boncenne y Nathalie Cadena

Idioma del documento:

Español

Agradecimientos

Econometría S.A. agradece de manera especial a la Oficina del PMA en Colombia, a la Oficina Regional en Panamá y a la Oficina de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos por toda su colaboración en el desarrollo de la presente evaluación. El equipo de evaluación agradece a todas las entidades, personas y participantes del programa que accedieron a dar de su tiempo y contestar a nuestras preguntas a lo largo de todo el proceso de evaluación.

Exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en este informe son las del equipo de evaluación y no reflejan necesariamente las del Programa Mundial de Alimentos (PMA). La responsabilidad de las opiniones expresadas en este informe corresponde exclusivamente a los autores. La publicación de este documento no implica la aprobación por parte del PMA de las opiniones expresadas.

La denominación empleada y la presentación del material en los mapas no implican la expresión de ninguna opinión por parte del PMA sobre la condición jurídica o constitucional de los países, territorios o zonas marítimas, ni respecto a la delimitación de fronteras.

Tabla de contenido

Agradecimientos	i
Lista de Figuras	iii
Lista de Cuadros	iii
Lista de Acrónimos	iv
Resumen ejecutivo	i
Introducción	i
Contexto	i
Metodología.....	ii
Principales hallazgos	ii
3.3. Recomendaciones.....	vi
1. Introducción.....	1
1.1. Descripción de la Operación	1
1.2. Contexto del país	2
1.3. Metodología de la evaluación y limitaciones	5
2. Resultados de la Evaluación	7
2.1. ¿En qué medida la Operación es pertinente en la selección de SI y de beneficiarios?.....	7
2.2. ¿En qué medida la Operación es eficiente?	17
2.3. ¿En qué medida la Operación es eficaz?	28
2.4. ¿En qué medida es sostenible?	34
3. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.....	36
3.1. Conclusiones.....	36
¿En qué medida la Operación es pertinente en la selección de SI y de beneficiarios?	36
¿En qué medida la Operación es eficiente?	37
¿En qué medida la Operación es eficaz?	39
¿En qué medida es sostenible?.....	40
3.4. Recomendaciones.....	42
Anexos	45
Anexo 1: Términos de referencia.....	45
Anexo 2 Marco lógico de la OPSR 200708 y Mapa de presencia de la OPSR	65
Anexo 3 Análisis de entidades participantes	69
Anexo 4: Matriz de evaluación	71
Anexo 5 Anexo técnico: Metodología mixta, triangulación de información, calificación de SI, e instrumentos de recolección	82
Anexo 6: Procesos de la OPSR 200708	104
Anexo 7 - Implementación del enfoque de género en la OPSR 200708 del PMA.....	128
Anexo 8 – Mapas complementarios.....	144
Anexo 9: Desarrollo de recomendaciones	148
Anexo 10: Documentos revisados	163
Anexo 11: Actores entrevistados y grupos focales	169
Anexo 12: Bibliografía.....	173

Lista de Figuras

Figura 2.1 Calificación promedio (1 a 5) a la pregunta: ¿Qué tanto los criterios de selección de SI permite seleccionar socios de calidad?	9
Figura 2.2 Distribución de SI por tipo de socio	10
Figura 2.3 Porcentaje de reportes SI según tipo de acción sobre enfoque de género	23
Figura 2.4: FCS pobre y límite y DDS 2015 y 2017	29
Figura 2.5 Distribución de las atenciones de la OPSR 200708 y la ejecución presupuestal	30
Figura 2.6 Distribución de asistencia alimentaria entre tipo de SI, según sea en especie o bonos.....	30

Lista de Cuadros

Cuadro 2.1– Contraste de criterios para la selección de SI.....	8
Cuadro 2.2–Análisis costo-eficiencia en el modelo con los SI	19
Cuadro 2.3–Análisis comparativo entre tipos de asistencia alimentaria: en especie vs. bonos	31

Lista de Acrónimos

APM/UXO	Antipersonnel mines (APM) and unexploded ordnance (UXO)
CBT	Transferencias basadas en efectivo
CERF	Central Emergency Response Fund
CISAN	Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CO	Oficina de País de Colombia del PMA
CSP	Plan Estratégico de País 2017-2021
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EB	Junta Ejecutiva del PMA
ELCSA	Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria
EGED	Encuesta de Goce Efectivo de Derechos
ENSIN	Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia
ENUT	Encuesta Nacional del Uso del Tiempo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
ICRC	International Committee of the Red Cross
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IPM	Índice de pobreza multidimensional
LGBTI	Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transexuales
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PSAN	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
OEV	Oficina de evaluación
ONG	Organización no gubernamental
OPSR	Operación Prolongada de Socorro y Recuperación
RBP	Oficina Regional del PMA en Panamá
RNI	Red Nacional de Información
RUV	Registro Único de Víctimas
SAN	Seguridad alimentaria y nutrición
SI	Socios Implementadores
SO	Sub-Oficinas del PMA en Colombia
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas
UNDP	United Nations Development Programme
UNCT	Equipo de Naciones Unidas en el País
UNGRD	Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
VBG	Violencia basada en género
VX	Violencia sexual

Resumen ejecutivo

Introducción

1. La Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200708, implementada en 137 municipios de 11 departamentos de Colombia desde junio de 2015 a marzo de 2017¹, tuvo como objetivos: a) Mejorar la alimentación y la diversidad de la dieta de las personas en situación de desplazamiento, los retornados, y los colombianos más afectados por el conflicto; y b) Reconstruir los medios de vida de los desplazados internos y retornados, con un énfasis en la resiliencia de las comunidades y el empoderamiento de las mujeres y los grupos étnicos.
2. La Oficina de País de Colombia (CO) ha comisionado a Econometría para la realización de la Evaluación descentralizada de medio término de la OPSR. Corresponde a una evaluación de procesos cuyos objetivos son determinar las realizaciones y hallazgos de la implementación de la Operación, determinar elementos de aprendizaje, buenas prácticas y lecciones aprendidas que aporten en la identificación de factores de éxito y oportunidades de mejora para la puesta en marcha del Plan Estratégico de País 2017-2021 (CSP).
3. Los temas centrales de la evaluación de la OPSR 200708 se concentran en los procesos de identificación y selección de socios implementadores, focalización de beneficiarios, estrategias implementadas de transferencias basadas en efectivo (CBT), compras locales vinculadas a CBT y capacitaciones en nutrición, así como la implementación transversal del enfoque de género.
4. Las partes interesadas internas de esta evaluación son del PMA: la Oficina de País (CO), sus Sub Oficinas (SO), la Oficina Regional en Panamá (RBP), la Sede Principal en Roma, la Oficina de Evaluación (OEV) y la Junta Ejecutiva (EB); y, las partes externas son los beneficiarios, el Gobierno, los donantes, los socios implementadores, el equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) y la sociedad civil.

Contexto

5. Colombia, es un país de renta media con 49 millones de habitantes, que se ha distinguido por su estabilidad macroeconómica y la disminución sistemática de la pobreza de niveles de, 45% en 2008 a 25% en 2016 (DANE, 2017). Sin embargo, tiene grandes disparidades de desarrollo urbano-rural reflejadas en pobreza rural y economía ilegal, aunado con un conflicto armado de más de 60 años que ha dejado alrededor de 8,5 millones de víctimas (UARIV- RNI, 2017), principalmente de desplazamiento forzado lo que ha ocasionado emergencias humanitarias a lo largo del país. Tras cuatro años de negociación, se firmó un Acuerdo de Paz con las FARC que se encuentra en implementación, con grandes retos de inclusión y gobernabilidad.
6. Se estima que un 10% de la población tiene necesidades humanitarias del cual, alrededor de la mitad, necesita apoyo para superar sus necesidades en seguridad alimentaria y nutricional (SAN) (Humanitarian Response - Colombia, 2016).

¹ La OPSR200708 ha sido terminada anticipadamente para que los esfuerzos de la Oficina País del Programa Mundial de Alimentos Colombia (CO) se concentren en la implementación del Plan Estratégico de País (CSP) 2017-2021. El CSP recoge las actividades que se venían realizando en la OPSR 200708 e involucra nuevas estrategias y actividades.

7. En cuanto a los derechos de las mujeres, aunque con grandes fortalezas normativas e institucionales, persisten brechas de género importantes, en participación laboral, política y de roles; así como en la incidencia de violencias basadas en género.

Metodología

8. Se implementó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, con enfoque territorial que implicó la contextualización de la implementación de la OPSR según el lugar de ejecución, enfoque de género con un análisis transversal en la OPSR sobre la conceptualización e implementación del mismo y enfoque participativo a través de entrevistas y grupos focales.
9. Se evaluaron específicamente 5 temas, aplicando criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad: i) Socios implementadores, ii) focalización de beneficiarios, iii) descentralización de procesos e identificación de puntos de control, iv) compras locales vinculadas con CBT y v) capacitaciones en nutrición; y, de manera transversal se evaluó el enfoque de género, en términos de equidad de género y empoderamiento de la mujer (ver la Matriz de evaluación en el Anexo 4).
10. Se aplicaron los siguientes métodos: 1. Revisión de información secundaria, 2. Entrevistas semi-estructuradas a nivel nacional y territorial (86), 3. Doce (12) grupos focales en el territorio con 180 beneficiarios, 4. Triangulación de resultados y 5. Taller de lecciones aprendidas y recomendaciones.
11. Se tuvo limitaciones en la consecución de información completa y actualizada², dado que hasta último momento se realizaron conciliaciones de bases de datos, en parte porque la CO ha venido depurando y generando la información definitiva de la OPSR. Con relación a las entrevistas, a pesar de la insistencia, de UNICEF no se obtuvo respuesta.

Principales hallazgos

12. La OPSR 200708, con una inversión de USD20,75 millones más USD1,3 millones del Gobierno nacional³, ejecutó una multiplicidad de acciones:

- 319 mil beneficiarios de asistencia alimentaria con procesos de capacitación en nutrición, Alimentos por Activos (AxA) o Alimentos por Capacitación (AxC). 62 asociaciones de productores vinculados a CBT⁴, apoyo a 18 asociaciones productivas a través de mecanismos como Alimentos por Capacitación (AxC), y, 61 asociaciones⁵ participantes en el Estudio de Género y Prevención de la VBG.
- Se dejaron activos tangibles e intangibles, se trabajó en equidad de género, derechos y prevención de VBG, se realizaron aportes en la construcción de paz y en el fortalecimiento territorial en la inclusión de temas de SAN y se ejecutó un piloto sobre transferencias de base monetaria a mujeres víctimas de VBG en Medellín.

*Pertinencia*⁶

13. Se evaluó la pertinencia de la focalización territorial de la OPSR200708, de la selección de los SI y de los beneficiarios, así como la inclusión del enfoque de género:

- **Una focalización territorial pertinente.** La focalización territorial se realizó a través de la metodología Vulnerability Analysis Mapping (VAM)⁷ con participación de entidades del nivel nacional en Colombia utilizando fuentes

² La consolidación de información con relación a Socios Implementadores, asociaciones de productores, puntos de venta, coberturas de bonos y en especie requirió acudir a diferentes interlocutores y conciliar datos de unos y otros. La información inicialmente entregada a Econometría difería de la presentada a la Cancillería, lo que luego requirió revisiones que resultaron en nuevas diferencias, evidenciando una oportunidad de mejora en la administración de la información.

³ Hace referencia a la inversión ejecutada. Los recursos recibidos fueron USD 26.014 millones y USD 2.27 millones del Gobierno Nacional, según la Oficina Financiera del PMA.

⁴ Con la participación de 2.100 productores (53% mujeres).

⁵ 59 coinciden con las asociaciones de productores fortalecidas con asistencia y/o vinculadas a los procesos de Transferencia Basadas en Efectivo.

⁶ Ver numeral 2.1 para la profundización de este análisis de pertinencia.

secundarias⁸. Se seleccionaron inicialmente 12 departamentos⁹, pero la exclusión del Meta, por situaciones relacionadas con la disposición de recursos por parte de los donantes¹⁰, llevó a trabajar en 11 departamentos y 137 municipios. Al contrastar los territorios priorizados con aquellos con mayor pobreza y ruralidad en el país, que están altamente correlacionadas con las mayores carencias en seguridad alimentaria y marginalidad¹¹ (ver Anexo 8, figuras 8-1, 8-2 y 8-3), se encuentra una alta coincidencia.

- **Una focalización de SI con oportunidades de mejora.** La OPSR200708 trabajó con 81 SI primando la diversidad y adecuación al territorio. Durante su proceso de selección, las SO basadas en su amplia experiencia y conocimiento del contexto local, identifican las organizaciones y entidades territoriales que tienen potencial para vincularse como SI. Se tiene SI que vienen de operaciones anteriores con quienes ya se tiene una relación, y otros que se postulan en convocatorias abiertas. En cada caso se realiza una evaluación en donde se identifica el cumplimiento de condiciones iniciales y condiciones mínimas, fortalezas y debilidades, y se dan recomendaciones que luego serán base de acciones de fortalecimiento. Se validan conjuntamente con la CO y ésta toma la decisión final. Se considera que el nivel de descentralización y los puntos de control existentes son suficientes. Sin embargo, se podría optimizar el proceso a partir de generar una mejor memoria de la gestión del conocimiento de las SO sobre su realidad local, así como sobre el roster de SI, sistematizándolo.
- **Una focalización de beneficiarios pertinente con oportunidades de mejora.** En el caso de "socorro"¹² prima la atención a la necesidad urgente de la población¹³ y se llega donde se requiere con el alcance que sea posible (a través o no de SI). En el caso de "recuperación" los SI son los principales responsables de la focalización de beneficiarios en donde lo que prima es la confluencia de intereses entre el proyecto presentado por el SI al PMA y los intereses del PMA llegando a quienes tienen mayores necesidades en términos de vulnerabilidad¹⁴. Las SO ejercen puntos de control en sus visitas a campo y en la CO cruza las bases de datos para evitar duplicación en la asistencia. Del proceso resultan errores de inclusión y de exclusión por la mediación de líderes, párrocos, concejales, entre otros, que intervienen en la conformación de los listados de beneficiarios lo que implica oportunidades de mejora en un mayor control y mayor observancia de las SO. Se sugiere recoger en el formato de caracterización básica de los beneficiarios su puntaje SISBEN, y si está en el Registro Único de Víctimas (RUV) y, al menos una vez al año, realizar un cruce con bases de datos de Prosperidad Social y la UARIV para identificar la coincidencia o no de beneficiarios. (ver Anexo 9).
- **Una focalización con enfoque de género con oportunidad de mejora.** En general los SI priorizan mujeres o mujeres cabeza de hogar como su forma de implementar el enfoque de género, sin embargo, no se tiene claridad de cómo aplicar criterios para considerar "las diferencias existentes en la vida de las mujeres y los hombres, las niñas y los niños", ni vulnerabilidades de violencia de género (PMA, 2015a). Igualmente, en las SO se tienen diferentes niveles de comprensión de las políticas corporativas de género y protección del PMA.

Eficiencia¹⁵

14. Se analizó la eficiencia considerando beneficios y riesgos¹⁶ del modelo de trabajo con los SI considerando su heterogeneidad, y se contrastó con la implementación directa. Se evaluó la eficiencia de los puntos de venta y las compras locales con y sin encadenamiento al proceso de producción de alimentos¹⁷, y la implementación del enfoque de género.

7 La metodología Vulnerability Analysis Mapping (VAM) incluyó variables de seguridad alimentaria y las necesidades identificadas por el humanitarian needs overview, que permiten identificar vulnerabilidad en el territorio a la luz de variables de presencia de conflicto armado, los desastres naturales y variables humanitarias como el desplazamiento y amenazas por parte de grupos armados. (PMA, 2014)

8 Muchas de las cuales se encuentran desactualizadas, como el Censo Nacional de Población que es del 2005 y la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN) de 2010.

9 Inicialmente fueron seleccionados 12 departamentos del territorio nacional: La Guajira, Córdoba, Norte de Santander, Antioquia, Chocó, Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Putumayo, Caquetá, Arauca y Meta.

10 Según entrevistas con el PMA, en los departamentos del Meta y Caquetá se tenía planeado realizar un trabajo con enfoque de nutrición y enfoque de protección destinado a internados toda vez que las tasas de reclutamiento de niños y adolescentes para el conflicto son altas y muchos de ellos son remitidos a internados a manera de prevención. Sin embargo, se presentó una restricción de fondos por parte de los donantes por lo que no fue posible trabajar en Meta, que solo estaba en alimentación escolar (Entrevista con encargada de monitoreo y evaluación del PMA, 2017)

11 Es importante aclarar que en la zona de la Amazonía y Orinoquía del país (zona oriental), se tiene una densidad poblacional muy baja, razón por la cual, aunque tiene índices de pobreza y ruralidad muy altos, no está priorizada. Las mayores concentraciones se dan departamentos como Cundinamarca, Antioquia, Risaralda y Bolívar con densidad que va de 11.366 hasta 10.571 hab./km². Mientras que en el Oriente las densidades son muy bajas: Vichada con 1.822, Guainía con 2.135 y Amazonas con 2.424 hab./km² (DANE).

12 20% de la asistencia alimentaria se dio por situaciones de emergencia, denominado Socorro.

13 Concertado con la Unidad para la Atención Integral a las Víctimas, la Unidad Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD) en las Mesas de Atención de Desastres.

14 Reflejada en inseguridad alimentaria y nutricional, víctimas del conflicto armado y, en general, deficiencias de medios de vida.

15 Ver numeral 2.2 para la profundización de este análisis de eficiencia.

16 Balance de costo-eficiencia.

17 Considerando beneficios y costos (cualitativos).

- **El modelo de trabajo a través de los SI es costo-eficiente.** La distribución de cargas¹⁸ en la asistencia alimentaria responde al balance de fortalezas y riesgos identificados entre SI Grandes, gobierno local y organizaciones civiles y étnicas¹⁹. Por otra parte, la estructura organizativa de las SO y la interacción con la CO está diseñada para la implementación de la Operación a través de SI. Las SO realizan un acompañamiento, asesoría y supervisión a los SI en una construcción conjunta de capacidades y de formación de alianzas duraderas adecuándose al contexto en el que se desempeñan; y la CO “trabaja para las SO” generando un balance de descentralización suficiente.
- **La implementación directa²⁰, solo en casos excepcionales.** Este mecanismo genera, para las SO un alto costo de oportunidad al tener que desplazar las tareas de seguimiento y monitoreo de las demás actividades; por otro lado implica al PMA asumir los costos de logística²¹, entre otros, para la entrega de los apoyos.
- **El modelo de Transferencias Basadas en Efectivo a través de la redención de bonos²² en puntos de venta es más costo-eficiente al no tener relación con compras locales.** La redención de bonos en almacenes, tiendas y supermercados le significan un menor esfuerzo relativo al PMA²³ frente a los puntos de suministro o venta de asociaciones de productores, en donde aparte de la labor de la redención de bonos, se debe trabajar en su alistamiento para que puedan realizar el abastecimiento de los alimentos. El peso relativo de los primeros, en términos de costos directos (que refleja la carga de la responsabilidad en las atenciones) es del 86%, frente a un 14% de los segundos, lo que se considera adecuado y se recomendaría mantener una relación de 1 punto de asociaciones de cada 10 puntos de venta.
- **La OPSR200708 ha tenido una posición propositiva en cuanto al enfoque de género** en la implementación de acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres, prevención de la violencia de género, la promoción de una participación activa de las mujeres en instancias de decisión de la comunidad y; el diseño e implementación de talleres específicos para los padres/hijos en sesiones sobre cuidado y nutrición. Desde la CO se implementaron tres proyectos específicos para abordar desigualdades de género que aportan a la prevención de la violencia basada en género y la construcción de paz.

Eficacia²⁴

15. La eficacia de la OPSR200708 incluyó una revisión de los resultados obtenidos en la frecuencia de consumo, la diversidad de la dieta, el uso de estrategias negativas de supervivencia y la toma de decisiones dentro del hogar. Se evaluó la eficacia y costo-eficacia del modelo de implementación a través de los SI, el contraste entre los esquemas y modelo de trabajo de la entrega en especie y bonos (vinculados o no a compras locales), la eficacia de la capacitación en nutrición y en la implementación del enfoque de género.

- **Se alcanzaron cambios importantes en los resultados de la OPSR200708 sobre la diversidad de la dieta, frecuencia de consumo.** 1. La proporción de hogares con “Food Consumption Score (FCS) pobre” tuvo un mejoramiento significativo, pasando de un 6.5% de los hogares a un 1.4%. 2. La proporción de hogares con FCS límite se redujo de 14.5% a 4.1%. 3. El indicador promedio de Diversidad Dietaria (DDS) pasó de un 5.07 a 6.39, siendo 7 la meta. El indicador de uso de estrategias negativas de supervivencia (CSI) muestra que un 60% de los hogares ha recurrido menos a estrategias negativas de supervivencia (aunque la meta era 80%).
- **El modelo de implementación a través de SI es costo-eficaz.** Los 81 SI ejecutaron el 89% de la asistencia alimentaria en especie y el 84% de bonos y le significaron al PMA un 8,1% del presupuesto total, dado que solo 30 le significaron costos directos²⁵.
- **El balance de costo-eficacia entre asistencia alimentaria en especie o en bonos debe mirarse con cuidado dado que cualitativamente son diferentes.** En el caso de la entrega en especie se tiene una canasta fija (USD14 costo unitario²⁶) en donde predominan alimentos no perecederos, mientras que en los bonos (USD17 costo unitario), el

18 Los Grandes SI atienden 75% de la Operación, seguido por los gobiernos locales y las organizaciones civiles y étnicas, por otro lado el balance de fortalezas y riesgos muestra la mayor valoración en los Grandes SI, seguido por los gobiernos locales y finalmente las organizaciones civiles y étnicas.

19 Grandes comprende entidades con recursos y capacidades administrativas, logísticas y financieras suficientes. Gobiernos locales incluye alcaldías y empresas sociales del Estado y organizaciones civiles y étnicas incluye cabildos y organizaciones de la sociedad civil con recursos limitados.

20 El 13% de la asistencia alimentaria se hizo por medio de implementación directa.

21 Se debe mencionar que en muchos casos se logran acuerdos con actores locales para que apoyen en la logística de entrega que no le significan costos al PMA.

22 La asistencia alimentaria en especie fue del 60% y bonos el 40%.

23 La identificación, contratación y operación de los puntos de venta se basa en actividades complementarias entre la CO y las SO, en donde se reconoce la fortaleza de las SO en el conocimiento del territorio, y la transparencia en la selección de estos puntos, así como en su capacidad de hacerles acompañamiento, seguimiento y supervisión. Los puntos de venta cumplen con estándares de calidad y oportunidad, y se procura minimizar las distancias con los beneficiarios. Una vez operando, las SO ejercen una serie de puntos de control a través de capacitación, asesoría y acompañamiento.

24 Ver numeral 2.3 para la profundización de este análisis de eficacia.

25 De éstos, los Grandes SI constituyen el 80% y las organizaciones civiles y étnicas el 20%, dado que los gobiernos locales no tuvieron costo directo

26 Cifras proporcionadas por el Área financiera del PMA. En conversación telefónica del 21 de septiembre de 2017, el señor William Reina confirmó que las dos cifras contienen todos los costos que implica la entrega de los alimentos. Se le preguntó si en el caso de la entrega en especie incluye el costo de los alimentos mismos y la respuesta fue que ese costo se imputa y se incluye en el valor unitario.

beneficiario tiene acceso a una canasta más variada y amplia, y la posibilidad de elegir los alimentos (bajo la restricción de la oferta) en los puntos de venta como almacenes y tiendas, siendo este último altamente positivo para el beneficiario²⁷. Por otra parte, en el caso de CBT vinculadas a compras locales, el nivel de exigencia para la SO y la CO es mayor, por lo que implica la identificación, selección y alistamiento de productores locales (individuales o colectivos) para el suministro de alimentos que cumplan con la oportunidad, calidad y volumen requeridos en la OPSR200708, pero, se generan importantes beneficios al fortalecer estas asociaciones.

- **De la capacitación en nutrición se tiene el reto de lograr cambios comportamentales.** Los beneficiarios reconocen recordar los mensajes generales y tomar mejores decisiones frente a la compra de alimentos, para lo cual la redención de los bonos, en un esquema de libertad "asesorada" es muy útil, sin embargo, existen retos frente a la adaptación de los materiales y la dificultad en modificar hábitos alimentarios en las familias.
- **Ha incrementado el rol de las mujeres en la toma de decisiones sobre los alimentos.** Adicionalmente, la implementación de los tres pilotos sobre prevención de VBG y construcción de paz que generan lecciones para la ampliación de estas estrategias a futuro.

Sostenibilidad²⁸

16. La OPSR200708 ha dejado capacidades instaladas, en especial en activos intangibles reflejado en:

- Desarrollo de conocimientos en los beneficiarios en alimentación saludable, prácticas alimentarias y temas relacionados con AxC.
- Fortalecimiento comunitario y construcción de capital social a través de AxA.
- Fortalecimiento en planeación y logística de los puntos de venta, y de los SI y en conocimientos administrativos, logísticos y organizacionales en las asociaciones productivas.

Conclusiones

1. La OPSR200708 se hace viable a través de sus 81 SI, quienes ejecutan el 85% de la atención de los beneficiarios. Su selección fue transparente y basada en la fortaleza de los SO en el conocimiento del contexto territorial y un adecuado equilibrio entre descentralización, apoyo de la CO y puntos de control.
2. La focalización territorial fue pertinente coincidiendo con las zonas con mayor vulnerabilidad en términos de pobreza y ruralidad, que coincide con mayor inseguridad alimentaria y marginalidad.
3. La focalización de beneficiarios, donde predominan factores cualitativos, de contexto y conocimiento del territorio, depende principalmente de los SI y de la alineación de intereses entre sus proyectos y los del PMA. Se tienen oportunidades de mejora en los puntos de control y en la implementación del enfoque de género.
4. El modelo de trabajo con los SI es costo-eficiente y costo-eficaz, con un balance adecuado entre tipos de SI, suficientes puntos de control y descentralización, con trabajo en equipo por parte de la Co, los SO y los SI.
5. En términos de costo-eficiencia y costo-eficacia de los puntos de venta, los almacenes, tiendas y supermercados le significan un menor esfuerzo relativo al PMA frente a los puntos de suministro o venta de asociaciones de productores, y posibilita la selección de alimentos por parte de los beneficiarios. Por su parte, el trabajo con las asociaciones de productores genera capacidades locales y, aunque la canasta de alimentos es fija, tiene una amplia variedad, en especial de frutas y verduras.
6. Las capacidades locales de los beneficiarios han sido potenciadas a través de la entrega a través de CBT, los AxA, AxC y las capacitaciones en nutrición, en donde hay oportunidades de mejora en su aplicación.
7. El empoderamiento de las mujeres y la protección, así como la equidad de género han sido trabajadas por la CO y las SO mediante talleres y proyectos, en donde los tres pilotos han sido centrales como aprendizaje.
8. Se tienen oportunidades de mejora en la consolidación de información para el seguimiento y monitoreo de la Operación y la gestión del conocimiento.

Lecciones aprendidas y buenas prácticas

1. Conocer el contexto es central y es la fortaleza de las SO, que tienen una adecuada autonomía y apoyo de la CO.
2. El modelo de implementación con SI que aseguran intervenciones complementarias genera los mayores elementos de sostenibilidad y transferencia de capacidades al territorio.
3. El proceso de redención de bonos que implica trabajo con las asociaciones de productores, en la medida que se mantenga acotado y se haga en alianza con otras organizaciones o entidades, resulta costo-eficiente.
4. El acompañamiento al punto de entrega por parte del SI y de la SO es la clave en la redención de bonos.
5. La asistencia alimentaria es una herramienta de empoderamiento de las mujeres y protección para potenciar.

²⁷ Cuando se redime el bono en los puntos de venta o distribución de las asociaciones de productores la posibilidad de elegir la canasta no existe, dado que ya viene predeterminada, sin embargo ésta es amplia y diversa.

²⁸ Ver numeral 2.4 para la profundización de este análisis de sostenibilidad.

3.3. Recomendaciones²⁹

	Recomendación	Plazo
TRANSVERSAL	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los puntos de control y el nivel de descentralización existente. Las SO cuentan con fortalezas que permiten mantener un modelo descentralizado aportando eficiencia al modelo, facilitando las labores en terreno. No obstante, se recomienda mantener el acompañamiento y apoyo de la CO que fortalece las capacidades de las SO. Destinatario: PMA-SO, PMA-CO. Mejorar la calidad de los sistemas de información, simplificando los instrumentos de seguimiento a los SI y centralizando la responsabilidad del manejo y actualización de la información en el área de M&R. En general, la información relacionada con la Operación está diseminada en diferentes responsables. Adicionalmente, la comunicación con las SO debería efectuarse desde los Portafolio Manager en los casos distintos a logística y M&R. Destinatario: PMA-SO, PMA-CO (M&R). 	<p>Primer trimestre (trim) 2018</p> <p>Primer trimestre de 2018</p>
ENFOQUE DE GÉNERO	<p>Integrar las acciones de enfoque de género como centrales en las actividades y proyectos del PMA de forma que pase de ser un eje transversal a una estrategia propositiva para el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género. Destinatarios. PMA-CO: a. Se propone que el PMA en Colombia recoja los diferentes aprendizajes de los pilotos de enfoque de género realizados en el marco de la OPSR200708 para proponer una estrategia más global que abarque todos los componentes de la Estrategia País (CSP); b. Se recomienda la realización de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar la comprensión del enfoque de género, así como de las formas para implementarlo a lo largo de todo el proceso, a través de acompañamiento de la CO a las SO, capacitación y asesoría entre pares (de SO a SO y de SI a SI).</p>	<p>Primer semestre de 2018</p>
CONTEXTO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> Los SO deben mapear los riesgos y fortalezas del contexto local así como su impacto en la relación de actores, dado su conocimiento y experiencia en el territorio; esta sería una actividad complementaria a la identificación de SI en el territorio (definida en el Manual de Operaciones) y se haría incorporando las variables propuestas en el cuadro 2.2 de fortalezas y riesgos por tipo de SI. Con esto se facilitaría la planeación, la identificación de los puntos de control a reforzar, y robustecería el sistema de información. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO (M&R). Hacer explícitas las fortalezas y riesgos por tipo de SI mejora la pertinencia en su selección, en el esquema de trabajo con cada uno y en su monitoreo, para lo cual se recomienda basarse en conocimiento del contexto territorial, el cual permitiría identificar, por tipo de socio (grandes, gobierno local, organizaciones civiles y étnicas) los riesgos que deben monitorearse y sobre los cuales generar acciones preventivas y de fortalecimiento. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO (M&R). 	<p>Primer trimestre de 2018</p> <p>Primer trimestre de 2018</p>
MODELO IMPLEMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un balance en el portafolio de SI en donde se procure (Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO): <ol style="list-style-type: none"> Contar con una mayor concentración de Grandes SI (80%) y el 20% restante con gobierno local y organizaciones civiles y étnicas, lo que es altamente costo-eficiente y costo-efectivo. Los SI Grandes son los más costo-eficientes según se mostró con base en sus riesgos y fortalezas, y balancean las deficiencias de los otros tipos de SI. CO debe trabajar en la unificación de necesidades para elaborar unos FLA con SI Grandes que logren mayor cobertura y fortalecer al mismo tiempo las capacidades territoriales. Continuar relaciones con los SI "antiguos" y con los nuevos promover tutorías entre SI, en donde los "antiguos" les transfieran conocimiento. La confección de la estrategia de la SO debe incluir nuevos SI con el esquema de acompañamiento de SI antiguos, para fortalecer las capacidades de SI en el territorio. Priorizar SI que ofrezcan intervenciones integrales a través de sus propios proyectos o programas para generar mayor sostenibilidad. Implementación directa como medida de última instancia. Aunque no se descarta, debe mantenerse como medida de respuesta excepcional a situaciones en donde se carece de SI, principalmente en emergencias (Componente de Socorro). Se recomienda la adopción de un protocolo, tipo plan de contingencia, que permita mejorar los tiempos de respuesta y reducir los costos. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO. 	<p>Primer semestre (sem) de 2018</p> <p>Primer sem de 2018</p>
FOCALIZACIÓN BENEFICIARIOS	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la focalización de los beneficiarios a través de: <ol style="list-style-type: none"> Reforzar la capacitación y sensibilización de los SI dirigida a que aumenten su rigurosidad en la selección de beneficiarios y controlen adecuadamente las personas que sirven como enlace con la población. Realizar un cruce con bases de datos de Prosperidad Social y la UARIV para identificar la coincidencia o no de beneficiarios, que retroalimente el análisis de pertinencia en la focalización a cargo de M&R. Complementar el formato de caracterización básica de los beneficiarios con SISBEN y si hace parte del RUV. Aclarar y replantear el proceso de focalización de beneficiarios en el Manual Operativo, a partir de lo que efectivamente sucede: la selección de beneficiarios depende de los programas ejecutados por los SI 	<p>Primer trim de 2018</p> <p>Anual</p> <p>Primer sem de 2018</p> <p>Primer sem de 2018</p>
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la capacitación en nutrición para mejorar las capacidades de las SO y de las SI en la capacitación en nutrición dirigida a los beneficiarios, lo que incluye talleres, asesoría y acompañamiento, así como potenciar las experiencias que hayan sido eficientes y eficaces entre pares. Destinatarios: PMA-CO y PMA-SO. 	<p>Primer semestre de 2018</p>
PUNTOS DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la accesibilidad a los puntos de venta en los casos en donde quedan distantes de los beneficiarios, facilitando el transporte de los mismos. Esta recomendación sugiere que las SO fortalezcan la gestión en el territorio para lograr el compromiso de transporte por los aliados en el territorio. Destinatarios: PMA-SO 	<p>Primer trimestre de 2018</p>
MODALIDAD ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una mayor concentración de CBT sin vínculo con las compras locales frente a CBT con compras locales. El peso relativo de los primeros, en términos de costos directos es del 86%, frente a un 14% de los segundos, lo que se considera adecuado. Las compras locales serán costo-efectivas en la medida que el fortalecimiento de los productores locales de alimentos esté a cargo de intervenciones a cargo de otros aliados Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO. 	<p>Primer semestre de 2018</p>

²⁹ Para el detalle de los ajustes en los procesos ver Anexo 9.

1. Introducción

1.1. Descripción de la Operación OPSR200708 (junio 2015-marzo 2017)

1. Desde 2000, el PMA ha ejecutado la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR200708) en alianza con el Gobierno Colombiano. Específicamente, la OPSR200708 se ejecutó desde junio de 2015 a marzo de 2017 y ha terminado anticipadamente para concentrarse en la implementación del Plan Estratégico de País (CSP) 2017-2021³⁰, que constituye la continuidad del trabajo del PMA en Colombia. La OPSR200708 tuvo como objetivos: a) Mejorar la alimentación y la diversidad de la dieta de las personas en situación de desplazamiento, los retornados, y los colombianos más afectados por el conflicto; b) Reconstruir los medios de vida de los desplazados internos y retornados, con un énfasis en la resiliencia de las comunidades y el empoderamiento de las mujeres y los grupos étnicos, de tal forma que complemente los programas del Gobierno Colombiano y apoye el desarrollo de “modelos de asistencia alimentaria eficaces, sostenibles y expandibles” (PMA, 2015). Responde a los objetivos estratégicos del PMA, así como los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País” y al objetivo 2 “Hambre Cero” de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
2. La OPSR200708 recoge las oportunidades de mejora y lecciones aprendidas de las evaluaciones a las operaciones anteriores, fortaleciendo un modelo descentralizado basado en sus Sub-Oficinas (SO) territoriales, alianzas locales, racionalizando la cantidad de Socios Implementadores (SI) y su acompañamiento; y migrando a elementos innovadores en la dotación de asistencia alimentaria, como las Transferencias Basadas en Efectivo (CBT), el apoyo a pequeños productores y asociaciones de productores, y la capacitación en nutrición, buscando fomentar la producción de alimentos a nivel local, la formación de activos tangibles e intangibles a través de sus modalidades de Alimentos por Capacitación (AxC) y Alimentos por Activos (AxA)³¹, promoviendo así una estrategia flexible de transición de las comunidades de una situación de emergencia o socorro³² a recuperación³³ (Anexo 2).
3. Con una inversión ejecutada de USD20,75 millones³⁴, más un aporte de USD1,26 millones del Gobierno de Colombia, a través de la Operación se atendieron 319 mil personas³⁵ en 137 municipios de 11 departamentos³⁶ que recibieron 4.869 toneladas de alimentos en especie (60% de los beneficiarios) y \$19 mil millones en bonos (CBT) (40%

30 El CSP recoge las actividades que se venían realizando en la OPSR 200708 e involucra nuevas estrategias y actividades. La presente evaluación denominada de medio término (aclarando que la OPSR ha sido terminada), es altamente pertinente como insumo para la ejecución del CSP.

31 El principal socio de la Operación ha sido el Gobierno nacional y las entidades territoriales (gobernaciones y alcaldías). Adicionalmente, se trabajó con agencias como FAO y UNICEF y como donantes se tuvo a USAID, ECHO, COSUDE, Alemania, Canadá y Suiza. Adicionalmente se trabaja con ONG nacionales e internacionales como socios implementadores y/o aliados que apoyan procesos de entrega de la OPSR como por ejemplo, PNUD, Fundación Plan, FUPAD, Pastoral Social, Fundación Cerrejón, entre otras.

32 Apoyo a las necesidades alimentarias inmediatas a través de una asistencia bajo los principios humanitarios de imparcialidad, independencia, neutralidad y humanidad.

33 Contribuye a la estabilización socioeconómica de población en situación de retorno, personas que se encuentran en proceso de reasentamiento/reintegración, grupos étnicos afectados por el conflicto y niños escolares en riesgo de reclutamiento.

34 La inversión planeada era de US\$61.3 millones que luego se ajustó a US\$62.9 (junio 2015-2018), finalmente la consecución de recursos fue 1/3 del planeado.

35 Se tenía planeado inicialmente, llegar a 660 mil personas durante 3 años de ejecución (junio 2015-marzo 2018), (48%) hombres. Se llegó de junio de 2015 a marzo de 2017, a 319 mil personas, de las cuales 50.4% son mujeres; 47% recibieron AxA, 22% AxC, y 15% Alimentación escolar y bajo la modalidad de Socorro se atendió el 21,5% (estos porcentajes no suman 100%) por que algunos beneficiarios están contabilizados en socorro y también en recuperación, e igualmente en cada caso pueden estar en AxA y en AxC. Por otra parte, las bases de datos tienen limitaciones para identificar claramente la distribución de beneficiarios por sexo y por edad.

36 En el diseño inicial se contaba con el departamento del Meta, que, por situaciones relacionadas con la disposición de recursos por parte de los donantes, fue eliminado.

de los beneficiarios) redimidos de 63 puntos de venta³⁷. Adicionalmente, se trabajó con 81 SI³⁸ y se fortalecieron 62 organizaciones de productores³⁹ y, organizaciones de otro tipo⁴⁰.

4. En los casos de socorro, la OPSR200708 ha constituido una respuesta rápida a las apremiantes necesidades alimentarias de la población en coordinación con las mesas de atención de desastres locales. En los casos de recuperación, es, por lo general complemento de otras intervenciones, lo que se facilita a través de los Socios Implementadores (SI) que ejecutan proyectos y programas como Familias en su Tierra (FEST), IRACA del Gobierno nacional o SI que son alcaldías y organizaciones de base⁴¹.
5. De la revisión del marco lógico de la OPSR200708 (Anexo 2), se puede afirmar que éste cumple con los criterios de coherencia interna de intervención y claridad. En términos del cumplimiento de supuestos claves y completitud del abordaje de la problemática, se tienen oportunidades de mejora frente a la previsión en la disponibilidad de recursos⁴², la inclusión del manejo de grupos étnicos⁴³ e indicadores del enfoque de género⁴⁴.
6. Con relación al enfoque de género, cabe señalar que durante el diseño e implementación de la OPSR200708 el PMA estaba transitando entre la política de género 2009⁴⁵ y la política de género vigente (2015-2020). Del análisis de alineación entre las políticas corporativas y políticas de la Oficina País (CO) para la promoción de un enfoque de género se concluye que existió coherencia estratégica entre éstas. La OPSR200708 ha tenido una hoja de ruta clara para concretar principios establecidos en acciones, así como para adaptar la política corporativa a la realidad local (Anexo 7).

1.2.Contexto de país y de la evaluación

Contexto de país

7. Colombia es un estado social de derecho, con una fuerte institucionalidad basada en un extenso desarrollo normativo y jurisprudencial. Cuenta con entidades como Prosperidad Social que incluye todo lo referente al sector de la inclusión social, abarcando al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) encargado especialmente de niños, niñas y adolescentes y a la Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas (UARIV) a cargo de las víctimas del conflicto armado.
8. Con 49 millones de habitantes y un PIB per cápita de USD13 mil dólares de paridad, es un país de renta media que se ha caracterizado por su estabilidad macroeconómica, con un crecimiento del PIB real en los últimos años entre el 2% y el 5% (DANE, 2017), un nivel de desempleo abierto del 9% (DANE, 2017) y una inflación fluctuando entre 3% y

³⁷ Se trabajó también con un proveedor de servicios financieros que estuvo relacionado con la prueba piloto de transferencias condicionadas realizado en Medellín.

³⁸ Los SI fueron los principales implementadores de la OPSR, aclarando que un 10,6% del suministro en especie (in-kind) y el 15,6%³⁸ del suministro en bonos o vouchers, se hizo a través de implementación directa del PMA

³⁹ Localizadas en los departamentos de Caquetá, Cauca, Valle del Cauca, y Nariño (2.100 productores).

⁴⁰ Como el caso de 18 en el Chocó (Reporte del jefe de la SO Chocó en correo del 20 de septiembre de 2017), vinculadas a procesos de AxC y AxA en el marco del proyecto de género de la Secretaría de la Mujer del municipio de Quibdó.

⁴¹ Se tienen adicionalmente, otros programas públicos, privados y de ONG en el territorio cuyo mapeo sobrepasa el alcance de la presente evaluación.

⁴² Como se especifica en el párrafo tres de definición de la “Technical Note: Using Logical Models in Evaluation” (PMA, 2016), “se dispone de fondos suficientes”.

⁴³ Como se señala en el objetivo dos de la OPSR (de acuerdo con el Manual Operativo de la OPSR 200708, el objetivo dos se refiere a “Reconstruir los medios de vida de los desplazados internos y retornados, con un énfasis en la resiliencia de las comunidades y el empoderamiento de las mujeres y los grupos étnicos”.

⁴⁴ Este último tema se desarrolla en el análisis del enfoque de género, Anexo 7.

⁴⁵ La política de género 2009 no tenía una fecha de terminación definida.

- 7% (Banco de la República, 2017). Sin embargo, tiene grandes disparidades urbano-rural dado que en los años 70s el país adoptó un modelo de desarrollo urbano⁴⁶, dejando inamovible la estructura de propiedad rural, altamente inequitativa y excluyente, con zonas especialmente pobres como el Pacífico colombiano⁴⁷.
9. Por otra parte, durante los últimos 50 años se ha vivido un conflicto armado con la presencia de grupos al margen de la ley como el M-19, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Popular (ELN) y grupos paramilitares. Este conflicto ha dejado más de 8,5 millones de víctimas (UARIV- RNI, 2017), principalmente como consecuencia de desplazamiento forzado. De éstas, los grupos étnicos⁴⁸, las mujeres, los niños, niñas y adolescentes y personas mayores han sido afectados de manera desproporcionada. Con el fin de terminar el enfrentamiento, se ha avanzado en acuerdos con los diversos grupos desde 1990⁴⁹, el más reciente en 2017 con las FARC y actualmente se están adelantando negociaciones con el ELN.
 10. La confluencia de pobreza rural, desplazamiento forzado, conflicto armado⁵⁰ y vulnerabilidad frente a los desastres naturales, ha generado importantes necesidades de asistencia humanitaria que se estima que asciende a 4,9 millones de personas (Humanitarian Response, 2016): Cerca de 2,3 millones de esas personas necesitan apoyo para superar sus necesidades en seguridad alimentaria y nutrición (SAN) – de esas, 52% son mujeres y niñas; y otros 1,1 millones tienen necesidades por cuenta de desastres naturales⁵¹. Recientemente el contexto político de Venezuela ha generado una importante inmigración en las zonas de frontera entre los dos países de personas en situaciones de carencia de condiciones mínimas vitales e inseguridad alimentaria que genera una alta presión sobre los servicios sociales e impacto en los precios de los alimentos. Esta situación ha sido especialmente notoria en el Norte de Santander y en Arauca.
 11. Frente a la seguridad alimentaria y nutricional (SAN), la última medición rigurosa en el país se hizo en 2010 con la Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia, de donde se concluye que 42,7% de la población sufre inseguridad alimentaria⁵² (ICBF, 2011) relacionada por la falta de acceso derivada de ingresos insuficientes para la compra de alimentos, el acceso a servicios de saneamiento básico adecuados y deficiencia en las prácticas de consumo de alimentos (OSAN, 2014). En términos regionales, las zonas con mayores carencias alimentarias son La Guajira y el Pacífico Colombiano (Anexo 8-mapas) y recientemente situaciones puntuales en la frontera Colombo-Venezolana. En términos poblacionales, las víctimas de desplazamiento forzado presentan una situación crítica, con un 60,5% en inseguridad alimentaria

46 70% de la población habita en zonas urbanas, en donde el nivel de pobreza monetaria alcanza el 24%, mientras que para el 30% de la población que habita la zona rural, el nivel de pobreza es del 40% (DANE, 2017).

47 Las principales ciudades del país y sus zonas de influencia son las más desarrolladas, mientras que en el resto del territorio confluyen trampas de subdesarrollo (ver Anexo 8) relacionadas con la carencia de bienes públicos, la baja capacidad institucional, la degradación del medio ambiente y la economía ilegal.

48 Corresponden a un 12,9%, 1,27 millones de personas. De éstas, un 77,5% son afrocolombianas, 18,4% indígenas, 2,9% son Rom o gitanas y 1,1% raizales (UARIV- RNI, 2017)

49 En 1990 con el M-19 y en 2003 con las AUC (grupos paramilitares).

50 Que incluye situaciones de confinamiento.

51 Al respecto, en 2015 el DNP reveló que, entre 2006 y 2014, las cifras ascienden a 3.181 muertos y 12,3MM de afectados por desastres de origen natural (DNP, 2015).

52 La inseguridad alimentaria se desglosa de la siguiente manera: Inseguridad severa: 3%; inseguridad moderada: 11,9%; inseguridad leve: 27,9%

severa, un 12,2% en inseguridad moderada y 18,7% en inseguridad leve⁵³ (DANE, 2015). Esta inseguridad alimentaria está relacionada directamente con su bajo nivel de ingresos.

12. Con el fin de afrontar las debilidades en seguridad alimentaria y nutricional, el Gobierno planteó la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN) formulada en el Conpes 113 de 2008 (DNP, 2008) que se basa en los derechos de la población y principios como la perspectiva de género, al promover el acceso equitativo para hombres y mujeres a recursos productivos y oportunidades; y se estableció el concepto de SAN⁵⁴. Luego, en 2012, se desarrolló el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2012-2019 (PNSAN) (Gobierno Nacional, 2013).
13. Dentro de los actores que complementan las acciones del Gobierno Nacional se encuentra el Clúster SAN Colombia, creado en 2007 y co-liderado por el PMA, la FAO, y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), entre otros. En el tema, el PMA ha sido el principal aliado del Gobierno nacional con cinco OPSR desde 2000.
14. En términos de género, Colombia cuenta con un marco normativo amplio y ha ratificado todos los convenios internacionales al respecto. Aunque ha habido avances en el Índice de Desigualdad de Género, que se ha reducido en los últimos años (0,484 en 2005 vs. 0,393 en 2015), Colombia se mantiene en el puesto 89 dentro del total de 159 países que hacen parte del ranking del PNUD (United Nations Development Programme, 2016) y en la región es un país que reporta altos índices de Violencia Basada en Género (VBG) (ONU Mujeres, 2016). Adicionalmente, es uno de los países de América Latina con menor representación de mujeres en la política: 21,2% del Congreso de la República (2014-2018) está compuesto por mujeres, 17% de las Asambleas Departamentales son mujeres (ONU-Mujeres, 2016). En términos de autonomía económica, mientras la tasa global de participación de las mujeres es del 53,6%, la de hombres es del 74,5%, y en términos de tasa de desempleo, los hombres tienen una tasa del 8,09%, las mujeres la tienen del 14,1%.

Objetivo y alcance de la evaluación descentralizada de la OPSR200708

15. La evaluación descentralizada, no solo es política del PMA, sino resulta altamente pertinente en la medida que la OPSR200708 ha tenido una terminación anticipada para dar paso al Plan Estratégico de País 2017-2021, el cual tomará factores de éxito, oportunidad de mejora y lecciones aprendidas derivadas de la evaluación.
16. La evaluación, ejecutada entre abril y septiembre de 2017, fue una evaluación de procesos, con los siguientes objetivos (Anexo 1):

⁵³ Según la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ELCSA-FAO) (DANE, 2015).

⁵⁴ A partir de cinco ejes: disponibilidad de alimentos; acceso físico y económico a los alimentos; consumo de alimentos; aprovechamiento o utilización biológica; y calidad e inocuidad (DNP, 2015)

Objetivos generales

“Rendición de Cuentas- En la evaluación se determinarán las realizaciones y los hallazgos de la implementación de la Operación a mitad de período y se dará cuenta de los mismos. Las recomendaciones de la Evaluación serán tenidas en cuenta en la implementación del Plan Estratégico de País.

Aprendizaje- Mediante la evaluación se determinará porque se obtuvieron o no determinados hallazgos a fin de extraer enseñanzas y establecer buenas prácticas e indicaciones con fines de aprendizaje. Se obtendrán constataciones empíricas que servirán de base a la toma de decisiones operacionales para el Plan Estratégico de País. También se dará amplia difusión de los hallazgos y las lecciones aprendidas se incorporan en los sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas”. TdR.

Objetivos específicos

“Identificar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas que permitan a la Oficina de País tomar decisiones informadas sobre la implementación de actividades costo-eficiente y costo-efectivas, con mayores efectos positivos a mediano y largo plazo, que contribuyen al desarrollo de capacidades, fortalecimiento de los medios de vida y resiliencia en las familias y comunidades, con el fin de promover factores de éxito que se requieren para la puesta en marcha del Plan Estratégico de País 2017-2021.

Evaluar los procesos de identificación y selección de socios implementadores, criterios y metodología de focalización de beneficiarios

Evaluar si las estrategias implementadas de transferencias basadas en efectivo (CBT), compras locales vinculadas a CBT y las capacitaciones, incluyen un enfoque diferencial y de género adecuado”. TdR

17. El enfoque de género fue un tema analizado de manera transversal a lo largo de todos los aspectos evaluados de la OPSR200708 (ver Anexo 7), partiendo de una mirada a la coherencia entre la política de género corporativa, la estrategia regional y la estrategia país de género, para luego profundizar en la implementación del enfoque de género en la selección de SI, en la focalización de beneficiarios, en la ejecución de las intervenciones, su eficacia en el alcance de las metas de género propuestas y la sostenibilidad o efectos de mediano plazo.
18. Los interesados de esta evaluación son: 1. Los interesados internos son la Oficina de País Colombia del PMA (CO), incluidas sus Sub Oficinas (SO), así como la Oficina Regional del PMA en Panamá (RBP), la Sede Principal del PMA, la Oficina de Evaluación (OEV) y la Junta Ejecutiva del PMA (EB). 2. Las partes interesadas externas son los beneficiarios, el Gobierno, los donantes, los SI, el equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) y la sociedad civil (Ver Anexo 3).

1.3. Metodología de la evaluación y limitaciones

19. Para la evaluación se aplicaron los criterios internacionales de evaluación de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad⁵⁵, y se evaluaron específicamente 5 temas: i) socios implementadores, ii) focalización de beneficiarios, iii) descentralización de procesos e identificación de puntos de control, iv) compras locales vinculadas con CBT y v) capacitaciones en nutrición. Adicionalmente, de manera transversal se evaluó el enfoque de género en el marco de la OPSR200708, en términos de equidad de género y empoderamiento de la mujer (matriz las preguntas de evaluación en el Anexo 4⁵⁶ y Anexo 5).
20. El código de ética para evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) se aplicó estrictamente, siguiendo principios de independencia, credibilidad e

55 Pertinencia: Se refiere a coherencia existente entre: 1). El diseño y ejecución de la OPSR y las necesidades de la población; 2). La selección de SI y los criterios de selección existentes; y 3). Con el enfoque de género de la organización. Eficiencia: Corresponde a la relación entre los productos de la OPSR y los insumos de la misma, así como los mecanismos alternativos para lograr la ejecución de los procesos con criterios de costo-eficiencia. Eficacia: Corresponde a la medición del alcance de los objetivos de la OPSR a través de sus productos que llevan a unos resultado directos e indirectos; en éste se evalúa igualmente la implementación del enfoque de género. Sostenibilidad: Continuidad de los beneficios de la OPSR una vez finalizada a través de la construcción de capacidades locales y articulación con otros programas o proyectos que permanecen en el territorio.

56 Las preguntas de la evaluación referidas en los TdR se organizaron y reagruparon según los aspectos mencionados en el párrafo 19, respondiendo a los criterios de evaluación. Estas se relacionan en el Anexo 4, en donde cada pregunta se asocia con indicadores, fuentes de información, métodos de recolección y de análisis.

imparcialidad de los evaluadores, así como un manejo de acción sin daño en los en cada ejercicio participativo.

Enfoque metodológico

21. Con el propósito de recoger la mayor cantidad de información posible dentro de los tiempos y recursos disponibles, se implementó una metodología de evaluación mixta a través de la triangulación de información cuantitativa (avance de indicadores, coberturas y valoraciones a través de escalas de Likert⁵⁷) y cualitativa (entrevistas a profundidad y grupos focales con participantes) (ver Anexo 5). Las diferentes fuentes se analizaron a la luz de los parámetros y criterios especificados en la matriz de evaluación. Para la revisión de los procesos se tomó información documental⁵⁸ complementada con las entrevistas semiestructuradas con la CO, de las cuales se extraen los procesos esperados; y en la misión de evaluación, estos procesos se revisaron a través de las entrevistas y los grupos focales con los actores locales; identificando el desempeño a través de los criterios de eficiencia y eficacia, de los puntos de control, las actividades descentralizadas, los resultados en el territorio y la validación de los procesos de la operación. A partir del análisis consolidado, se identificaron factores que explican los logros y oportunidades de mejora, y se obtuvieron lecciones aprendidas y recomendaciones.
22. A través de todo el proceso evaluativo se tomaron en cuenta tres enfoques, uno participativo⁵⁹, territorial⁶⁰ y el enfoque de género (ver Anexo 5)⁶¹
23. La evaluación se desarrolló en tres fases: Fase de inicio con la metodología de evaluación; una Fase de terreno (Anexo 11) visitando La Guajira, Chocó y Nariño⁶²; y una última Fase de informe de evaluación. Durante la fase de terreno se desarrollaron 86 entrevistas (Anexo 11) y 12 grupos focales en el territorio con 180 beneficiarios⁶³.
24. *Las mayores limitaciones* se dieron en la consecución de información completa y actualizada⁶⁴ dada la dispersión de la misma y el proceso de cierre que estaba haciéndose dentro de la CO, para lo cual se realizaron varias reuniones y cruce de información procurando conciliar y depurar todas las cifras. Con relación a las entrevistas, a pesar de la insistencia, UNICEF no tuvo disposición para ser entrevistado.

57 Se refiere a escalas psicométricas utilizadas para realizar mediciones frente a estar o no de acuerdo con una afirmación.

58 Entre los documentos revisados en la metodología de procesos se encuentra el Manual de la (OPSR) 200708 de noviembre de 2015

59 A través de entrevistas, grupos focales con beneficiarios (Anexo 11) y la validación de recomendaciones a través de un taller de trabajo.

60 Tomar en cuenta la heterogeneidad territorial y los contextos locales.

61 Evaluando la adecuación de la OPSR con la política de género 2015-2020, el haber tomado en cuenta los aprendizajes derivados de la implementación de la anterior y los resultados de las actividades por género. Se presenta en detalle en el Anexo 5.

62 Seleccionados por sus condiciones en cuanto a tener alta prevalencia de desnutrición y alta presencia de conflicto armado, así como ser zonas de difícil acceso.

63 En el territorio se visitaron los lugares que resultaron con mayor número de beneficiarios y se tenía viabilidad para el desplazamiento, en especial por condiciones de seguridad. Se entrevistó a las SO y a una variedad de SI. Para los grupos focales se convocó a los beneficiarios a través de las SO y de los SI siguiendo el diseño presentado en Inception Report procurando conformar 4 grupos de beneficiarios: mujeres, socorro, CBT y capacitación.

64 La consolidación de información con relación a Socios Implementadores, asociaciones de productores, puntos de venta, coberturas de bonos e *en especie* requirió acudir a diferentes interlocutores y conciliar datos de unos y otros. La información inicialmente entregada a Econometría difería de la presentada a la Cancillería, lo que luego requirió revisiones que resultaron en nuevas diferencias, evidenciando una oportunidad de mejora en la administración de la información.

2. Resultados de la Evaluación⁶⁵

2.1. ¿En qué medida la Operación es pertinente en la selección de SI y de beneficiarios?

25. La OPSR200708 se desarrolla, principalmente, a través de socios implementadores (SI), aunque en donde se tiene baja oferta de SI, se ha realizado implementación directa por parte del PMA⁶⁶. Los SI son el centro de ejecución de la OPSR200708 en la medida que son el enlace entre PMA y los beneficiarios; de ellos depende, la focalización de beneficiarios y su registro, la asistencia alimentaria, entrega de ítems no alimentarios y la realización de actividades de capacitación y monitoreo de la intervención (PMA, 2015c).
26. Con base en lo anterior se puede inferir que la selección de esos SI es un aspecto central de la OPSR200708. Ésta inicia a través de una exploración de socios en el territorio por parte de las SO, con lo que se identifican las organizaciones y entidades territoriales que tienen potencial para vincularse como SI de la OPSR200708 a través de tres mecanismos: 1. Los SI que vienen de operaciones anteriores; por ejemplo, en La Guajira la SO menciona haber trabajado siempre con los mismos socios ya que la oferta de SI es limitada; 2. Los SI que se acercan al PMA para postularse; es el caso de Acción contra el Hambre o la OIM en La Guajira y 3. El mantener convocatorias abiertas, como se hizo en Chocó y Nariño⁶⁷.
27. Esa identificación permite la conformación de un roster de SI con quienes se negocia y, tras un acuerdo, las SO presentan la lista con los seleccionados ante los Comités de Coordinación Regional; allí se entregan los insumos de evaluación y se hace una primera preselección de los SI con unas recomendaciones para la CO, que tiene la última palabra en la aprobación de la selección de cada SI. Vale anotar que la presencia de la SO en territorio permite tener información sobre los SI en cuanto a aceptabilidad de la población y desempeño del mismo en ese territorio.
28. El formato de evaluación de potenciales SI cuenta con la verificación de *condiciones iniciales*⁶⁸ que constituye un filtro de tipo más legal y de experiencia y, *condiciones mínimas* que hacen referencia a capacidades que responden a los criterios de selección establecidos en el Manual de Operaciones (PMA, 2015c) (Ver Cuadro 2.1). Adicionalmente, en la selección se utiliza la metodología HACT⁶⁹ de la ONU para

65 Se presenta el análisis de la pertinencia de la selección de los SI, de la focalización de beneficiarios y del enfoque de género, la eficiencia y eficacia del modelo de SI y de los procesos de la Operación (asistencia alimentaria en especie y CBT, compras locales, apoyo a asociaciones de productores, capacitación) y la sostenibilidad en términos de construcción de capacidades.

66 Ésta se realizó en un 12% de los proyectos de la OPSR, principalmente en Caquetá, Putumayo, La Guajira y Chocó. Se estima que del total de atenciones en especie (in-kind) un 10,6% se hizo por este medio y en el caso de la entrega de vouchers, un 15,6% se hizo por implementación directa. La descripción y análisis de la implementación directa por parte de PMA será ampliada en la sección de eficacia de los modelos de entrega.

67 Proceso construido triangulando las entrevistas nacionales con la CO, las entrevistas en terreno con las SO y los SI.

68 Las condiciones iniciales para evaluar a los posibles nuevos SI son las siguientes: 1. ¿El Socio cuenta con autorización para trabajar en el territorio nacional?; 2. ¿El Socio está reportado en la lista UN 1267 y/o en la Lista del Tesoro de los Estados Unidos?; 3. ¿Tiene el Socio experiencia demostrable en la gestión de proyectos que requieran manejo y distribución de alimentos?; 4. ¿Tiene el Socio experiencia demostrable en la gestión de proyectos que requieran apoyo a la distribución de bonos para ser canjeados por alimentos?; 5. ¿Tiene el Socio experiencia demostrable en la gestión de proyectos que requieran apoyo a la distribución de efectivo a los beneficiarios?; 6. ¿Tiene el Socio experiencia demostrable de trabajo con otra Agencia del sistema de Naciones Unidas en Colombia? (PMA, 2017)

69 El Método Armonizado de Transferencia de Efectivo (HACT) representa un marco operativo común (armonizado) para la transferencia de dinero en efectivo a socios implementadores gubernamentales y no gubernamentales, independientemente de si éstos trabajan con uno o más organismos de las Naciones Unidas. El marco HACT supone una evolución desde el aseguramiento de las transferencias en efectivo mediante controles y auditorías a nivel de proyecto hacia una forma de garantía derivada de evaluaciones y auditorías basadas en riesgos/sistemas (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014)

determinar el riesgo de un socio, dependiendo de sus estados financieros, análisis en la fase legal, financiera y organizacional del socio, lo que al final sugiere qué modalidad que se debe usar con cada SI.

Cuadro 2.1– Contraste de criterios para la selección de SI

Manual	Formato de evaluación de potenciales SI (condiciones mínimas)
Conocimiento del territorio y credibilidad	Se ha demostrado que el SI cuenta con legitimidad y aceptabilidad a nivel local
Adherencia a los principios humanitarios	El SI tiene experiencia en operaciones humanitarias y/o de emergencia y de recuperación
Reconocimiento por parte de los actores en el territorio	El SI tiene un marco institucional transparente (estructura y organigrama definido, roles y responsabilidades delimitadas) y una presencia efectiva en el terreno
Capital humano capacitado	El SI cuenta con personal y estructuras apropiadas (oficinas, vehículos, equipos de comunicación, etc.) en el país o en las zonas de la intervención
Capacidad logística	
Capacidad financiera	(Módulo de gestión financiera – se evalúa a partir de la metodología HACT).
Conocimiento y manejo de sistemas informáticos	Algunos miembros del Staff del SI han sido formados por el PMA (Sistemas de reporte, Gestión general de proyectos, Seguimiento y Evaluación, etc.)
En el componente de recuperación, los socios que estén ejecutando proyectos que sean complementarios a lo propuesto por la OPSR200708 en las zonas focalizadas.	El Socio está dispuesto y tiene la capacidad de trabajar con organizaciones locales

Fuente: Econometría con base en (PMA, 2015c) y (PMA, 2017)

29. El equipo consultor tuvo disponibilidad de cinco casos de evaluación de potenciales SI en donde se evidenció que el cumplimiento de condiciones iniciales de presencia en el territorio y legalidad son prerrequisito obligatorio para seguir adelante en el proceso (por ejemplo, la Alcaldía de Acandí que no cumplía, no hace parte del grupo de SI), mientras que en cuanto a experiencia en gestión de proyectos que requieran apoyo a la distribución de bonos a beneficiarios, hay más flexibilidad de cumplimiento⁷⁰.
30. Por otra parte, se dispuso de 11 formatos de evaluación ex-post de SI⁷¹ a través de los cuales se puede verificar si su selección fue acertada y cumpliendo con todos los criterios establecidos. Se encontró información del cumplimiento de las condiciones iniciales y mínimas ya mencionadas, y unas categorías adicionales⁷², en donde:
- Las condiciones iniciales aparecen cumplidas a satisfacción en un 100%.
 - Las condiciones mínimas están, para la mayoría en "satisfactorias" o "muy satisfactorias" con unas pocas excepciones con llamados "a mejorar", pero en ningún caso "insatisfactorias".
 - En las categorías adicionales, en todos los casos se tienen calificaciones⁷³ satisfactorias o muy satisfactorias, con excepción de un SI, que tiene dos calificaciones "a mejorar". Se observa que las calificaciones se complementan con unos campos de retroalimentación que hacen referencia a debilidades, fortalezas y recomendaciones sobre si seguir o no contratando con el SI. Sin embargo, lo encontrado en esta retroalimentación podría ser más explícito y responder más adecuadamente a la debilidad identificada⁷⁴.
31. Por otra parte, para las SO hay limitaciones en la aplicación de los criterios para la selección de SI de calidad, como lo evidencia la calificación

70 Aunque de los 5, más de uno no cumple con los criterios de experiencia, se encontró que están en el grupo de 81 SI de la OPSR200708.

71 Este grupo incluye cinco entidades de gobierno, tres fundaciones, dos eclesiásticas y un resguardo indígena. No es el mismo para el cual se dispone de los resultados en la evaluación de posibles socios. Tanto la información de evaluaciones de nuevos socios como las finales de los SI fue la totalidad de la que recibió la consultoría, de parte de PMA.

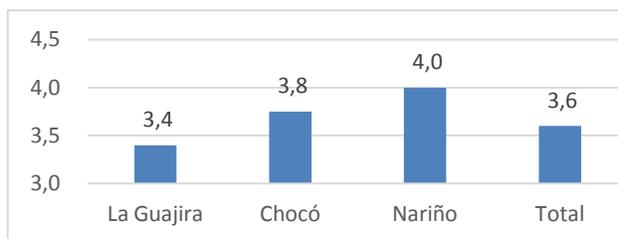
72 a) Gestión de alimentos y artículos no alimentarios; b) Informes, ejecución de actividades y rendimiento; c) Capacidades de coordinación; d) Gestión financiera; e) Protección y

73 Valores de 1 a 4, donde 1 es inaceptable y 4 muy satisfactorio.

74 Las calificaciones se complementan con tres campos de preguntas abiertas: fortalezas, debilidades y recomendación. Sin embargo, esta retroalimentación es muy débil pues, por un lado, no hay correspondencia de las fortalezas y debilidades con la calificación asignada y por otro, no hay consistencia con la recomendación que se concluye. Así, se encuentran casos en los que se recomienda firmar un nuevo acuerdo entre SI y PMA aun cuando la evaluación evidenciaría lo contrario.

otorgada a este tema (Ver Figura 2.1) principalmente por las condiciones del contexto en donde hay poca oferta de organizaciones con capacidades (administrativas, de recursos físicos y humano). Lo anterior indica que esos criterios podrían ajustarse o complementarse para que reflejen más las capacidades de acción en el territorio lo cual se puede hacer con la aplicación de un mapeo como el que más adelante (numeral 2.2) propone esta consultoría.

Figura 2.1 Calificación promedio (1 a 5) a la pregunta: ¿Qué tanto los criterios de selección de SI permite seleccionar socios de calidad?



Fuente: Econometría S.A. con base en formatos aplicados en campo

32. A pesar de la limitación documental⁷⁵, con base en las entrevistas realizadas en CO y en las SO, se encontró que el proceso de selección de los SI es pertinente ya que hay una transparencia al aplicar las herramientas de evaluación (formato inicial y final, evaluación financiera con metodología HACT y aspectos de verificación de información, con base en la experiencia local de las SO, por su conocimiento del contexto). Adicionalmente, se evidencia la habilidad de adaptación a las necesidades del territorio, precisamente con el aprovechamiento de los aprendizajes, en particular de las SO de operaciones anteriores, para la selección de los SI.
33. La selección de los SI, aplicando un procedimiento de selección en donde se combinan los niveles de decisión de las SO y la CO, constituye un nivel suficiente de descentralización y puntos de control. Los puntos de control identificados se refieren a: 1) La verificación por las SO de las capacidades, referencias y conocimiento del territorio⁷⁶; 2) La validación conjunta entre SO y CO sobre la evaluación inicial de los SI⁷⁷; 3) La verificación de SO sobre la realización de la capacitación a través de la verificación de listas de asistencia y 4) El acompañamiento continuo de la SO a los SI en toda la operación⁷⁸. Estos controles se evidenciaron en las regiones visitadas, adicionalmente, el conocimiento del territorio comprende un punto de control adicional a los que se plantean en los instrumentos diseñados para la OPSR200708 (que se aplican indistintamente a nivel nacional). Las SO resaltan que el conocimiento de las condiciones del territorio permite mayor fluidez en la implementación; en sus palabras “es un tema de “feeling” desde la región que no se puede medir desde una oficina en Bogotá” (SO, 2017). Por ejemplo, en Chocó, existen SI pequeños que no tienen capacidad operativa suficiente, pero su valor agregado está en su conocimiento de las comunidades. En el departamento de La Guajira, uno de los más retirados del país, la limitada existencia de organizaciones que estén interesadas, y con las que se pueda llevar a cabo la OPSR200708, implicó trabajar con SI vinculados a grandes organizaciones nacionales e internacionales. Frente a lo anterior, se encuentra una

⁷⁵ Solo se dispuso de 5 evaluaciones a socios potenciales y 11 a socios en operación.

⁷⁶ Ver figura A6.6 de anexo 6.

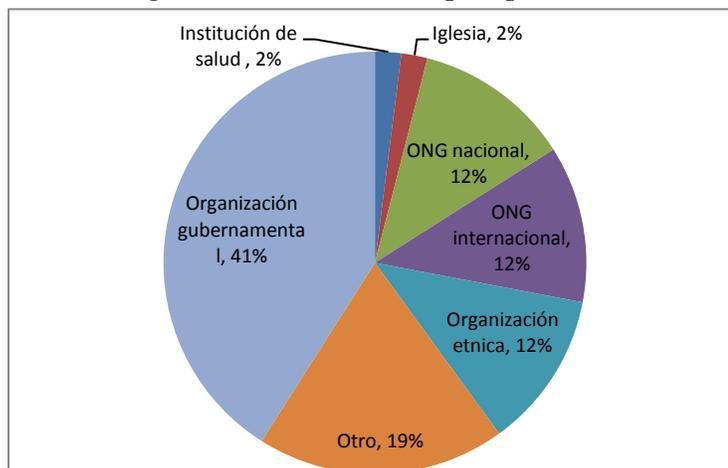
⁷⁷ Ver figura A6.7 de anexo 6.

⁷⁸ Ver en anexo 6 el detalle de ubicación de puntos de control y análisis

oportunidad de mejora en el proceso de selección de los SI en la medida que, previo a la identificación de socios en el territorio (procedimiento definido por el Manual), se podría hacer un mapeo inicial con criterios definidos⁷⁹ que recojan ese conocimiento de contexto de las SO que aún no se ha sistematizado, para contar con información más robusta en la toma de decisiones sobre la selección de los SI por parte de la CO. Esto además se constituiría en una herramienta complementaria de la CO si la figura de los Comités de Coordinación Regional desapareciera.

34. Al final, la OPSR200708 trabajó con 81 SI en donde prima la diversidad y adecuación al territorio. Dos quintos de los SI son organismos gubernamentales, seguidos por ONGs nacionales e internacionales (Figura 2.2). La identificación de sus posibles debilidades derivadas de la evaluación para su selección, incluyendo el conocimiento de la SO, fue fundamental frente a las medidas de fortalecimiento y seguimiento que se tuvieron que hacer, incluso frente a la forma de pago a establecer.

Figura 2.2 Distribución de SI por tipo de socio



Fuente: Listado socios implementadores PRRO 200708⁸⁰

Pertinencia en la focalización territorial y de beneficiarios

35. Como parte del diseño de la OPSR200708 se realizó la focalización geográfica, de parte de la CO, por medio de la metodología Vulnerability Analysis Mapping (VAM)⁸¹, lo que contó con la participación de varias entidades del nivel nacional. Para esto, la CO utilizó información proveniente de fuentes secundarias⁸², lo que permitió caracterizar y seleccionar los municipios con mayor nivel de vulnerabilidad, en términos de la situación alimentaria y nutricional estructural, los contextos de posconflicto, así como la presencia de grupos étnicos minoritarios y la densidad poblacional⁸³.

36. Otros criterios tenidos en cuenta fueron los de viabilidad de atender los territorios priorizados por situaciones de infraestructura, orden público o disponibilidad logística. Con base en los anteriores criterios, se seleccionaron 12 departamentos⁸⁴ del territorio nacional, aunque el Meta fue excluido desde el inicio de la OPSR200708 por situaciones

⁷⁹ Ver numeral 2.2

⁸⁰ La categoría "otros", definida por PMA incluye diversos SI como la Federación Luterana Mundial, Fundación Alpina, INCODER, Asohofrucol, Federación Nacional de Cafeteros, Misioneros de San Carlos, Comfenaleo y ASOVIDECA, entre otros.

⁸¹ La metodología Vulnerability Analysis Mapping (VAM) incluyó variables de seguridad alimentaria y las necesidades identificadas por el humanitarian needs overview, que permiten identificar vulnerabilidad en el territorio a la luz de variables de presencia de conflicto armado, los desastres naturales y variables humanitarias como el desplazamiento y amenazas por parte de grupos armados. (PMA, 2014)

⁸² En este ejercicio se establecieron niveles de priorización a partir de la siguiente ponderación: Existencia de grupos étnicos minoritarios (20%); seguridad alimentaria y nutricional estructural (60%) y municipios de posconflicto (20%). Fuentes secundarias provenientes de entidades del nivel nacional como UNGRD, ICBF y Prosperidad Social y del equipo humanitario en Colombia.

⁸³ Análisis con base en información de focalización suministrada por el PMA. Documento de análisis de focalización, Anexo 2. 2017

⁸⁴ Inicialmente fueron seleccionados 12 departamentos del territorio nacional: La Guajira, Córdoba, Norte de Santander, Antioquia, Chocó, Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Putumayo, Caquetá, Arauca y Meta.

relacionadas con la disposición de recursos por parte de los donantes⁸⁵, dando como resultado 11 departamentos y 137 municipios.

37. Al contrastar los territorios priorizados con aquellos en mayor pobreza y ruralidad, que está altamente correlacionado con las mayores carencias en seguridad alimentaria y marginalidad⁸⁶ (ver Anexo 8, figuras 8-1, 8-2 y 8-3), se encuentra una alta coincidencia. Así mismo, la selección de los departamentos vinculados a la OPSR200708 coincide con aquellos identificados por el informe del Humanitarian Needs Overview de 2015 pues, de los 15 departamentos que evidencian mayores necesidades, en términos de ayuda humanitaria según el documento, 12 fueron seleccionados por la OPSR200708⁸⁷, *respondiendo así a criterios de pertinencia en la focalización territorial*. Si bien esta etapa de focalización permite establecer un primer parte de necesidades, algunos actores mencionan la limitación que constituye el contar con fuentes de información territorial tan desactualizadas como el Censo de 2005 y la Encuesta Nacional de Situación Nutricional (ENSIN) de 2010.

38. *La focalización de beneficiarios* dentro del territorio varía según sea una situación de socorro o de recuperación:

- a. En “**socorro**”, la selección de beneficiarios responde a aquellos que fueron afectados por situaciones como actos de violencia causados por grupos armados⁸⁸, sequías derivadas del Fenómeno del Niño 2016⁸⁹ y cierre de frontera con Venezuela⁹⁰ (PMA, 2017). Esta selección se realiza en concertación con entidades del Gobierno Nacional como la UARIV, la Unidad Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD) en las Mesas de Atención de Desastres, y permite articular acciones en torno a la atención de la emergencia, ubicando al PMA como segundo respondiente⁹¹. En los casos que la emergencia o el hecho victimizante es masivo, se realizan procesos de micro focalización y, en aquellos casos que son veredas o comunidades específicas, se llega a toda la población. En estos casos, según la disponibilidad se atiende directamente por parte del PMA y/o a través del SI, casi siempre con apoyos logísticos de terceros⁹². La eficiencia en la focalización en el caso de socorro depende de la buena coordinación que se logre en las mesas de atención de desastres y en el terreno mismo, lo que fue evidente en los casos analizados en la misión de terreno. Por ejemplo, en Arboleda (Nariño), en donde se presentó emergencia alimentaria por sequías, la cobertura de la atención fue de cerca del 100% de las personas que residen allí.

85 Según entrevistas con el PMA, en los departamentos del Meta y Caquetá se tenía planeado realizar un trabajo con enfoque de nutrición y enfoque de protección destinado a internados toda vez que las tasas de reclutamiento de niños y adolescentes para el conflicto son altas y muchos de ellos son remitidos a internados a manera de prevención. Sin embargo, se presentó una restricción de fondos por parte de los donantes por lo que no fue posible trabajar en Meta, que solo estaba en alimentación escolar (Entrevista con encargada de monitoreo y evaluación del PMA, 2017)

86 Es importante aclarar que en la zona de la Amazonía y Orinoquía del país (zona oriental), se tiene una densidad poblacional muy baja, razón por la cual, aunque tiene índices de pobreza y ruralidad muy altos, no está priorizada. Las mayores concentraciones se dan departamentos como Cundinamarca, Antioquia, Risaralda y Bolívar con densidad que va de 11.366 hasta 10.571 hab./km2. Mientras que en el Oriente las densidades son muy bajas: Vichada con 1.822, Guainía con 2.135 y Amazonas con 2.424 hab./km2 (DANE).

87 Los departamentos que evidencian un mayor número de personas con necesidades humanitarias son 1) Nariño, 2) Putumayo, 3) La Guajira, 4) Antioquia, 5) Cauca, 6) Caquetá, 7) Chocó, 8) Valle del Cauca, 9) Arauca, 10) N. Santander, 11) Córdoba, 12) Huila, 13) Guaviare, 14) Tolima y 15) Meta. (Humanitarian Needs Overview, 2015)

88 Chocó, Cauca, Nariño, Valle del Cauca, Caquetá y Córdoba.

89 La Guajira y Nariño.

90 Norte de Santander y Arauca.

91 Algunos territorios, como Cúcuta, no fueron priorizado como de alta vulnerabilidad por la focalización territorial, sin embargo, la situación de emergencia lo ubica como una zona a intervenir.

92 Autoridades municipales, entidades de Gobierno Nacional presentes en el territorio, otras agencias u organizaciones.

- b. Por otra parte, la eficiencia en la focalización en “**recuperación**” es el resultado de un procedimiento de alineación de criterios entre el PMA⁹³ y los SI⁹⁴. Lo anterior se comprueba a través del proyecto presentado por el SI a la SO, y con la verificación que hace la SO en terreno; luego, aprobado el proyecto⁹⁵, el SI realiza el levantamiento de información de cada beneficiario y su registro en el sistema SMART. Como se presentará más adelante, se tienen SI que son operadores de grandes proyectos del gobierno nacional que ya tienen sus beneficiarios seleccionados (i.e. FUPAD con Familias en su Tierra e IRACA) o autoridades municipales que tienen focalizada la población vulnerable a través del SISBEN⁹⁶, de sus propios programas, de bases de atención del sistema de salud (i.e. Hospital de Uribia o la Alcaldía de Quibdó-Secretaría de la Mujer) o de organizaciones de base que conocen y trabajan con la comunidad (i.e. Asohofrucol, Ascoba o RedMujeres).
39. En el caso de socorro, en donde prima la urgencia y la situación humanitaria que se vive, los *puntos de control* se centran en 1) la concertación que se hace en la mesa de atención inmediata o emergencia en el territorio, y 2) la solicitud de la UARIV o la UNGRD para la intervención del PMA como segundo respondiente. En el caso de recuperación, los *puntos de control* se realizan a través de la revisión del proyecto del SI, la verificación cualitativa de la existencia de brechas de seguridad alimentaria y/o vulnerabilidades⁹⁷ de la población propuesta a focalizar y la coincidencia de criterios con el PMA.
40. Con el proyecto aprobado, el SI levanta los listados de beneficiarios y realiza la caracterización básica y el registro de los mismos en el SMART. En la conformación de listados de beneficiarios, se acude a personas cercanas a las comunidades; por ejemplo, en el caso de Pastoral Social, el párroco conforma los listados. También se acude a los presidentes de Juntas de Acción Comunal y a los líderes comunitarios⁹⁸, como en la Guajira. Como *punto de control*, a partir de los listados con sus caracterizaciones en el SMART, la CO realiza los cruces para evitar duplicación de atenciones en el caso de recuperación, dado que es posible tener beneficiarios que hayan estado en socorro y pasen a recuperación. Otros *puntos de control* consisten en el trabajo de campo realizado por las SO al realizar visitas para observar la población focalizada, los contextos y las situaciones diversas de vulnerabilidad en territorio, que permiten comprobar la focalización realizada por los SI.
41. Si bien desde la CO se ha fomentado el uso de instrumentos de evaluación de necesidades de los hogares y las comunidades⁹⁹, como un punto de control más riguroso,

93 Los criterios o lineamientos de focalización del PMA son: 1. En socorro: si se realiza de manera individual se atienden personas u hogares que se encuentren en situación de desplazamiento menor a un año; víctimas de violencia basada en género; y población afectada por minas antipersona. En la focalización a comunidades se revisa el confinamiento y/o que sean víctimas de desastres naturales y desplazamientos masivos; y 2. En recuperación se atienden comunidades que cuenten con población en situación de desplazamiento mayor a un año; que se encuentre en proceso de retorno, reubicación o salida de confinamiento y se hace énfasis en grupos étnicos y mujeres.

94 Aclarando que en el caso de Alimentos por Educación predominó la implementación directa por parte del PMA.

95 Ver proceso en Anexo 6.

96 El SISBEN es el sistema de identificación de beneficiarios de subsidios del Gobierno Nacional. Cada municipio tiene la responsabilidad de realizar una encuesta de caracterización de los hogares lo que deriva en un puntaje sobre el cual el hogar tiene acceso o no a diversos programas.

97 Lo que también incide en la decisión de ofrecer AxC o AxA.

98 Incluidas personas que se encuentran en los Concejos Municipales.

99 Instrumento de evaluación de necesidades de emergencia para los hogares: Indaga por las características del hogar como composición del hogar y tipo de afectación o hecho victimizante, así como estrategias de supervivencia en torno a la consecución de alimentos y recursos económicos luego de la emergencia. Instrumento de evaluación de necesidades de emergencia para las comunidades hace énfasis en el contexto de la comunidad y en la composición de la misma respecto a hogares, grupos de población que la conforman,

su aplicación en el territorio resulta de difícil viabilidad¹⁰⁰ por la logística que implica, la dispersión de las comunidades y los tiempos que tomaría implementar este procedimiento por lo que retrasaría la ejecución de toda la OPSR200708. De tal forma, lo que existe es un “*second best*” en donde la validación es más cualitativa, de contexto y basada en el conocimiento del territorio por parte de las SO y en la verificación de seguimiento que ellas hacen a través de sus Senior Field Monitors (SFM).

42. Al indagar con las tres SO y los SI visitados en la misión de terreno, sobre la pertinencia de la focalización de beneficiarios y el uso de formatos de evaluación de necesidades, se encuentra:

- *¿Qué tanto los criterios de selección permite captar aquellos con mayor inseguridad alimentaria, desnutrición, víctimas y los más vulnerables?* otorgan una calificación promedio de 3,9 sobre 5, presentándose la más baja en el departamento de Nariño (3) porque consideran que hay oportunidades de mejora en acoplar los criterios del PMA a los de los proyectos de los SI, así como por errores de inclusión o exclusión que surgen por la intervención de líderes comunitarios y otros actores en la conformación de listados de beneficiarios, y la imposibilidad de atender a toda la población que se requiere por limitaciones de presupuesto o por dificultades de acceso a las zonas.
- *¿Qué tanto los formularios que se aplican para la selección de beneficiarios permiten identificar la población que necesita la atención?* la calificación promedio es 3,6, siendo Chocó el más crítico con un 3 porque consideran que es muy difícil aplicarlos en su territorio (dispersión, baja capacidad del operador, baja conectividad) y Nariño se abstuvo de responder porque no se aplican.

43. Del análisis realizado se concluye que el procedimiento aplicado en la focalización de beneficiarios y los puntos de control existentes sí permite llegar a las personas que, o se encuentran en situaciones humanitarias que han requerido la intervención del PMA (socorro) o, tienen mayores necesidades en términos de acceso de vulnerabilidad reflejada en inseguridad alimentaria y nutricional, víctimas del conflicto armado y, en general, deficiencias de medios de vida (recuperación), en donde los criterios de los SI se complementan con los del PMA. Los SI generan valor agregado al ser quienes tienen un mayor conocimiento de la población, bien sea porque cuentan con proyectos en el territorio, porque hacen parte del gobierno municipal o porque hacen parte de asociaciones de base y comunitarias que están conformadas directamente por los afectados. Algunas de estas variables permiten, no solo llegar a la población más vulnerable, sino establecer atenciones diferenciales a mujeres, niños y niñas en riesgo de desnutrición. Sin embargo, la conformación de los listados de beneficiarios, en la medida que están intermediados por líderes, párrocos, concejales, entre otros, presentan errores de inclusión y exclusión que se tratan de minimizar a través de las visitas a

disponibilidad de servicios básicos, situación nutricional de los distintos grupos de población, disponibilidad y acceso a los alimentos, medios de vida, estrategias de supervivencia y características del mercado. Instrumento de evaluación de necesidades de recuperación para comunidades: Identificación de la comunidad, existencia y disponibilidad de servicios básicos, entidades que brindan asistencia alimentaria, estado nutricional y de salud, disponibilidad y acceso a los alimentos, disponibilidad de reservas, medios de vida, estrategias de supervivencia y características del mercado en general

100 Aunque en el caso de comunidades se ha diligenciado en algunos casos, pero no se ha sistematizado.

terreno por parte de las SO, pero su eliminación es casi imposible. Inclusive en algunos casos, en donde se focaliza a la comunidad, una exclusión puede generar una acción con daño. Como oportunidades de mejora se tiene el reforzar la sensibilización de los SI en la selección de los beneficiarios teniendo en cuenta los criterios definidos en el Manual de Operaciones, en los controles que éstos deben ejercer sobre sus puntos de enlace con la población, así como en la verificación por parte de las SO en campo. Se recomienda mantener solamente el formato de caracterización básica de los beneficiarios pero complementándolo con su puntaje SISBEN, así como si hace o no parte del Registro Único de Víctimas (RUV) y, al menos una vez al año, se debería realizar un cruce con bases de datos de Prosperidad Social y la UARIV para identificar la coincidencia o no de beneficiarios, y también contar con mayores elementos de juicio frente a la pertinencia de una focalización que sea complementaria a la del Gobierno Nacional.

Pertinencia en el enfoque de género

44. *El enfoque de género en el diseño de la OPSR200708*: En el documento de la Operación (PMA, 2015b) y en su manual (PMA, 2015c) se incluyen, en sus análisis del contexto local, la situación de las mujeres en Colombia. El marco lógico de la OPSR200708 incluye un objetivo transversal de género, especificando que el principal resultado en este tema se relaciona con la proporción de hogares en los cuales las mujeres y los hombres toman las decisiones sobre el uso de la asistencia recibida sea mediante bonos, efectivos o en especie. Asimismo, todos los indicadores planteados en los otros objetivos están desagregados por sexo de los participantes. Debido a su incorporación de la temática de género, de manera permanente en la estrategia planteada, el documento de la OPSR200708 recibió la valoración más alta del calificador de género del Comité Permanente entre Organismos (IASC por sus siglas en inglés) significando que tiene potencial para contribuir significativamente a la igualdad de género (PMA, 2015b).
45. Sin embargo, en el documento de proyecto (PMA, 2015b) y en el documento Vulnerability Analysis Mapping (VAM) (PMA, 2014) no se presenta un análisis de la relación entre desigualdades de género existentes y SAN que permita comprender mejor las dinámicas sociales y de género. En particular, el documento de VAM omite la información de la ENSIN 2010 sobre el consumo de alimentos por sexo, que estaba disponible en su momento, y aunque su alcance es a nivel departamental, hubiera sido clave en cuanto a entender mejor las dinámicas de género que afectan a la seguridad alimentaria y nutricional. Se omite también, información de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (DANE, 2013) que pudo haber dado luz sobre roles por sexo. Hacia adelante se recomienda complementar análisis como los antes citados con información que permitan mejorar el diseño de estrategias enfocadas hacia el cierre de brechas.
46. *El enfoque de género en la selección de SI*: Con relación a la implementación del enfoque de género en la selección de los SI, se debe mencionar que en el formato de evaluación de potenciales SI se incluye la pregunta sobre su experiencia en el manejo de *temas de género* y protección, pero se observa que no se discrimina sobre cada uno, por

lo cual su interpretación se puede prestar para confusión porque podría resultar bien evaluado aquel SI que tenga experiencia solamente en protección. Se recomienda identificar claramente la experiencia en el manejo de temas de género del manejo en temas de protección¹⁰¹. En efecto, la categoría en la que más SI fueron calificados por parte del PMA con 2 (“a mejorar”) fue en la implementación de actividades específicas en género en el desarrollo del proyecto (PMA, 2017) (ver Anexo 7).

47. *El enfoque de género en la focalización de beneficiarios*: Evaluar en qué medida los criterios de focalización de beneficiarios incluyen el enfoque de género se aborda a partir de dos aproximaciones: 1. La focalización de beneficiarios a cargo de los SI que se divide en comunitaria e individual; y 2. La selección de actividades en proyectos de recuperación.
48. La pertinencia del enfoque de género *en la focalización de beneficiarios a cargo de los SI*:
- Se tienen los casos donde predomina el enfoque de género del SI o del programa que se está complementando con la OPSR200708¹⁰² y está inmerso en sus propias políticas y/o programas.
 - En las entrevistas con los actores responsables de la focalización (SI y SO) fue clara la dificultad de la aplicación de un enfoque de género en los casos de *focalización comunitaria* debido a que seleccionar la comunidad entera implica no aplicar acciones afirmativas sobre algunos de sus miembros.
 - En el Manual de la OPSR200708 se establece la directriz de "garantizar que la vulnerabilidad a la violencia de género sea tomada en cuenta como criterio en la focalización y la planificación de actividades" (PMA, 2015c); sin embargo, en los formatos de *focalización comunitaria* (PMA, 2015d) no aparecen preguntas de riesgos frente a la VBG en las comunidades sino que incluye a las mujeres embarazadas y/o en periodo de lactancia como uno de los grupos de población potencialmente más afectado por una situación de desastre natural o un evento relacionado con el conflicto. Por lo tanto, se recomendaría complementar este formato incluyendo preguntas de riesgos frente a la VBG en las comunidades.
 - En las *focalizaciones individuales* en el manual de la Operación se presentan criterios de focalización mencionando la priorización de víctimas de VBG y violencia sexual (PMA, 2015c). Este enfoque en personas víctimas de violencia es reafirmado en una guía interna para la integración de las perspectivas de género y protección (PMA, 2015e). Dichos criterios están reflejados en el formato de evaluación de necesidades (PMA, 2015f) para focalización individual, permitiendo el análisis de información y la priorización ex post. Sin embargo, en la misión de terreno y los informes se hizo evidente que los SI comprenden la focalización con enfoque de género como la priorización de madres cabezas de hogar o mujeres gestantes o

101 Claramente la experiencia puede ser una sola como puede ser manejo de violencia basada en género, pero pueden tener experiencia en protección infantil y no de género, pero en el formato quedaría ya con experiencia en “temas de manejo de género y protección”.

102 Por ejemplo, FUPAD que ejecuta programas del Gobierno Nacional como FEST e IRACA y los complementa con la OPSR.

lactantes. Se requiere reforzar la capacitación de los SI en la aplicación del enfoque de género.

- e. En la *selección de actividades en proyectos de recuperación*: En el formato de focalización se incluye una sección sobre activos comunitarios y proyectos pertinentes para las tareas comunitarias, sin embargo, no se recoge información que permita identificar tareas por género. Esta información hubiese permitido determinar, con más precisión, qué tipos de activos o formaciones puedan participar en el empoderamiento de las mujeres (por ejemplo, recolección de agua). Así, la información recogida limita la adopción de un enfoque de género en el diseño de actividades que contribuyan al cierre de brechas entre mujeres y hombres debido a que no se recoge información sobre estas.
49. Para las SO y la CO ha sido evidente la necesidad de fortalecer a los SI en enfoque de género, por lo cual se desarrollaron talleres sobre el tema en el segundo semestre de 2016, sin embargo, al momento ya se había desarrollado buena parte de la focalización.
50. Por otra parte, las SO tienen diferentes niveles de entendimiento del enfoque de género; por ejemplo, en La Guajira reconocen no entender ni aplicar enfoque de género y afirman que en el contexto clásico de las comunidades Wayuu y sus tradiciones, se tienen roles muy segregados y las mujeres ocupan una posición importante en las rancherías porque son las encargadas de todo su mantenimiento, algo que ha sido referido como un matriarcado. En el caso de Chocó, el enfoque de género es un aspecto central en la OPSR200708 en donde la alianza con la Secretaría de la Mujer de Quibdó y Redmujeres como SI, han sido de gran utilidad. Finalmente, en el caso de Nariño, la SO tiene un rol protagónico en el tema, lidera la mesa de enfoque diferencial en Pasto, ha fortalecido a los SI y puntos de venta para que apliquen todas las adecuaciones que faciliten la participación de las mujeres en las actividades de asistencia alimentaria y ha implementado una serie de acciones dirigidas al trabajo de prevención de la VBG y empoderamiento económico, liderazgo y resolución pacífica de conflictos de las mujeres.
51. Con base en lo anterior, se tienen oportunidades de mejora en la focalización de beneficiarios para incluir un enfoque de género que responda a los lineamientos de la política de género vigente (2015-2020) (PMA, 2015a) encaminada a la adopción de un enfoque que toma en consideración “las diferencias existentes en la vida de las mujeres y los hombres, las niñas y los niños”. Es decir que los objetivos del PMA en cuanto a género, no solamente abarcan a las mujeres, sino que implican el involucramiento de todas y todos para su éxito, y tiene como objetivos el reconocimiento de las diferencias, la participación en pie de igualdad, la toma de decisiones por parte de las mujeres y, género y protección.

Hallazgos principales y conclusiones sobre pertinencia

- *El proceso de selección de SI* ha sido transparente, aplicando los criterios de selección establecidos y con la fortaleza de las SO por su conocimiento del contexto territorial, de los actores y sus dinámicas presentes en el mismo y de los potenciales SI (con sus fortalezas y

debilidades). Se combinan de manera complementaria los niveles de decisión de las SO y la CO lo que constituye un suficiente nivel de descentralización y se aplican puntos de control en el territorio y en la CO adecuados.

- Como oportunidad de mejora se sugiere complementar el proceso de identificación de SI con un mapeo del contexto territorial, enriqueciendo la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos, sistematizando el conocimiento de las SO que no queda registrado de manera explícita. Asimismo, se deben sistematizar las evaluaciones de todos los SI para facilitar los procesos de selección y gestión hacia adelante.
- La *focalización territorial* de la OPSR200708 fue acertada en la medida que seleccionó las zonas de mayor vulnerabilidad en términos de pobreza y ruralidad, lo que coincide con mayores carencias en seguridad alimentaria y marginalidad.
- La *focalización de beneficiarios* en socorro responde a situaciones de emergencia y en recuperación se encuentra alineación de los criterios de focalización del PMA con los presentados por los SI en sus proyectos. En el procedimiento de *control de la focalización de beneficiarios* predominan los factores cualitativos, de contexto y de conocimiento del territorio, entendiéndose también que una aplicación de instrumentos rigurosos de evaluación de necesidades de la población sería inviable.
- En cuanto a la *inclusión del enfoque de género en la focalización de los beneficiarios*, para muchos de los SI priorizar mujeres o mujeres cabezas de hogar ya constituye su implementación, otros afirman no priorizarlas porque de hecho ellas son las principales beneficiarias. No hay un nivel similar de conocimiento de políticas corporativas de género y protección del PMA por parte de las SO.

2.2. ¿En qué medida la Operación es eficiente?

52. El análisis de eficiencia de la OPSR200708 está centrado en el modelo de trabajo con los SI, en la implementación directa, en los procesos de compras locales y puntos de venta, sus capacidades y recursos; y de manera transversal, en los puntos de control que se deben tener sobre la calidad de su trabajo y los procesos de descentralización¹⁰³.

Eficiencia del modelo de trabajo con los Socios Implementadores (SI)

53. La viabilidad de la OPSR200708 en el terreno, con toda la heterogeneidad existente en la realidad local, está dada por el trabajo con sus 81 SI. Para un análisis de costo-eficiencia, se han generado tres posibles agrupaciones de SI sobre las cuales se puede hacer un análisis de fortalezas y riesgos¹⁰⁴: 1. *Grandes*: comprende ONG internacionales, nacionales, gobierno nacional e iglesia; se caracteriza por incluir entidades con recursos y capacidades administrativas, logísticas y financieras suficientes, con directrices que rigen en diferentes escenarios y campo de acción que, en la mayoría de los casos, va más allá de un único territorio. 2. *Gobierno local*: estas incluyen a las alcaldías y a Empresas Sociales del Estado; estos SI cuentan con los recursos necesarios para movilizar alimentos hacia las zonas rurales de difícil acceso; tienen capacidad técnica, operativa y económica para la complementariedad de las acciones con los participantes así como capacidad para articular acciones, cuentan con la posibilidad de crear o fortalecer procesos que permitan la transferencia de participantes

¹⁰³ El Anexo 6 contiene el detalle de los procesos

¹⁰⁴ Vale anotar que, para el ejercicio realizado, no se tomaron exactamente las categorías de clasificación del PMA sino que se hizo una revisión y reclasificación de algunos SI (ver Anexo 5 para mayor detalle)

- a proyectos sociales de carácter municipal y no requieren financiamiento por parte del PMA para la asistencia de los participantes¹⁰⁵.
3. *Organizaciones civiles y étnicas*: incluye a los cabildos indígenas y a las organizaciones de la sociedad civil, cuyo campo de acción se limita al territorio al que pertenecen, y sus recursos son limitados, así como sus capacidades operativas, administrativas y financieras.
54. Los *SI Grandes* cumplen la mayoría de criterios de selección, como es el caso de Fundación Plan, Pastoral Social, Cruz Roja Colombiana, FUPAD, Fundación Cerrejón y Acción Contra el Hambre, entre otras, con las cuales la OPSR200708 va llave en mano y predomina en algunos territorios¹⁰⁶. Este tipo de SI atendió el 80,3% de los beneficiarios por entrega *en especie* y 75,7% por la de entrega de *bonos*. En la misión de terreno, por ejemplo, en La Guajira se encontró que el modelo dominante es el de este tipo de SI, quienes asumen toda la OPSR200708 y se da eficiencia basada, especialmente, la sinergia con otras intervenciones que gestionan.
55. Los *Gobiernos Locales* atendieron 13,9% de los beneficiarios a través de entregas *en especie* y 13,4% por la de entrega de *bonos*. A través de éstos, se logran sinergias muy importantes basadas en su misionalidad, que deriva en la implementación de programas a favor de la población, en donde la OPSR200708 es un complemento clave. Por ejemplo, casos como la Alcaldía de Córdoba en Nariño con su estrategia de atención a mujeres gestantes, lactantes y niños y niñas de bajo peso, así como la formación en equidad y género y prevención de VBG. Otro caso es la Alcaldía de Quibdó, en Chocó, con la Secretaría de la Mujer en donde se han apoyado procesos de empoderamiento económico y diplomado en acceso a la justicia en VBG. Este modelo de SI tuvo predominancia en Norte de Santander, Antioquia, Arauca, Nariño y Córdoba con entrega en especie y en bonos.
56. Por su parte, *las organizaciones civiles y étnicas*, por ejemplo, Agromindalae, Asovideca, Mumidavi y varios cabidos indígenas como el de Gran Sabalo y el de Toribio, cubrieron un 5,8% de los beneficiarios de entrega *en especie* y 11% de entrega de *bonos*. Tuvieron predominancia en Nariño, Cauca y Valle del Cauca y Caquetá.
57. De los 81 SI, 29 le significaron costos directos a la OPSR200708, que ascendieron a USD1,8 millones de dólares. De éstos, el 76,2% se dirigieron a los SI Grandes y 22,8% a los SI organizaciones civiles y étnicas. Los SI de gobierno local no significaron costos directos. Para el *análisis costo-eficiencia* se ha generado un balance de fortalezas y riesgos de estos tres tipos de SI a los que se les asigna una valoración¹⁰⁷ (Ver Anexo 5). Los detalles se observan a continuación.

¹⁰⁵ Tomado de las fortalezas de la evaluación a socios implementadores (PMA, 2017)

¹⁰⁶ El numeral sobre eficacia amplía los resultados en cuanto a cobertura.

¹⁰⁷ Este análisis se complementa luego con el de costo-eficacia, para un balance completo.

Cuadro 2.2–Análisis costo-eficiencia en el modelo con los SI

FORTALEZAS de los SI	No.	Ponderación de cada fortaleza	Grandes	Gobiernos Locales	Organizaciones civiles y étnicas	RIESGOS de los SI	No.	Ponderación de cada riesgo	Grandes	Gobiernos Locales	Organizaciones civiles y étnicas
Redes sociales	2	11,11	NO	NO	SI	Alta rotación de funcionarios	2	12,5	NO	SI	NO
Recursos suficientes	3	11,11	SI	NO	NO	Recursos limitados	3	12,5	NO	SI	SI
Capacidad operativa, logística y administrativa suficiente	4	11,11	SI	SI	NO	Capacidad operativa y administrativa limitada	4	12,5	NO	NO	SI
Sinergias en la implementación de proyectos	5	11,11	SI	SI	NO	Implementación de programas o proyectos no exitosos	5	12,5	SI	NO	SI
Sin vinculación con intereses propios	6	11,11	NO	NO	NO	Vinculación con intereses propios	6	12,5	SI	NO	SI
Receptividad a transferencia de capacidades	7	11,11	NO	SI	SI	Resistencia a transferencia de capacidades	7	12,5	SI	NO	NO
Conocimiento de la población	8	11,11	NO	SI	SI	Acción con daño	8	12,5	NO	SI	NO
Operación sin costo directo	9	11,11	NO	NO	SI						
Conteo de fortalezas	Total	100	4 de 9	5 de 9	4 de 9	Conteo de riesgos	Total	3 de 8	4 de 8	4 de 8	100
Proporción de fortalezas			44,4%	55,6%	44,4%	Proporción de riesgos			37,5%	50%	50%

Balance

Grandes		Gobiernos Locales		Organizaciones civiles y étnicas	
Fortalezas	Riesgos	Fortalezas	Riesgos	Fortalezas	Riesgos
44,4%	37,5%	55,5%	50%	44,4%	50%
44,4 – 37,5 = 6,9		55,6 – 50 = 5,6		44,4 – 50 = -5,6	

Fuente: Econometría S.A.

58. Considerando estos factores relacionados con eficiencia, y reconociendo que se deben complementar con aquellos relacionados con eficacia (más adelante), el balance de fortalezas y riesgos muestra una valoración positiva de 6,9 para los Grandes SI, de 5,6 para los gobiernos locales y de -5,6 para las organizaciones civiles y étnicas (son más sus riesgos que sus fortalezas), lo que se debe leer como una alerta mayor para la implementación de acciones de mitigación de riesgos con relación a estos SI. Al considerar la distribución de cargas (beneficiarios atendidos) entre los diferentes tipos de SI, en donde los Grandes atienden 75% de la Operación (ver párrafo 51), seguido por los gobiernos locales y finalmente las organizaciones civiles y étnicas, se puede concluir que se tiene un modelo costo-eficiente.
59. En general, los riesgos antes mencionados son conocidos por la CO y las SO y han exigido de éstas últimas capacitación, fortalecimiento, acompañamiento, seguimiento y supervisión de los SI; adicionalmente, en los anexos de los FLA se desarrollan las particularidades de cada SI, por ejemplo, medidas diferenciales en la forma de pago y el manejo de anticipos, según las capacidades identificadas lo que constituye, por sí misma, una práctica preventiva y un punto de control. El valor agregado de este análisis es poder exteriorizarlos y organizarlos por tipo de SI, de tal manera que pueda constituirse en una herramienta de análisis hacia adelante.
60. Un factor adicional de eficiencia es la continuidad en las relaciones con algunos SI de una OPSR200708 a otra, en la medida que, estos SI ya cuentan con conocimiento de la

forma de trabajo con el PMA, el manejo de la información, los requisitos administrativos y demás procesos de la OPSR200708. De parte del PMA, es una ventaja al conocer sus fortalezas y debilidades y la forma en que se trabaja con cada uno; una oportunidad de mejora se identifica ya que se puede aprovechar esta curva de aprendizaje motivando tutorías entre SI, en donde los “antiguos” transfieran conocimiento a los “nuevos”.

61. Durante la ejecución de la OPSR200708, además de lo anterior, hay varios *puntos de control* a los SI¹⁰⁸: El punto de control permanente a la intervención del SI se centra en el recurso humano de las SO (SFM) para hacer un seguimiento “personalizado” a los SI. El control también se da en las visitas de monitoreo, que permiten aplicar instrumentos para hacer verificación de la focalización de beneficiarios y del desarrollo de los proyectos; éstas también se aprovechan para hacer acompañamiento en la entrega de alimentos. Se cuenta con 1. *Formatos de evaluación*, los cuales se aplican tanto al inicio, como un filtro para la vinculación a la OPSR200708, como al final (con una estructura similar al formato de la evaluación inicial) con el propósito de indagar por temas como la experiencia en campo y, en general, aspectos expost al desarrollo de la operación y 2. *Completion reports* para el monitoreo de los SI en donde se caracteriza la operación de los socios en cada zona en donde tuvo presencia, a nivel de comunidad o vereda; y a nivel de resultados se detalla el número de beneficiarios, según sus características así como información sobre la atención recibida (AxC, AxA) e información sobre coordinación con otros actores, dificultades y diferencias al momento de la implementación, distribución de la asistencia alimentaria, entre otros. Por su parte en la CO, el punto focal de M&R consolida los reportes y hace seguimiento del avance de los compromisos de los SI.
62. *Las SO implementan acciones de fortalecimiento con apoyo de la CO*, por ejemplo, capacitaciones a los SI en SAN¹⁰⁹, y hábitos de vida saludables, así como también en monitoreo de proyectos y uso de herramientas tecnológicas de recolección de información de beneficiarios (PMA, 2017c). En la misión de terreno se reafirmó la relación de las SO y los SI en este aspecto. Por ejemplo, en Nariño se realizó un taller de inducción sobre el trabajo con el PMA, las políticas, la forma de trabajo, el enfoque de género, igualmente se ha capacitado en SAN; en Chocó y en La Guajira, los SI también subrayaron el acompañamiento y capacitaciones de parte del PMA; por ejemplo, la Fundación Cerrejón en La Guajira, tuvo reuniones de alineación de objetivos y recibió capacitaciones sobre cómo capacitar a las comunidades, el manejo de la entrega de bonos y la plataforma NUTRIFAMI.
63. Las actividades mencionadas, son unas de las principales responsabilidades de las SO y su estructura responde a éstas: Un Jefe de SO, el personal de campo y el asistente administrativo, aunque las SO visitadas en la misión de terreno desearían contar con más personal y recursos: Al indagar, *¿Qué tanto tienen las SO recursos para controlar*

¹⁰⁸ Ver ampliación en párrafos 52 y 53

¹⁰⁹ En donde se ha trabajado un esquema en “cascada”, partiendo de capacitar las SO, para luego que éstas capaciten a los SI y éstos a su vez a los beneficiarios. Más adelante se trata el tema de la eficiencia y eficacia de la capacitación.

efectivamente a los SI? (de 1 a 5) se tiene en promedio un 3,9, lo que se explica porque cuentan con territorios extensos y complejos de visitar y limitaciones de recurso, sin embargo, implementan estrategias de recorrido siguiendo cronogramas de visita. Al indagar *¿Qué tanto fue posible medir los resultados del trabajo de los SI de manera consistente?* El promedio fue de 3,5, La Guajira, especialmente dio un 3,2 de calificación porque menciona que de la CO les “hablan” de requisitos y aspectos de monitoreo que en campo no se dan y se les dificulta aplicarlos¹¹⁰. En Nariño, consideran que se requeriría refuerzo de personal para poder llevar a cabo la supervisión y acompañamiento deseado; así las SO se especializan en el territorio y la CO en lo estratégico y los grandes procesos administrativos¹¹¹. Como oportunidad de mejora se sugiere simplificar los instrumentos de seguimiento a los SI y limitar a esos instrumentos las solicitudes de información; desde la CO manejarlos desde una misma oficina, o con un mismo interlocutor, de tal forma que sean herramientas prácticas para la toma de decisiones en el terreno y permitan que no se dupliquen solicitudes de información a las SO o se les pida información que, por las condiciones del territorio, simplemente no pueden cumplir. Así, las SO se especializan en el territorio y la CO en lo estratégico y los grandes procesos administrativos¹¹².

64. Como conclusión se considera que: 1. El modelo de trabajo con los SI es *costo-eficiente*, en la medida que tiene una distribución de su portafolio de responsabilidades que responde al balance de fortalezas y riesgos identificados entre SI Grandes, gobierno local y organizaciones civiles y étnicas. 2. Existen los suficientes *puntos de control* en el trabajo con las SI, identificados 3 puntos de control específicos y uno permanente, de acuerdo con lo explicado en párrafo 58, se pueden medir los resultados de éstos de manera consistente en todas las SO; 3. No se identificaron *duplicidades* entre las labores de las SO y la CO, más bien complementariedades y el nivel de descentralización es adecuado. 4. En la relación entre las SO y los SI, más que una labor monitoreo y control por parte de las SO sobre los SI, las SO realizan un acompañamiento, asesoría y supervisión en una construcción conjunta de capacidades y de formación de alianzas duraderas adecuándose al contexto en el que se desempeñan.

Eficiencia de los SI en la selección de beneficiarios

65. Como se presentó anteriormente, la eficiencia de los SI en la selección de beneficiarios depende de una confluencia de factores: 1. La alineación entre el proyecto del SI y el PMA, 2. El proceso de identificación y vinculación de la población en terreno que hace el SI (muchas veces a través de terceros) y 3. Los controles y acompañamiento de la SO al SI. Lo evidenciado en la misión de terreno y de la revisión de los informes de evaluación de los SI, se concluye que efectivamente el SI cumple con sus compromisos de

110 La SO de La Guajira mencionan que hace falta apoyo por parte de la oficina central para dar continuidad de los procesos porque “los de monitoreo nos hablan de una cantidad de cosas que aquí no se dan. Que si podemos medir los resultados lo hicimos al final a través de un formato que aplicamos para ver cómo era el desempeño pero siento que como monitores hubo poco acompañamiento”.

111 Esta misma argumentación aplica a lo largo de los diversos procesos, en donde se considera que el nivel actual de descentralización y definición de roles es el adecuado.

112 Esta misma argumentación aplica a lo largo de los diversos procesos, en donde se considera que el nivel actual de descentralización y definición de roles es el adecuado.

focalización, implementando una aproximación cualitativa de valoración de necesidades, por ejemplo:

FUPAD	Como operador de FEST e IRACA, presenta a PMA su proyecto cuyos beneficiarios son, en el primer caso, población retornada o reubicada en zona rural víctima del conflicto armado y en el segundo, población étnica vulnerable, en riesgo de desaparición física y cultural, y/o víctimas de desplazamiento forzado.
Alcaldía de Córdoba	Presenta como beneficiarios a población priorizada por la Dirección Local de Salud por condiciones de desnutrición y/o discapacidad y/o alto grado de anemia
Fundación Luterana Mundial	Se trabajó con población vulnerable afectada por el conflicto armado, por violaciones a los derechos humanos y por desastres de origen natural, de acuerdo con la misión de la Fundación.
PNUD	Ya tenía una identificación previa a la llegada de PMA orientada a sus proyectos en desarrollo, el PNUD contaba con sus beneficiarios y se articuló con PMA.
Fundalianza	Tiene sus criterios internos, que incluye focalizar población vulnerable con difícil acceso y también atienden comunidades focalizadas por el Ministerio del Interior.
Pastoral Social	En Ipiales se tiene focalizada para la Operación a la población vulnerable que es atendida a través de sus programas.

66. A lo anterior, se debe agregar que el territorio impone restricciones importantes en el alcance que puedan tener los SI en la focalización de los hogares más excluidos. Esta situación se hace evidente en La Guajira en donde la SO, a la pregunta *¿Qué tanto los SI tienen la capacidad para llegar a la población que realmente lo necesita?* siendo 1 muy baja capacidad y 5 muy alta capacidad, califica con un 2,25, por la difícil accesibilidad del territorio y la deficiente capacidad de los actores locales para convertirse en SI. En contraste, la SO de Chocó otorga un 3,5 y la SO de Nariño de 4 en donde el involucramiento de varias alcaldías, la red de Pastorales Sociales y operadores como FUPAD en Tumaco genera una alta eficiencia.
67. Como oportunidad de mejora se debe considerar para las SO aumentar los controles que debe ejercer sobre los intermediarios que se usan para acceder a la comunidad (líderes, párrocos, concejales, etc.), para la CO verificaciones en el cruce de bases de datos y, para aumentar coberturas sobre territorios de difícil acceso, se debería reforzar la identificación y fortalecimiento de SI que tengan programas o proyectos en curso en zonas apartadas. En todo caso deben evaluarse las implicaciones en términos de costos y requeriría de profundizar, en cada contexto, su real viabilidad y su relación de costo-eficacia, teniendo en cuenta el costo de oportunidad que significa este esfuerzo para las SO.

Eficiencia en la implementación directa

68. La implementación directa por parte del PMA se da cuando las capacidades del territorio o la urgencia de la intervención no permiten contar con un SI; esto obliga a que la SO asuma las tareas del SI en el territorio, es decir, desde la focalización en detalle, hasta la asistencia alimentaria (bonos o en especie) y los procesos que correspondan, ya sea AxC o AxA. Se considera que la implementación directa es una opción que se debe utilizar de manera excepcional cuando las condiciones lo ameriten por tres consideraciones: 1. El costo de oportunidad que le significa a las SO ejecutarla desplazando las tareas de seguimiento y monitoreo de las demás actividades de la

OPSR200708, 2. El tener que asumir los costos de logística¹¹³, entre otros, para la entrega de los apoyos. 3. En forma comparativa con la opción de los SI asumiendo toda la implementación de la entrega y demás actividades, es importante mencionar que, de los 81 SI, sólo 30 le significaron pagos directos al PMA durante la OPSR200708.

Eficiencia en la incorporación del enfoque de género en las actividades de la OPSR200708

69. Se considera que sí se ha incorporado adecuadamente el enfoque de género y empoderamiento de la mujer en la implementación de las intervenciones por las siguientes razones: La OPSR200708 ha tenido una posición propositiva en cuanto a la implementación de acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres: 1. Talleres enfocados a la prevención de la VBG; la promoción de una participación activa de las mujeres en instancias de decisión de la comunidad y; el diseño e implementación de talleres específicos para los padres/hijos en sesiones sobre cuidado y nutrición.

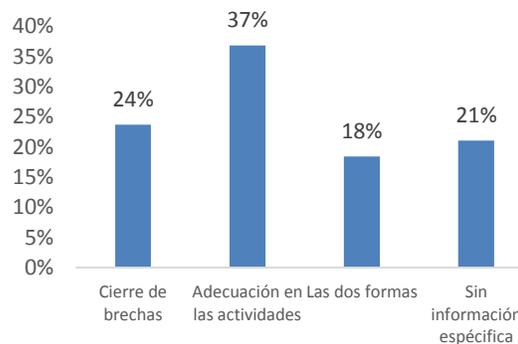
2. Adecuar las actividades a las diferencias existentes entre hombres y mujeres, y promover la participación de todos en las entregas y capacitaciones.

70. De los 38 reportes que se analizaron, se puede ver que la mayoría (79%) de los proyectos de los SI reportan alguna forma de transversalización del enfoque de género¹¹⁴. Estos hallazgos de los reportes de monitoreo de los SI coinciden con lo observado en las visitas de terreno en cuanto a las actividades realizadas. Así, los beneficiarios de la OPSR200708 han señalado que se ha incrementado la participación de mujeres en comités de veeduría de la OPSR200708 y como receptoras de los alimentos a través de los bonos. También se han referido a que se impulsó la participación de mujeres y hombres en escenarios no tradicionales para ellos, por ejemplo, involucrar a hombres en el cuidado y a mujeres en las actividades de producción agrícola.

71. La CO ha sido reconocida regionalmente como una en la cual se han implementado estrategias innovadoras en género en donde la asistencia alimentaria se vuelve un apalancamiento para la promoción del empoderamiento de las mujeres. Así, se tiene evidencia de tres proyectos específicos que han permitido abordar desigualdades de género en el país:

- Talleres para prevención de VBG destinados a 61 organizaciones productoras de alimentos, conformadas especialmente por mujeres, en los departamentos de Caquetá, Cauca, Nariño y Valle del Cauca, en el marco del estudio “Empoderamiento económico de las mujeres y el riesgo de violencia del compañero íntimo”, con la

Figura 2.3 Porcentaje de reportes SI según tipo de acción sobre enfoque de género



Fuente: Base de datos de reportes de socios implementadores analizada por el equipo evaluador

113 Se debe mencionar que en muchos casos se logran acuerdos con actores locales para que apoyen en la logística de entrega que no le significan costos al PMA.

114 Cabe resaltar que se identificaron cuatro casos en los cuales las actitudes de los socios frente al enfoque de género divergen de los conceptos que maneja el PMA, principalmente viendo el rol de la mujer en las familias limitándolo al de proveedora de cuidado.

participación técnica y la asesoría de ONU Mujeres, la Universidad Emory y la Universidad Nacional de Colombia. (Fundación PLAN, PMA & ONU Mujeres, 2016).

- Piloto sobre transferencia de base monetaria condicionada con fines múltiples para mujeres víctimas de la VBG en Medellín, en donde se ha apoyado la iniciativa de creación de un proyecto individual o asociativo de recuperación económica y se entrega de una base monetaria «ahorro» con el cual se pretende que las mujeres materialicen la idea (PMA, 2017b)¹¹⁵.
 - Participación de mujeres en talleres para construcción de paz en Nariño, Chocó y Cauca en donde se formó a 3.270 mujeres en un curso de 80 horas sobre liderazgo, empoderamiento autonomía económica e iniciativas locales de paz (PMA, 2016b). Adicionalmente en Chocó se conformaron asociaciones como resultado de capacitaciones sobre VBG, de acuerdo con lo enunciado por las SO y la Alcaldía de Quibdó.
72. En todos los momentos de implementación de actividades de la OPSR200708, se ha fomentado la participación de las mujeres y/u hombres para cerrar brechas existentes, en línea con los objetivos estratégicos de la política de género. Así, en Cauca, Nariño, Valle del Cauca y Caquetá, la OPSR200708 tomó en cuenta la participación de mujeres en asociaciones de productores para vincularlas a programas de compras locales. Los SI han promovido la participación de hombres en charlas sobre nutrición y cuidado. Existe una guía que, si bien no da una “receta” para la implementación de un enfoque de género en las actividades, sí da principios orientaciones sobre cuáles son las pautas para tomar en cuenta (PMA, 2015e). En un futuro, esta guía podría ser una base para reforzar los principios del enfoque de género en las actividades.
73. En el organigrama de la CO se ha mantenido una posición de punto focal para género y protección ubicado en el área de programas, ahora Área de Asistencia Técnica. Las principales funciones han sido administrar los proyectos relacionados anteriormente y desarrollar herramientas para mejorar la implementación de una perspectiva de género de manera transversal en las acciones del PMA. En cuanto a la segunda función es de notar que, si a en la CO se conoce el trabajo del punto focal, ese es menos conocido como una fuente de información por parte de las SO; eso puede ser debido a que el puesto ha tenido rotación fuerte¹¹⁶. Cabe señalar que, aparte del punto focal, varios profesionales en las oficinas del PMA cuentan con conocimiento y experiencia en temas de género que permite complementar los aportes del punto focal.

Eficiencia de los puntos de venta y compras locales con y sin encadenamiento al proceso de producción de alimentos

¹¹⁵ Es una acción directamente alineada con la Resolución 1.325 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas en la cual se insta a todos los actores a incrementar la participación de las mujeres en la construcción de paz (UNSCR 1325, 2005).

¹¹⁶ Tres personas ocuparon el cargo durante los dos años de implementación.

74. Los puntos de venta, que son 63¹¹⁷, corresponden a los lugares en donde se redimen los bonos, el cual comenzó a implementarse a partir de 2013 en la OPSR200148. En los 11 departamentos de la OPSR200708 evaluada hay puntos de venta (ver Anexo 8-mapas). Existen diferentes tipos, según sea la realidad existente en el territorio:

Supermercados o tiendas en donde se redimen los bonos siguiendo unas minutas proporcionadas por el PMA y son independientes a la cadena de producción de los alimentos	Estos son 49 puntos de venta ¹¹⁸ , con cobertura en 11 departamentos y una zona especial que se ha denominado en base de datos como “Bajo Cauca Antioqueño” ¹¹⁹ . La mayoría utilizan el sistema SMART del PMA.
Grandes superficies, que actualmente se limita a Almacenes Éxito	12 puntos en todo el país. Utilizan su propio sistema adaptado para dar respuesta a los requerimientos del PMA.
Almacén comunitario indígena	3 puntos ubicados en el Departamento del Cauca ¹²⁰ . Utiliza el sistema SMART del PMA.
Puntos de distribución de asociaciones de productores donde se redimen los bonos.	Con 14 puntos, distribuidos en 4 departamentos, 4 de ellos ¹²¹ en Caquetá, 1 en Cauca, 3 en el Nariño y los restantes 6 en el Valle del Cauca. En este caso, el PMA ha generado una cadena de suministros de alimentos a partir de pequeños productores asociados y ha trabajado en su fortalecimiento asegurando el volumen y la calidad requerida. Utilizan el sistema SMART del PMA
Puntos de venta de asociación de pequeños productores	Ubicados los 3 únicos puntos en los departamentos de Valle del Cauca y Putumayo. Utilizan el sistema SMART del PMA.

75. El costo total reconocido a los puntos de venta es de USD6,61 millones, un 30% del presupuesto ejecutado. Cerca de USD1 millón corresponde a aquellos puntos de distribución de asociaciones de productores o puntos de venta de asociaciones de pequeños productores.

76. Se tienen puntos de venta que son *independientes a la cadena de producción de los alimentos*, como tiendas y almacenes pequeños y medianos, así como los almacenes de cadena o grandes superficies. La identificación de puntos de venta de tiendas y almacenes (pequeños y medianos) se realiza con base en una lista corta elaborada conjuntamente por la CO y las SO sobre la cual la CO convoca a un concurso. En este proceso se presentan retos, en la medida que en el territorio prevalecen las relaciones comerciales informales y una barrera de acceso para muchos potenciales puntos de venta es la “visibilidad tributaria” que les significa ser “contratistas” del PMA, lo que limita la pluralidad de oferentes. De otro lado, en el caso de las grandes superficies, por su capacidad, se hace en una licitación nacional. Para la calificación se valoran los candidatos a partir de la facilidad de acceso para los beneficiarios la disponibilidad de alimentos, los precios relativos frente a otras opciones y los valores agregados que ofrezcan (Ver Anexo 6).

77. Por otra parte, se tienen *las asociaciones que cuentan con puntos de venta o puntos de distribución*, cuyo proceso de conformación ha sido diferente. En este caso, el alistamiento para poder cerrar un proceso de redención de bonos, desde asegurar el

117 Se tuvo, adicionalmente, un intermediario financiero (CERFAMI), el cual implementó en un piloto de Transferencia de base monetaria condicionada con fines múltiples para mujeres víctimas de la VBG (Medellín).

118 Esto resulta de filtrar la base de puntos de venta entregada por CO en la categoría de supermercados o tiendas

119 Uno de los departamentos corresponde al Bajo Cauca Antioqueño.

120 Están ubicados en los municipios de Caloto, Corinto y Toribio.

121 La base de datos fue proporcionada por CO

suministro requerido, con una relación calidad-precio adecuada, y una capacidad organizacional que sea contraparte del PMA, es mucho más complejo. A pesar del reto, el PMA, en alianza con agencias como la FAO o las autoridades municipales y departamentales, ha apoyado el fortalecimiento de asociaciones de productores para que provean los alimentos de una canasta predeterminada y los beneficiarios rediman sus bonos en sus puntos de distribución o de venta. En este caso, igualmente se tiene en consideración los mismos criterios de selección de los puntos de venta independientes. En la misión de terreno se visitó el punto de la asociación Agrofron en Ipiales ubicado en la central de acopio y Coproagrova en Córdoba (Nariño) cuyo punto es un espacio proporcionado por la alcaldía. En ambos, los espacios sirven para organizar los alimentos en las raciones indicadas y hacer la redención de bonos.

78. En la misión de terreno se encontraron diversas situaciones frente a la *adecuación de los puntos de venta* desde la mirada de los beneficiarios. 1. *Cercanía a los beneficiarios*: aunque se busca que los puntos de venta queden cerca a los beneficiarios, no siempre es posible. Se tienen casos en donde se han implementado soluciones como en el departamento del Chocó donde los beneficiarios son transportados a los puntos en coordinación con las entidades territoriales, pero en Manaure, en La Guajira, los beneficiarios deben conseguir el dinero para el transporte a Riohacha, a una hora de su lugar de origen, al igual que en el caso de la vereda La Victoria en Ipiales. 2. *Calidad del servicio*: para los tres departamentos se tuvo buena percepción, sin embargo, se reportan casos aislados de mala atención por parte del personal del punto de venta, como lo manifestado por los grupos focales de mujeres de Quibdó y de Riohacha; y 3. *Infraestructura, espacios y organización*: en los casos visitados se encontró satisfacción frente a la disponibilidad de espacios e infraestructura, así como en la organización dispuesta para la redención de los bonos, especialmente en las segundas y terceras entregas¹²².
79. Específicamente, como respuesta a la pregunta *¿Los procesos de identificación y contratación de los puntos de venta cumplen con los estándares y minimizan tiempos?* se puede afirmar que la identificación y contratación de los puntos de venta sí cumplen con los estándares establecidos por el área de Supply Chain en CO y documentados en el SOP “flujo proceso selección establecimientos”, (Ver Anexo 6), aunque existen voces en las SO, como en La Guajira, que perciben este proceso como demorado¹²³.
80. Pensar en *descentralizar* la selección de los puntos de venta, es factible, sin embargo, así como se argumentó con el tema de implementación directa, la conformación de las SO actual no cumpliría con el personal y perfiles suficientes para soportar esta tarea, dado que su estructura responde a funciones de seguimiento y no de implementación. Al descentralizar la selección de puntos de venta se tendría que invertir en fortalecer las SO tanto en personal como en métodos para desarrollar esta contratación, por la baja

122 Las SO, SI y los puntos de venta explicaron cómo fueron superando una curva de aprendizaje tras la primera entrega en donde se les presenta diversas situaciones que deben enfrentar. Al terminar la redención, que normalmente va acompañada por las SO y el SI, se realizan sesiones de retroalimentación y lecciones aprendidas las siguientes entregas.

123 Al preguntarle a las SO por este aspecto solicitando que otorgaran una calificación siendo 1 Muy bajo y 5 Muy alto, se obtiene un 3,7 en promedio; pero con disparidades entre SO: La Guajira va con un 3,2, Chocó con 4 y Nariño con 5. En La Guajira se argumenta demoras en la contratación.

frecuencia del proceso y el conocimiento de CO, la curva de aprendizaje no se puede perfeccionar en procesos esporádicos, por tanto, mantener el esquema actual conserva la eficiencia y transparencia del proceso.

81. Por otra parte, se considera que las responsabilidades entre las SO y la CO están bien definidas y *no hay evidencia de ineficiencias por duplicidad de actividades*. Está descentralizado por el criterio de especialidad, es decir, cada responsable ejecuta las tareas en las cuales es especialista, se aprovecha el conocimiento de los requerimientos del PMA y su política por parte de CO y el amplio conocimiento del contexto por parte de las SO y la única actividad que comparten es identificar los puntos de venta. En las demás actividades del territorio, que se relacionan con las particularidades del mismo se tiene autonomía de las SO, ejemplo de ello es el monitoreo que se evidenció en la misión de terreno en donde los diferentes actores entrevistados confirmaron que las SO se encuentran presentes en todas las redenciones.
82. Frente a los *puntos de control* con estos puntos de venta, las SO se aseguran de la disponibilidad de alimentos y hacen contraste de precios, lo que deben continuar haciendo. Por ejemplo, en el caso de los Almacenes Éxito en Pasto e Ipiales, han implementado los “precios insuperables del Éxito” a partir de una verificación de precios de la competencia de los mismos artículos y asegurándose estar ofreciendo a menores precios. Para el caso de Chocó y La Guajira, las SO hacen el monitoreo de precios, lo que no está exento de su volatilidad dadas circunstancias de desabastecimiento, lo que fue evidente en los grupos focales. Una oportunidad de mejora es complementar este seguimiento con conversaciones con los beneficiarios con relación a su percepción de precios entre almacenes.

Hallazgos principales y conclusiones sobre eficiencia

- *El modelo de trabajo con los SI* es costo-eficiente, en la medida que tiene una distribución de su portafolio de responsabilidades que responde al balance de fortalezas y riesgos identificados entre SI Grandes, gobierno local y organizaciones civiles y étnicas.
- Existen los suficientes *puntos de control* en el trabajo con las SI, se pueden medir los resultados de éstos de manera consistente. En la relación entre las SO y los SI, más que una labor de monitoreo y control por parte de las SO sobre los SI, las SO realizan un acompañamiento, asesoría y supervisión en una construcción conjunta de capacidades y de formación de alianzas duraderas adecuándose al contexto en el que se desempeñan.
- No se identificaron *duplicidades* entre las labores de las SO y la CO, frente al proceso de trabajo con los SI, más bien complementariedades y el nivel de descentralización es adecuado.
- *La implementación directa* es un mecanismo utilizado con los casos en donde no se dispone de SI, en especial en los casos de socorro exige por parte de la CO y las SO, gran esfuerzo por cuanto tienen que realizar todo el proceso de suministro de asistencia alimentaria y demás actividades, con los mismos recursos, lo que implica dejar de lado otras responsabilidades; de tal manera que debe mantenerse como una medida de respuesta excepcional.
- Los SI están cumpliendo con *la focalización* de beneficiarios que establecieron en sus proyectos, que fueron aprobados por el PMA, siendo eficientes en la selección de beneficiarios. Una situación diferente es que por las condiciones de exclusión existente en algunas zonas (por orden público o dificultades de acceso geográfico), no se esté logrando

llegar, lo que requeriría esfuerzos que deben evaluarse caso a caso.

- Fue *eficiente la implementación del enfoque de género* en la medida que la CO y las SO han tenido una posición propositiva en la implementación de acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres y en incentivar la participación de todos los miembros de las familias participantes en las actividades de la OPSR200708, y se trabajó en iniciativas apoyar la superación de la VBG.
- La identificación, contratación y operación de *los puntos de venta* se basa en actividades complementarias entre la CO y las SO, en donde se reconoce la fortaleza de las SO en el conocimiento del territorio, y la transparencia en la selección de estos puntos, así como en su capacidad de hacerles acompañamiento, seguimiento y supervisión. Los puntos de venta cumplen con estándares de calidad y oportunidad y frente al tema de la distancia a los puntos de venta, se pueden tener oportunidades de mejora en procurar facilitar el transporte de los beneficiarios, en la medida que no sea viable transportar los alimentos a un lugar más cercano.
- En términos de *costo-eficiencia de los puntos de venta*, los almacenes, tiendas y supermercados le significan un menor esfuerzo relativo al PMA frente a los puntos de suministro o venta de asociaciones de productores, en donde aparte de la labor de la redención de bonos, se debe trabajar en su alistamiento para que puedan realizar el abastecimiento de los alimentos. El peso relativo de los primeros, en términos de costos directos (que refleja la carga de la responsabilidad en las atenciones) es del 86%, frente a un 14% de los segundos, lo que se considera adecuado y se recomendaría mantener una relación de 1 punto de asociaciones de cada 10 puntos de venta.

2.3. ¿En qué medida la Operación es eficaz?

83. Con una inversión de USD20,75 millones¹²⁴, más USD1,3 millones del Gobierno Nacional¹²⁵, a través de la OPSR200708 se ejecutó una multiplicidad de acciones, llegando a 319 mil beneficiarios¹²⁶, 62¹²⁷ asociaciones de productores, con la participación de 2.100 productores (53% mujeres), 59 de éstas participaron igual en el proyecto de Talleres para prevención de VBG, y se adicionan 2¹²⁸, para un total de 61 asociaciones dentro del citado proyecto, se suman 18 asociaciones en el departamento de Chocó a apoyados con otros mecanismos como AxC. A través de AxA y AxC se dejaron activos tangibles e intangibles, se trabajó en equidad de género, derechos y prevención de VBG, se realizaron aportes en la construcción de paz y en el fortalecimiento territorial en la inclusión de temas de SAN¹²⁹.

84. Como punto de comparación de costo-eficacia a la OPSR200708, se puede mencionar programas como TSI (Construyendo Soluciones Sostenibles 2012-2015) de ACNUR-PNUD¹³⁰ que ha sido considerado como de alta costo-eficacia¹³¹. TSI invirtió USD15

124 Se estima que un 40% constituyen costos indirectos y 60% costos directos de la OPSR.

125 Adicional a los aportes del Gobierno Nacional, la Operación movilizó importantes recursos por parte de los SI que no le significaron costos al PMA y desarrollaron sus responsabilidades acordadas aportando recursos de diverso tipo (soporte logístico, recurso humano, etc.), adicionalmente movilizó recursos de las agencias y organizaciones aliadas en el desarrollo de los diferentes proyectos.

126 La relación anual de presupuesto/beneficiarios diseñada originalmente en la OPSR de USD30,9 (USD61,3 millones/660 mil beneficiarios para 3 años) se mantuvo en la ejecución, con una relación final de USD34,4 (USD22 millones/319 mil beneficiarios para 2 años).

127 Cifra entregada por CO en presentación de la Cancillería.

128 Estas asociaciones no se encuentran en el listado general de asociaciones de CO, pero si en el listado del proyecto Emory, corresponden a Santa Catalina del municipio de Buenos Aires en Cauca y COMVIPO de Florencia en Caquetá.

129 Presentación Resultados de cierre 2015-2017, Julio 18 de 2017.

130 Disponible en www.tsicolombia.org

131 Evaluación de resultados de TSI elaborada por Econometría para ACNUR-PNUD, 2016.

millones de dólares¹³² en 17 comunidades (urbano y rural) y atendió aproximadamente a 38 mil personas, lo que equivale a una inversión anual per cápita de USD98,7 dólares. En el caso de la OPSR200708 se tiene una cifra de inversión per cápita anual muy similar: USD103, tomando en consideración solamente los 319 mil beneficiarios (que es el grueso de la OPSR200708). Este punto de referencia permite afirmar que la OPSR200708 ha sido altamente costo-eficaz.

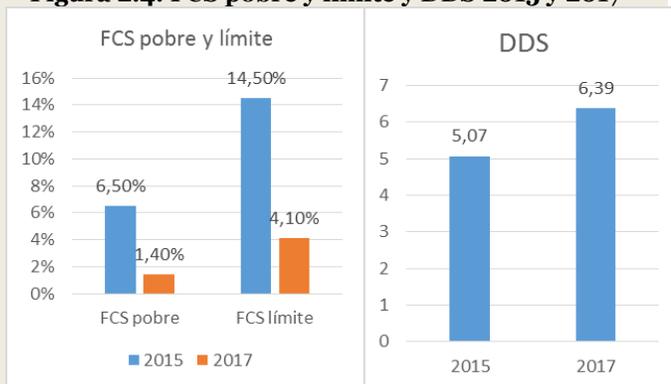
Eficacia en el mejoramiento de la alimentación y diversidad de la dieta

85. Según el Manual de la OPSR200708, su objetivo es “Mejorar la alimentación y la diversidad de la dieta de las personas en situación de desplazamiento, los retornados, y los colombianos más afectados por el conflicto”, que se pueden medir a través de los indicadores de consumo de alimentos del hogar (Food Consumption Score - FCS), de diversidad de la dieta (DDS) y el uso de estrategias negativas de supervivencia (CSI). Los resultados son los siguientes¹³³:

El indicador de frecuencia de consumo de alimentos (FCS) pobre y límite muestran mejoras importantes al igual que el de Diversidad Dietaria (DDS), (ver figura). La meta 2015-2018 en DDS era 7%, FCS pobre en hogares con jefatura femenina era 0 y con jefatura masculina era 1.

El indicador de CSI muestra que un 60% de los hogares ha recurrido menos a estrategias negativas de supervivencia comparando la línea de base 2015 y el seguimiento 2017. La meta 2015-2018 era 80%.

Figura 2.4: FCS pobre y límite y DDS 2015 y 2017



Fuente: M&R de la CO, septiembre 2017 y (PMA, 2016b)

86. Resulta difícil dar una valoración a los anteriores resultados, primero porque los puntos de referencia de la información disponible de seguridad alimentaria en Colombia son desactualizados dado que la última medición nacional se hizo en el 2010 (ICBF, 2011), y segundo porque contrastar los resultados de la OPSR200708 contra sus metas sería inadecuado en la medida que ésta tuvo una terminación anticipada; sin embargo, sí se pueden confirmar avances importantes en todos los indicadores.

Eficacia del modelo de implementación a través de los SI

87. Al considerar un balance de la atención de la OPSR200708, a través de los SI vs. los costos directos que le significó a la CO, se tiene un resultado *costo-eficaz* altamente favorable en la medida que es un modelo de trabajo en donde la OPSR200708 se inserta en proyectos que los SI vienen trabajando, y, en la mayoría de los casos, no generan costos directos. Lo anterior se evidencia a partir de dos hechos:

132 Movilizando recursos adicionales de entidades territoriales, privadas y ONG que complementaron la intervención, lo que es similar a la situación de la OPSR 200708.
133 Según las estimaciones realizadas por M&R de la CO, septiembre 2017.

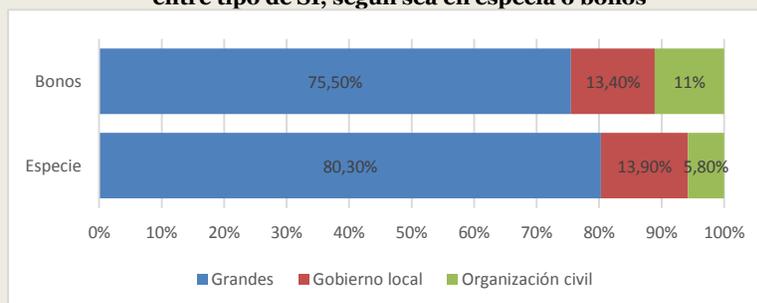
1. Los 81 SI son los principales responsables de la ejecución de la OPSR200708, pero fueron tan solo el 8,1% del total de la ejecución presupuestal (costos) de la Operación:

Figura 2.5 Distribución de las atenciones de la OPSR 200708 y la ejecución presupuestal



2. Solo 30 de los 81 SI significaron costos directos y de éstos, los Grandes SI constituyen el 80% y las organizaciones civiles y étnicas el 20%, dado que los gobiernos locales no tuvieron costo directo (quienes dieron el 11% de la asistencia alimentaria de bonos y 5,8% de especie).

Figura 2.6 Distribución de asistencia alimentaria entre tipo de SI, según sea en especie o bonos



Fuente: M&R y Dirección financiera de la CO, septiembre 2017

Eficacia en socorro y recuperación con esquemas en especie y bonos

88. La combinación de socorro - recuperación: 20%-80% y esquemas de asistencia alimentaria en especie - bonos: 60%-40%, a través del uso del portafolio de SI y la implementación directa (87%-13%), es el resultado de la adaptabilidad de la OPSR200708 a la realidad encontrada en el contexto en cuanto a inventarios de alimentos inicial, la disponibilidad de SI y puntos de venta, y los requerimientos por emergencias. Frente a los resultados obtenidos, y los costos, la fórmula aplicada es efectiva:

- En socorro, la oportunidad es prioridad y el suministro de alimentos en especie (76%) es la opción más rápida, así como la implementación directa.
- En recuperación, la complementariedad con los programas de los SI es la prioridad y, según la disponibilidad, se combina en especie y bonos (45%-55%).

Eficacia del modelo de trabajo frente a la entrega en especie, bono (CBT) y compras locales

89. Frente a la opción de entrega en especie vs. bonos, cada uno presenta aspectos positivos y retos que se resumen en el siguiente cuadro. El modelo de trabajo de la OPSR200708 tiene mayor fortaleza en la entrega en especie, lo que se refleja en su precio unitario de USD14 frente a USD17 de los bonos¹³⁴, en donde se debe distinguir: 1. La redención de bonos involucra el trabajo del SI con el punto de venta, que funciona de manera eficiente y efectiva; 2. La redención de bonos en los puntos de venta vincula el proceso de

¹³⁴ Cifras proporcionadas por el Área financiera del PMA. En conversación telefónica del 21 de septiembre, el señor William Reina confirmó que las dos cifras contienen todos los costos que implica la entrega de los alimentos. Se le preguntó si en el caso de la entrega en especie incluye el costo de los alimentos mismos y la respuesta fue que ese costo se imputa y se incluye en el valor unitario.

compras locales, que a su vez es exigente para la SO y requiere apoyo de la CO (ver proceso en Anexo 6), sin embargo, en la búsqueda de generar capacidades productivas en el territorio e impactar medios de vida, la opción de la redención de bonos, vinculados a las compras locales (asociaciones y pequeños productores) genera mayores impactos, aunque tenga grandes retos.

Cuadro 2.3–Análisis comparativo entre tipos de asistencia alimentaria: en especie vs. bonos

	Aspectos positivos	Retos
Alimentos en especie (in-kind)	<ul style="list-style-type: none"> • USD14 por beneficiario. • Uso de alimentos donados directamente (caso de donación de USAID). • Se entregan algunos alimentos no perecederos. • Compra alimentos localmente para complementar las canastas apoyando productores locales (fue marginal en la OPSR200708). • PMA y muchos de sus SI cuentan con una gran experiencia en la logística que implica el suministro de alimentos en especie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canasta fija de alimentos que no permite la toma de decisiones en la escogencia de alimentos para el consumo. • Requerimientos logísticos para la entrega física de los alimentos.
Bonos (voucher)	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de bonos redimibles en tiendas/supermercados, las personas tienen la posibilidad de tomar decisiones sobre la canasta a redimir, dentro de una minuta predeterminada, lo que promueve la diversidad de la dieta y contribuye a mejorar los hábitos alimentarios. • Fortalece a los puntos de venta a través del aprendizaje en la redención de los bonos, aumenta el reconocimiento del sitio por parte de los clientes y le genera ingresos al punto de venta. • En el caso de puntos de venta vinculados a asociaciones de productores, fortalece a los productores que suministran los alimentos a los puntos de venta en términos administrativos, productivos, organizacionales, les genera ingresos y oportunidades para nuevos negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • USD17 por beneficiario (USD3 dólares adicionales a la opción en especie). • En el caso de bonos que se redimen en puntos de venta de asociaciones de productores, la canasta de alimentos es fija. • Es exigente frente a la formación y transferencia de tecnología a los puntos de venta para el manejo del sistema de información y la redención de los bonos. • En el caso de los puntos de venta vinculados a la cadena de suministros, exige la conformación de la cadena de suministro de alimentos a través de las asociaciones de productores. • Según los beneficiarios, la entrega de alimentos perecederos, sin contar con métodos de conservación, les genera desperdicios. Para las personas, no es claro cómo realizar acciones de conservación de los alimentos¹³⁵.

90. Las compras locales serán costo-eficaces para el PMA en la medida que, a través de intervenciones complementarias de aliados públicos, privados y ONG, se logre fortalecer las capacidades locales en la producción de los alimentos requeridos por la OPSR200708 de manera suficiente, adecuada, oportuna y de formas de organización para este suministro. Conformándose como factor de logro las capacidades del territorio, a medida en que estén fortalecidas, el PMA podrá apalancar las compras locales.

Eficacia en la capacitación en nutrición

91. La capacitación en aspectos nutricionales se realiza antes de cada entrega de asistencia alimentaria (en especie o redención de bonos), lo que constituye su *punto de control* que fue comprobado en el desarrollo de las entrevistas de la misión de evaluación. Se desarrollaron dos estrategias de capacitación en la OPSR200708 (ver Anexo 6). Cada SI ha sido capacitado para hacerla y la realiza con adaptaciones propias, por ejemplo, en la

¹³⁵ Aunque en las capacitaciones se dan indicaciones para la conservación de los alimentos, las personas no tienen recordación del tema.

Guajira con el SI Asohofrucol o Pastoral Social en Nariño, que han desarrollado su propio material didáctico, o se dictan directamente por parte del PMA, tal como sucedió en Chocó. Sin embargo, en algunos casos los SI fallan en generar material adaptado y ofrecer los mensajes claros, como se manifestó en los grupos focales de Chocó y Nariño, así como en las respectivas SO.

92. Al indagar en la misión de terreno por la eficacia de las capacitaciones se calificó, en promedio con un 3,9 (de 1 a 5), sin mayor variación entre regiones, explicando que se ofrece información a los beneficiarios y los sensibiliza, sin embargo, no necesariamente genera modificaciones en el comportamiento, tal como lo evidenciaron los grupos focales; allí los beneficiarios manifestaron saber el contenido de la capacitación, pero no necesariamente la incorporación de estos hábitos en la vida diaria, siendo esto ya un logro para esta parte de la operación, tal como lo evidenciaron los grupos focales, sin embargo, la causa de no tener cambios en el comportamiento en la Guajira por la SO y los SI, se explicó por el aspecto cultural y la corta duración de la capacitación que limita mucho el alcance, en Nariño la SO afirma que se requiere más fuerza y es limitado el tiempo, y en Chocó no hubo manifestaciones sobre este particular. Por otra parte, como sucede en La Guajira, aplicar prácticas saludables relacionadas con el uso del agua tiene baja usabilidad¹³⁶, por la escasez de este recurso, aunque este contenido puede ser relevante para las épocas de lluvia.
93. No se evidencian logros no previstos en las capacitaciones, los resultados están relacionados con la mención de temas en cambio de dieta hábitos saludables con aplicación efectiva de estas prácticas en algunos de los beneficiarios; de manera mayoritaria la definición de los alimentos de los miembros del hogar se hace por las mujeres, en especial en Chocó y Guajira; en Nariño, los puntos de venta mencionaron que al final de las entregas se notaba que las redenciones era un plan de pareja o familiar, ampliando esta última práctica el tema de decisiones en los alimentos al grupo familiar.

Eficacia en la implementación del enfoque de género

94. Uno de los principales objetivos de la OPSR200708 en términos de género ha sido fomentar la toma decisión conjunta entre los miembros de la familia sobre uso de los alimentos. El indicador de resultado asociado muestra que el cambio más importante, en cuanto a decisión conjunta, es el fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones. Según la línea de base, en el 48% de los hogares quien decide qué alimentos comprar eran las mujeres, lo que aumenta al 57% con relación a qué alimentos redimir con el bono.
95. Frente a este mismo tema se indagó en la misión de terreno, preguntando qué tanto (de 1 a 5) se logró que mujeres y hombres definieran de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar y qué tanto se logró empoderamiento de las mujeres. La calificación promedio en el primer caso fue de 3.8 y de 4.2 en el segundo. Chocó

136 Con mayor probabilidad de uso en tiempo de lluvia y hay posibilidad de almacenar agua.

sobresale con un 4,5 para la toma de decisión conjunta y La Guajira con un 4,6 en el caso de empoderamiento de las mujeres.

96. Esos resultados refuerzan la idea que la OPSR200708 haya fortalecido el rol de cuidado de las mujeres, identificándolas como las responsables principales de los alimentos. Así, cuando hay involucramiento de hombres éste se da principalmente para cargar los paquetes y, en los casos en donde los hombres han ido a redimir los bonos son generalmente referidos como enviados por las mujeres. En los grupos focales, los participantes recuerdan los mensajes en cuanto al cuidado compartido pero no se refieren a que lo estén aplicando en sus hogares¹³⁷, de tal manera que se debe continuar insistiendo en dicho mensaje¹³⁸.
97. Como se mencionó en el aparte de eficiencia, dentro de los mayores logros en la implementación del enfoque de género están los tres pilotos realizados, que generan lecciones frente a la ampliación de una estrategia de prevención de VBG.

Hallazgos principales y conclusiones– Eficacia

- La OPSR200708 fue eficaz en sus resultados, por la multiplicidad de logros alcanzados, por la relación lograda entre beneficiarios y presupuesto ejecutado, y por la mejora en los indicadores de consumo de alimentos del hogar, diversidad de la dieta y uso de estrategias negativas de supervivencia por parte de los beneficiarios. Esta eficacia se centra en la implementación de un modelo de trabajo costo-efectivo a través del predominio de SI, que le significaron un 8,1% del presupuesto total de la OPSR200708.
- El balance de costo-eficacia entre asistencia alimentaria en especie o en bonos debe mirarse con cuidado dado que cualitativamente son diferentes. En el caso de la entrega en especie se tiene una canasta fija en donde predominan alimentos no perecederos, mientras que en los bonos, el beneficiario tiene acceso a una canasta más variada y amplia, y la posibilidad de elegir los alimentos (bajo la restricción de la oferta) en los puntos de venta como almacenes y tiendas, siendo este último altamente positivo para el beneficiario¹³⁹. Desde el PMA, se es altamente eficaz implementado el modelo de asistencia alimentaria en especie, el cual le significa un costo unitario de USD14, mientras que el esquema de bonos (CBT), que se ha venido implementado de manera creciente, tiene un costo unitario de USD17. En el caso de CBT vinculadas a compras locales, el nivel de exigencia para la SO y la CO es mayor, por lo que implica la identificación, selección y alistamiento de productores locales para el suministro de alimentos que cumplan con la oportunidad, calidad y volumen requeridos en la OPSR200708, pero, se generan importantes beneficios al fortalecer estas asociaciones.
- Como resultado de la capacitación en aspectos nutricionales realizada previa a cada entrega, los beneficiarios tienen recordación de los mensajes principales y reconocen mejoras en las prácticas en alimentación saludable y mejores decisiones frente a la compra de alimentos, para lo cual la redención de los bonos, en un esquema de libertad “asesorada” es muy útil, sin embargo, existen retos frente a la adaptación de los materiales y, en los hogares, la dificultad en lograr cambios comportamentales, aunque reconocen las prácticas adecuadas.
- En cuanto a la implementación del enfoque de género en las actividades de la OPSR200708, el cambio más importante ha sido el fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones sobre los alimentos. Adicionalmente, la implementación de los tres pilotos sobre prevención de VBG y construcción de paz que generan lecciones para la ampliación de estas estrategias a futuro.

¹³⁷ De una manera más anecdótica se ha observado durante la misión de campo, en la mayoría de los grupos focales, que las mujeres abandonaban la actividad temprano debido a que tenían que ir a preparar el almuerzo.

¹³⁸ En el nuevo esquema de capacitación NUTRIFAMI a través de internet, deja de evidenciarse la participación de los hombres.

¹³⁹ Cuando se redime el bono en los puntos de venta o distribución de las asociaciones de productores la posibilidad de elegir la canasta no existe, dado que ya viene predeterminada, sin embargo ésta es amplia y diversa.

2.4. ¿En qué medida es sostenible?

98. La sostenibilidad se relaciona con la construcción de capacidades en el territorio, articulación con otros programas o proyectos, dejando dinámicas establecidas para el mediano y largo plazo. Al respecto, se consideran cuatro sujetos: 1. Los beneficiarios, 2. Los SI, 3. Los puntos de venta y 4. Las asociaciones de productores sobre los cuales inciden las capacitaciones, AxC, AxA, CBT y las compras locales, entre otros factores.

Evidencia en el desarrollo de capacidades en los beneficiarios

99. El desarrollo de capacidades en los beneficiarios fue el siguiente:

A través de la capacitación en nutrición	En los grupos focales realizados en la misión de terreno se encontró que las personas tienen claridad de algunos mensajes relacionados una alimentación balanceada, especialmente para los niños y niñas, y sobre todo recuerdan el tener que bajar el consumo de azúcar (por ejemplo, de bebidas azucaradas), la preparación de alimentos para conservar sus nutrientes, el lavado de manos y de alimentos. Frente a otras charlas que recibieron antes de las entregas de alimentos, resaltan lo aprendido sobre convivencia y manejo de conflictos
En la redención de bonos	El momento de la redención de bonos en almacenes, tiendas y grandes superficies permitió la toma de decisiones informada sobre una canasta de alimentos para consumir, lo que fortaleció a los beneficiarios.
AxC	Las capacitaciones realizadas en el marco de AxC incluyen una variedad de temas, como formación para el trabajo para empleabilidad y emprendimiento con el SENA, procesos de fortalecimiento productivo y comunitario, prevención de VBG, autocuidado, resolución de conflictos y establecimiento de huertas comunitarias. Sin duda estos procesos dejaron capacidades instaladas en las poblaciones, aunque en la misión de terreno también se evidenció lo difícil que es hacer sostenible los resultados en especial en procesos de generación de ingresos, por ejemplo, en Chocó, se inició el proyecto de fortalecimiento productivo con 200 mujeres y 14 emprendimientos.
AxA	En AxA, las comunidades con el SI deciden el tipo de actividades que se realizarán en contraprestación de los alimentos, por ejemplo, limpieza de caminos, recuperación de fuentes de agua con la limpieza de las zonas que proveen fuentes de agua, siembra de árboles. Tienen externalidades importantes en términos de sostenibilidad como la construcción de tejido social y fortalecimiento comunitario, por ejemplo, en Nariño, con las “mingas” en donde los beneficiarios se reúnen para realizar estos trabajos y se hace un “sancocho” que da la alcaldía, fortaleciendo los lazos entre la comunidad.
Uso alternativo de recursos	Frente a los ahorros generados por la entrega de alimentos, en la misión de terreno se encontró evidencia de familias que gracias a estos ahorros pudieron utilizar los recursos en la cría de animales y la generación de ingresos (La Guajira).

100. Frente al desarrollo de capacidades relacionado con la implementación del enfoque de género se debe mencionar la incidencia de los pilotos en la capacitación de mujeres en equidad de género y prevención de VBG, apoyo psicosocial, capacitación en SAN, apoyo a iniciativas productivas y en el aumento en la toma de decisiones por parte de las mujeres fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones sobre los alimentos.

Evidencia en el desarrollo de capacidades en los SI

101. El desarrollo de capacidades en los SI fue el siguiente:

<p>Aprendizaje en la ejecución de acciones como SI y fortalecimiento a través de las capacitaciones</p>	<p>Los SI entrevistados dieron testimonio de los aprendizajes que han tenido a través de implementar las diferentes actividades a su cargo como SI, lo que se ha fortalecido a través de la interacción con las SO de quienes, a través de capacitaciones, seguimiento y acompañamiento han ido transfiriendo buenas prácticas. En la misión de terreno, muchos de los SI manifestaron cómo el acompañamiento en el proceso de entrega de alimentos y la retroalimentación que se hace al final de cada una les ha aumentado sus capacidades y cada vez aplican lo aprendido mejorando diferentes aspectos.</p>
<p>Construcción de experiencia para nuevos procesos y proyectos</p>	<p>Haber sido SI del PMA les ha significado una importante experiencia que los ha habilitado como potenciales proveedores de servicios para Naciones Unidas, como es el caso de Pastoral Social de Ipiales o Pastoral Social de Pasto. Por otra parte, para organizaciones como FUPAD, poder ofrecer los alimentos del PMA en su operación con el Gobierno Nacional, les ha generado valor agregado.</p>

102. A todos los SI se les generó este tipo de incidencias, sin embargo, para los SI pequeños como Red de Mujeres o Trasopaz en Chocó, la experiencia los transformó y les generó grandes aprendizajes, lo que para una organización como FUPAD o Acción contra el Hambre es más marginal.

Evidencia en el desarrollo de capacidades en los puntos de venta en donde se redimen los bonos (CBT)

103. En la misión de terreno se encontró que los puntos de venta (independientes a la cadena de suministros) reconocen cambios favorables como:

<p>Fortalecimiento de competencias</p>	<p>Fortalecieron su capacidad logística al tener que enfrentarse al proceso de redención de bonos, para lo cual contaron con el acompañamiento y asesoría de las SO y los SI. El tener que planear el abastecimiento, aprender el manejo del sistema de información, ya fuera el SMART o adaptar el propio, programar la organización de la entrega de alimentos, la logística necesaria, capacitar al personal para el momento de la entrega, les desarrolló capacidades. Inclusive una gran superficie como El Éxito (en Pasto e Ipiales) reconoció el valor agregado del proceso y cómo cada vez que hacía una entrega, aprendía más sobre el manejo de la misma, con una retroalimentación del SI y de la SO. Otro factor de fortalecimiento que fue reconocido fue el servicio al cliente, por ejemplo, en Chocó, dado que el punto de venta reportó que interactuar con otras comunidades como la indígena, les hizo ser más conscientes de ciertas necesidades en esas poblaciones; informaron también que muchos beneficiarios vuelven al punto de venta a comprar alimentos.</p>
<p>Aumentos en ventas</p>	<p>Mejoramiento de sus ventas por encima de sus promedios previos a la Operación, lo que fue manifestado en la misión de terreno en los diferentes puntos de venta visitados, porque la Operación los hizo visibles para muchas familias que de otra manera no los conocían.</p>

Evidencia en el desarrollo de las asociaciones de productores (Compras locales y asistencia técnica)

104. El proceso de compras locales, relacionadas con los CBT, a asociaciones de productores de las siguientes capacidades en estas asociaciones:

<p>Fortalecimiento en conocimientos administrativos, logísticos y organizacionales</p>	<p>En la misión de terreno, en Nariño se evidenció el proceso vivido por las asociaciones de productores para convertirse en proveedores de los mismos, pasando por el fortalecimiento en términos organizacionales y administrativos, convocando a otros productores para generar volumen, y a través del apoyo de la SO, la Gobernación de Nariño, la alcaldía (por ejemplo, en el caso de Córdoba) lograron conformar grupos asociativos fuertes como en el caso de Coproagrova en Córdoba que reúne 5</p>
--	---

	asociaciones de productores o de Agrofron en Ipiales.
Mejoras en sus procesos de producción y alistamiento de los alimentos	A través de la asistencia técnica de entidades como FAO lograron realizar transformaciones en su sistema productivo hacia una producción más limpia con menor toxicidad, por ejemplo, en la producción de mora en Córdoba.
Construcción de experiencia para nuevos procesos y proyectos	La confluencia de estos elementos de fortalecimiento ha promovido a las asociaciones para poder avanzar a ser proveedores de grandes empresas, como el caso de la asociación de moras en el municipio de Córdoba (Nariño) con Postobón; al igual para que puedan avanzar a realizar negociaciones como proveedores de alimentos para el Programa de Alimentación Escolar (PAE).

Hallazgos principales y conclusiones– Sostenibilidad

- La OPSR200708, con sus diferentes componentes, esquemas y actividades ha dejado capacidades en el territorio a través de sus beneficiarios, los puntos de venta, los SI y los productores vinculados a las compras locales y asistencia técnica, a través de la formación y fortalecimiento de activos tangibles e intangibles, y en el mejoramiento de ingresos que deben redundar en mejor calidad de vida. Dentro de los factores que han contribuido para estos resultados son:

Factores internos: Las fortalezas de las SO en el conocimiento y manejo del contexto local, que ha permitido flexibilidad en la implementación de la OPSR200708, sus procesos de acompañamiento, asesoría y seguimiento a los SI, puntos de venta y asociaciones de productores; la función de apoyo, asesoría y seguimiento de las CO trabajando por las SO; los puntos de control y nivel de descentralización adecuados; y el modelo de trabajo con los SI en un balance de SI grandes, gobiernos locales y organizaciones de base; el proceso de capacitación en nutrición y la implementación de los modelos de AxC y AxA, así como el trabajo adelantado en VBG, empoderamiento y equidad de género.

Factores externos: La complementación que ha dado la asistencia alimentaria-capacitación-AxC y AxA a los proyectos de los SI potenciando los impactos y logrando intervenciones integrales, y la articulación lograda con los gobiernos locales y entidades del Estado descentralizadas para facilitar procesos de socorro y recuperación.

- Los mayores impactos a mediano y largo plazo se dan en la medida que coincida la intervención en Recuperación (que siempre viene con capacitación en nutrición, AxC y/o AxA), con CBT y compras locales, dado que se genera una sumatoria o concatenación de efectos que inciden sobre diferentes agentes.
- Dentro de los efectos, la provisión de activos intangibles constituye lo de mayor impacto en el mediano y largo plazo en los beneficiarios, los puntos de venta, los SI, y los productores, en la medida que son los que permiten el fortalecimiento de capacidades generando la oportunidad hacia el futuro de avanzar a situaciones de mayor bienestar (Sen, 1993).

3. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

3.1. Conclusiones

¿En qué medida la Operación es pertinente en la selección de SI y de beneficiarios?

105. *Pertinencia en la selección de los SI.* Del análisis realizado se concluye que el proceso de selección de SI a cargo de las SO ha sido transparente, aplicando los criterios de selección establecidos y basados en la fortaleza de éstas en su conocimiento del contexto territorial. Se combinan de manera complementaria los niveles de decisión de las SO y la

CO lo que constituye un suficiente nivel de descentralización y se aplican puntos de control en el territorio y en la CO adecuados.

106. *Pertinencia en la focalización territorial realizada por el PMA.* Se confirmó la coincidencia entre las zonas focalizadas utilizando el VAM y las zonas que presentan situaciones de vulnerabilidad en términos de pobreza y ruralidad, siendo éstas las de mayores carencias en seguridad alimentaria y marginalidad.
107. *Pertinencia en la focalización de beneficiarios.* En el caso de situaciones de emergencia atendidas a través de Socorro, la focalización de beneficiarios responde a cada situación específica con cobertura parcial o total de los damnificados lo que se hace en terreno con la Mesa de Atención de Desastres en donde participa PMA. En Recuperación se presenta la alineación de los criterios de focalización del PMA con los presentados por los SI en sus proyectos, en donde en general, se cumplen con condiciones de vulnerabilidad como población víctima e inseguridad alimentaria y nutricional.
108. *Puntos de control del PMA en la focalización de beneficiarios.* Las SO dan línea al SI para el encuentro de criterios del PMA con el proyecto del SI, la CO cruza los listados de beneficiarios subidos al SMART evitando duplicidades y en terreno, las SO visitan las comunidades en un proceso de verificación observada de vulnerabilidades, no hay evidencia de utilización al 100% de los formularios de focalización por parte de los SI. En el procedimiento predominan los factores cualitativos, de contexto y de conocimiento del territorio, entendiéndose también que una aplicación de instrumentos rigurosos a nivel individual de evaluación de necesidades de la población sería inviable.
109. *Pertinencia en la inclusión del enfoque de género en la focalización de los beneficiarios.* No hay un nivel similar de conocimiento de políticas corporativas de género y protección del PMA por parte de las SO y en general, los SI asumen que focalizar mujeres o mujeres cabezas de hogar ya implica incluir el enfoque de género. Algunos consideran que dada la prevalencia de mujeres beneficiarias, ya se está aplicando un enfoque de género. En algunos casos los proyectos de los SI son centrados en enfoque de género como puede ser el de la Secretaría de la Mujer de la Alcaldía de Chocó, o el de la Alcaldía de Córdoba en Nariño, con un fuerte énfasis en prevención de VBG y empoderamiento de la mujer.

¿En qué medida la Operación es eficiente?

110. *Eficiencia del modelo de trabajo con los SI.* El modelo de trabajo con los 81 SI es costo-eficiente, en la medida que tiene una distribución de su portafolio de responsabilidades que responde al balance de fortalezas y riesgos identificados entre SI Grandes, gobierno local y organizaciones civiles y étnicas. Los SI Grandes resultan con un mejor balance de fortalezas y retos, seguido por el gobierno local y finalmente las organizaciones civiles y étnicas y asimismo está distribuida la carga de atenciones entre éstos.

111. *Puntos de control del PMA y descentralización frente al trabajo con los SI.* Existen los suficientes puntos de control en el trabajo con los SI y se pueden medir los resultados de éstos de manera consistente. En la relación entre las SO y los SI, más que una labor de monitoreo y control por parte de las SO sobre los SI, las SO realizan acompañamiento, asesoría y supervisión en una construcción conjunta de capacidades y de formación de alianzas duraderas adecuándose al contexto en el que se desempeñan. Por otra parte, no se identificaron duplicidades entre las labores de las SO y la CO, frente al proceso de trabajo con los SI, más bien complementariedades y el nivel de descentralización es adecuado.
112. *La implementación directa.* Que el PMA directamente asuma la asistencia alimentaria es un mecanismo utilizado en los casos en donde no se dispone de SI, en especial en los casos de socorro y, en alimentación por educación y exige por parte de la CO y las SO, gran esfuerzo por cuanto tienen que realizar todo el proceso de suministro de asistencia alimentaria y demás actividades, con los mismos recursos, lo que implica dejar de lado otras responsabilidades; de tal manera que debe mantenerse como una medida de respuesta excepcional.
113. *Eficiencia en los SI en la selección de los beneficiarios.* Los SI están cumpliendo con la focalización que establecieron en sus proyectos, que fueron aprobados por el PMA, siendo eficientes en la selección de beneficiarios. Una situación diferente es que, por las condiciones de exclusión existente en algunas zonas (por orden público o dificultades de acceso geográfico), no se esté logrando llegar con atención, lo que requeriría esfuerzos que posiblemente sobrepasan el alcance de la Operación.
114. *Eficiencia en el enfoque de género.* En cuanto a la implementación del enfoque de género en las actividades de la OPSR200708 la CO y las SO han tenido una posición propositiva en cuanto a la implementación de acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres. Existen numerosos talleres y proyectos que se han diseñado y puesto en marcha para abordar desigualdades de género en el país. También se ha incentivado la participación de todos los miembros de las familias participantes en las actividades de la OPSR200708. Las iniciativas puntuales o pilotos enfocados en la superación de brechas cumplieron con los resultados planteados generando evidencia sobre metodologías innovadoras para la superación de la VBG y el empoderamiento de las mujeres.
115. *Eficiencia en los puntos de venta.* La eficiencia en la identificación, contratación y operación de los puntos de venta se demuestra en la complementariedad de responsabilidades con la CO y la fortaleza de las SO en el conocimiento del territorio, la transparencia en la selección de estos puntos, y la capacidad de hacerles acompañamiento, seguimiento y supervisión. Se evidenció cumplimiento en la aplicación del procedimiento de suministro de alimentos con estándares de calidad y oportunidad; aunque existen oportunidades de mejora frente al tema de la distancia a los puntos de venta. En términos de costo-eficiencia de los puntos de venta, los almacenes, tiendas y supermercados le significan un menor esfuerzo relativo al PMA

frente a los puntos de suministro o venta de asociaciones de productores, en donde aparte de la labor de la redención de bonos, se debe trabajar en el alistamiento de estas asociaciones para que puedan realizar el abastecimiento de los alimentos.

¿En qué medida la Operación es eficaz?

116. *Eficacia en el logro de resultados.* La relación anual de presupuesto/ beneficiarios diseñada originalmente en la Operación fue de USD30,9 dólares (USD61,3 millones/660 mil beneficiarios para 3 años), la cual se mantuvo en la ejecución, con una relación final de USD34,4 (USD22 millones/319 mil beneficiarios para 2 años). Adicionalmente se beneficiaron 62 asociaciones de productores¹⁴⁰, 18 asociaciones productivas adicionales a través de otros mecanismos como Alimentos por Capacitación (AxC), y a 61 asociaciones en Estudio de Género y Prevención de la VBG¹⁴¹. A través de AxA y AxC se dejaron activos tangibles e intangibles, se trabajó en equidad de género, derechos y prevención de VBG, se realizaron aportes en la construcción de paz y en el fortalecimiento territorial en la inclusión de temas de SAN¹⁴² y se ejecutó un piloto sobre transferencias de base monetaria a mujeres víctimas de VBG en Medellín.
117. En cuanto a los *indicadores de seguridad alimentaria*, aunque no se llegó a las metas establecidas para los 3 años de ejecución de la Operación, teniendo en cuenta su terminación temprana, sí hubo avances significativos al mejorar el FSC pobre de 6,5% de los hogares a un 1,4%, la proporción de hogares con FSC límite de 14,5% a 4,1%, el indicador promedio de diversidad de la dieta de 5,07 a 6,39 y un 6% de los hogares han recurrido menos a estrategias negativas de supervivencia.
118. *Eficacia del modelo de implementación a través de los SI* Al considerar que los SI le significan costos directos de menos del 10% a la Operación y atendieron al 89% de las atenciones en especie y 84% en bonos, se tiene un resultado costo-efectivo altamente favorable.
119. *Eficacia del modelo de asistencia alimentaria (en especie vs bonos).* Aunque en el modelo de asistencia en especie tiene fortalezas por la experiencia existente en el PMA y le significa un costo unitario menor al PMA (USD14), se ha venido implementando de manera creciente el esquema de bonos o CBT (con un costo unitario de USD17) que le significa a los beneficiarios la posibilidad de elegir los alimentos (en especial en el caso de puntos de venta no vinculados a asociaciones de productores). Este esquema, es operado por los SI de manera eficiente y efectiva cuando no está involucrado con compras locales. En caso de hacer compras locales se requiere de fortalecimiento en la cadena de suministros, lo que sería viable en la medida que se haga en alianza con terceros.
120. *Eficacia de la capacitación del PMA en aspectos nutricionales.* Los beneficiarios tienen recordación de los mensajes principales y reconocen mejoras en las prácticas en alimentación saludable y la toma de mejores decisiones frente a la compra de alimentos,

140 Con la participación de 2.100 productores (53% mujeres)

141 59 coinciden con las asociaciones de productores fortalecidas con asistencia y/o vinculadas a los procesos de Transferencia Basadas en Efectivo.

142 Presentación Resultados de cierre 2015-2017, Julio 18 de 2017.

para lo cual la redención de los bonos, en un esquema de libertad “asesorada” es muy útil, sin embargo, existen retos frente a la adaptación de los materiales y la dificultad en modificar hábitos alimentarios en las familias, que aunque conocen la teoría, quedan oportunidades de mejora en lograr cambios comportamentales.

121. *Eficacia en la implementación del enfoque de género.* El cambio más importante ha sido el fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones sobre los alimentos. Adicionalmente, la implementación, por parte del PMA, de los tres pilotos sobre prevención de VBG y construcción de paz que generan lecciones para la ampliación de estas estrategias a futuro.

¿En qué medida es sostenible?

122. *Desarrollo de capacidades a partir de las intervenciones de la Operación.* La Operación, con sus diferentes componentes, esquemas y actividades ha dejado capacidades en el territorio a través de sus beneficiarios, los puntos de venta, los SI y los productores vinculados a las compras locales y asistencia técnica, a través de la formación y fortalecimiento de activos tangibles e intangibles, y en el mejoramiento de ingresos que deben redundar en mejor calidad de vida.
123. *Impactos diferenciales.* Los mayores impactos a mediano y largo plazo se dan en la medida que coincida la intervención en Recuperación (que siempre viene con capacitación en nutrición, AxC y/o AxA), con CBT y compras locales, dado que se genera una sumatoria de efectos que inciden sobre diferentes agentes. Por otra parte, dentro de los efectos, la provisión de activos intangibles constituye lo de mayor impacto en el mediano y largo plazo en los beneficiarios, los puntos de venta, los SI, y los productores, en la medida que son los que permiten el fortalecimiento de capacidades generando la oportunidad hacia el futuro de avanzar a situaciones de mayor bienestar (SEN, A, 1993).

3.2. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

124. *La flexibilidad frente a las realidades del entorno permite lograr una ejecución eficiente y eficaz.* El conocimiento y experiencia de las SO es una de las fortalezas más importantes de la Operación. Sobre éste se fundamenta la adecuación en la selección y trabajo con los SI, la selección de beneficiarios, así como la posibilidad de ser flexibles en las respuestas que se dan ante diferentes situaciones del contexto.
125. *Mantener un equilibrio entre autonomía, descentralización, puntos de control, acompañamiento y apoyo de la CO fortalecen el esquema de trabajo entre la oficina central y el territorio.* El reconocimiento de las fortalezas de las SO por parte de la CO, ha permitido que se avance a una situación de mayor descentralización, sin embargo, se mantuvieron los suficientes enlaces, acompañamientos, apoyos y puntos de control. Eso fortaleció a las SO al brindarles mayor autonomía y consideran que “ahora Bogotá trabaja para ellas y no al revés”, evitando reprocesos y duplicaciones.
126. *Los grandes SI generan mayor eficiencia, los gobiernos locales no generan costos directos, pero requieren altos controles y seguimiento, las organizaciones civiles tienen*

cercanía con la población, pero requieren altos controles y seguimiento. Contar con un predominio de Grandes SI¹⁴³ genera mayor eficiencia, y para los otros SI es clave la identificación de riesgos sobre los cuales se debe trabajar con acompañamiento, capacitación, seguimiento en terreno. En todos los casos, la sostenibilidad se potencia en la medida que los SI

127. *Implementar directamente genera altos costos de oportunidad a las SO, pero en ocasiones es la forma de responder ante la emergencia.* La implementación directa por su parte implica un mayor esfuerzo para el PMA porque debe asumir las actividades delegadas a los SI, esta implementación solo es recomendable en ausencia de capacidades en el territorio de SI, y ante emergencias, cuya atención requiere mayor oportunidad.
128. *Hacia el futuro una mejor sistematización de información facilitará la consolidación de resultados.* La dispersión de archivos no digitados dificulta la gestión del conocimiento, evitando reprocesos. En especial, en la unificación de la información de selección, retroalimentación y evaluación a SI, así como en la atención a beneficiarios por parte de los SI, si la operación se entrega en mayor proporción por los SI, el PMA se recomienda que trabaje en una base unificada, en especial en la información referida con la operación hecha por SI.
129. *Mantener acotado el trabajo con CBT vinculadas a compras locales generando alianzas con terceros que se encarguen de fortalecer a los productores y la cadena de suministros.* El proceso de redención de bonos ha implicado la habilitación del esquema de puntos de venta, que le ha significado esfuerzos diferenciales al PMA entre los casos en donde los puntos son independientes a la cadena de suministro (productores) y aquellos relacionados con las asociaciones de productores, siendo los segundos mucho más exigentes al tener que fortalecer dicha cadena de suministros, lo que, en la medida que se mantenga acotado y se haga en alianza con otras organizaciones o entidades resulta costo-eficiente.
130. *En la redención de bonos, la clave está en el acompañamiento que se le haga al punto de entrega por parte del SI y de la SO, el alistamiento y planeación previa, el soporte de recurso humano en el momento de la entrega y la retroalimentación que se haga tras la entrega para obtener aprendizajes y mejorar para la siguiente entrega.*
131. *La asistencia alimentaria es una herramienta de empoderamiento de las mujeres.* Los proyectos piloto en el marco de la implementación del enfoque de género aportaron importantes aprendizajes para ampliar el trabajo para contribuir a la superación de la VBG y el empoderamiento de las mujeres, así como en la participación de todos los miembros de las familias en los diferentes roles en el hogar.
132. *Las complementariedades que ofrecen los SI potencian la sostenibilidad.* La Operación, al ser un complemento de procesos más integrales de intervención genera los

143 Muchos de los cuales tienen una historia de trabajo conjunto con el PMA.

mayores elementos de sostenibilidad y transferencia de capacidades al territorio. Esta integralidad la dan los SI a través de sus propios proyectos.

3.4. Recomendaciones

133. *Mantener los puntos de control y el nivel de descentralización existente.* Las SO cuentan con fortalezas que permiten mantener un modelo descentralizado lo cual aporta eficiencia al modelo, dado que facilita las labores en terreno. No obstante, la recomendación es mantener el acompañamiento y apoyo de la CO que fortalece las capacidades de las SO. Esto es altamente viable y aplicable durante el primer trimestre de 2018 dado que consiste en mantener el modelo de implementación como está planteado; Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO.
134. *Integrar las acciones de enfoque de género como centrales en las actividades y proyectos del PMA de forma que pase de ser un eje transversal a una estrategia propositiva para el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género.* Estas recomendaciones son altamente viables y aplicables durante el primer semestre de 2018y Destinatarios. PMA-CO:
 - a. Se propone que el PMA en Colombia recoja los diferentes aprendizajes y las lecciones aprendidas de los pilotos de enfoque de género realizados en el marco de la OPSR200708 para proponer una estrategia más global que abarque todos los componentes de la Estrategia País (CSP).
 - b. Se recomienda la realización de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar su comprensión del enfoque de género, así como de las formas para implementarlo a lo largo de todo el proceso. Incluye talleres, asesoría, acompañamiento de la CO a las SO, capacitación y asesoría entre pares (de SO a SO), así como entre SI que tengan experiencias exitosas.
135. *Mejorar la calidad de los sistemas de información.* Es importante hacer ajustes en cuanto a la calidad de información que se maneja, por un lado, simplificando los instrumentos de seguimiento a los SI y, en la medida de lo posible, centralizando la responsabilidad del manejo y actualización de la información en el área de M&R pues se encontró información incompleta de evaluación a SI, listados de los mismos SI desactualizados y, en general, la información relacionada con la Operación diseminada en diferentes responsables. Como complemento de lo anterior, la comunicación con las SO debería efectuarse desde los Portafolio Manager (PM) en los casos distintos a logística y M&R. Esto es prioritario y requiere inversión, esfuerzo de la CO y de las SO, y sería aplicable durante el primer semestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO (M&R).
136. *Los SO deben mapear los riesgos y fortalezas del contexto local¹⁴⁴* así como la forma en que éstos impactan en la relación de actores existentes, como primera actividad de las SO, dado su conocimiento del territorio así como del aprendizaje adquirido en sus años de experiencia; esta sería una actividad complementaria a la identificación de SI

¹⁴⁴ Se trata de complementar los análisis locales que ya se hacen, pero documentando mejor su conocimiento del contexto local, las dinámicas existentes que son conocimientos e intangibles que no están explícitos.

presentes en el territorio (definida en el Manual de Operaciones) y se haría incorporando las variables propuestas en el cuadro 2.2 de fortalezas y riesgos por tipo de SI, facilitando la planeación de trabajo en el territorio, la identificación de los puntos de control a reforzar, y robustecería el sistema de información para la toma de decisiones (ver ajuste del proceso de la recomendación en Anexo 9). Esto requiere de un esfuerzo especial de las SO y es aplicable durante el primer trimestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO (M&R).

137. *Hacer explícitas las fortalezas y riesgos por tipo de SI* mejoraría la pertinencia en su selección, en el esquema de trabajo con cada uno y en su monitoreo, para lo cual se recomienda basarse en conocimiento del contexto territorial, el cual permitiría identificar, por tipo de socio (grandes, gobierno local, organizaciones civiles y étnicas) los riesgos que deben monitorearse y sobre los cuales generar acciones preventivas y de fortalecimiento. Esto requiere de un esfuerzo de las SO y es aplicable durante el primer trimestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO (M&R).
138. *Mantener un balance en el portafolio de SI* en donde se procure:
- Contar con una mayor concentración de la Operación a través de Grandes SI (80%) y el 20% restante con gobierno local y organizaciones civiles y étnicas, lo que es altamente costo-eficiente y costo-efectivo¹⁴⁵. Lo ideal es tener una mayor proporción de SI Grandes que son los más costo-eficientes. Aquí CO debe trabajar en la unificación de necesidades para elaborar unos FLA con SI grandes que logren mayor cobertura y fortalecer al mismo tiempo las capacidades territoriales.
 - Continuar con las relaciones con los SI “antiguos” y con los nuevos promover tutorías entre SI, en donde los “antiguos” transfieran conocimiento a los “nuevos”. Desde la confección de la estrategia de la SO, éstas deben incluir nuevos SI con el esquema de acompañamiento de SI antiguos, de esta manera se mejora la conformación del roster fortaleciendo las capacidades de SI en el territorio.
 - Priorizar SI que ofrezcan intervenciones integrales a través de sus propios proyectos o programas lo que generará una mayor sostenibilidad (ver Anexo 9).
Esta recomendación requiere de un esfuerzo de trabajo entre CO y SO, y sería aplicable durante el primer semestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO.
139. *Realizar implementación directa como medida de última instancia*. Aunque no se descarta, debe mantenerse como una medida de respuesta excepcional ante situaciones en donde se carece de SI, lo que especialmente se puede presentar en situaciones de atención de emergencias (Componente de Socorro). En este caso se recomienda la adopción de un protocolo de parte de las CO y SO, a modo de un plan de contingencia que permita mejorar los tiempos de respuesta y reducir los costos. (ver Anexo 9 para el detalle de las características del protocolo sugerido). Esto es altamente aplicable durante el primer trimestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO.
140. *Fortalecer la focalización de los beneficiarios* a través de (ver procesos en Anexo 9):

¹⁴⁵ Más que un número adecuado de SI, se hace referencia a las proporciones anteriores pues todo depende de la realidad de los territorios.

- a. Reforzar la capacitación y sensibilización de los SI encaminada a que estos aumenten su rigurosidad en la selección de beneficiarios y controlen adecuadamente las personas que sirven como enlace con la población (esto es aplicable durante el primer trimestre de 2018).
 - b. Complementar el formato de caracterización básica de los beneficiarios con su puntaje SISBEN y si hace o no parte del Registro Único de Víctimas (RUV) (esto implica esfuerzo de las SO y sería aplicable durante el primer semestre de 2018).
 - c. Una vez al año se debe realizar un cruce con bases de datos de Prosperidad Social y la UARIV para identificar la coincidencia o no de beneficiarios, que retroalimente el análisis de pertinencia en la focalización a cargo de M&R (implica un importante esfuerzo de gestión de la CO con el Gobierno Nacional).
 - d. Aclarar y replantear el proceso de focalización de beneficiarios en el Manual Operativo, a partir de lo que efectivamente sucede, es decir, que la selección de beneficiarios depende de la que hacen los SI y de los proyectos o programas que ejecutan los mimos (esto es aplicable durante el primer semestre de 2018).
141. *Fortalecer la capacitación en nutrición.* Se recomienda la realización de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar las capacidades de las SO y de las SI en la capacitación en nutrición dirigida a los beneficiarios, lo que incluye talleres, asesoría y acompañamiento, así como potenciar las experiencias entre pares, compartir materiales y prácticas que hayan sido eficientes y eficaces. Esto es aplicable durante el primer semestre de 2018. Destinatarios: PMA-CO y PMA-SO.
142. *Facilitar la accesibilidad a los puntos de venta en los casos en donde quedan distantes de los beneficiarios.* Se debe procurar facilitar el transporte de los mismos, por ejemplo, a través de alianzas con las autoridades municipales o transportar los alimentos a un lugar más cercano. Esta recomendación sugiere que las SO aumenten su gestión con las autoridades territoriales para lograr el compromiso de transporte por los aliados en el territorio. Esto es aplicable durante el primer trimestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO
143. *Mantener una mayor concentración de CBT sin vínculo con las compras locales frente a CBT con compras locales.* El peso relativo de los primeros, en términos de costos directos (que refleja la carga de la responsabilidad en las atenciones) es del 86%, frente a un 14% de los segundos, lo que se considera adecuado y se recomendaría mantener una relación de un punto de asociaciones de cada 10 puntos de venta. Las compras locales serán costo-efectivas para el PMA en la medida que, el fortalecimiento de los productores locales de alimentos que puedan abastecer la Operación con las cantidades, calidad y oportunidad requerida, esté a cargo de intervenciones complementarias de aliados públicos, privados y ONG. Esto implica un importante esfuerzo de gestión de las SO con aliados locales y es aplicable durante el primer semestre de 2018. Destinatarios: PMA-SO, PMA-CO.

Anexos

Anexo 1: Términos de referencia

1. Introducción

1. Los presentes términos de referencia se aplican a la evaluación descentralizada de medio término de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación -200708- y que abarcará el período de junio 2015 a marzo 2017. Esta evaluación ha sido encargada por la Oficina del Programa Mundial de Alimentos de Colombia y se llevará a cabo en el período que va desde abril a agosto de 2017.
2. Los presentes términos de referencia fueron preparados por el equipo asignado del PMA Colombia con base en la revisión inicial de la documentación y la consulta al Grupo de Referencia de la Evaluación –ERG. Los presentes TOR están escritos de acuerdo con las indicaciones del formato corporativo estándar del PMA y tienen un doble propósito: -Primero proveer información clave para el equipo de evaluación y guía a través del proceso de la misma, y segundo, proveer información clave a las partes interesadas sobre la evaluación propuesta.
3. El PMA apoya las prioridades de gobierno enunciadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, a través de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación -OPSR- con acciones relacionadas para la construcción de paz, la atención a las víctimas del conflicto, transformación del campo mediante el desarrollo de capacidades productivas y comerciales de las comunidades rurales, el desarrollo rural, el desarrollo local sostenible y movilidad social¹⁴⁶.
4. La Operación Prolongada de Socorro y Recuperación 200708 del PMA, incluye elementos innovadores en la asistencia alimentaria que tienen en cuenta las brechas nutricionales con miras a promover la seguridad alimentaria y la nutrición, la diversidad de la dieta, las compras locales, el enfoque de género, el empoderamiento de las mujeres y la atención a las necesidades de protección¹⁴⁷.

2. Razones de la Evaluación

2.1 Justificación

5. El Gobierno de Colombia está negociando la paz con Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -FARC- y el Ejército de Liberación Nacional –ELN. Los acuerdos incluyen una gama de cuestiones complejas, que abarcan la reforma rural, la restitución de tierras, justicia transicional, participación política, desminado, reparación de víctimas y la reintegración de los combatientes¹⁴⁸.
6. El Gobierno ha solicitado el apoyo continuo del PMA a través del UNDAF (Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019), reconociéndolo como un socio valioso, porque a través de su estructura de oficina, el PMA llega a zonas remotas e inseguras respondiendo a necesidades diversas y cambiantes con agilidad y oportunidad¹⁴⁹.
7. El Objetivo del PMA es complementar los programas de Gobierno y apoyar la elaboración de modelos de asistencia alimentaria eficaces, sostenibles y replicables. El PMA realiza

¹⁴⁶Manual de Operaciones. Operación Prolongada de Socorro y Recuperación. OPSR 200708

¹⁴⁷ Ídem

¹⁴⁸ Plan Estratégico de País 2017-2021. Draft 10093

¹⁴⁹ Ídem

intervenciones sensibles a aspectos nutricionales e innovadoras mediante transferencias basadas en efectivo -CBT-, el apoyo a pequeños productores y el vínculo de sus productos con programas sociales del Gobierno que utilizan alimentos como modalidad de asistencia. Así mismo promueve la seguridad alimentaria, la nutrición, las compras locales, la capacitación, la equidad de género, el empoderamiento de las mujeres, la atención a necesidades de protección, la construcción de resiliencia y la generación de oportunidades para mejorar ingresos.

8. La evaluación de medio término abarcará el período junio 2015 - marzo 2017. Su realización se justifica: i) interesa porque al ser una evaluación de medio término, tiene un alcance limitado en cuanto a evaluación de resultados, pero mucho más amplio en términos de aprendizaje. ii) permitirá igualmente identificar las intervenciones que hoy se realizan bajo la OPSR y que tienen mayor potencial de ofrecer soluciones duraderas a la población más vulnerable. La evaluación hará énfasis en el análisis del proceso recorrido desde junio 2015 hasta marzo de 2017, para evidenciar los aciertos, los factores de éxito, las debilidades, las áreas críticas para la toma de decisiones basadas en evidencia y así incorporar, los factores de éxito de una manera eficiente, efectiva, focalizada, y sistemática para la implementación del Plan Estratégico de País que iniciará en marzo de 2017.

9. Una evaluación de medio término por su naturaleza requiere obtener evidencia sobre un tiempo mínimo de ejecución, para la Operación 200708 este es el período comprendido entre junio 2015 y marzo 2017. La Operación no terminará en la fecha prevista (marzo de 2018) en la medida en que Colombia se sumó al grupo de ocho países pioneros que trabajaron en conjunto con la Sede en Roma para apoyar la formulación del “Integrated Road Map¹⁵⁰ – IRM” que fue aprobado por la Junta Ejecutiva de PMA en noviembre de 2016 y en paralelo empezó a trabajar en su Plan Estratégico (2017-2021) que se espera sea aprobado en febrero 2017. Por lo anterior, si bien los resultados de la presente evaluación no aportarán a la formulación del plan estratégico, las recomendaciones y lecciones aprendidas serán clave al momento de iniciar su implementación.

10. La evaluación igualmente contribuiría al posicionamiento del PMA como un actor clave en el apoyo al gobierno colombiano en alcanzar una paz duradera, dado que los hallazgos permitirán adecuar el plan estratégico al nuevo contexto de post conflicto que vive el país.

2.2 Objetivos

11. Las evaluaciones en el PMA cumplen el doble objetivo de rendición de cuentas y de aprendizaje:
- **Rendición de Cuentas-** En la evaluación se determinarán las realizaciones y los hallazgos de la implementación de la Operación a mitad de período y se dará cuenta de los mismos. Las recomendaciones de la Evaluación serán tenidas en cuenta en la implementación del Plan Estratégico de País.
 - **Aprendizaje** –Mediante la evaluación se determinará porque se obtuvieron o no determinados hallazgos a fin de extraer enseñanzas y establecer buenas prácticas e indicaciones con fines de aprendizaje. Se obtendrán constataciones empíricas que servirán de base a la toma de decisiones operacionales para el Plan Estratégico. También se dará amplia difusión de los hallazgos y las lecciones aprendidas se incorporan en los sistemas pertinentes de intercambio de enseñanzas.
12. La evaluación va aportar evidencia sobre los hallazgos que servirán para fundamentar la toma de decisiones estratégicas y operativas. Es una evaluación con enfoque de aprendizaje, a fin de informar y aplicar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y recomendaciones en la implementación del Plan Estratégico de País 2017-2021. Los hallazgos se difundirán activamente y las lecciones aprendidas y buenas prácticas se incorporarán dentro de los sistemas pertinentes de intercambio de aprendizaje.

¹⁵⁰ El IRM es un paquete corporativo integrado por cuatro componentes estructurales que transforman la habilidad del PMA para ayudar a los países en donde tiene presencia, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030.

13. Los objetivos específicos de la evaluación son:

- Identificar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas que permitan a la Oficina de País tomar decisiones informadas sobre la implementación de actividades costo-eficiente y costo-efectivas, con mayores efectos positivos a mediano y largo plazo, que contribuyen al desarrollo de capacidades, fortalecimiento de los medios de vida y resiliencia en las familias y comunidades, con el fin de promover factores de éxito que se requieren para la puesta en marcha del Plan Estratégico de País 2017-2021.
- Evaluar los procesos de identificación y selección de socios implementadores, criterios y metodología de focalización de beneficiarios
- Evaluar si las estrategias implementadas de transferencias basadas en efectivo –CBT-compras locales vinculadas a CBT y las capacitaciones, incluyen un enfoque diferencial y de género adecuado.

2.3 Partes interesadas y usuarios

14. Un número de individuos, tanto dentro como fuera del PMA, tienen interés en los resultados de la evaluación y se les solicitará a algunos de ellos, que desempeñen un rol dentro del proceso de la evaluación. La Tabla 1 a continuación, suministra un análisis preliminar de las partes interesadas, el cual debe ser profundizado por el equipo de la evaluación como parte de la etapa de inicio.
15. La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas está vinculada a los compromisos del PMA de incluir a los beneficiarios como partes interesadas clave en la labor del PMA. Como tal, el PMA se ha comprometido a consultar mujeres, hombres, niñas y niños de diferentes grupos de las poblaciones atendidas, además de recolectar y analizar información, garantizando un enfoque de equidad de género y empoderamiento de las mujeres en el proceso de la evaluación. En el **Anexo N.6** encontrará información más detallada de quienes conforman interesadas externas.

Tabla 1: Análisis preliminar de las partes interesadas

Partes interesadas	Intereses en la evaluación y posibles usos del informe para cada parte interesada
PARTES INTERESADAS INTERNAS	
Oficina de País (CO) Colombia	El interés directo de la Oficina de País en la evaluación de medio término de la Operación (junio 2015-dic 2016) es aprender de la experiencia y contar con información útil para la toma de decisiones que sirvan para la implementación del Plan Estratégico de País 2017-2021. La Oficina de País también debe responder tanto internamente como ante sus beneficiarios y socios, por el desempeño y los hallazgos de la implementación de las intervenciones.
Oficina Regional (RBP) Panamá	La Oficina Regional, es responsable tanto de la vigilancia como del apoyo y apoyo técnico de las Oficinas de país. La Gerencia de la Oficina Regional -RBP- tiene gran interés en el reporte independiente/imparcial sobre el resultado de la evaluación, así como en el aprendizaje a partir de los hallazgos de las evaluaciones para aplicarlas a otras oficinas de país.
Sede principal del PMA	El PMA está interesado en las lecciones que surjan de las evaluaciones, particularmente si se relacionan con las estrategias, políticas, áreas temáticas, o modalidades de envío del PMA y que tengan mayor pertinencia a los programas del fondo.
Oficina de Evaluación (OEV)	La OEV tiene interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas entreguen evaluaciones de calidad, con credibilidad y que sean útiles, que respeten las provisiones para su imparcialidad, así como los roles y la asunción de las responsabilidades de las diferentes partes interesadas, tal como está identificado en la política de evaluación.

Junta Ejecutiva del PMA (EB)	El órgano de gobierno del PMA tiene interés en estar informado acerca de la eficiencia y eficacia de las intervenciones que se implementan. Aunque la presente evaluación no será presentada a la Junta Ejecutiva, sus hallazgos pueden ser incorporados a los informes de síntesis anual y a los procesos de aprendizaje corporativo.
PARTES INTERESADAS EXTERNAS	
Beneficiarios	Los desplazados, las víctimas de la violencia, los grupos étnicos, mujeres, niños y niñas, tienen interés en que el PMA determine si su asistencia es adecuada y eficaz. Al respecto, se determinará el nivel en qué mujeres, hombres, niños y niñas de distintos grupos, participan en la evaluación y se indagará sobre sus puntos de vista.
Gobierno	El Gobierno está directamente interesado en saber si las actividades del PMA en el país están alineadas con sus prioridades, están armonizadas con las acciones de otros asociados y si alcanzan los resultados previstos. Las cuestiones relacionadas con la construcción y fortalecimiento de capacidades y la sostenibilidad serán de especial interés para los aliados gubernamentales del PMA.
Socios Implementadores	Las ONG son socios del PMA en la realización de algunas actividades, a la vez que se ocupan de sus propias intervenciones. Los hallazgos de la evaluación podrían determinar futuras modalidades de ejecución, las orientaciones estratégicas y las asociaciones. Actualmente PMA trabaja con 85 socios implementadores, de los cuales la mitad (51%) son ONGs.
Equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT).	La actuación armonizada del equipo de las Naciones Unidas en el país debería contribuir a que se cumplan los objetivos de desarrollo gubernamentales. Por lo tanto, el gobierno a través del UNDAF (Marco de Asistencia de Las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019) manifiesta su interés en asegurar que las intervenciones del PMA en el marco de la OPSR, sean efectivas y contribuyan eficazmente a los esfuerzos concertados de la ONU. Hay diferentes agencias que también son socias directas del PMA a nivel de política y actividades.
Sociedad Civil	Organizaciones conformadas por la sociedad civil que trabajan en el mismo contexto en el que opera el PMA y tienen un interés común en temas como: Seguridad Alimentaria y Nutrición, Educación Nutricional, Igualdad de Género, Fortalecimiento de Capacidades, Resiliencia, Apoyo a Pequeños Productores y Compras Locales. Los hallazgos de la evaluación servirán para retroalimentar el proceso que han adelantado con el PMA.
Donantes	Diversos donantes financian voluntariamente las operaciones del PMA. Tienen interés en saber si sus fondos se han empleado de manera eficiente y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas. Los principales donantes con los que cuenta Colombia son: Los gobiernos de Estados Unidos (USAID), Suiza (COSUDE), Canadá, Alemania (BMZ Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo) y el sector privado.

16. Los principales usuarios de la presente evaluación serán:

- La Oficina del PMA Colombia y sus asociados pueden utilizar los hallazgos principalmente en lo relacionado con la implementación o diseño de nuevas intervenciones, programas o estrategias.
- La evaluación de medio término de la Operación, es necesaria en este momento para capitalizar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas a fin de orientar nuevos enfoques e intervenciones costo-eficientes y costo-efectivas para la implementación del Plan Estratégico de País 2017-2021, para la prestación de la asistencia humanitaria orientada al desarrollo y al fortalecimiento de las capacidades locales; para la implementación de programas de seguridad alimentaria y nutrición de manera eficiente, coordinada y coherente con la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, prevención de la Violencia Basada en Género –VBG, recuperación del medio ambiente y adaptación al cambio climático

con énfasis en el acceso a los alimentos y la diversidad de la dieta, para las poblaciones étnicas, y personas afectadas por el conflicto y la creación de resiliencia con enfoque territorial.

- En alineamiento con las tres funciones principales de la Oficina Regional en Panamá (RBP), se espera que la misma use los hallazgos de la evaluación para suministrar guía estratégica, apoyo técnico y supervisión.
- La sede principal del PMA, puede usar los hallazgos de las evaluaciones para el aprendizaje y la asunción de responsabilidades por parte de la organización de manera más amplia.
- La Oficina de Evaluación –OVE- en la Sede, puede usar los hallazgos de la evaluación, según corresponda, para incorporarlos en las síntesis de evaluación, así como en el informe anual a la Junta Ejecutiva.
- A las partes interesadas externas -Gobierno Nacional, Local y Donantes- les interesa el resultado de la evaluación para saber si sus fondos se han usado de manera eficiente y si las estrategias e intervenciones del PMA, han sido efectivas de acuerdo con los objetivos trazados.

3. Contexto y tema de la evaluación

3.1 Contexto

17. El Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia –FARC-, llegaron a un acuerdo que comprende una serie de cuestiones complejas, que abarcan la reforma rural, la restitución de tierras, la justicia de transición, la participación política, la remoción de minas, la reparación de las víctimas y la reintegración de los combatientes. El desplazamiento de casi 7,5 millones de personas, el reclutamiento de niños, la violencia sexual y basada en género-VBG-, las economías ilícitas, el acaparamiento de tierras y el daño ambiental han afectado a más de la mitad del territorio durante sesenta años de conflicto, erosionando el tejido social de Colombia (UARIV, Unidad de Asistencia a Víctimas y Reparación Integral, 2016).¹⁵¹
18. Indígenas y afrocolombianos son desproporcionadamente afectados por la violencia, constituyen el 73 por ciento de las víctimas de desplazamiento masivo, sin embargo comprenden el 1,5 por ciento y el 17 por ciento de la población total respectivamente.¹⁵² Aunque desplazamientos masivos y eventos violentos han disminuido en el 2016, impactos menos visibles de violencia afectan a los colombianos, particularmente en zonas rurales. Durante el primer semestre de 2016, 2,5 millones de personas se vieron afectadas por restricciones de movilidad y las estimaciones indican que fueron desplazados 89.390. Casi el 55 por ciento de la población desplazada son mujeres, y de ellas el 50 por ciento han sido víctimas de Violencia Basada en Género (VBG)¹⁵³.
19. Colombia ocupa el puesto 92 de un total de 186 países en materia de desigualdad de género (PNUD, 2014). Sólo el 56 por ciento de las mujeres participan en el mercado de trabajo en comparación con el 80 por ciento de los hombres (PNUD, 2015). La tasa de desempleo de las mujeres es del 11,1 por ciento comparado con el 6,7 por ciento para los hombres (Departamento Nacional de Estadísticas DANE, 2016). En 2015 sólo el 17 por ciento de los miembros del parlamento, el 10 por ciento de los alcaldes y el 9 por ciento de los gobernadores eran mujeres. (UNWOMEN, 2015).
20. En las zonas rurales, las mujeres desempeñan un papel fundamental en el mantenimiento de la seguridad alimentaria en los hogares y en la comunidad. Están a cargo de las actividades relacionadas con la producción, preparación y distribución de alimentos dentro de los hogares.

151 Plan Estratégico de País. 2017-2021

152 Ídem

153 Ibidem

Sin embargo, el empoderamiento de las mujeres, para otras labores como, por ejemplo, en la elección de cultivos y producción es limitado, principalmente debido a su restringido acceso a maquinaria, crédito y asistencia técnica. El último censo agrícola mostró que el 60 por ciento de las decisiones sobre el uso y la producción de la tierra son hechas por hombres (DANE, 2015).

21. Colombia es un país de renta media ubicado en el puesto 91 entre 186 países según el índice de desarrollo humano (IDH) de 2014. Aunque la economía del país ha venido creciendo en un 4.4 por ciento de 2007 a 2015, los beneficios de ese crecimiento se distribuyen de manera inequitativa con un Índice GINI¹⁵⁴ que lo ubica en el puesto 19 de los países más desiguales del mundo. A pesar de los esfuerzos del Gobierno por incrementar la inversión social, muchas regiones particularmente las zonas rurales, sufren de altas tasas de pobreza, una frágil seguridad alimentaria y nutricional, inadecuado acceso a servicios básicos y pocas oportunidades de desarrollo económico. La tasa de pobreza multidimensional es 2.3 veces mayor en las zonas rurales que en las urbanas¹⁵⁵.
22. Colombia enfrenta una “triple carga” en términos nutricionales. (obesidad, desnutrición y deficiencia de micronutrientes) Más del 17 por ciento de los niños menores de cinco años en condición de desplazamiento tienen sobrepeso y el 6.5 son obesos¹⁵⁶. La tasa de anemia en niños menores de 5 años oscila entre 53 a 78 por ciento en las comunidades desplazadas en comparación con el 27 por ciento a nivel nacional.¹⁵⁷ Adicionalmente, en algunas comunidades indígenas las deficiencias de micronutrientes afectan al 58 por ciento de los niños menores de 5 años¹⁵⁸. El 43 por ciento de la población se considera en inseguridad alimentaria debido a la falta de acceso a alimentos básicos, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia de 2010.
23. El Plan Nacional de Desarrollo –PND- 2015-2018, está alineado con los ODS, dando especial énfasis en la consolidación de la paz y el buen gobierno ODS 16 (paz y justicia), ODS 10(desigualdades), ODS 4 (educación), ODS y 9 (movilidad social), ODS 10 (transformación de la Colombia rural y crecimiento verde), ODS 2 (hambre cero).
24. El Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN 2013-2019) apoya la política de Seguridad Alimentaria y Nutrición con tres prioridades principales: i) asegurar el suministro adecuado y el acceso a alimentos nutritivos (OSD2); ii) dimensiones de bienestar social y de calidad de vida incluyendo educación en nutrición, prevención y reducción de la desnutrición y promoción de estilos de vida saludables (ODS2); iii) mejora de la calidad alimentaria y del agua ligada a respuestas coordinadas (ODS 6) agua potable y saneamiento.
25. El marco de las Naciones Unidas de asistencia para el desarrollo (UNDAF), está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo -PND- y contribuye a fomentar la confianza en la paz. El equipo humanitario de país (HCT) proporciona protección y ayuda humanitaria de manera intersectorial incluyendo una respuesta rápida donde y cuando el Estado carece de mecanismos para proveer soluciones duraderas y fortalecimiento de instituciones.
26. El PMA ha negociado con el Gobierno un marco de cooperación de tres años (2015 al 2018) en donde se indican las medidas de apoyo al proceso de paz, para que el acuerdo se convierta en una realidad y se mejoren las condiciones de las comunidades más vulnerables en las regiones afectadas por el conflicto y la inseguridad alimentaria.

3.2 Tema de la evaluación

27. Se realizará una “Evaluación de medio término de la Operación que abarcará desde junio 2015- hasta dic 2016, durante los meses de abril a agosto de 2017. El PMA implementa sus actividades

154 <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspxsource=global-economic-prospects>

155 OECD 2014.OECD Territorial Reviews: Colombia 2014. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264224551-en>

156 Ibid.

157 PMA/PS/ICBF. 2013. Levantamiento de la Línea de Base del Estado Nutricional y Alimentario, y Situación de la Población Desplazada por la Violencia en Colombia. OPSR 2001.

158 Instituto Nacional de Salud. 2016. Siviliga. <http://portalsiviliga.ins.gov.co>

- en 11 departamentos de Colombia: La Guajira, Córdoba, Antioquia, Chocó, Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Putumayo, Caquetá, Norte de Santander y Arauca. **Anexo N.1** Mapa de la Presencia del PMA en Colombia. Sí bien se dispone de información para los 11 departamentos, preliminarmente se sugiere hacer una comparación entre 3 departamentos en donde haya alta prevalencia de desnutrición, zonas de difícil acceso y alta presencia de conflicto armado.
28. Se evaluarán específicamente 5 temas relacionados con: i) socios implementadores, ii) focalización de beneficiarios, iii) descentralización de procesos e identificación de puntos de control, iv) compras locales vinculadas con CBT y v) capacitaciones en nutrición, enfoque de género el marco de la OPSR. La equidad de género y el empoderamiento de la mujer deben ser integrados a lo largo de todo el proceso. En vista de que la evaluación de la Operación es de medio término, los hallazgos darán un reflejo parcial referido al tiempo de ejecución que será evaluado, junio 2015 a marzo 2017.
29. La Operación Prolongada de Socorro y Recuperación del PMA responde a las prioridades gubernamentales nacionales y territoriales de desarrollar modelos de asistencia alimentaria eficiente, sostenible y con capacidad de expansión¹⁵⁹. En ese sentido es que PMA ha incluido dentro de la estrategia de la Operación, intervenciones innovadores en la dotación de asistencia alimentaria, como los transferencias basadas en efectivo, el apoyo a pequeños productores y la apertura de sus mercados a programas sociales del Gobierno que utilizan alimentos como una de sus modalidades de asistencia. Información más detalla de la OPSR, la encuentra en el **Anexo N.5** ver Características principales de la OPSR 200708.

Cuadro Resumen Operación Prolongada de Socorro y Recuperación 200708 - Reintegración de las personas afectadas por el conflicto en Colombia	
Duración del proyecto	3 años (Julio 2015 a Marzo de 2018)
Número de participantes previstos	660.000 participantes en total
Necesidades de alimentos previstas	13.026 toneladas métricas
Costos	Productos alimenticios y costos asociados: 15.556.430 Efectivo y cupones (<i>bonos</i>), y costos asociados: 28.188.403 Desarrollo y aumento de las capacidades: 1.795.942 Costo total para el PMA: USD 61.266.006 (cambios con el BR). Con la revisión presupuestal se ajustó a 62.907.767 un incremento del 3%.
Departamentos	Antioquia, Córdoba, La Guajira, Norte de Santander, Arauca, Chocó, Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Putumayo y Caquetá.

30. Las intervenciones en el marco de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR-200708, incluyeron el enfoque de género integrándolo desde la concepción y ejecución de todas las actividades alineadas con la Política Global de Género del PMA:
- El PMA analizará los efectos de sus intervenciones en las personas de distintas edades, etnias y de ambos sexos.
 - El PMA asegurará que las mujeres estén suficientemente representadas en las asociaciones de agricultores, las ventas de alimentos y las actividades comunitarias.
 - El PMA incentivará que los receptores de los bonos electrónicos sean mujeres para así empoderarlas en la compra de los alimentos para sus hogares.
 - El PMA sensibilizará a los hombres y las mujeres sobre la violencia sexual y de género mediante la revisión de los roles asignados en función de género y de las distintas necesidades.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Manual de Operaciones. Operación Prolongada de Socorro y Recuperación –OPSR-200708

¹⁶⁰ Ídem

31. Para la ejecución de la evaluación se elaboró un calendario donde se establecen las fechas para cada una de las etapas de la evaluación. **Anexo N.2** Calendario de la Evaluación. La información relevante a evaluaciones o revisiones previas, se indica en la sección 4.3, párrafo 41. La misma será entregada al equipo de evaluación que sea contratado.
32. En este momento no se realizan operaciones simultáneas que afecten la ED. La información relevante de operaciones previas se incluye en el numeral 4.3. La OPSR sólo ha tenido una revisión presupuestal que no afectó su diseño original, en la medida en que se hicieron ajustes en las tasas de Transporte Terrestre, Almacenamiento y Manejo enfocado a los alimentos - LTSH- y en el presupuesto de Desarrollo y Aumento de Capacidades -CD&A-

4. Enfoque de la evaluación

4.1 Alcance

33. La evaluación descentralizada tiene como objetivo realizar una evaluación de medio término de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación. El período durante el cual se realizará la evaluación será de abril a agosto 2017. Es decir, como estamos en proceso de ejecución de la Operación, ésta será una evaluación de aprendizaje, que permitirá a la Oficina de País, identificar los aciertos, los factores de éxito, las debilidades y las áreas críticas para tomar decisiones basadas en la evidencia y para replicar los factores de éxito de una manera eficiente, efectiva, focalizada y sistemática en donde se requieran, así como también, que los hallazgos, puedan informar al Plan Estratégico de País, que iniciará su implementación en marzo de 2017.
34. La evaluación no se va a centrar en actividades específicas, sino que se va a enfocar en la revisión de los procesos relacionados con socios implementadores, con la focalización de los beneficiarios, la gestión de los socios implementadores por parte de las sub oficinas, la identificación de los puntos de control, es decir, aquellos puntos que nos permiten mantener calidad suficiente y unidad de criterios al momento de descentralizar, la aplicación adecuada del enfoque de género, la identificación de las intervenciones más costo eficientes y costo efectivas, y que generan sostenibilidad, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.
35. Los temas objeto de evaluación aplican en los 11 departamentos del país donde actualmente PMA tiene cobertura y de los cuales se cuenta con información disponible. Preliminarmente se sugiere hacer una comparación entre 3 departamentos en donde haya alta prevalencia de desnutrición, zonas de difícil acceso y alta presencia de conflicto armado, debido a que no se alcanzaría a visitar todos los departamentos que cubre la OPSR, por falta de tiempo y recursos. Las áreas geográficas específicas serán identificadas durante la fase de inicio por parte del equipo de evaluación.
36. Para la recolección de los datos sensibles al género se pondrán a disposición herramientas específicas como: cuestionarios y grupos focales que permiten indagar sobre la igualdad de género, e identificar la participación de la mujer en la toma de decisiones en relación a la compra y uso de los alimentos al interior del hogar.

4.2 Criterios de evaluación y preguntas de la evaluación

37. **Criterios de la evaluación.** La evaluación aplicará los criterios internacionales de evaluación de: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. En el **Anexo N.9** encuentra la definición de estos términos. La evaluación es una oportunidad para la puesta en marcha del Plan Estratégico de País y uno de los retos más grandes es su implementación. La selección de los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad permitirán adquirir información fundamental para la ejecución de las actividades incluidas en el Plan Estratégico.

38. **Preguntas de la evaluación.** En conjunto con los criterios, la evaluación abordará las siguientes preguntas clave, las cuales deberán ser desarrolladas más a fondo por el equipo de la evaluación durante la etapa de inicio. Las preguntas seleccionadas son orientadoras y están enfocadas a resaltar las lecciones clave y el desempeño de las actividades priorizadas para la evaluación relacionadas con 5 temas: i) socios implementadores, ii) focalización de beneficiarios, iii) descentralización de procesos e identificación de puntos de control, iv) compras locales vinculadas con CBT, v) capacitaciones en nutrición, enfoque de género en el marco de la OPSR. La equidad de género y el empoderamiento de la mujer deben ser integrados a lo largo de todo el proceso de ejecución.

Tabla 2: Criterios y preguntas de la evaluación

Criterios	Preguntas de la evaluación
Pertinencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La selección de socios implementadores es apropiada y se realiza de manera transparente y basada en la aplicación de criterios definidos para la operación. ¿En qué medida se puede fortalecer el proceso de selección, gestión y evaluación de socios? 2. ¿En qué medida los criterios y la aplicación de criterios de focalización de los beneficiarios permiten captar las personas que realmente tienen más necesidades? 3. ¿En qué medida los criterios de focalización de los beneficiarios incluyen enfoque de género?
Criterios	Preguntas de la evaluación
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Los criterios para la selección de los socios implementadores permiten elegir socios de calidad? 5. ¿Los procesos para la identificación, selección, elaboración del convenio y capacitación de los socios implementadores, son costo-eficientes y costo-efectivos? 6. ¿Es posible tener un control adecuado de la calidad del trabajo de los socios implementadores? Si no, ¿cómo se pueden fortalecer los procesos? 7. ¿Las sub oficinas tienen la capacidad de coordinar y dirigir los socios implementadores que tienen a cargo? 8. ¿El modelo actual de trabajo con Socios Implementadores es costo-eficiente y costo-efectivo? 9. ¿Tienen los socios implementadores las capacidades y recursos adecuados para llegar a la población que realmente necesita la asistencia? (en zonas dispersas y comunidades étnicas, niños malnutridos, víctimas de violencia) 10. ¿En qué medida la gestión de socios implementadores es eficiente? ¿Si la respuesta es sí, por qué? Si la respuesta es no, ¿cómo la Oficina Central y las sub oficinas pueden tener socios implementadores más eficientes? 11. ¿Los criterios de focalización permiten captar realmente las personas con mayor inseguridad alimentaria, desnutrición, víctimas y los más vulnerables que requieren de la asistencia del PMA? 12. ¿Los formularios y la aplicación de los formularios para la focalización de los beneficiarios permiten identificar a la población que necesita la asistencia? 13. ¿Los procesos de identificación y contratación de los puntos de venta cumplen con los estándares y minimiza tiempos? 14. ¿Es posible descentralizar procesos de control relativos a la contratación y gestión de socios implementadores, focalización de beneficiarios, contratación de puntos de venta?, 15. ¿Cuáles deben ser los puntos de control para garantizar que los procesos se realicen con transparencia, eficiencia, oportunidad y calidad y evitar la duplicidad? 16. ¿Hay duplicación en los procesos mencionados anteriormente entre la Oficina Central y Sub Oficinas y entre unidades del nivel central? 17. ¿Se incorporó adecuadamente el enfoque de género y empoderamiento de la mujer en la implementación de las intervenciones?
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> 18. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el logro o no de los resultados frente a los objetivos de la intervención relativos a CBT y compras locales? 19. ¿Es posible alcanzar los objetivos mencionados anteriormente, con el actual modelo de trabajo? 20. ¿Es posible medir los resultados del trabajo de los socios implementadores de una manera consistente? 21. ¿En qué medida la gestión de socios implementadores es efectiva? ¿Si la respuesta es sí, por qué? Si la respuesta es no, ¿cómo la Oficina Central y las sub oficinas pueden tener socios

	implementadores más efectivos? 22. ¿Es factible alcanzar los objetivos mencionados mediante implementación directa? 23. ¿Las capacitaciones logran mejorar la diversidad de la dieta? 24. ¿Las capacitaciones mejoran las prácticas en alimentación saludable? 25. ¿Hay logros no previstos de las capacitaciones? 26. ¿Las mujeres y los hombres definen de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar? 27. ¿Alguna de las intervenciones ha generado algún efecto indeseado para los beneficiarios o comunidades?
Sostenibilidad	28. ¿Las intervenciones innovadoras como CBT, compras locales, enfoque de género y las capacitaciones, desarrollan capacidades y generan algún cambio en comunidades? ¿Hay evidencia de coherencia y concatenación entre este tipo de intervenciones? 29. ¿Cuáles son las intervenciones que generan mayores efectos positivos de medio y largo plazo en las familias, mujeres o en las comunidades asistidas?

4.3 Disponibilidad de los Datos

39. Las principales categorías de documentos con información cuantitativa y cualitativa disponibles para el equipo de evaluación son:

- Documentos de Gobierno
- Documentos Alineación con Sistema de Naciones Unidas -SNU-
- Documentos de Política y Estrategia del PMA
- Documentos de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación
- Reportes de Monitoreo y Evaluación M&E
- Documentos resultados de estudios

En el **Anexo N.8** se presenta el listado de los documentos.

40. Hasta el momento no se identifican limitaciones en la disponibilidad de datos. La cobertura geográfica de PMA a través de las 6 sub-oficinas facilita el acceso a los socios implementadores y a las comunidades a quienes se presta asistencia. Si bien el acceso de PMA en los territorios es bueno se pueden presentar contingencias como cierre de carreteras o paros motivados por grupos armados, campesinos o de transportadores que limiten o impidan el acceso en las fechas previstas. Como medida de contingencia se propone identificar sitios/poblaciones alternas que permitan llevar a cabo el trabajo en condiciones de calidad.

41. Se dispone de la línea de base, objetivos y los valores de seguimiento de los indicadores del marco lógico. Los Standard Project Report -SPR- proporcionan detalles de los logros de los resultados por año.

42. En cuanto a la calidad de los datos y de la información, el equipo de evaluación debe:

- a. Valorar la disponibilidad y confiabilidad como parte de la etapa de inicio, ampliando la información suministrada en la sección 4.3. Esta valoración será evidente en la recopilación de los datos.
- b. Corroborar sistemáticamente la exactitud, consistencia y validez de la información y de los datos recopilados y reconocer las limitaciones/advertencias al generar conclusiones haciendo uso de los datos.

4.4 Metodología

43. La metodología será diseñada por el equipo de evaluación durante la fase de inicio debe:

Emplear los criterios de evaluación relevantes mencionados anteriormente: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad;

- Demostrar imparcialidad y falta de sesgos al contar con una muestra representativa de las fuentes de información (grupos de partes interesadas, incluidos los beneficiarios, etc.). La selección de los sitios de visita de campo también deberá demostrar imparcialidad;

- Utilizar métodos mixtos (cuantitativos, cualitativos, participativos, etc.) para garantizar la triangulación de la información a través de diversos medios;
 - Aplicar una matriz de evaluación orientada a abordar las preguntas clave de evaluación teniendo en cuenta los desafíos de disponibilidad de los datos, y las limitaciones de presupuesto y tiempo;
 - Asegurar, mediante el uso de métodos mixtos, que participen tanto mujeres como hombres de las diferentes partes interesadas y que sus voces sean escuchadas y utilizadas;
 - Integrar asuntos de género y del empoderamiento de la mujer tal como se plantea en el punto anterior;
 - Indagar cómo los socios implementadores analizan los roles de género en las diferentes dimensiones como toma de decisiones, acceso a recursos, activos y servicios básicos y división del trabajo, y cómo planifican las actividades a para promover la equidad de género y el empoderamiento de la mujer;
 - Durante la fase inicial, el equipo de evaluación identificará qué normas son aplicables al país y las incorporará en las herramientas detalladas de evaluación, que se documentarán en el informe inicial.
44. Para garantizar la independencia e imparcialidad se tendrán en cuenta los mecanismos como el Comité de Evaluación y el Grupo de Referencia de la Evaluación y se seguirá el paso a paso de la ficha técnica sobre la integración de la imparcialidad y la independencia para cada fase de la evaluación. El Comité de Evaluación -CE- es quien asegura el debido proceso en el desarrollo de la evaluación, facilita las reuniones y la imparcialidad de acuerdo con la política de evaluación del PMA, supervisa el proceso de evaluación, toma de decisiones, revisa los productos de evaluación y asesora al gerente de la evaluación. El Grupo de Referencia de la Evaluación -GRE-, está conformado por actores internos y externos, los cuales actúan como expertos y asesores del proceso de evaluación, proporcionando retroalimentación sobre productos específicos y no tienen responsabilidades de gestión. **Anexo N.3** “Conformación del Comité de la Evaluación y Grupo de Referencia de la Evaluación”.

4.5 Aseguramiento de la Calidad

45. El Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del WFP (DEQAS) define los estándares de calidad esperados en sus evaluaciones y establece los procesos con pasos integrados para el aseguramiento de la calidad, los formatos para los productos de las evaluaciones y los controles de calidad para su revisión. El DEQAS está estrechamente alineado con el Sistema para el aseguramiento de la calidad de las evaluaciones del WFP (EQAS) y se basa en las normas y estándares UNEG y en las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación; tiene como objetivo asegurar que los procesos y productos de las evaluaciones se ajusten a las buenas prácticas.
46. El DEQAS se aplicará sistemáticamente a esta evaluación. El Director de Evaluaciones del WFP será el responsable de asegurar el desarrollo de la misma según la Guía DEQAS del Paso a paso del proceso y de llevar a cabo un control de calidad riguroso a los productos de la evaluación antes de su finalización.
47. El WFP ha desarrollado una serie de Controles para el Aseguramiento de la Calidad para sus evaluaciones descentralizadas. Éstos incluyen los controles para la retroalimentación sobre la calidad en cada uno de los productos de la evaluación. En cada etapa se aplicarán los controles de calidad pertinentes para asegurar así la calidad del proceso de la evaluación y de sus resultados.
48. Además, para resaltar la calidad y credibilidad de esta evaluación, se asignará un revisor externo manejado directamente por la Oficina de Evaluación en la sede principal del PMA, el cual suministrará:

- a. Retroalimentación sistemática sobre la calidad del borrador del informe de inicio y de los informes de la evaluación y,
- b. Recomendaciones sobre cómo mejorar la calidad de la evaluación.

49. Este proceso de aseguramiento de la calidad no interfiere con las opiniones ni con la independencia del equipo de la evaluación, pero asegura que el informe entregue la evidencia necesaria de manera clara y convincente y que las conclusiones se generen con esa base.

50. El equipo de la evaluación deberá asegurar la calidad de los datos (validez, consistencia y exactitud) a través de las etapas de análisis y preparación del informe. El equipo de la evaluación deberá tener asegurado el acceso a toda la documentación pertinente según las provisiones de la directiva sobre la divulgación de la información. Estas provisiones están disponibles en la *Directiva (#CP2010/001) del WFP sobre la Divulgación de la información*.

La Oficina de Evaluación de la Sede –OEV- ha desarrollado una lista de control de calidad para sus evaluaciones descentralizadas. Esto incluye listas de verificación para la retroalimentación sobre la calidad de cada uno de los productos de evaluación, -Lista de verificación de calidad para los Términos de Referencia de Evaluación, Lista de verificación de calidad para escribir el informe inicial y lista de verificación de calidad para el Informe de Evaluación-.

En lo que respecta a la calidad de los datos y la información, el equipo de evaluación debe verificar sistemáticamente la exactitud, consistencia y validez de los datos e información recolectados y reconocer las limitaciones / advertencias al sacar conclusiones utilizando los datos.

5. Fases y Entregables

51. La evaluación se llevará a cabo en cinco fases. En el **Anexo N°2** se facilitan detalles con el calendario de las actividades y los resultados cuantificables correspondientes. Un resumen de los entregables y los plazos para cada fase son los siguientes¹⁶¹:

Figura 1: Resumen del mapa del proceso



52. Las etapas de la evaluación y los tiempos establecidos para cada una de ellas se describen a continuación:

- Fase de preparación (diciembre-marzo de 2017): El gerente de evaluación llevará a cabo investigaciones y consultas de antecedentes para enmarcar la evaluación; preparar los TOR; seleccionar el equipo de evaluación y contratar a la empresa para la gestión y realización de la evaluación.
- Fase de inicio de la Evaluación (abril de 2017): Esta fase tiene como objetivo preparar al equipo de evaluación para la fase de evaluación, asegurándose de que tiene una adecuada comprensión de las expectativas para la evaluación y un plan claro para llevarla a cabo. La

161 DEQUAS. Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Tomado del Formato para los TOR. Versión noviembre 2015

fase inicial incluirá un examen documental de los datos y la interacción inicial con los principales interesados (gobiernos, socios implementadores, beneficiarios, donantes y PMA).

- Fase de Recopilación y análisis de información (junio 2017): El trabajo de campo abarcará alrededor de tres semanas e incluirá 3 visitas a sub oficinas previamente seleccionadas. Se realizará la recolección de datos primarios y secundarios de las partes interesadas locales: gobiernos locales, socios implementadores, beneficiarios y personal del PMA. Una sesión de información se llevará a cabo una vez finalizado el trabajo de campo. Este será realizado por todo el equipo, director del equipo de evaluación, evaluador nacional (TM1) y el investigador nacional (TM2) y su participación será de acuerdo con la programación.
 - Fase de Informe de Evaluación (agosto de 2017): El equipo de evaluación analizará los datos recopilados, la revisión documental y el trabajo de campo, realizará consultas adicionales con las partes interesadas, según proceda, y redactará el informe de evaluación. Se presentará al gerente de evaluación para la revisión del sistema externo de aseguramiento de garantía de la calidad. Se invitará al Grupo de Referencia de la Evaluación a presentar observaciones, que serán registradas en la matriz de comentarios, entregada al equipo de evaluación para su consideración antes de la finalización del informe.
 - Fase de difusión de resultados y seguimiento (septiembre de 2017): El informe de evaluación final se compartirá con las partes interesadas pertinentes. La dirección responderá a las recomendaciones de evaluación proporcionando las acciones que se tomarán para abordar cada recomendación y los plazos estimados para llevar a cabo esas acciones. El informe de evaluación también estará sujeto a una revisión externa de calidad posterior para informar de forma independiente sobre la calidad, la credibilidad y la utilidad de la evaluación en consonancia con las normas de evaluación. El informe final de evaluación se publicará en el sitio web público del PMA. Los resultados se difundirán de acuerdo con las estrategias definidas en el plan de comunicaciones y aprendizajes y las lecciones aprendidas y buenas prácticas se incorporarán a otros sistemas pertinentes de intercambio de lecciones.
53. Cada entregable será presentado por el equipo de evaluación cumpliendo las normas y los requisitos de calidad exigidos para cada uno de ellos:
- Informe de inicio, se centrará en los aspectos metodológicos y de planificación y se considerará el plan operacional de la evaluación. Constará de un análisis preliminar del contexto y de las intervenciones a evaluar en el marco de la OPSR, así como de la metodología de la evaluación, articulada en torno a un análisis en mayor profundidad de la información; se elaborará una matriz de evaluación; y la técnica de muestreo, los instrumentos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. También incluirá la distribución de tareas entre los miembros del equipo y un cronograma detallado de las consultas con las partes interesadas y para cada una de las fases de la evaluación.
 - Memorando de informe de misión. Posterior a la recolección de la información se elaborará el informe de misión.
 - Informe de evaluación: Se trata de un informe conciso en el cual se presentarán los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. Las constataciones deberán tener base empírica y guardar relación con las preguntas de la evaluación. Los datos se desglosarán por sexo, por edad, por zona geográfica y por grupo étnico y en los hallazgos y conclusiones se pondrán de relieve, cuando proceda, las diferencias que presentan los hallazgos en función de los diversos grupos de participantes. En la medida de lo posible, incluya conclusiones y recomendaciones que reflejen el análisis de género. El informe deberá seguir una sucesión lógica que vaya de las constataciones a las conclusiones y de las conclusiones a las recomendaciones. Las recomendaciones deberán ser viables y servirán de base para la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación.
54. Se requiere que el equipo de evaluación presente los documentos con gran calidad, basados en la evidencia y exentos de errores. La empresa de evaluación es responsable en última instancia

de la puntualidad, la calidad de los productos de evaluación, y del informe de evaluación. De no cumplirse las normas previstas, la empresa de evaluación incorporará, a sus expensas, las modificaciones necesarias para que los productos de evaluación cumplan el nivel de calidad exigido por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (DEQAS). Los términos de referencia, el informe de evaluación y la respuesta de la dirección, serán de dominio público y podrán consultarse en el sitio web externo del PMA (wfp.org/evaluation). Los demás productos de evaluación estarán circunscritos al ámbito interno.

55. Hoja de ruta de la Evaluación. En el **Anexo N.2** se presenta el Calendario de la evaluación

6. Organización de la evaluación

6.1 Ejecución de la evaluación

56. El equipo de evaluación llevará a cabo la evaluación bajo la orientación del director del equipo y en permanente comunicación con el gerente de la evaluación del PMA. Una vez el PMA esté de acuerdo con la conformación del equipo, éste será contratado. Se establecerán mecanismos de comunicación entre el director del equipo de evaluación y el gerente de la evaluación mediante la realización de reuniones por lo menos una vez a la semana de manera presencial o a través de medios virtuales, y comunicación permanente vía email o teléfono entre otras; las cuales serán definidas en el momento de la contratación.

57. El equipo de la evaluación no deberá haber estado involucrado en el diseño ni en la implementación del tema de la evaluación, ni tener otros conflictos de intereses. Los miembros además actuarán con imparcialidad y observarán el Código de conducta de las evaluaciones, el cual define entre otras responsabilidades, las obligaciones éticas del equipo de evaluación con los participantes. **Anexo N.7**

6.2 Conformación del equipo y competencias

58. Se espera que el equipo esté conformado por un número de tres de miembros, incluyendo el director de la evaluación. Todos los integrantes del equipo de la evaluación serán nacionales. En la medida de lo posible, la evaluación será llevada a cabo por un equipo que cuente con balance en el género y que sea geográfica y culturalmente diverso, con las competencias apropiadas para evaluar las dimensiones del tema de género, tal como está especificado en las secciones de los TOR sobre el alcance, el enfoque y la metodología. Al menos uno de los miembros debe tener experiencia de trabajo en el PMA.

59. El equipo será multidisciplinario e incluirá miembros que aporten en conjunto el balance apropiado de especialidad y conocimiento práctico en las siguientes áreas:

- Director del equipo de evaluación.
- Evaluador Nacional
- Investigador Nacional

60. Todos los integrantes del equipo deben hablar y escribir perfectamente en idioma español. Los productos de la evaluación deben ser escritos en español. Adicionalmente es importante que los integrantes del equipo posean suficiente conocimiento de inglés, necesario para la revisión de la documentación para la evaluación. Igualmente deben tener conocimiento del tema humanitario, enfoque de género, seguridad alimentaria, nutrición y contexto del país (conflicto armado, desplazamiento).

61. El director del equipo de evaluación debe ser: Profesional con título en Ciencias Económicas, Ingeniería Industrial, o Administrativas y con estudios de postgrado en áreas afines a los mencionados en párrafo 59. Con experiencia mínima de 10 años y por lo menos con 6 años de experiencia demostrable en evaluaciones de procesos y resultados con métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos. Igualmente debe reportar experiencia en dirección de investigaciones y/o evaluaciones de carácter humanitario o social. Así mismo debe contar con habilidades de liderazgo, analíticas y de comunicación, incluyendo excelentes habilidades de escritura en español y de presentación.
 62. Sus principales responsabilidades serán: i) definir el enfoque y la metodología de la evaluación; ii) guiar y dirigir al equipo; iii) dirigir la misión de evaluación y representar al equipo de la evaluación; iv) preparar y corregir, según se requiera, el borrador del informe de inicio, la presentación del memorando fin de misión y el informe de la evaluación, en línea con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Evaluación Descentralizada. –DEQAS–.
 63. El Evaluador Nacional (TM1) debe ser: Profesional en Economía o ciencias afines, con estudios de postgrado en áreas relacionadas, con experiencia mínima de 6 años y específica de 4 años en evaluaciones de proceso y resultado, evaluaciones y análisis de costo eficiencia y costo eficacia evaluación de procesos y proyectos con el componente de formación y capacitación.
 64. El Investigador nacional (TM2) debe ser: Profesional en ciencias sociales o áreas afines con estudios de postgrado en áreas de estadística o análisis de datos. Con una experiencia mínima de 6 años y por lo menos 4 años de experiencia en trabajo de campo, diseño, recolección y análisis de información cuantitativa y cualitativa.
 65. Los miembros del equipo aportarán en conjunto una combinación de las especialidades técnicas requeridas (ver párrafo 60) que se complementan y tendrán un récord demostrable de trabajos escritos sobre tareas similares.
 66. Los miembros del equipo: i) contribuirán a la definición de la metodología en su área de especialidad con base en la revisión de la documentación; ii) llevarán a cabo el trabajo de campo; iii) participarán en las reuniones de equipo y con las partes interesadas; iv) contribuirán a la elaboración de los borradores de los informes de inicio y final de la evaluación y a las correcciones de los productos de la evaluación en las áreas de su competencia y responsabilidad.
- 6.3 Consideraciones en materia de seguridad
67. Se obtendrá autorización de seguridad, cuando sea necesario. La oficina del PMA en Colombia se informará sobre la seguridad en los territorios a visitar, para que el equipo de evaluación tenga información sobre de la situación de seguridad en el territorio.
 68. En su calidad de “proveedor independiente” de servicios de evaluación para el PMA, la empresa que realiza la evaluación es responsable por la seguridad de todas las personas contratadas, incluyendo tener los arreglos adecuados para la evacuación en caso de razones médicas o situacionales. Los consultores contratados por la empresa que realiza la evaluación NO hacen parte del sistema del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) para el personal de la ONU.
 69. Sin embargo, con el fin de evitar incidentes de seguridad, el Gerente de Evaluación deberá asegurar que:
 - La Oficina de País organizará una reunión con el punto focal de seguridad del PMA para que éstos tengan una información sobre las normas de seguridad. A su vez el gerente de la evaluación se podrá informar sobre la situación de seguridad en el territorio cuando el equipo se vaya a desplazar.
 - Los miembros del equipo deben cumplir las reglas y regulaciones de seguridad aplicables a la ONU– p. ej., toques de queda.

70. El equipo de la evaluación cuando se encuentre en campo debe cumplir las normas de seguridad, por ejemplo, de no transitar en carretera antes de las 6.00am, ni después de las 18.00.

7. Roles y Responsabilidades de las Partes Interesadas

7.1 Roles de la Oficina del PMA que comisiona la evaluación

a- El Director de la Oficina País que comisiona la evaluación será responsable de:

- Asignar el gerente para la evaluación,
- Conformar el Comité Evaluación y el Grupo de Referencia de la Evaluación (ver más adelante),
- Aprobar la versión final de los TOR y de los informes de inicio y de la evaluación,
- Asegurar la independencia e imparcialidad de la evaluación en todas sus etapas, incluyendo el establecimiento del Comité de Evaluación y del Grupo de Referencia de la evaluación. Cumplir con las disposiciones de la política de evaluación y las garantías de imparcialidad en todas las etapas del proceso de evaluación,
- Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la misma, y sobre su desempeño y resultados tanto con el gerente de la evaluación como con el equipo de evaluación,
- Organizar y participar en dos presentaciones de fin de misión, una interna y la otra con las partes interesadas externas,
- Supervisar los procesos de publicación y seguimiento, incluyendo la preparación de la respuesta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación.

b- El gerente de la evaluación deberá:

- Asegurar el funcionamiento de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad
- Consolidar y compartir con el equipo de la evaluación los comentarios al borrador de los TOR y al de los informes de inicio y de la evaluación,
- Asegurar que se haga el uso esperado de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad (controles de calidad, respaldo de calidad),
- Asegurar que el equipo tenga acceso a toda la documentación e información necesarias para la evaluación, facilitar el contacto del equipo con las partes interesadas locales, organizar reuniones y visitas de campo, suministrar apoyo logístico durante el trabajo de campo,
- Organizar presentaciones de seguridad para el equipo de la evaluación y suministrar los materiales en caso de que sea necesario.

c- Comité interno de la evaluación deberá:

Como parte del aseguramiento de la independencia y de la imparcialidad, se ha conformado el Comité de Evaluación el cual debe asegurar el debido proceso en el desarrollo de la evaluación, facilita las reuniones y la imparcialidad de acuerdo con la Política de Evaluación del PMA, supervisa el proceso de evaluación, asesora al gerente de la evaluación, y revisa los productos de la evaluación que se ponen en consideración de la presidenta del comité.

71. Se ha conformado **el Grupo de Referencia de la Evaluación**, con representación de: Directora de la Oficina de País, Directora Adjunta, Oficial Internacional de Programas, , Oficial de M&R de la Oficina de País, Oficial de Evaluación de la Oficina Regional, Oficial de Finanzas de la Oficina de País, Jefes (2) de las Sub Oficinas del PMA, Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia -APC- (Gobierno), Instituto Colombiano de Bienestar

Familiar (Gobierno), COSUDE (donante) y la Gerente de evaluación los cuales revisarán los productos de la evaluación como una salvaguardia adicional contra el sesgo y la influencia.

72. La gerencia de la **Oficina Regional** de Panamá será responsable de: asignar un enlace para la evaluación. El Oficial de Evaluación y el Oficial de Monitoreo serán el enlace para esta evaluación y serán responsables de:
- Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la evaluación, según corresponda.
 - Dar sus comentarios a los de los informes de inicio y de la evaluación, Apoyar la respuesta de la gerencia a la evaluación y rastrear la implementación de las recomendaciones.
73. **La Oficina de Evaluación de la sede del PMA (OEV)** dará asesoría al gerente de la evaluación y proveerá apoyo al proceso de la evaluación, según corresponda. Es responsable debe permitir el acceso a los mecanismos independientes de respaldo de calidad, corrigiendo los borradores de los informes de inicio y de la evaluación desde una perspectiva de evaluador. También asegurará que haya soporte técnico cuando la Oficina Regional lo solicite.

8. Comunicación y Presupuesto

8.1 Comunicación

74. Con el fin de asegurar la fluidez y eficiencia del proceso y de realzar el aprendizaje que se va a obtener a partir de la presente evaluación, el equipo de la evaluación debe hacer énfasis en la comunicación transparente y abierta con las partes interesadas clave. Esto se podrá obtener al asegurar un acuerdo claro de los canales y de la frecuencia de la comunicación con y entre las partes interesadas. La comunicación con el equipo de evaluación y las partes interesadas debe realizarse a través del gerente.
75. Según los estándares internacionales de la evaluación, se le exige al PMA que todas las evaluaciones estén disponibles al público. Después de la aprobación de la versión final del informe de la evaluación, se hará la difusión de los resultados de la evaluación, de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. Se desarrollarán piezas comunicativas específicas para las diferentes partes interesadas con el fin de asegurar que todos tengan acceso a la información. Igualmente se elaborará un informe ejecutivo en inglés.

8.2 Presupuesto

76. **Presupuesto:** El presupuesto para los propósitos de esta evaluación tiene en cuenta:
- El equipo de evaluación, el cual se seleccionará mediante proceso competitivo (licitación) utilizando los procedimientos de adquisición y compras del PMA. Por tanto, los proponentes realizarán una propuesta de presupuesto.
 - Los gastos directos de viaje /subsistencia representan aproximadamente el 6% del presupuesto.
 - El presupuesto incluye aproximadamente un 4% para diseño del informe, impresión, traducción, y comunicación.

9. Presentación de la Propuestas

9.1 Propuesta Técnica

77. La propuesta técnica debe especificar:

- Métodos y técnicas detalladas para la recolección de datos (documental y de campo) y para el plan de análisis. Se debe especificar el número de días hábiles requerido para cada una de las actividades,
- Mecanismos para el aseguramiento de la calidad y el control de riesgos,
- Cronograma detallado que incluya el número de día hábiles para todas las actividades técnicas administrativas y de campo,
- La propuesta debe incluir todos los servicios acordados en el LTA y/o solicitados,
- Experiencia de la firma en evaluaciones relevantes,
- Equipo de trabajo:
Debe estar conformado por 3 profesionales nacionales, uno será el director del equipo de evaluación y dos restantes serán el evaluador nacional (TM1) y el investigador nacional (TM2).
Describir el enfoque general de la composición del equipo;
Proporcionar breves perfiles de cada miembro del equipo (colocar los CV en anexo);
Describa los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en la asignación (usando la tabla a continuación).

Miembro del Equipo (Nombre)	Rol (Función en el equipo)	Responsabilidades / Cobertura
1.		•
2.		
3.		

78. Competencias de equipo necesarias para cumplir con los Términos de Referencia
 Describa las competencias de varios miembros para cumplir con los TOR de la evaluación (véase el cuadro a continuación).

Categoría de Experiencia	Nombre del miembro equipo	Nombre del miembro equipo	Nombre del miembro equipo
<i>Educación Formal</i>			
Nivel Académico			
<i>Las Competencias Generales proporcionan competencias específicas frente a las áreas requeridas</i>			
Años de experiencia en desarrollo / cooperación humanitaria			
Conocimiento del diseño y metodología de evaluación			
Experiencia con evaluaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas			
Habilidades de escritura y comunicación			
Familiaridad con el contexto de país / Regional			
Área Temática requerida en TOR			
Área Temática requerida en TOR			
Etc			
Ejemplos de proyectos específicos para el líder del equipo			

79. Cualquier valor adicional que su empresa pueda aportar a esta evaluación (opcional)

9.2 Propuesta Financiera

80. La propuesta financiera debe incluir la totalidad de los gastos necesarios para el desarrollo de la consultoría. Para la elaboración de la propuesta, se envía mediante correo electrónico con los TOR, el Budget template para la elaboración de la propuesta financiera.
81. Como se mencionó en el párrafo 77, el recurso humano requerido son 3 consultores: un director del equipo (nacional), un evaluador nacional (TM1) y un investigador nacional (TM2).
82. El número de meses estimados para la duración de la evaluación son 5 meses. En el Budget template encuentra 3 fases: La fase (3) de Inception, con una duración prevista entre 30-35 días teniendo en cuenta la sumatoria de tiempo requerido entre los 3 consultores, al igual se debe tener en cuenta para la fase (4) Recolección y análisis de datos con una duración estimada entre 40-50 días, y la fase (5) Reporte, con una duración prevista entre 40-50 días. Es importante resaltar que la columna “Total número de días”, es la sumatoria del total de días hábiles asignados a los 3 consultores y se estima entre 120-130 días
83. Para elaborar la hoja de ruta, la duración de cada una de las actividades al interior de cada fase, tenga en cuenta el mayor número de días hábiles asignados para alguno de los tres consultores.
84. Es importante tener en cuenta que los cálculos se deben realizar teniendo en cuenta el número días hábiles propuestos para completar la evaluación.

Importante: La propuesta Técnica y Financiera deben ser presentadas en forma separada. No se tendrá en cuenta la oferta que incluya en la propuesta técnica, la propuesta financiera.

10. Criterios de Evaluación de las Propuestas

Criterios de Evaluación	Puntos Asignados
Propuesta Técnica	70
Propuesta Financiera	30
Total	100

85. Durante la evaluación, a la Propuesta Técnica se le asignará una calificación máxima de **70** puntos y a la Financiera un máximo de **30** puntos, con el fin de validar aquellas propuestas que ofrecen una mejor relación costo – beneficio para el PMA.
86. Cualquier Propuesta Técnica que incluya elementos que no estén acordes con los requerimientos de esta licitación podrán ser considerados fuera del rango competitivo (o técnicamente inaceptables), y la Propuesta Financiera correspondiente a dicha oferta no será tomada en consideración.
87. Si existiera equivalencia en la calificación de las Propuestas Técnicas de acuerdo a los criterios asumidos, la decisión para la adjudicación dependerá del valor ofertado en la Propuesta Financiera.

11. Aclaraciones

88. Para efectos de aclaraciones a los Términos de Referencia, se podrá proceder mediante formulación escrita de las inquietudes, hasta el día 14 de marzo de 2017 a las 12:00m., al correo aura.alzate@wfp.org.
89. No se permiten las consultas telefónicas ni visitas personales y el PMA responderá las inquietudes por escrito, al correo aura.alzate@wfp.org el día 16 de marzo de 2017

12. Programación de Pago Standard

90. El valor contratado se cancelará en pagos parciales con la presentación de la factura y/o cuenta de cobro original correspondiente, de acuerdo al siguiente esquema:

No. Pago	Cuándo Pagar	Porcentaje*
1	Al momento de la contratación, es decir, a la firma de la orden de compra	20%
2	Al presentar un informe de inicio definitivo técnicamente satisfactorio	20%
3	Con la aprobación del informe de evaluación final técnicamente satisfactorio	60%

*Porcentaje aplicado sobre el valor total contratado

91. La empresa envía la factura, según el calendario de pago por correo electrónico y copia impresa. La factura debe contener:
- El número de referencia del Acuerdo a largo Plazo LTA
 - Número y fecha de la factura
 - Nombre del proveedor
 - Número de proveedor del PMA
 - Dirección física del proveedor
 - Moneda y monto a pagar
 - Descripción de bienes y servicios prestados, número de unidades o cantidad y precio unitario
 - Persona de contacto en el PMA.

92. Los pagos se realizarán en dólares, a no ser que el proponente no disponga de una cuenta en dólares, se pagará en pesos colombianos a la tasa de Naciones Unidas del mes del pago.

13. Envío de las Propuestas

93. La Propuesta Técnica y la Propuesta Financiera deberán ser enviadas a través del correo electrónico aura.alzate@wfp.org. El período de envío vence el 24 de marzo de 2017 a las 14:00

94. Las propuestas Técnica y Financiera deben llegar en 2 archivos separados.

95. La propuesta que no esté en estricta conformidad con las condiciones de la presente convocatoria o que llegue después del límite indicado, no será tomada en consideración.

96. El PMA notificará oficialmente y por escrito a los proponentes seleccionados y no seleccionados.

Importante: No serán tenidas en cuenta las propuestas que no cumplan con los requisitos establecidos en los presentes Términos de Referencia.

Anexo 2 Marco lógico de la OPSR 200708 y Mapa de presencia de la OPSR

Resultado	Resumen narrativo	Indicadores	Supuestos
Resultados transversales			
Género	Igualdad de género y empoderamiento mejorado	Proporción de hogares donde las mujeres y los hombres toman las decisiones respecto del uso del dinero, los bonos o los alimentos	
Socios	Se coordinaron las intervenciones de asistencia alimentaria, se desarrollaron y se mantuvieron	Monto de fondos complementarios entregados al proyecto por los socios (incluidos ONG, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, agencias internacionales de financiamiento y bancas de desarrollo)	Los socios están presentes en las áreas focalizadas Se proporcionan insumos complementarios según lo previsto
		Proporción de actividades implementadas con el compromiso de socios complementarios	
		Número de organizaciones asociadas que proveen recursos y servicios complementarios	
Protección y rendición de cuentas a las poblaciones afectadas	Asistencia del PMA prestada y utilizada en condiciones seguras, responsables y dignas	Proporción de beneficiarios que no experimentan problemas de seguridad viajando hacia, desde y / o en el sitio del programa del PMA	La situación de seguridad sigue mejorando
		Proporción de beneficiarios informados sobre el programa (quién está incluido, lo que la gente recibirá, dónde la gente puede quejarse)	
1. Objetivo estratégico: Salvar vidas y proteger a los hogares en emergencias			
Resultado 1.1.	Consumo de alimentos estabilizado o mejorado durante el período de asistencia para hogares y / o individuos específicos	Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS): porcentaje de hogares con FCS deficiente (jefatura femenina)	Se dispone de fondos suficientes. Las condiciones de seguridad permiten el acceso a las comunidades seleccionadas. Se respetan las condiciones. Se adoptan hábitos alimentarios saludables.
		Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS): porcentaje de hogares con FCS deficiente (jefatura masculina)	
		Puntaje de Diversidad en la Dieta (jefatura masculina)	
		Puntaje de Diversidad en la Dieta (jefatura femenina)	
		Índice de la Estrategia de Coping (CSI): Porcentaje de hogares encabezados por hombres con CSI reducido / estabilizado	
		Índice de la Estrategia de Coping (CSI): Porcentaje de hogares encabezados por mujeres con CSI reducido / estabilizado	
Producto 1.1.	Alimentos, productos nutricionales, artículos no alimentarios, transferencias en efectivo y bonos distribuidos en cantidad y calidad suficientes y de manera oportuna a los beneficiarios seleccionados	Número de mujeres, hombres, niños y niñas que reciben asistencia alimentaria, desagregados por actividad, categoría de beneficiarios, sexo, alimentos, artículos no alimentarios, transferencias en efectivo y bonos como porcentaje de lo planeado	Las condiciones de seguridad permiten una distribución segura. Poca frecuencia en la rotación de los socios. Los socios tienen capacidades suficientes.
		Cantidad de ayuda alimentaria distribuida, desagregada por tipo, como porcentaje de lo planeado	
		Valor total de los bonos distribuidos (alimentos / dinero en efectivo) transferidos a beneficiarios desagregados por sexo y categoría de beneficiarios, como porcentaje de lo planeado	
Producto 1.2.	(Específico del proyecto) Asistencia limitada a la compra de alimentos nutritivos y condicionada a la participación en las capacitaciones de seguridad alimentaria y nutricional (SAN)	Número de personas capacitadas, desagregadas por sexo y tipo de formación	El sistema de seguimiento electrónico capta la participación. La condicionalidad se aplica
2. Objetivo estratégico: Apoyar o restaurar la seguridad alimentaria y la nutrición y establecer o reconstruir los medios de subsistencia en entornos frágiles y después de emergencias			
Resultado 2.1	Consumo adecuado de alimentos alcanzado o	Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS): porcentaje de hogares con FCS deficiente (jefatura femenina)	Se dispone de fondos suficientes.

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



Resultado	Resumen narrativo	Indicadores	Supuestos
	mantenido durante el período de asistencia para hogares seleccionados	Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS): porcentaje de hogares con FCS deficiente (jefatura masculina) Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS): porcentaje de hogares con FCS en el límite (jefatura masculina) Puntaje de Consumo de Alimentos (FCS): porcentaje de hogares con FCS límite (jefatura femenina) Puntaje de Diversidad en la Dieta (jefatura masculina) Puntaje de Diversidad en la Dieta (jefatura femenina) Índice de la Estrategia de Coping (CSI): Porcentaje de hogares encabezados por hombres con CSI reducido / estabilizado Índice de la Estrategia de Coping (CSI): Porcentaje de hogares encabezados por mujeres con CSI reducido / estabilizado	Las condiciones de seguridad permiten el acceso a las comunidades seleccionadas. Se respetan las condiciones. Se adoptan hábitos alimentarios saludables.
Resultado 2.2	Mejor acceso a los activos y / o servicios básicos, incluida la infraestructura comunitaria y de mercado	Puntaje de activos de la comunidad (CAS): porcentaje de comunidades que incrementan el CAS Tasa de permanencia en las escuelas primarias asistidas por el PMA Tasa de permanencia en las escuelas secundarias asistidas por el PMA Cantidad promedio de días escolares por mes en los que se proporcionaron alimentos multi-fortificados o al menos 4 grupos de alimentos	Los recursos para crear y mantener los activos se proporcionan según lo planeado.
Resultado 2.3	Capacidad desarrollada para abordar las necesidades nacionales de inseguridad alimentaria, medido como un promedio en cuatro departamentos	Índice Nacional de Capacidad (NCI): Programas de seguridad alimentaria	Las condiciones permiten fortalecer la capacidad después del acuerdo de paz.
Producto 2.1.	Alimentos, productos nutricionales, artículos no alimentarios, transferencias en efectivo y bonos distribuidos en cantidad y calidad suficientes y de manera oportuna a los beneficiarios seleccionados	Número de mujeres, hombres, niños y niñas que reciben asistencia alimentaria, desagregados por actividad, categoría de beneficiarios, sexo, alimentos, artículos no alimentarios, transferencias en efectivo y vales, como porcentaje de lo planeado Cantidad de ayuda alimentaria distribuida, desagregada por tipo, como porcentaje de lo planeado Valor total de los bonos distribuidos (alimentos / dinero en efectivo) transferidos a beneficiarios desagregados por sexo y categoría de beneficiarios, como porcentaje de lo planeado	Existen buenas condiciones de seguridad en los puntos de distribución y en su regreso a casa. Socios cooperantes con suficientes capacidades técnicas y financieras. El sistema de información adoptado para efectivo y vales proporciona los datos requeridos.
Producto 2.2.	Alimentos, productos nutricionales, artículos no alimentarios, transferencias en efectivo y bonos distribuidos en cantidad y calidad suficientes y de manera oportuna a los beneficiarios seleccionados	Monto total del efectivo transferido a los beneficiarios desagregado por sexo y categoría de beneficiario, como % de lo planeado Número de establecimientos institucionales asistidos (por ejemplo, escuelas, centros de salud), como % de lo planeado	
Producto 2.3.	Comunidad o infraestructura construida, restaurada o mantenida por hogares y comunidades objetivo	Número de bienes construidos, restaurados o mantenidos por hogares y comunidades objetivo, por tipo y unidad de medida	
Producto 2.4	Alimentos, productos nutricionales, artículos no alimentarios, transferencias en efectivo y bonos distribuidos en cantidad y calidad suficientes y de manera oportuna a los	Cantidad de ayuda alimentaria distribuida, desagregada por tipo, como % de lo planeado Monto total del efectivo transferido a los beneficiarios objetivo, desagregado por sexo y categoría de beneficiario, como % de lo planeado Número de establecimientos institucionales asistidos (por ejemplo, escuelas, centros de salud), como % de	

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



Resultado	Resumen narrativo	Indicadores	Supuestos
	beneficiarios seleccionados	lo planeado	
Producto 2.5.	Sensibilización y asesoramiento sobre prácticas de alimentos nutritivos especializados y lactancia y alimentación de niños pequeños (IYCF) implementadas de manera efectiva	Proporción de mujeres y hombres beneficiarios sensibilizados de nutrición por el PMA, comparada con la proporción prevista	Los mensajes de capacitación se adaptan a los contextos locales y consideran el género y la etnicidad.
Producto 2.6.	Asesoramiento político y apoyo técnico para mejorar la gestión de la seguridad alimentaria, la nutrición y la alimentación escolar	Número de actividades de asistencia técnica proporcionadas, por tipo	
		Número de funcionarios gubernamentales capacitados por el PMA en el diseño de programas de nutrición, la ejecución y otras áreas relacionadas con la nutrición - técnico / estratégico / de gestión - desagregado por sexo y tipo de capacitación	
3. Objetivo estratégico: Reducir el riesgo y permitir que las personas, las comunidades y los países puedan satisfacer sus propias necesidades de alimentación y nutrición.			
Resultado 3.1	Aumento de las oportunidades de comercialización para los productores y comerciantes de productos agrícolas y alimentos a nivel regional, nacional y local	Alimentos comprados a proveedores regionales, nacionales y locales, como % de los alimentos distribuidos por el PMA en el país	Los precios de los proveedores locales son competitivos
		Alimentos comprados de los sistemas de agregación en los que participan los pequeños agricultores, como % de las compras regionales, nacionales y locales	
Producto 3.1	Aumento de la compra de alimentos del PMA a los mercados regionales, nacionales y locales ya los pequeños agricultores (Los agricultores capacitados se desagregarán por sexo)	Cantidad de alimentos comprados localmente a través de compras locales y regionales (en toneladas métricas)	
		Número de pequeños agricultores apoyados	

Fuente: Econometría Consultores con base en Projects for Executive Board Approval - Protracted Relief and Recovery Operations - Colombia 200708 (PMA, 2015)

Mapa presencia de la OPSR departamental.

Cuadro A1.0.1. Mapa de presencia de la OPSR departamental



Fuente: TdR. PMA.

Anexo 3 Análisis de entidades participantes

Interesados	Interés en la Operación	Participación en la evaluación	Quién
Internos (PMA)			
Oficina Regional del PMA en Panamá (RBP)	Responsable de asignar un enlace para la evaluación y asegurar que se desarrolle de acuerdo a los lineamientos de PMA Global	Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la evaluación, según corresponda. Dar sus comentarios a los informes de inicio y de la evaluación. Apoya la respuesta de la gerencia a la evaluación y rastrea la implementación de las recomendaciones.	Oficial de Evaluación Oficial de Monitoreo
Oficina País (CO)	Responsable de la planificación e implementación de la operación de OPSR en Colombia, la CO es el principal interesado en la evaluación. La CO implementará los resultados de esta evaluación el desarrollo del Plan Estratégico de País del PMA 2017-2021	La CO es la principal interesada en la evaluación, desarrolla la planificación y la ejecución de la evaluación e implementa las recomendaciones	Director de la Oficina País; Gerente de la evaluación; Unidades de PMA Colombia encargadas de focalización, socios implementadores, compras locales, operaciones de transferencias basadas en efectivo (CBT), alimentación escolar, capacitaciones en Seguridad Alimentaria y nutricional, monitoreo y logística
Sub-Oficinas (SO)	Responsables de la implementación y operación de la OPSR en los territorios y de proveer la información corporativa y a nivel de la región en los 5 temas objeto de la evaluación. Los resultados de la evaluación les llevarán a verificar y analizar el desempeño en sus procesos.	Proporcionan el principal insumo de información primaria, en especial, las SO de Chocó, Nariño y Guajira, así como facilitar el acceso a los beneficiarios y a los Socios Implementadores en el territorio.	Jefe de la SO. Unidades en el territorio encargadas de focalización, socios implementadores, compras locales, operaciones de transferencias basadas en efectivo (CBT), alimentación escolar, capacitaciones en nutrición, monitoreo y logística.
Oficina de Evaluación (OEV)	Su interés es asesorar para obtener los mejores resultados en las evaluaciones descentralizadas	Su función principal en la evaluación es asesorar al gerente de la evaluación y proveer apoyo al proceso de la evaluación, según corresponda y es responsable de permitir el acceso a los mecanismos independientes de respaldo de calidad y asegurar soporte técnico cuando la Oficina Regional lo solicite.	Coordinador OEV
Junta Ejecutiva del PMA (EB).	Órgano de gobierno se encarga de dar apoyo intergubernamental y orientación normativa a las actividades del PMA y de supervisar tales actividades. (WFP, 2017)	Revisar los resultados de la evaluación para la dirección de la gestión del PMA	Miembros de la EB
Externos			
Beneficiarios directos OPSR	Son a los que se dirigen las acciones de OPSR y participan en su implementación. Para Colombia, los beneficiarios son las personas, caracterizadas por género, en	La interacción con los beneficiarios se realizará a través de grupos focales y provee la fuente primaria de información más importante para la evaluación. Para analizar si los resultados de la Operación divergen según	Beneficiarios del componente de Socorro del OPSR (tanto de la modalidad de transferencia de bonos, como de raciones alimentarias); Beneficiarios de

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



Interesados	Interés en la Operación	Participación en la evaluación	Quién
	situación de desplazamiento, los retornados, y los colombianos más afectados por el conflicto.	el género de los beneficiarios, se realizarán grupos focales específicos con mujeres beneficiarias.	Recuperación, con observación especial de mujeres para establecer su grado de empoderamiento.
Puntos de venta	Son un eslabón de la cadena de valor para la modalidad de transferencia por bonos.	Participan como fuente primaria de información, a través de instrumentos como entrevistas semiestructuradas.	Puntos de venta seleccionados de los departamentos de Chocó, La Guajira y Nariño.
Asociaciones de productores	Para evaluar el componente asociado al objetivo 3 del PMA, se requiere de las asociaciones de productores, beneficiarios de compras locales.	Son fuente primaria de información para la evaluación de compras locales.	Asociaciones de productores, seleccionados por cada uno de los departamentos de Chocó, La Guajira y Nariño.
Gobierno, representado a nivel nacional y territorial	Son entidades de la rama ejecutiva del Gobierno de Colombia que apoya a la OPSR, o son facilitadores de su gestión. Complementariedad del OPSR con la oferta gubernamental	Participan como proveedores de información secundaria, así como de fuente primaria a través de las entrevistas semiestructuradas	En el orden nacional: Ministerio de Relaciones Exteriores, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC); Prosperidad Social; UARIV; MEN; ICBF; En el orden territorial: Alcaldías y Gobernaciones; Entidades del orden nacional con representación en el territorio.
ONG'S	Organizaciones no gubernamentales que actúan como Socios Implementadores	Participan como proveedores de información secundaria, así como de fuente primaria a través de las entrevistas semiestructuradas	ONG's internacionales: Plan, Acción Contra el Hambre, FUPAD, Fundación Alianza por los Derechos (APS), PNUD Riohacha, Red Departamental de Mujeres Chocoanas, Consejo Noruego para Refugiados, CORSOC, Terre des Hommes. ONG's nacionales: AGROMINDALAE, Familias en su tierra, FUNCOP, Fundación Cerrejón Guajira Indígena, Fundación FUNDALIANZA, Fundación HALU Bienestar Humano, Red Caquetá Paz, TRASOPAZ - Organización de Trabajadoras Sociales por Un Pacifico En Paz, CORPDESARROLLO, Fundación San Jerónimo Para El Desarrollo de Córdoba, MUMIDAVI.
Agencias de Naciones Unidas	Agencias que complementan con el PMA la oferta en Colombia para mejorar la Seguridad Alimentaria. Revisión de estrategias y coordinación	Participan como proveedores de información primaria a través de las entrevistas semiestructuradas	Representantes a nivel nacional de FAO y UNICEF.
Donantes	Donantes, interesados en la rendición de cuentas, toda vez que los resultados de la evaluación permiten evidenciar el avance en la operación.	Participan como proveedores de información primaria a través de las entrevistas semiestructuradas en donde manifiestan sus intereses en la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de USAID, ECHO, Alemania, COSUDE, Suiza y Canadá.

Fuente: Econometría



Anexo 4: Matriz de evaluación

La construcción de la matriz de evaluación partió de la revisión de las preguntas de investigación de los TOR, los objetivos buscados en la evaluación y la metodología propuesta. Lo primero que se hizo fue reagruparlas por criterios de evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad y sintetizando algunas preguntas de los TOR que podrían trabajarse juntas por cuanto tendrían el mismo indicador, fuentes de información, método de recolección y análisis.

Estándares de valoración (la valoración se hará con escalas de Lickert, según se explicó en el numeral 5.3 Método y herramientas de recolección de datos)

- **Pertinencia:** Los estándares de valoración los dan los mismos criterios de selección de socios implementadores y beneficiarios identificados por el PMA en sus políticas.
- **Eficacia:** Frente a la eficacia, se revisa el cumplimiento de las metas establecidas en la OPSR 200708.
- **Eficiencia:** La eficiencia se valora frente a los insumos provistos en el diseño de la Operación y los aprendizajes que se dieron en cada cierre anual.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# TOR	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
Pertinencia	Modelo socios implementadores	1 y 4	¿La selección de socios implementadores (SI) es apropiada (permite elegir socios de calidad) y se realiza de manera transparente y basada en la aplicación de criterios definidos para la operación?	Valoración de la selección de SI vs. calificación de calidad de SI y calificación cualitativa	Criterios de selección de SI Base de datos de SI Informes de gestión de SI Levantamiento de procesos de selección de SI en CO, SO Oficina Regional	Revisión bibliográfica Entrevistas Oficina Regional (RBP) Entrevistas CO (M&R, y la Unidad de Implementation and Compliance) Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor), SI	Comparación entre la selección final de SI y la calificación de calidad que las sub-oficinas otorgan en la entrevista y en informes de gestión. Triangulación de información cualitativa.	Buena Se debe sistematizar la base de datos de seguimiento de SI.

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
Pertinencia	Focalización de beneficiarios	2 y 11	¿En qué medida los criterios de focalización de los beneficiarios y su aplicación permiten captar las personas con mayor inseguridad alimentaria, desnutrición, víctimas y los más vulnerables que requieren de la asistencia del PMA?	Valoración de la selección de beneficiarios frente a sus necesidades tomando en cuenta necesidades diferenciales según género y/o pertenencia étnica	Criterios de focalización Información de fuentes públicas sobre indicadores pertinentes de focalización. Levantamiento del proceso de focalización de beneficiarios con M&S de CO; SO; entidades de gobierno en territorio; SI; Oficina Regional (RBP)	Revisión de los criterios de focalización de beneficiarios Revisión de soportes de focalización de los SO a visitar. Revisión de información de fuentes públicas sobre indicadores pertinentes de focalización Entrevistas Oficina Regional (RBP) Entrevista con M&S de CO Entrevista con la Unidad de Implementation and Compliance. Entrevistas con Head of SO and Senior Field Monitor Entrevistas con entidades de gobierno en territorio y entrevistas con SI	Comparación de coberturas con universos estimados a partir de información secundaria disponible. Promedios de escalas de Lickert implementadas en entrevistas. Triangulación de los soportes de focalización con los FLAs y actas del CPC. Triangulación de las entrevistas a las fuentes mencionadas.	Limitaciones en información secundaria sobre universos de población con mayor inseguridad alimentaria, desnutrición, víctimas y vulnerabilidad. Se debe sistematizar la base datos de focalización de comunidades.
Pertinencia	Focalización de beneficiarios	12	¿Los formularios y la aplicación de los formularios para la focalización de los beneficiarios permiten identificar a la población que necesita la asistencia?	Valoración de la selección de beneficiarios frente a sus necesidades tomando en cuenta necesidades diferenciales según género y/o pertenencia étnica	Formularios para la focalización de beneficiarios Información de formularios de focalización de comunidades. Funcionarios SO	Revisión formularios para focalización de beneficiarios comunitarios e individuales. Revisión de información de focalización comunitaria. Revisión de base de datos de la encuesta de focalización Entrevista con M&S de CO Entrevistas con Head of SO, Senior Field Monitor and drive Entrevista con la Unidad de Implementation and Compliance.	Comparación con otros formularios de necesidades alimentarias y vulnerabilidad Promedios de escalas de Lickert implementadas en entrevistas. Triangulación de las entrevistas a las fuentes mencionadas.	Buena Se debe sistematizar la base datos de focalización de comunidades.
Pertinencia	Enfoque de género	3	¿En qué medida los criterios de	Proporción de mujeres	Criterios de focalización con	Revisión de criterios de focalización de	Análisis de resultados de la estimación de la	Buena La calidad de la

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
			focalización de los beneficiarios incluyen enfoque de género?	seleccionadas con relación al total de beneficiarios ponderadas por nivel de vulnerabilidad	enfoque de género Levantamiento del proceso de implementación del enfoque de género en la selección de beneficiarios con las Unidades de Construcción de Capacidades y en Implementation and Compliance de CO; SO y SI	beneficiarios Entrevista con M&S de CO Entrevista con la Unidad de Implementation and Compliance. Entrevistas con Head of SO and Senior Field Monitor Entrevistas con SI	focalización de beneficiarias mujeres Promedios de escalas de Lickert implementadas en entrevistas. Triangulación de las entrevistas a las fuentes mencionadas.	evidencia se afecta por la constante rotación de staff y organigrama en particular para el punto focal de género.
Eficiencia y eficacia	Modelo socios implementadores	5, 8 y 10	¿El modelo actual de trabajo (procesos para la identificación, selección, elaboración del convenio y capacitación de los socios implementadores) con Socios Implementadores es costo-eficiente y costo-efectivo?	Valoración de costo-eficiencia del modelo actual de trabajo con los SI Valoración de costo-eficacia del modelo actual del trabajo con los SI	Informes de gestión de los SI Pago a SI vs. FLA vs. el trabajo efectivamente realizado. Levantamiento del proceso de trabajo con SI (especial énfasis en puntos de control) con funcionarios CO; funcionarios SO y SI	Revisión bibliográfica Entrevistas CO: Finance and Administration and Resource Management Entrevistas SO (Head of SO and Senior Field Monitor) con valoraciones del modelo de trabajo con SI de costo-eficiencia y costo-eficacia Entrevistas SI	Identificación completa del modelo actual de trabajo con los SI. Promedios de escalas de Lickert frente a la valoración del modelo en términos costo-eficiente Lickert frente a la valoración en términos costo-eficacia. Triangulación de caminos alternativos para realizar actividades.	Buena Se debe sistematizar la base de datos de seguimiento de SI.
Eficiencia	Focalización de beneficiarios	9	¿Tienen los socios implementadores las capacidades y recursos adecuados para llegar a la población que realmente necesita la asistencia? (en zonas dispersas y comunidades étnicas, niños malnutridos,	Valoración de la capacidad de los SI de atender a la población pertinente	Fuentes de Pregunta 3 Base de datos de SI Base de datos de beneficiarios Funcionarios de CO Funcionarios SO SI	Revisión base de datos SI Revisión base de datos de beneficiarios Entrevistas CO (M&R, Supply Chain y Unidad de Implementation and Compliance) Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Entrevistas SI	Cruces entre los resultados de pertinencia (pregunta 3) en la focalización de beneficiarios y la gestión de los SI. Triangulación de respuestas cualitativas frente a la capacidad de los SI de llegar a los beneficiarios pertinentes.	Buena Se debe sistematizar la base de datos de seguimiento de SI

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
			víctimas de violencia)					
Eficiencia	Puntos de venta	13	¿Los procesos de identificación y contratación de los puntos de venta cumplen con los estándares y minimiza tiempos?	Valoración del cumplimiento de estándares en la identificación y contratación de puntos de venta	Estándares esperados de puntos de venta Informes de gestión en relación a puntos de venta. Levantamiento de procesos de contratación de puntos de venta Funcionarios CO (Supply Chain, Supply Chain, Unidad de Implementation and Compliance y cumplimiento y miembros del LPC (Local Purchase Committee)) y Cumplimiento y miembros del LPC (Local Purchase Committee). Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor); SI	Revisión bibliográfica Entrevistas CO (Supply Chain, Unidad de Implementation and Compliance), Cumplimiento y miembros del LPC (Local Purchase Committee). Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Entrevistas con puntos de venta Entrevistas SI	Revisión de informes de gestión de puntos de venta. Revisión de los procesos de contratación de los puntos de venta y las actas de los LPCs. Procesamiento de base de datos de puntos de venta Promedios de escalas de Lickert de valoración de puntos de venta Triangulación de información cualitativa	Buena
Eficiencia	Descentraliza	6	¿Es posible tener	Valoración de	Informes de gestión	Revisión bibliografía	Análisis de los resultados	Buena

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
	ción y puntos de control	7	un control adecuado de la calidad del trabajo de los SI? ¿Las sub oficinas tienen la capacidad de coordinar y dirigir los socios implementadores que tienen a cargo?	la capacidad de las SO de coordinar y dirigir SI, así como de hacer seguimiento a los SI tanto en el terreno como del resultado de las actividades que realizan	Base de datos de SI Funcionarios CO Funcionarios SO	Revisión de base de datos de SI Entrevistas CO (M&R, Supply Chain, Portafolio Managers Unidad de Implementation and Compliance) Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor, driver)	de los informes de gestión de los SI y base de datos de los SI (evidencia de puntos de control) Triangulación de entrevistas con revisión bibliográfica y base de datos	Se debe sistematizar la base de datos de seguimiento de SI.
Eficiencia	Descentralización y puntos de control	16	¿Hay duplicación en los procesos de control relativos a la contratación y gestión de socios implementadores, focalización de beneficiarios, contratación de puntos de venta entre la Oficina Central y Sub Oficinas y entre unidades del nivel central?	Número de procesos duplicados Valoración del aporte de cada proceso en el logro de los objetivos	Funcionarios CO- Unidad de Implementación y Cumplimiento Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor)	Levantamiento de todos los procesos a partir de la revisión de información secundaria Entrevistas CO- Unidad de Implementación y Cumplimiento y entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor y driver)	Análisis de procesos y triangulación de las diferentes fuentes de información para la Identificación de procesos duplicados y valores agregados.	Buena

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
Eficiencia	Enfoque de género	17	¿Se incorporó adecuadamente el enfoque de género y empoderamiento de la mujer en la implementación de las intervenciones?	Valoración de la incorporación del enfoque de género y empoderamiento de la mujer en la Operación	Política de género en el PMA Oficina Regional (RBP) Funcionarios CO: Unidades de Construcción de Capacidades y en Implementation and Compliance Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor y driver)	Revisión bibliográfica Levantamiento de los procesos en donde se implementa la política de género en entrevistas CO (Unidades de Construcción de Capacidades y en Implementation and Compliance), entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor y driver) Entrevistas SI. Entrevistas Oficina Regional (RBP)	Comparación entre la política de género en el PMA y los procesos implementados. Valoración con escalas de Lickert en las entrevistas. Análisis consolidado y triangulación de resultados cualitativos.	Buena La calidad de la evidencia se afecta por la constante rotación de staff y organigrama en particular para el punto focal de género.
Eficiencia	Descentralización y puntos de control	14	¿Es posible descentralizar procesos de control relativos a la contratación y gestión de socios implementadores, focalización de beneficiarios, contratación de puntos de venta?	Valoración de posibilidades de descentralizar procesos Valoración de casos de terminación anticipada de contratos con puntos de venta.	Funcionarios CO (Supply Chain, Programmes Cash and bonos, Local purchases y Cumplimiento y miembros del LPC (Local Purchase Committee). Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor y driver) Oficina Regional (RBP) Taller de recomendaciones	Revisión bibliográfica Entrevistas CO (Supply Chain, Unidad de Implementation and Compliance), cumplimiento y miembros del LPC (Local Purchase Committee). Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor y driver) Taller de recomendaciones	Análisis consolidado de resultados de gestión de SI focalización de beneficiarios y contratación de puntos de venta frente a posibilidades de descentralización. Valoración de los casos en los que se ha tenido que finalizar anticipadamente contratos con puntos de venta, razones y cómo esto ha afectado positiva o negativamente el desarrollo de la Operación. Triangulación Taller de recomendaciones	Buena

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
Eficiencia	Descentralización y puntos de control	15	¿Cuáles deben ser los puntos de control para garantizar que los procesos se realicen con transparencia, eficiencia, oportunidad y calidad y evitar la duplicidad?	Valoración de la viabilidad de establecer los puntos de control propuestos	Funcionarios CO (Unidad de Implementación y Cumplimiento) Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Oficina Regional (RBP) Taller de recomendaciones	Entrevistas CO (Unidad de Implementation and Compliance) Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor y driver) Taller de recomendaciones	Análisis consolidado de resultados para la identificación de puntos de control centrales. Triangulación. Taller de recomendaciones	Buena
Eficiencia	Modelo socios implementados	10 21	¿En qué medida se puede fortalecer el proceso de selección, gestión (eficiencia y eficacia) y evaluación de socios (control de calidad adecuado)?	Valoración de la viabilidad de opciones de fortalecimiento del proceso de selección, gestión y evaluación de SI	Funcionarios CO Funcionarios SO Oficina Regional (RBP) SI Taller de recomendaciones	Entrevistas CO (Resilience, M&R, Supply Chain) Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Entrevistas SI Taller de recomendaciones	Triangulación Promedios de escalas de Lickert frente a la viabilidad de recomendaciones en entrevistas y en el taller de recomendaciones	Buena
Eficacia	Modelo socios implementados	20	¿Es posible medir los resultados del trabajo de los socios implementadores de una manera consistente?	Valoración del potencial para medir los resultados de los SI	Resultados de preguntas 6, 9, 10, 11, 12, 16, 20 Informes de gestión de SI Funcionarios CO (Human Resources y Finance and Administration and Resource Management) Funcionarios SO	Revisión bibliográfica Preguntas 9 a 12 y 21 Entrevistas CO Human Resources y Finance and Administration and Resource Management) Entrevistas SO (Senior Field Monitor)	Cruce con preguntas 6, 9, 10, 11, 12, 16, 20 Triangulación de resultados cualitativos	Buena Se debe sistematizar la base de datos de seguimiento de SI.

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
					(Senior Field Monitor)			
Eficacia	CBT y compras locales	19	¿Es posible alcanzar los objetivos de la intervención relativos a CBT y compras locales, con el actual modelo de trabajo?	Valoración del potencial de eficacia de CBT y compras locales	Documentos de soporte de estrategias CBT y compras locales Base de datos de beneficiarios cruce con CBT y compras locales Funcionarios CO (Unidad de Implementation and Compliance) Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Socios implementadores Oficina Regional (RBP)	Revisión bibliográfica Procesamiento de base de datos de beneficiarios con cruce de CBT y compras locales Entrevistas funcionarios CO (Unidad de Implementation and Compliance) Entrevista SO (Head of SO, Senior Field Monitor) SI	Triangulación Análisis de cruces en base de datos de beneficiarios identificando resultados comparativos que sean posibles comparando CBT y no CBT y resultados de compras locales. Análisis y triangulación de resultados cualitativos	Buena
Eficacia	CBT y compras locales	18	¿Cuáles son los principales factores que influyen en el logro o no de los resultados frente a los objetivos de la intervención relativos a CBT y compras locales?	Valoración de los factores que influyen en la eficacia de CBT Valoración de los factores que influyen en la eficacia de compras locales	Estrategias de CBT y compras locales - Levantamiento de procesos e identificación de resultados esperados Funcionarios CO (M&R, Unidad de Implementation and Compliance), Funcionarios SO Senior Field Monitor) SI Oficina Regional (RBP) Puntos de venta Beneficiarios directos	Revisión bibliográfica Entrevistas funcionarios CO (M&R, Unidad de Implementation and Compliance), Entrevistas SO (Senior Field Monitor) Entrevistas SI, Entrevistas puntos de venta, Pequeños productores y Agrosolidaria (virtualmente) Grupos focales beneficiarios directos Entrevistas Oficina Regional (RBP)	Análisis de procesos de CBT y compras locales Valoración de los factores que inciden en resultados de CBT y compras locales a partir de análisis cuantitativo (i.e. componentes principales). Triangulación de resultados cualitativos Análisis diferencial de los factores que inciden según el género de los participantes	Buena

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
					Pequeños productores Agrosolidaria (virtualmente)			
Eficacia	Capacitación	23	¿Las capacitaciones logran mejorar la diversidad de la dieta?	Valoración de resultados de las capacitaciones:	Funcionarios de CO (Unidades de Construcción de Capacidades y en Implementation and Compliance de CO)	Revisión bibliográfica Levantamiento de procesos de capacitación Procesamiento de base de datos de beneficiarios y su seguimiento	Análisis de procesos de capacitación. Análisis de resultados que se encuentran documentados en informes.	Buena Se debe sistematizar la base de datos de seguimiento de SI.
Eficacia	Capacitación	24	¿Las capacitaciones mejoran las prácticas en alimentación saludable?	Diversidad dietaria Valoración de cambios en las prácticas de alimentación saludable.	Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Funcionarios SI Funcionarios gobierno en el territorio y otras entidades vinculadas al tema.	Entrevistas Oficina Regional (RBP) Entrevistas funcionarios CO (Unidades de Construcción de Capacidades y en Implementation and Compliance de CO), Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor) Entrevistas SI, funcionarios gobierno en el territorio y otras entidades vinculadas al tema.	Análisis de información cuantitativa de bases de datos. Cuantificación de respuestas en los grupos focales sobre cambios en prácticas de alimentación saludable y cambios en la toma de decisiones en alimentación entre hombres y mujeres.	
Eficacia	Enfoque de género	26	¿Las mujeres y los hombres definen de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar?	Valoración de cambios en la toma de decisiones en alimentación entre hombres y mujeres.	Oficina Regional (RBP) Grupos focales con beneficiarios Base de datos beneficiarios e información de seguimiento de resultados. Política de género PMA. Documentación estrategia de capacitación.	Entrevistas con puntos de venta Grupos focales con beneficiarios	Triangulación de información cualitativa y cuantitativa de diferentes fuentes.	

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
Eficacia	Efectos no previstos (logros y efectos indeseados)	25 y 27	¿Alguna de las intervenciones ha generado algún efecto indeseado para los beneficiarios o comunidades? ¿Logros no previstos?	Valoración de efectos no previstos para los beneficiarios (positivos y negativos) tomando en cuenta diferencias de resultados según pertenencia étnica y género	Grupos focales con beneficiarios Funcionarios de CO (Unidad Implementation and Compliance de CO) Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor), Funcionarios SI, funcionarios de gobierno en el territorio y otras entidades vinculadas	Entrevistas funcionarios CO Unidad Implementation and Compliance de CO), Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor), Entrevistas SI, funcionarios gobierno en el territorio y otras entidades vinculadas al tema. Grupos focales con beneficiarios	Triangulación de información cualitativa y cuantitativa de diferentes fuentes.	Buena
Eficacia	Descentralización y puntos de control	22	¿Es factible alcanzar los objetivos mencionados mediante implementación directa?	Valoración de posibles alternativas para el logro de objetivos.	Oficina Regional (RBP) Funcionarios CO (Supply chain, M&R, Unidad de Implementation and Compliance) Funcionarios (Senior Field Monitor) Funcionarios SO Oficina Regional (RBP) Taller de recomendaciones	Revisión bibliográfica Entrevistas a Oficina Regional (RBP), funcionarios CO (Supply chain, M&R, Unidad de Implementation and Compliance) Entrevistas SO (Senior Field Monitor) Taller de recomendaciones	Comparaciones con diferentes escenarios Triangulación información de diferentes fuentes Análisis en taller de recomendaciones	Buena
Sostenibilidad	Cambio sostenible	28	¿Las intervenciones innovadoras como CBT, compras locales, enfoque de género y las capacitaciones, desarrollan capacidades y generan algún cambio en	Valoración de generación de capacidades: CBT Compras locales Enfoque de género Capacitaciones	Funcionarios de CO (M&R, Unidad Implementation and Compliance de CO), Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor), SI; puntos de venta; asociación de productores;	Entrevistas CO, (Unidad Implementation and Compliance de CO), Entrevistas SO (Head of SO, Senior Field Monitor), Entrevistas SI; puntos de venta; asociación de productores; entidades de gobierno nacional y territorial; otras entidades	Análisis y triangulación de información cualitativa. Valoración con escalas de Lickert en las entrevistas.	Buena

Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia

Oficina de Evaluación del WFP

Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones



PREGUNTAS DE EVALUACIÓN								
Nivel A: Criterios de evaluación	Nivel B: Puntos de interés	# T O R	Nivel C: Elementos de análisis	Medida /indicador	Fuentes de información	Método de recolección de datos	Método de análisis	Calidad de la evidencia
			comunidades? ¿Hay evidencia de coherencia y concatenación entre este tipo de intervenciones?		beneficiarios directos; entidades de gobierno nacional y territorial; otras entidades relacionadas a la Operación.	relacionadas a la Operación. Grupos focales con beneficiarios.		
Sostenibilidad	Cambio sostenible	29	¿Cuáles son las intervenciones que generan mayores efectos positivos de medio y largo plazo en las familias, mujeres o en las comunidades asistidas?	Valoración comparativa de eficacia de las intervenciones	Funcionarios de CO (M&R, Unidad Implementation and Compliance de CO), Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor), Entrevistas SI; puntos de venta; asociación de productores; beneficiarios directos; entidades de gobierno nacional y territorial; otras entidades relacionadas a la Operación.	Funcionarios de CO (M&R, Unidad Implementation and Compliance de CO), Funcionarios SO (Head of SO, Senior Field Monitor), Entrevistas SI, puntos de venta; asociación de productores; entidades de gobierno nacional y territorial; otras entidades relacionadas a la Operación. Grupos focales con beneficiarios	Análisis y triangulación de información cualitativa. Valoración con escalas de Lickert en las entrevistas	Buena Limitación al no contar con bases de datos de seguimiento de beneficiarios

Anexo 5 Anexo técnico: Metodología mixta, triangulación de información, calificación de SI, e instrumentos de recolección

1. La implementación de la metodología mixta de evaluación implica la **triangulación de información cualitativa y cuantitativa** proveniente de las diferentes fuentes de información enunciadas en la sección 5 del informe. La triangulación consiste en una táctica investigativa para validar hallazgos y confirmar resultados con base en la combinación de diferentes análisis. Existen cuatro tipos de triangulación resumidas en el cuadro a continuación:

Cuadro A5.0.1 - Tipos de triangulación

No.	Tipos de triangulación	Descripción	Uso en la evaluación
1	Triangulación de métodos	Uso de múltiples métodos para el estudio de un solo problema o programa (intra o intermétodos)	Recolección de información cualitativa (entrevista a partes interesadas y grupos focales con beneficiarios) combinados con análisis de datos cuantitativos (información de las bases de monitoreo).
2	Triangulación de investigadores	Uso de varios investigadores o evaluadores diferentes	Constitución de un equipo de evaluadores multi-disciplinario, cubriendo los requerimientos de los TORs
3	Triangulación de datos	Uso de varias fuentes de información en un estudio	Entrevistas con todas las partes interesadas. Grupos focales con beneficiarios. Uso de información secundaria de la CO del PMA en Colombia.
4	Triangulación de teorías	Uso de múltiples perspectivas para interpretar un único conjunto de datos	No aplicable
5	Triangulación múltiple	Combinación de tipos de triangulación en un mismo estudio	Combinación de los siguientes tipos de triangulación: métodos, investigadores y datos.

Fuente: Econometría S.A. con base en DNP (2017)

2. Para la evaluación de la OPSR 200708, **la triangulación** consistió en la combinación en la aplicación de tres tipologías de triangulación: triangulación de métodos, de investigadores y de datos. Esta combinación permitió corroborar los hallazgos obtenidos desde las diferentes fuentes, combinando los resultados cualitativos y cuantitativos frente a una misma pregunta de la evaluación. De esta forma, la triangulación múltiple asegura que las conclusiones de la evaluación sean soportadas por evidencias múltiples recogidas por el equipo evaluador.
3. El **principal estándar de comparación** de los resultados el OPSR fue el marco lógico de la Operación en la medida que en éste se establecieron las metas, considerando su terminación las limitaciones que conlleva la comparabilidad dada su terminación anticipada. En cuanto a la pertinencia de la operación, el análisis se estableció de acuerdo a los criterios de la oficina país del PMA en Colombia.

4. Como complemento se plantearon las siguientes pautas metodológicas según los aspectos que se requieren evaluar:

a. Análisis de aspectos de pertinencia

Analizar qué tan pertinente es la selección de los socios implementadores implica contrastar los criterios de selección existentes frente a:

- Información cualitativa como los informes de gestión de los SI, el proceso de selección de SI y las percepciones recibidas través de las entrevistas a los funcionarios de la Oficina País del PMA y las sub-oficinas en los tres departamentos e
- Información cuantitativa proveniente de los formatos de calificación de los SI que se tienen que digitar en una base de datos y procesar; y el procesamiento de las escalas de Likert de valoración que se incluyen en las entrevistas realizadas. Por otra parte, analizar qué tan pertinente es la selección de los beneficiarios, teniendo en cuenta la información disponible implica contrastar los criterios de focalización de beneficiarios con:
- Información cualitativa proveniente del proceso de selección de beneficiarios y las percepciones recibidas en las entrevistas con funcionarios de la Oficina País del PMA, las sub-oficinas, los socios implementadores, las oficinas de gobierno y de otras agencias de cooperación en el territorio en los tres departamentos, e
- Información cuantitativa proveniente del análisis de vulnerabilidad municipal contrastado con indicadores municipales nacionales como el Índice de Desarrollo Humano o el Índice de Pobreza Multidimensional, así como de los formatos de focalización de comunidades que se tienen en papel y se deben digitar en una base de datos y procesar, y el procesamiento de escalas de Likert de valoración que se incluyen en las entrevistas realizadas.

b. Análisis de eficiencia

La eficiencia se entiende cómo el alcance de los insumos para cumplimiento de los productos por parte de los SI. Se consideran como insumos los recursos humanos y los recursos financieros.

Con relación al análisis de eficiencia del modelo de trabajo con los socios implementadores, la focalización de beneficiarios, la implementación del enfoque de género, el proceso de entrega de bonos y puntos de venta se debe generar una triangulación entre la información:

- Cualitativa proveniente de las entrevistas nacionales y territoriales, el levantamiento de los procesos, la revisión de información secundaria relacionada con los informes de gestión y
- Cuantitativa proveniente de los informes financieros y el procesamiento de escalas de Likert de valoración que se incluyen en las entrevistas realizadas.

Dentro del análisis de costo-eficiencia de los socios implementadores se realizó una clasificación de los SI en tres grupos: 1. *Grandes* ONGs internacionales y nacionales, Gobierno Nacional e iglesia, 2. *Entidades de gobierno local* (alcaldías y hospitales) y 3. *Organizaciones civiles y étnicas*.

- Grandes*: este grupo comprende ONG internacionales, nacionales, gobierno nacional e iglesia. Vale anotar que, para el ejercicio realizado, no se tomaron exactamente las categorías de clasificación del PMA (ONG internacionales, nacionales, iglesia etc.) sino que se hizo una verificación de las organizaciones y entidades que allí se encontraban así que, por ejemplo, la Fundación Luterana Mundial, que está clasificada como “otros”, se toma como “Iglesia” y por tanto, es grande. En el caso del INCODER, que también está en “otros” se incluye también en este grupo. El listado en el cuadro a continuación muestra el detalle de las entidades que entraron en este grupo. Así, este grupo se caracteriza por incluir entidades con recursos y capacidades administrativas, logísticas y financieras suficientes, con directrices que rigen en diferentes escenarios y campo de acción que, en la mayoría de los casos, va más allá de un único territorio.
- Gobierno local*: estas incluyen a las alcaldías – gobiernos municipales – y a los hospitales – empresas sociales del estado.
- Organizaciones civiles y étnicas*: este grupo, como su nombre lo indica, incluye a los cabildos indígenas y a las organizaciones de la sociedad civil cuyo campo de acción se limita al territorio al que pertenecen, sus recursos son limitados así como sus capacidades operativas, administrativas y financieras.

Cuadro A5.2 SI aplicando la clasificación

#	Tipo de Socio Implementador (PMA)	Nombre Socio Implementador	Nueva clasificación
1	ONG INTERNACIONAL	ACCION CONTRA EL HAMBRE	Grande
2	ONG NACIONAL	AGROMINDALAE	Organizaciones civiles y étnicas
3	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE PLANETA RICA	Gobierno local
4	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA BUENAVISTA CORDOBA	Gobierno local
5	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE AYAPEL	Gobierno local
6	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE CACERES	Gobierno local
7	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE MONTELIBANO	Gobierno local
8	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE NECHI	Gobierno local
9	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE SOLANO	Gobierno local



#	Tipo de Socio Implementador (PMA)	Nombre Socio Implementador	Nueva clasificación
1 0	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE TARAZA	Gobierno local
1 1	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE VALENCIA	Gobierno local
1 2	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA DE ZARAGOZA	Gobierno local
1 3	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE BRICENO	Gobierno local
1 4	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE CONVENCION	Gobierno local
1 5	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE CORDOBA	Gobierno local
1 6	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE CUMBAL	Gobierno local
1 7	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE CUMBITARA	Gobierno local
1 8	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE FORTUL	Gobierno local
1 9	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE LA PLAYA DE BELEN	Gobierno local
2 0	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE LOS ANDES	Gobierno local
2 1	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE PUEBLO NUEVO	Gobierno local
2 2	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE QUIBDO	Gobierno local
2 3	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE ROBERTO PAYAN	Gobierno local
2 4	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE SAMANIEGO	Gobierno local
2 5	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE TAME	Gobierno local
2 6	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE TEORAMA	Gobierno local
2 7	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL DE TRUJILLO	Gobierno local
2 8	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL EL BAGRE	Gobierno local
2 9	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA MUNICIPAL PUERTO RONDON	Gobierno local
3 0	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA PUERTO LIBERTADOR	Gobierno local
3 1	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALCALDIA SAN JOSE DE URE	Gobierno local
3 2	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	ALR- ALCALDIA DE RIOHACHA	Gobierno local
3 3	ORGANIZACIONES ETNICAS	ASCAINCA - ASOCIACION DE CABILDOS UITOTO DEL ALTO RIO CAQUETA	Organizaciones civiles y étnicas
3 4	ORGANIZACIONES ETNICAS	ASOCIACION DE CABILDOS UKAWE'SX NASA CXHAB	Organizaciones civiles y étnicas
3 5	ORGANIZACIONES ETNICAS	ASOCIACION DE CONSEJOS ASCOBA	Organizaciones civiles y étnicas
3 6	OTRO	ASOHOFrucOL	Grande
3 7	ORGANIZACIONES ETNICAS	ASOTHEWALA - ASOCIACION DE CABILDOS INDIGENAS THE WALA	Organizaciones civiles y étnicas
3 8	OTRO	ASOVIDECA	Organizaciones civiles y étnicas
3 9	OTRO	BENPOSTA NACION DE MUCHACHOS	Grande
4 0	ORGANIZACIONES ETNICAS	CABILDO INDIGENA DE GRAN SABALO	Organizaciones civiles y étnicas
4 1	ORGANIZACIONES ETNICAS	CABILDO INDIGENA DE TORIBIO	Organizaciones civiles y étnicas
4 2	ORGANIZACIONES ETNICAS	CABILDO INDIGENA DEL RESGUARDO DE JAMBALO	Organizaciones civiles y étnicas
4 3	ORGANIZACIONES ETNICAS	CABILDO INDIGENA RESGUARDO CILIA O LA CALERA	Organizaciones civiles y étnicas
4 4	ORGANIZACIONES ETNICAS	CABILDO RESGUARDO INDIGENA PAEZ DE CORINTO	Organizaciones civiles y étnicas
4 5	OTRO	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE ARAUCA - COMFIAR	Grande
4 6	OTRO	CENTRO DE RECURSOS INTEGRALES PARA LA FAMILIA CERFAMI	Organizaciones civiles y étnicas
4 7	OTRO	COMPENALCO VALLE DE LA GENTE	Grande
4 8	ONG INTERNACIONAL	CONSEJO NORUEGO PARA REFUGIADOS	Grande
4 9	ONG NACIONAL	CORPDESARROLLO	Organizaciones civiles y étnicas



#	Tipo de Socio Implementador (PMA)	Nombre Socio Implementador	Nueva clasificación
50	IGLESIA	CORPORACION DE SERVICIO PASTORAL SOCIAL DE LA DIOCESIS DE CUCUTA – COSPAS	Grande
51	ONG INTERNACIONAL	CORSOC	Grande
52	CRUZ ROJA	CRUZ ROJA COLOMBIANA SEDE NACIONAL	Grande
53	OTRO	FEDERACION LUTERANA MUNDIAL	Grande
54	OTRO	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA	Grande
55	ONG NACIONAL	FUNCOF	Grande
56	ONG INTERNACIONAL	FUNDACION ALIANZA POR LOS DERECHOS (APS)	Grande
57	OTRO	FUNDACION ALPINA	Grande
58	ONG NACIONAL	FUNDACION CERREJON GUAJIRA INDIGENA	Grande
59	ORGANIZACIONES CIVILES SIN ANIMO DE LUCRO (JUNTAS DE ACCION COMUNAL)	FUNDACION CREDISERVIR	Grande
60	ONG NACIONAL	FUNDACION FUNDALIANZA	Grande
61	ONG NACIONAL	FUNDACION HALU BIENESTAR HUMANO	Organizaciones civiles y étnicas
62	ONG INTERNACIONAL	FUNDACION PLAN	Grande
63	ONG NACIONAL	FUNDACION SAN JERONIMO PARA EL DESARROLLO DE CORDOBA	Organizaciones civiles y étnicas
64	OTRO	FUNDACION SOCIEDAD PORTUARIA	Grande
65	ORGANIZACIONES CIVILES SIN ANIMO DE LUCRO (JUNTAS DE ACCION COMUNAL)	FUNDACION YAPAWAYRA	Organizaciones civiles y étnicas
66	ONG INTERNACIONAL	FUPAD - FUNDACION PANAMERICA PARA EL DESARROLLO	Grande
67	INSTITUCION DE SALUD	HOSPITAL NUESTRA SENORA DEL PERPETUO SOCORRO	Gobierno local
68	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	HOSPITAL SANTA ANA ESE	Gobierno local
69	INSTITUCION DE SALUD	HOSPITAL SANTA LUCIA ESE	Gobierno local
70	OTRO	INCODER - INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL - PASTO	Grande
71	OTRO	MISIONEROS DE SAN CARLOS	Organizaciones civiles y étnicas
72	ONG NACIONAL	MUMIDAVI	Organizaciones civiles y étnicas
73	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	MUNICIPIO DE TIERRALTA	Gobierno local
74	ONG INTERNACIONAL	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO RIOHACHA	Grande
75	ONG NACIONAL	RED CAQUETA PAZ	Grande
76	ONG INTERNACIONAL	RED DEPARTAMENTAL DE MUJERES CHOCOANAS	Grande
77	ORGANIZACIONES ETNICAS	RESGUARDO INDIGENA DE LA PARCIALIDAD DE HUELLAS	Organizaciones civiles y étnicas
78	IGLESIA	SECRETARIADO DIOCESANO DE PASTORAL SOCIAL	Grande
79	ONG INTERNACIONAL	TERRE DES HOMMES	Grande
80	ONG NACIONAL	TRASOPAZ - ORGANIZACION DE TRABAJADORAS SOCIALES POR UN PACIFICO EN PAZ	Organizaciones civiles y étnicas
81	ORGANISMO GUBERNAMENTAL	UARIV	Grande

A partir de esta clasificación, se llevó a cabo un balance de fortalezas y riesgos, para el que se construyó una escala de valoración, con el fin de poder asignar una calificación a cada uno de los tres tipos de socios propuestos por esta consultoría¹⁶², de acuerdo con sus características. Inicialmente se identificó un grupo de las principales fortalezas y riesgos relacionados con cualquier tipo de SI:

¹⁶² Grandes, entidades de gobierno local y organizaciones civiles y étnicas

Cuadro A5.3 – Componentes y ponderación del balance de costo - eficiencia

No.	%	Fortalezas	%	Riesgos
1	11,11	Sin intereses políticos	12,5	Vinculación con intereses políticos
2	11,11	Redes sociales	12,5	Alta rotación de funcionarios
3	11,11	Recursos suficientes	12,5	Recursos limitados
4	11,11	Capacidad operativa, logística y administrativa suficiente	12,5	Capacidad operativa y administrativa limitada
5	11,11	Implementación de proyectos exitosos y sinergias	12,5	Implementación de programas o proyectos no exitosos
6	11,11	Transparencia	12,5	Falta de transparencia (intereses propios)
7	11,11	Receptividad a transferencia de capacidades	12,5	Resistencia a transferencia de capacidades
8	11,11	Conocimiento de la población	12,5	Acción con daño
9	11,11	Operación sin costo	-	-

Fuente: Elaboración propia

La categoría de fortalezas tiene nueve componentes mientras que la de riesgos tiene ocho, los cuales son valorados, dentro de su grupo, con ponderaciones iguales para llegar a una escala de 100%. (ver cuadro A5.3). A continuación, con base en los hallazgos de la evaluación, se identifica qué riesgos y qué fortalezas tiene cada tipo de SI. Al final, se obtiene un puntaje global de cada categoría, los cuales se cruzan y se obtiene el balance de cada tipo de SI. Los siguientes cuadros muestran lo anterior:

Cuadro A5.4 – Cálculo del Balance

Tipo de SI			Fortalezas	Tipo de SI			Riesgos
G	GL	OCE		G	GL	OCE	
✓		✓	Sin vinculación con intereses políticos		✓		Vinculación con intereses políticos
		✓	Redes sociales		✓		Alta rotación de funcionarios
✓			Recursos suficientes		✓	✓	Recursos limitados
✓	✓		Capacidad operativa, logística y administrativa suficiente			✓	Capacidad operativa y administrativa limitada
✓	✓		Sinergias en la implementación de proyectos	✓		✓	Implementación de programas o proyectos no exitosos
			Sin vinculación con intereses propios	✓		✓	Vinculación con intereses propios
	✓	✓	Receptividad a transferencia de capacidades	✓			Resistencia a transferencia de capacidades
	✓	✓	Conocimiento de la población		✓		Acción con daño
	✓		Operación sin costo				
44	56	44	VALORACIÓN	38	50	50	VALORACIÓN

Balance

G		GL		OCE	
Fortalezas	Riesgos	Fortalezas	Riesgos	Fortalezas	Riesgos
44	38	56	50	44	50
6,94		5,56		-5,56	

Fuente: Elaboración propia

Nota: G = Grande; GL = Gobierno local; OCE = Organizaciones civiles y étnicas

Como se observa, el grupo de SI Grandes resulta ser el más costo-eficiente, seguido de los Gobiernos Locales, para los que el balance también es positivo. Las organizaciones civiles y étnicas muestran un balance negativo pues sus riesgos superan las fortalezas.

c. Análisis de eficacia

La eficacia corresponde al grado de cumplimiento de los productos por parte de los SI los cuales deberían llevar a los resultados esperados.

En el caso del análisis de la eficacia de la Operación se trianguló información proveniente de fuentes:

- Cualitativas a través de la revisión de los informes de gestión de los socios implementadores, los informes de monitoreo y seguimiento de la Operación para el año 2015 y 2016 y la información proveniente de las entrevistas a nivel nacional y territorial con los diferentes interlocutores y los grupos focales con beneficiarios.
- Cuantitativas proveniente de la base de datos de seguimiento de los beneficiarios y el procesamiento de escalas de Likert de valoración que se incluyen en las entrevistas y los grupos focales realizados.

d. Análisis de sostenibilidad

El análisis de sostenibilidad es eminentemente cualitativo basado en las entrevistas que se realizaron al nivel nacional y territorial y de los resultados de los grupos focales con beneficiarios. La triangulación de la información de las diferentes fuentes enriquece el análisis.

El componente cuantitativo está representado por el procesamiento de escalas de Likert¹⁶³ de valoración que se incluyen en las entrevistas y los grupos focales realizados.

e. Análisis del enfoque de género

Con relación al análisis del enfoque de género se implementó un método de revisión y contraste del “ser” con el “deber ser”. El deber ser se identificó como la política de enfoque de género establecida por el PMA. Este método se aplicó de manera transversal desde el diseño de la OPR200708, su aplicación en la focalización de beneficiarios, en la asistencia alimentaria, AxC, AxA, en las capacitaciones, y en la desagregación de la información de seguimiento y monitoreo, así como en el cumplimiento de las metas de género establecidas en el marco de la Operación. Las preguntas a responder fueron:

- ¿Qué se ha entendido por enfoque de género?
- ¿Cómo se han aplicado los lineamientos del enfoque de género de la organización?

¹⁶³ Se refiere a escalas psicométricas utilizadas para realizar mediciones frente a estar o no de acuerdo con una afirmación.

- ¿En qué medida los criterios de focalización de los beneficiarios incluyen enfoque de género?
- ¿Se incorporó adecuadamente el enfoque de género y empoderamiento de la mujer en la implementación de las intervenciones?
- ¿Qué resultados se tienen frente al enfoque de género? (seguimiento a los indicadores)
¿Las mujeres y los hombres definen de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar?

Desde los beneficiarios de la Operación o participantes, se trabajó en cuatro grupos focales en cada departamento. En todos se abordó la participación en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, y el empoderamiento de las mujeres y las niñas en el poder de decisión en materia de seguridad alimentaria y nutrición en los hogares.

Una de las principales herramientas de análisis es el grupo focal con las mujeres realizado en cada uno de los departamentos en donde se profundizó en cómo llegaron a la Operación (focalización), lo que recibieron de la Operación, si se tuvo en consideración sus necesidades como mujeres, por ejemplo, si se tuvo en cuenta que tienen limitaciones de tiempo, el llevar los niños y niñas a las capacitaciones, si en las capacitaciones se abordaron temas de empoderamiento de la mujer, toma de decisiones, el manejo diferencial de familias en donde había mujeres gestantes y lactantes o en la lactancia. Adicionalmente, ¿cómo han aplicado los mensajes que recibieron en las capacitaciones?

En el caso de charlas o encuentros en donde trabajaron temas de VBG se hizo énfasis en qué mensajes recibieron y cómo los han aplicado.

En el caso de las asociaciones de productores, pequeños productores y puntos de venta, se abordaron temas de igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en el acceso a oportunidades de venta y capacitación.

Instrumentos de recolección

SUB-OFICINAS PMA

Departamento:	
Nombre del funcionario(a):	
Cargo:	
Fecha:	

I. CUESTIONARIO

Estructura y recursos de la Suboficina

- ¿Cómo está organizada esta Suboficina?
¿Con qué recursos cuenta? (*humanos, financieros, tecnológicos, físicos, etc.*)
- ¿Qué insumos recibió de la Oficina Central para poder realizar su trabajo?
(*p.e. guías, lineamientos, capacitación, visitas, acompañamiento, soporte tecnológico, etc.*)

Resultados y efectos de la operación

- Sobre los beneficiarios o participantes de la Operación, ¿Cuáles cree que fueron los resultados?
- ¿Alguna de las intervenciones ha generado algún efecto indeseado para los beneficiarios o comunidades? ¿Se han identificado efectos imprevistos (buenos)?
- ¿Entre bonos para redimir en puntos de venta, alimentos en especie y capacitación, cuáles cree que tienen mayores efectos en el mediano plazo? ¿Por qué? ¿Qué factores (positivos y negativos) influyen en el logro de objetivos en cada caso?

Enfoque de género y diferencial

- Hablemos un momento de los efectos que tuvo la Operación frente a los objetivos del enfoque de género.
¿Hubo equidad de género en la focalización de beneficiarios?
¿Hubo consideraciones especiales con las mujeres, madres, cabeza de familia? (*ej. número de hijos, etc.*)
¿Hubo tratamientos diferenciales por género, etnia?
¿Qué tipo de adecuaciones de hicieron según los grupos diferenciales?

II. Encuesta auto diligenciada

- Le voy a pedir que me ayuda a calificar de 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 mucho algunas consideraciones relacionadas con los **procesos** que se adelantan al interior de la Suboficina

#	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
7.1	¿Qué tanto los criterios de selección de SI permite seleccionar socios de calidad?						
7.2	¿Qué tanto los criterios de selección de beneficiarios permite captar aquellos con mayor inseguridad alimentaria, desnutrición, víctimas y los más vulnerables?						
7.3	¿Qué tanto los formularios que se aplican para la selección de beneficiarios permiten identificar a la población que necesita la						

	asistencia?						
7.4	¿Qué tanto los socios implementadores tienen la capacidad para llegar a la población que realmente lo necesita?						
7.5	¿Qué tanto la Suboficina tiene los recursos para poder controlar efectivamente a los socios implementadores?						
7.6	¿Qué tanto fue posible medir los resultados del trabajo de los socios implementadores de manera consistente?						
7.7	¿Qué tanto los procesos de identificación y contratación de los puntos de venta cumplen con los estándares y minimiza tiempos?						

8. Si tuviera que calificar de 1 a 5 lo que la Operación aportó para los beneficiarios, siendo 1 nada y 5 mucho

#	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
8.1	En el desarrollo de capacidades productivas a asociaciones y pequeños productores						
8.2	En el desarrollo de mercados con los puntos de venta						
8.3	A complementar los alimentos de las personas						
8.4	A enseñarles a las personas a diversificar su dieta						
8.5	A enseñarles a las personas a mejorar las prácticas en alimentación saludable						
8.6	A empoderar a las mujeres						
8.7	Las mujeres y los hombres definen de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar						

III. Identificación de procesos

Vamos a construir, paso a paso, los procesos que realizaron en el marco de la Operación OPSR 200708 como actividades de preparación antes de iniciar, acuerdos, implementación de la Operación, reportes, seguimientos, entre otros

Categoría	9.1 Focalización de beneficiarios	9.2 Selección de Socios Implementadores	9.3 Implementación de componentes y actividades de OPSR	9.3 Implementación de componentes y actividades de OPSR	9.5 Capacitación (Transversal)
Actividades	<p>¿Cómo se realiza la selección de beneficiarios? ¿Cuál es la participación de la SO en esta definición? † Tener en cuenta: i) Definición de potenciales beneficiarios: <i>Fuentes de información, metodología y aplicación de formularios (criterios), métodos de verificación.</i></p> <p>ii) Definición de las modalidades de intervención <i>(aclarar la relación de definición de potenciales beneficiarios y la modalidad, ¿hay secuencia?, es decir, una precede a la otra, o ¿son actividades simultáneas?)</i></p> <p>iii) Mecanismos de validación/aprobación de la definición de beneficiarios</p> <p>iv) Mecanismos para verificar la pertinencia de la definición de beneficiarios</p>	<p>¿Cómo se hizo la selección de los SI? † Tener en cuenta: i) Identificación del SI ii) Uso del roster de SI iii) Aplicación de instrumentos de evaluación previo y posterior a la implementación de la OPSR iv) Mecanismos para seleccionar al SI de acuerdo a la implementación planeada en la SO v) Mecanismos de aprobación y contratación del SI Vi) Mecanismos de monitoreo y seguimiento al desempeño del SI.</p>	<p>¿Cómo es el proceso de selección de los puntos de venta? ¿Cuál es el rol en la selección, contratación, acompañamiento y seguimiento de los puntos de venta de las SO y de PMA país? † Tener en cuenta: i) Identificación de potenciales puntos de venta ii) Verificación del interés por parte de los puntos de venta en ser parte de la OPSR 200708 iii) Criterios de verificación en las entrevistas iv) Elaboración de los TDR para la selección de puntos de venta v) Instancias de evaluación y aprobación de los puntos de venta vi) Elaboración de contrato con el punto de venta vii) Acuerdo para el uso de sistemas de información para verificar el consumo de los beneficiarios en la redención de sus bonos</p>	<p>¿Cómo es el proceso de selección de las asociaciones de productores y pequeños productores? † Tener en cuenta: i) La identificación de las asociaciones, ii) El proceso de selección, evaluación y fortalecimiento de las asociaciones, iii) La verificación de cumplimiento de requisitos, iv) La estrategia de vinculación de las asociaciones con otros actores de la implementación: puntos de venta en el territorio, provisión de alimentos para otras regiones, provisión directa para el PMA.</p>	<p>¿Cómo se hace la capacitación en nutrición y buenas prácticas alimentarias a beneficiarios? ¿Cómo es el proceso de capacitación a capacitadores?¹⁶⁴ ¿Cómo se da el proceso de capacitación a SI por parte de PMA país?¹⁶⁵</p>

164 Aquí hay que tener en cuenta que se capacita por PMA país a las SO, y éstas a los socios implementadores, en forma de cascada.

165 Tener en cuenta que esta estrategia se da por deficiencias de las SO en capacitar a los SI, es decir en la ejecución del proceso de capacitación a capacitadores. Esta estrategia consiste en capacitar directamente por PMA país a los SI.



Categoría	9.1	9.2	9.3		9.5
	Focalización de beneficiarios	Selección de Socios Implementadores	Implementación de componentes y actividades de OPSR		Capacitación (Transversal)
Criterios de selección	<p>¿Qué criterios fueron utilizados para la definición de beneficiarios?</p> <p>¿Existen diferencias de criterios por cada una de las modalidades? ¿Cuáles?</p>	<p>¿Qué criterios fueron utilizados para la selección de SI?</p>	<p>¿Qué criterios utilizó para seleccionar los puntos de venta?</p>	<p>¿Qué criterios utilizó para seleccionar las asociaciones de productores y pequeños productores?</p>	
Instrumentos	<p>¿Qué instrumentos aplicó para la focalización? ¿Cómo los sistematizó?</p>	<p>¿Qué instrumentos aplicó para la selección de socios implementadores? ¿Cómo los sistematizó?</p>	<p>¿Qué instrumentos aplicó para la selección de puntos de venta? ¿Cómo los sistematizó?</p>	<p>¿Qué instrumentos aplicó para la selección? ¿Cómo los sistematizó?</p>	<p>¿Qué instrumentos aplicó para controlar la asistencia de beneficiarios? ¿Cómo los sistematizó? ¿Se aplicaron instrumentos para la capacitación? ¿Cuáles instrumentos fueron aplicados y cómo se sistematizó la información?</p>
Acuerdos Gobierno	<p>Para la implementación de los componentes y actividades de la Operación, ¿Cuenta con acuerdos entre la SO y las autoridades municipales o departamentales, o con entidades del gobierno nacional o territorial? ¿Con quién se tuvo interacción en la entidad del gobierno? ¿Qué se hizo en el marco de este acuerdo?</p>				
Acuerdos generales			<p>¿Qué acuerdos se hacen con los puntos de venta?</p>	<p>¿Qué acuerdos se hacen con las asociaciones de productores y con pequeños productores?</p>	

Categoría	9.1	9.2	9.3		9.5
	Focalización de beneficiarios	Selección de Socios Implementadores	Implementación de componentes y actividades de OPSR		Capacitación (Transversal)
Monitoreo		<p>¿Cómo se hizo el seguimiento al trabajo de los SI?</p> <p>(¿En dónde se aplican puntos de control? ¿Cómo se verifica que se cumplen los términos del FLA?, ¿Faltaron puntos de control?, ¿Qué controles realiza PMA país con respecto a los SI?)</p> <p>¿Qué hacían ante hallazgos que requirieran acciones de mejora?</p> <p>✦ Tener en cuenta: Miremos el proceso que ellos tenían que hacer (selección de beneficiarios, entrega de bonos, entrega de alimentos, seguimientos, etc¹⁶⁶) y vamos identificando cada pregunta</p>	<p>¿Cómo se hace el seguimiento a los puntos de venta?</p> <p>¿En dónde se aplican puntos de control? ¿Cómo se verifica que se cumplen los términos del acuerdo?</p> <p>¿Faltaron puntos de control? ¿Qué controles realiza PMA país con respecto a los acuerdos con las autoridades municipales o departamentales?</p>	<p>¿Cómo se hace el seguimiento a los productores?</p> <p>¿En dónde se aplican puntos de control? ¿Cómo se verifica que se cumplen los términos del acuerdo?</p> <p>¿Faltaron puntos de control?</p>	<p>¿Cómo se efectuó el seguimiento a los SI y a los beneficiarios después de las capacitaciones? (¿En dónde se aplican puntos de control? ¿Cómo se verifica el cumplimiento de los contenidos de las capacitaciones y el uso de las ayudas facilitadas por el PMA? ¿Faltaron puntos de control?)</p>
Dificultades y fortalezas	¿Qué dificultades hubo en la selección de beneficiarios?	¿Qué factores a favor tuvo la selección de SI? ¿Qué dificultades tuvo?	¿Qué factores a favor tuvo la selección y la operación de puntos de venta? ¿Qué dificultades tuvo?	¿Qué factores a favor tuvo la selección de productores? ¿Qué dificultades tuvo?	<p>Qué dificultades y factores a favor se presentaron en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las capacitaciones a beneficiarios -Las capacitaciones a SI por parte de PMA país -Las capacitaciones a capacitadores
Acompañamiento		¿Qué acompañamiento o asistencia se hace a los SI?	¿Qué acompañamiento o asistencia se hace a los puntos de venta?	¿Qué acompañamiento o asistencia se hace a las asociaciones de productores y/o pequeños productores?	¿Qué acompañamiento o asistencia se hace en las capacitaciones?

166 Según el manual operativo de la OPSR 200708, las actividades de operación de un SI son: Focalización, Formulación de proyectos (el PMA espera que se trabaje a través de métodos participativos que incluyan hombres y mujeres de diferentes edades, etnias, en el proceso de toma de decisiones para el diseño del proyecto); Implementación Acompañamiento de las actividades, Seguimiento y monitoreo a las acciones en terreno; Capacitaciones; Presentación de informes y cierre de los proyectos y contrapartidas.



World Food Programme

Categoría	9.1	9.2	9.3		9.5
	Focalización de beneficiarios	Selección de Socios Implementadores	Implementación de componentes y actividades de OPSR		Capacitación (Transversal)
Enfoque de género	¿Se aplicó algún enfoque de género? (explique)	¿Se aplicó alguna consideración de enfoque de género? (explique)	¿Se aplicó alguna consideración de enfoque de género? (explique)	¿Se aplicó alguna consideración de enfoque de género? (explique)	¿Se aplicó algún enfoque de género? (explique)

Logros, fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora

10. Con base en lo que hemos hablado y reflexionado, si tuviera que implementar de nuevo los procesos (revise los procesos que ha descrito), ¿Habría otra forma de hacerlos? (¿podría el PMA hacerlo directamente sin socios implementadores?) (¿Debería descentralizarse la Operación?) Explique.
11. En estos procesos, ¿se presenta duplicación de actividades y funciones con la Oficina Central del PMA? Explique
12. En estos procesos ¿Se presentaron algunas articulaciones adicionales con otras entidades, por ejemplo, con otras entidades del gobierno como o con otras agencias de cooperación como ACNUR, FAO, UNICEF, etc.?
13. ¿Cuáles aspectos resalta como los principales logros de la Operación? ¿Qué enseñanzas les dejó la Operación?
14. ¿Qué aspectos considera que fallaron en la Operación?
15. ¿Qué recomendaciones tendría para mejorar estos aspectos? (miremos cada proceso)

Cierre de la operación 200708

Para terminar, respecto al cierre de la operación que se hizo en marzo de este año cuénteme:

- ¿Cómo lo hizo la SO?
- ¿Qué efectos tuvo la terminación temprana de la Operación?
- ¿Cómo se mitigaron estos efectos?
¿Cuáles son los principales retos hoy en día?

SOCIO IMPLEMENTADOR

Mi nombre es XXXXX y estoy adelantando la evaluación a la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA). En esta evaluación estamos haciendo algunas entrevistas con los Socios Implementadores en el territorio. Su experiencia es muy valiosa para el PMA, lo que se diga en esta entrevista es confidencial, por favor siéntase libre para participar o para hacer cualquier pregunta que considere necesaria

Municipio/Departamento:	
Nombre del Socio implementador:	
Nombre del funcionario (a):	
Cargo:	
Fecha:	

I. CUESTIONARIO

Estructura y recursos del Socio Implementador

1. Cuénteme cómo fue el proceso para constituirse como Socio Implementador de la Operación. ¿Fue sencillo? ¿Tuvo dificultades? ¿Qué tipo de dificultades se presentaron en el proceso?
2. ¿Cómo estaba organizada su entidad u organización para poder realizar estos procesos? ¿Con qué recursos contaba? (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, etc.)
3. ¿Qué insumos recibió de la Operación para poder realizar su trabajo? (guías, lineamientos, capacitación, visitas, acompañamiento)

Identificación de procesos

4. ¿Cómo fue el proceso una vez que comenzó? Vamos paso a paso y me cuenta qué tuvo que hacer (selección de beneficiarios, implementación de la Operación – alimentos, bonos, capacitación, reportes, seguimientos). Detengámonos en cada tema y profundizamos un poco:
 - 4.1. En la focalización de beneficiarios ¿Cómo lo hizo? ¿Qué criterios utilizó? ¿Qué instrumentos aplicó? ¿Cómo los sistematizó? ¿Qué dificultades tuvo? ¿Se aplicó algún enfoque de género? (explique)
 - 4.2. En la entrega de alimentos en especie ¿Cómo se hace? ¿Qué instrumentos aplicó para controlar las entregas? ¿Cómo los sistematizó? ¿Qué dificultades tuvo? ¿Se aplicó algún enfoque de género? (explique)
 - 4.3. En la entrega de bonos ¿Cómo se hace? ¿Qué instrumentos aplicó para controlar las entregas? ¿Cómo los sistematizó? ¿Qué dificultades tuvo? ¿Se aplicó algún enfoque de género? (explique)
 - 4.4. En la capacitación ¿Cómo se hace? ¿Qué instrumentos aplicó para controlar la asistencia? ¿Cómo los sistematizó? ¿Qué dificultades tuvo? ¿Se aplicó algún enfoque de género? (explique)

5. ¿Hubo algunas articulaciones adicionales con otras entidades, por ejemplo, con otras entidades del gobierno como o con otras agencias de cooperación como ACNUR, FAO, UNICEF, etc.?

Efectos y resultados

6. Sobre los beneficiarios o participantes de la Operación, ¿Cuáles cree que fueron los resultados?
7. ¿Alguna de las intervenciones ha generado algún efecto indeseado para los beneficiarios o comunidades? ¿Alguna ha generado logros no previstos?
8. ¿Entre bonos para redimir en puntos de venta, alimentos en especie y capacitación, cuáles cree que tienen mayores efectos en el mediano plazo? ¿Por qué?

Lecciones aprendidas

9. Si tuviera que implementar de nuevo los procesos, ¿Habría otra forma de hacerlos?
10. ¿Cuáles aspectos resalta como los principales logros de la Operación? ¿Qué enseñanzas les dejó la Operación?
11. ¿Qué aspectos considera que fallaron en la Operación?
12. ¿Qué recomendaciones tendría para mejorar estos aspectos?

II. Encuesta auto-diligenciada

13. Si tuviera que calificar de 1 a 5 lo que la Operación aportó para los beneficiarios, siendo 1 nada y 5 mucho:

#	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
13.1	En el desarrollo de capacidades productivas a asociaciones y pequeños productores						
13.2	En el desarrollo de mercados con los puntos de venta						
13.3	A complementar los alimentos de las personas (diversidad de la dieta)						
13.4	A enseñarles a las personas en prácticas en alimentación saludable						
13.5	A enseñarles a las personas a diversificar su dieta						
13.6	A enseñarles a las personas a mejorar las prácticas en alimentación saludable						
13.7	A empoderar a las mujeres						
13.8	Las mujeres y los hombres definen de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar						

OTRAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN

Mi nombre es XXXXX y estoy adelantando la evaluación a la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA). En esta evaluación estamos haciendo algunas entrevistas con otras agencias de cooperación en el territorio que tuvieron relación con la Operación. Su experiencia es muy valiosa para el PMA, lo que se diga en esta entrevista es confidencial, por favor siéntase libre para participar o para hacer cualquier pregunta que considere necesaria.

Departamento / Municipio:	
Nombre de la agencia:	
Nombre del funcionario(a):	
Cargo:	
Fecha:	

I. CUESTIONARIO

1. Cuénteme la relación entre la Agencia y la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA).

Si hubo relación:

2. ¿Cómo fue el proceso de trabajo conjunto con la Operación? ¿Qué enseñanzas dejó para la entidad?
3. ¿Se tuvo alguna dificultad en el proceso? ¿Qué pasó una vez se suspendió la Operación?

Si no hubo relación

4. ¿Por qué no hubo relación?
5. ¿Hubo algunas articulaciones adicionales con otras entidades, por ejemplo, con otras entidades del gobierno o con otras agencias de cooperación como ACNUR, FAO, UNICEF, etc?
6. Sobre los beneficiarios o participantes de la Operación, ¿Cuáles cree que fueron los resultados?
7. ¿Entre bonos para redimir en puntos de venta, alimentos en especie y capacitación, cuáles cree que tienen mayores efectos en el mediano plazo? ¿Por qué?

II. ENCUESTA AUTO DILIGENCIADA

8. Si tuviera que calificar de 1 a 5 lo que la Operación aportó para los beneficiarios, siendo 1 nada y 5 mucho:

#	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
8.1	En el desarrollo de capacidades productivas a asociaciones y pequeños productores						
8.2	En el desarrollo de mercados con los puntos de venta						
8.3	A complementar los alimentos de las personas (diversidad de la dieta)						
8.4	A enseñarles a las personas a comer más sano y diverso						
8.5	A empoderar a las mujeres						

ENTIDADES DE GOBIERNO EN EL TERRITORIO

Mi nombre es XXXXX y estoy adelantando la evaluación a la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA). En esta evaluación estamos haciendo algunas entrevistas con funcionarios que tuvieron relación con la Operación. Su experiencia es muy valiosa para el PMA, lo que se diga en esta entrevista es confidencial, por favor siéntase libre para participar o para hacer cualquier pregunta que considere necesaria.

Departamento/ Municipio:	
Nombre de la entidad:	
Nombre del funcionario(a):	
Cargo:	
Fecha:	

I. CUESTIONARIO

1. Cuénteme la relación entre la Entidad y la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA).
2. Si hubo relación, ¿Cómo fue el proceso de trabajo conjunto con la Operación? ¿Qué enseñanzas dejó para la entidad?
3. Si hubo relación, ¿Se tuvo alguna dificultad en el proceso? ¿Qué pasó una vez se suspendió la Operación?
4. Si no hubo relación, ¿por qué no hubo relación?
5. ¿Hubo algunas articulaciones adicionales con otras entidades, por ejemplo, con otras entidades del gobierno o con otras agencias de cooperación como ACNUR, FAO, UNICEF, etc?
6. Sobre los beneficiarios o participantes de la Operación, ¿Cuáles cree que fueron los resultados?
7. ¿Entre bonos para redimir en puntos de venta, alimentos en especie y capacitación, cuáles cree que tienen mayores efectos en el mediano plazo? ¿Por qué?

II. ENCUESTA AUTO DILIGENCIADA

8. Si tuviera que calificar de 1 a 5 lo que la Operación aportó para los beneficiarios, siendo 1 nada y 5 mucho

#	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
8.1	En el desarrollo de capacidades productivas a asociaciones y pequeños productores						
8.2	En el desarrollo de mercados con los puntos de venta						
8.3	A complementar los alimentos de las personas (diversidad de la dieta)						
8.4	A enseñarles a las personas a comer más sano y diverso						
8.5	A empoderar a las mujeres						

GOBIERNO TERRITORIAL (No implementador)

Mi nombre es XXXXX y estoy adelantando la evaluación a la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA). En esta evaluación estamos haciendo algunas entrevistas con funcionarios que tuvieron relación con la Operación. Su experiencia es muy valiosa para el PMA, lo que se diga en esta entrevista es confidencial, por favor siéntase libre para participar o para hacer cualquier pregunta que considere necesaria.

Departamento/ Municipio:	
Nombre del funcionario(a):	
Cargo:	
Fecha:	

I. CUESTIONARIO

1. Cuénteme la relación entre la Alcaldía y la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA).
2. ¿Qué acuerdos se hicieron entre la Alcaldía y la Operación? (*apoyo logístico en transporte, bodegaje, distribución, identificación de población vulnerable, etc.*).
3. ¿Cómo se llevaron a cabo estos acuerdos? ¿Qué enseñanzas dejó para la Alcaldía?
4. ¿Se tuvo alguna dificultad en el proceso? ¿Qué pasó una vez se suspendió la Operación?
5. ¿Hubo algunas articulaciones adicionales con otras entidades, por ejemplo, con otras entidades del gobierno como Prosperidad Social, UARIV, o con otras agencias de cooperación como ACNUR, FAO, UNICEF, etc.?
6. Sobre los beneficiarios o participantes de la Operación, ¿Cuáles cree que fueron los resultados?
7. ¿Entre bonos para redimir en puntos de venta, alimentos en especie y capacitación, cuáles cree que tienen mayores efectos en el mediano plazo? ¿Por qué?

II. ENCUESTA AUTO DILIGENCIADA

8. Si tuviera que calificar de 1 a 5 lo que la Operación aportó para los beneficiarios, siendo 1 nada y 5 mucho

#	Pregunta	1	2	3	4	5
8.1	En el desarrollo de capacidades productivas a asociaciones y pequeños productores					
8.2	En el desarrollo de mercados con los puntos de venta					
8.3	A complementar los alimentos de las personas (diversidad de la dieta)					
8.4	A enseñarles a las personas a comer más sano y diverso					
8.5	A empoderar a las mujeres					

Presentación (10 minutos)

Mi nombre es XXXXX y estoy adelantando la evaluación a la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 del Programa Mundial de Alimentos (PMA). En esta evaluación estamos haciendo grupos focales con algunos beneficiarios de la Operación. Su experiencia es muy valiosa para el PMA, lo que se diga en este grupo focal es confidencial, por favor siéntase libre para participar o para hacer cualquier pregunta que considere necesaria.

¿Está usted de acuerdo con participar en este grupo focal? Si / No

(Listado con firmas)

Ubicación (Departamento/Municipio):				
Tipo de grupo focal	Emergencia <input type="radio"/>	Mujeres <input type="radio"/>	Capacitación <input type="radio"/>	Transferencias basadas en efectivo <input type="radio"/>
Número de asistentes	Total	Hombres	Mujeres	

Introducción (20 minutos)

Iniciar indagando por:

¿Cómo terminaron ustedes siendo beneficiarias de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación del PMA? ¿Cómo supieron de este programa? ¿Cómo los y las contactaron? ¿Cómo se inscribieron?

Dinámica (90 minutos)

Voy a poner una cartelera con unas afirmaciones. Quiero que con los papeles de color rojo, amarillo y verde que les repartí identifiquen la opinión que tienen respecto a cada una de ellas y luego vamos hablando de cada una:



(Tallerista: En cada caso pregunte las primeras preguntas y luego las otras preguntas que son específicas de cada grupo; en todos los casos pregunte por resultados positivos, negativos)

Grupo focal	Afirmación	Preguntas complementarias
Todos	1. “Las personas de mi comunidad que fueron beneficiadas eran las personas que más necesitaban este apoyo”.	¿Por qué opina eso? (preguntarle a unas y a otras) ¿Cómo fue ese proceso de selección? ¿Qué criterios cree que se utilizaron? ¿Se quedaron por fuera personas muy necesitadas?
	2. “Se hizo buena difusión del programa para que nos inscribiéramos”	¿Por qué opina eso? ¿Cómo se enteraba la gente del Programa? ¿Qué pasaba luego?
	3. “Gracias al Programa ahora estamos recibiendo otros apoyos”	¿Por qué opina eso? ¿Cuándo dejaron de recibir apoyo del Programa? ¿Qué pasó después? ¿Qué enseñanzas dejó el Programa?
	4. “El operador hizo un trabajo transparente y eficiente”	¿Por qué opina eso? ¿Qué ejemplos podría dar?

Grupo focal	Afirmación	Preguntas complementarias
Emergencia	5. “Los alimentos que nos entregaron fueron de gran utilidad en medio de la emergencia que vivíamos”	¿Por qué opina eso? ¿Qué recibieron? ¿Hubo alguna dificultad con los alimentos o con la Operación?
	6. “Los alimentos que recibimos fueron oportunos (los recibimos cuando más los necesitábamos)?”	¿Por qué opina eso? ¿Recibieron alimentos de alguien más?
	7. “Las mujeres fuimos tenidas en cuenta muy especialmente en este proceso”	¿Por qué opina eso? ¿Qué hubo de diferente entre hombre y mujeres?
Transferencias basadas en efectivo	8. “La entrega de bonos es una gran ayuda para nuestras familias”	¿Por qué opina eso? ¿Es mejor la entrega de bonos que del alimento directamente? ¿Tuvo alguna dificultad con los bonos?
	9. “No tuvimos dificultad para cambiar los bonos que nos dieron”	¿Por qué opina eso? ¿Fue fácil llegar al punto de venta? ¿Encontró los alimentos que buscaba en el punto de venta?
	10. “Considero que para las mujeres es más fácil los bonos que le entreguen alimentos directamente”	¿Por qué opina eso? ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada modalidad?
Capacitación	11. “Las capacitaciones nos ayudaron a tomar mejores decisiones al momento de elegir los alimentos”	¿Por qué opina eso? ¿Qué les enseñaron en las capacitaciones con relación a la elección de alimentos? ¿Qué cambio en la toma de decisiones al momento de elegir los alimentos?
	12. “Gracias a las capacitaciones ahora preparo los alimentos de una forma más saludable”	¿Por qué opina eso? ¿Qué les enseñaron en las capacitaciones con relación a la preparación de los alimentos? ¿Qué cambio en la forma de preparar los alimentos?
	13. “Gracias a las capacitaciones ahora conservo mejor los alimentos”	¿Por qué opina eso? ¿Qué les enseñaron en las capacitaciones con relación a la conservación de alimentos? ¿Qué cambio en la forma de conservar los alimentos?
Mujeres	14. “La Operación apoyó especialmente a las mujeres”	¿Por qué opina eso? ¿Cómo fue ese apoyo a las mujeres y a los hombres?
	15. “La Operación tuvo en consideración que soy mujer / madre”	¿Por qué opina eso? ¿Qué consideración cree que se tuvo?
	16. “Gracias a la participación en la Operación ahora tomo más decisiones con relación a los alimentos que voy a comprar”	¿Por qué opina eso? ¿Qué cambió en la forma en que toma las decisiones con relación a los alimentos a comprar?

Anexo 6: Procesos de la OPSR 200708

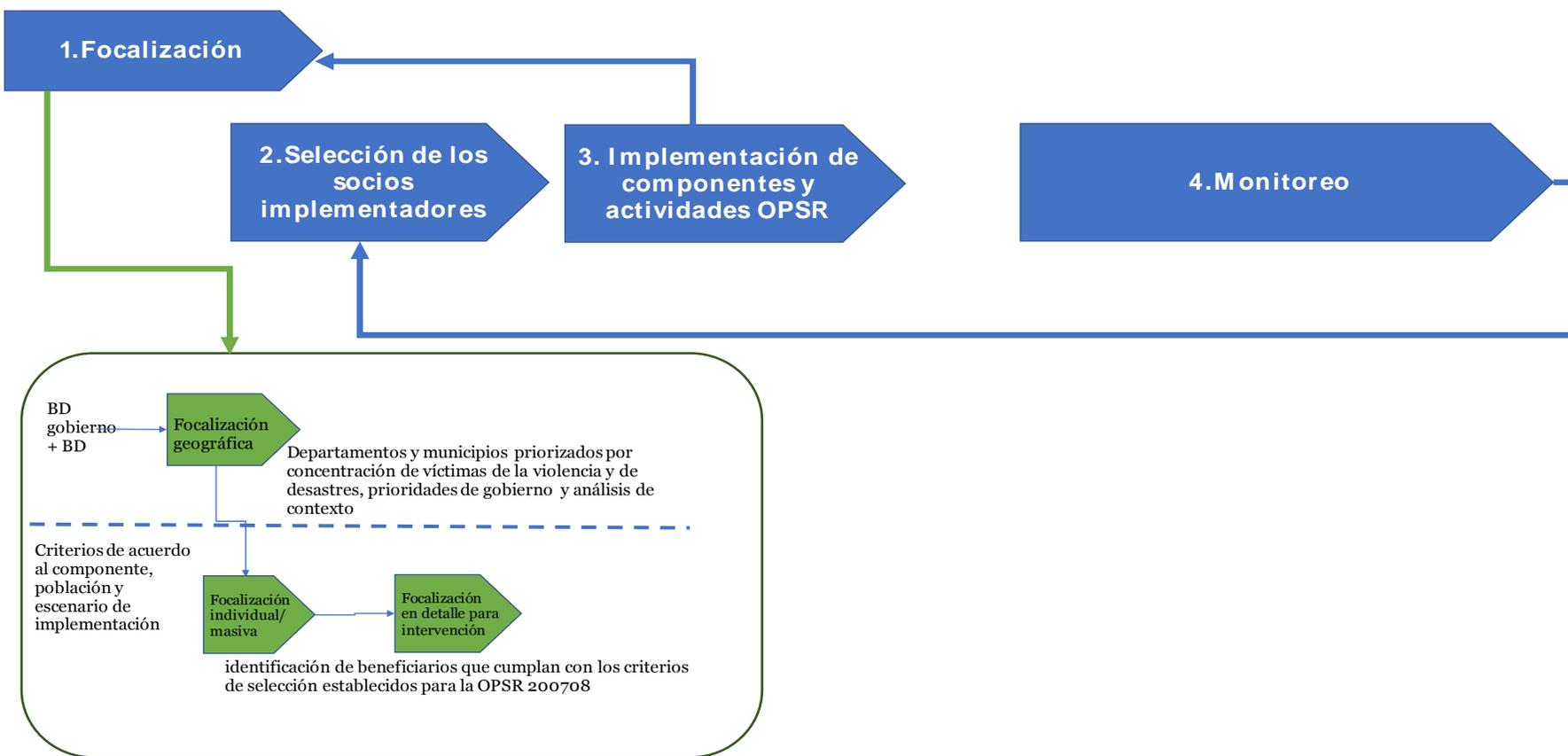
A6-1. Descripción de los procesos de la OPSR

1. La operación se resume en cuatro procesos (Figura A6-1): 1. Focalización, 2. Selección de los Socios Implementadores, 3. Implementación de Componentes y Actividades OPSR y 4. Monitoreo. Estos procesos son una compilación de la revisión de la versión 4 del Manual de operaciones de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200708 de noviembre de 2015, los documentos y bases compartidas por PMA Colombia; así como fuentes de información primaria provenientes de entrevistas a encargados de los diferentes procesos de las oficinas responsables en PMA. Con estas fuentes se presenta la versión inicial de los procesos que se desarrollan en la operación de la OPSR 200708.
2. El proceso de focalización se determina en tres niveles de desagregación (Figura A6-1):
 - a. El primero de ellos con la focalización geográfica (Figura A6-2), realizado por única vez en el 2014, previa la puesta en marcha de la OPSR 200708. En esta se utilizan principalmente insumos como la Humanitarian needs overview, bases de datos con información secundaria del Gobierno Nacional¹⁶⁷, reportes de contexto de las SO y reportes de seguridad alimentaria y nutricional en Colombia, desarrollado a partir de la metodología Vulnerability, Analysis Mapping (VAM) (PMA, 2014). El desarrollo de esta focalización es el primer punto de control para poner en marcha la operación, es decir, antes de iniciar la OPSR, se debe identificar a los potenciales participantes de la operación a través de un proceso de focalización, tal como lo señala el manual de operaciones, Operación Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200708 (PMA, 2015). El resultado de esta evaluación estableció la existencia de esta focalización geográfica con un resultado de priorización de 12 departamentos (PMA, 2015c), luego 11 por la exclusión del Departamento del Meta, ocasionado por limitantes de donaciones para Alimentación Escolar, esta razón es mencionada en entrevistas con el área de monitoreo y alimentación escolar del PMA.

¹⁶⁷ Las entidades que aportan información son Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Departamento para la Prosperidad Social (Prosperidad Social)

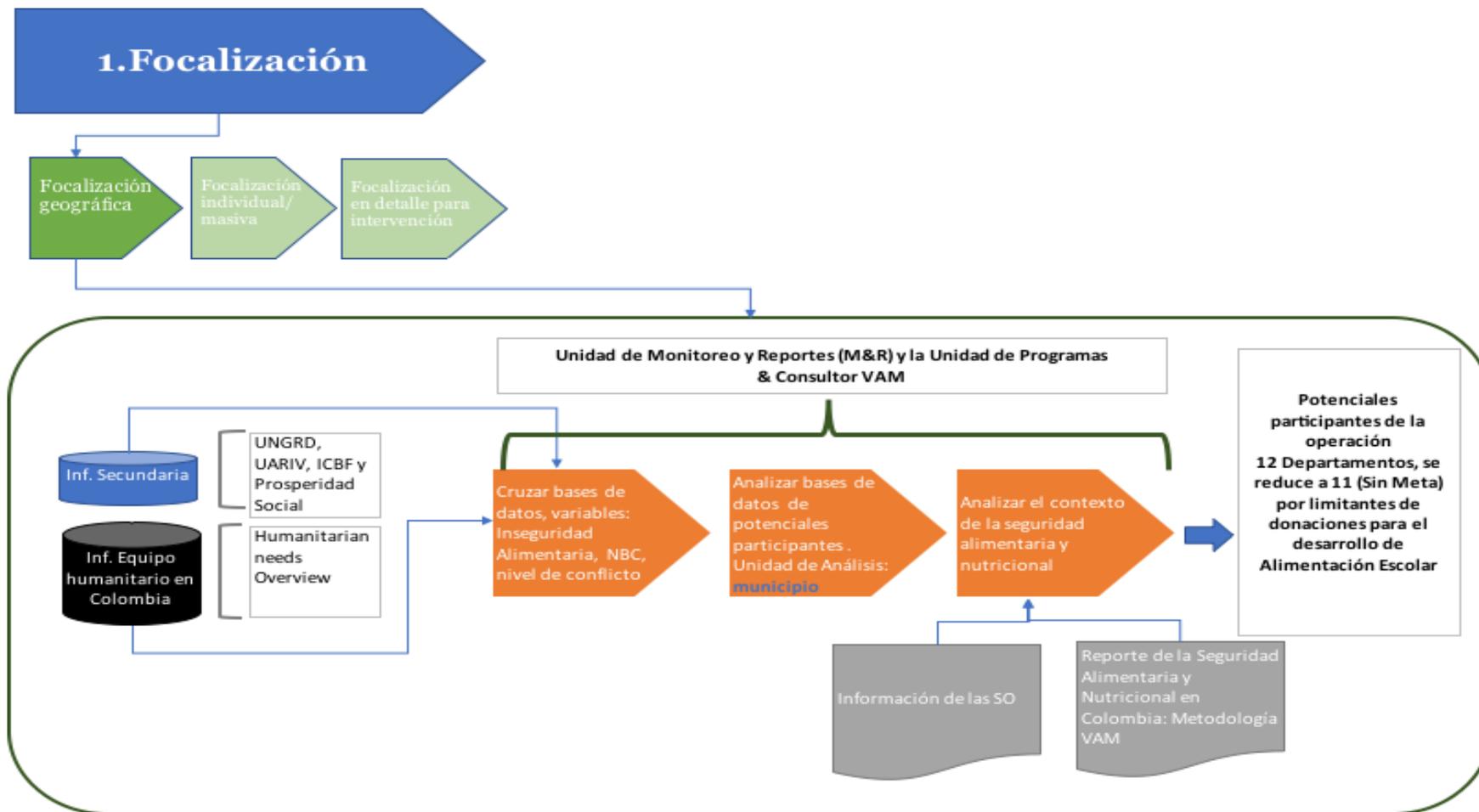
Focalización

Figura A6.1 – Proceso de focalización



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.2 – Proceso de focalización- focalización geográfica

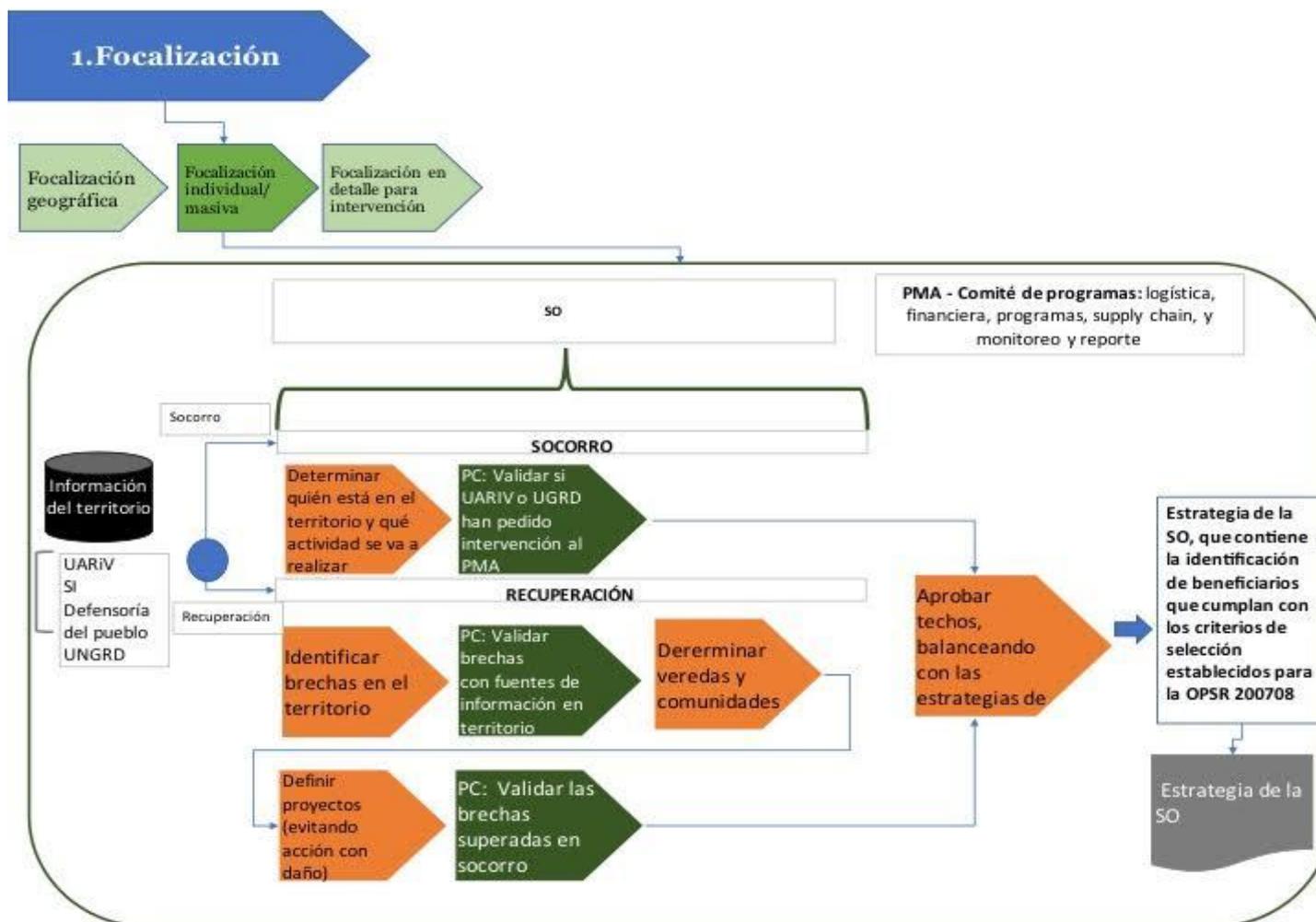


Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

- b. El segundo nivel es la focalización individual/masiva (Figura A6-3) que se hace para el componente de Socorro, exceptuando situaciones de confinamiento y solicitudes de gobierno y desastres naturales masivos, y para el componente de Recuperación, una vez realizada la focalización geográfica. Este proceso de focalización es la base de las propuestas de proyectos de la estrategia de cada una de las SO. Se destacan dos puntos de control que realiza la SO, el primero de ellos, exclusivo del componente de recuperación, es validar con la fuente de información en el territorio la información y las brechas identificadas, el segundo punto de control, tanto para socorro como recuperación, es validar si la UARIV o la UNGRD ha solicitado apoyo para la atención de emergencias, si no se ha solicitado apoyo, se excluye la atención en la modalidad de socorro, y se ingresa posteriormente en recuperación. Esta focalización¹⁶⁸ permite a la SO valorar la intervención y solicitar los fondos para su estrategia dentro del territorio, así como para proponer de manera paralela los posibles SI que desarrollarían los proyectos, esta estrategia, que incluye la manera en que la SO va a desarrollar sus proyectos y los SI requeridos para implementar los proyectos, se aprueba por CO al interior del Comité de Programas.
- c. Una vez aprobada la estrategia propia de las SO por parte de Comité de Programas, los SI, previo a la intervención, hacen una focalización de detalle para la intervención (Figura A6-4), la cual requiere la aplicación de los instrumentos, y como resultado la determinación de los participantes seleccionados para las intervenciones. En este proceso se documentan los puntos de control de aplicación de los instrumentos.

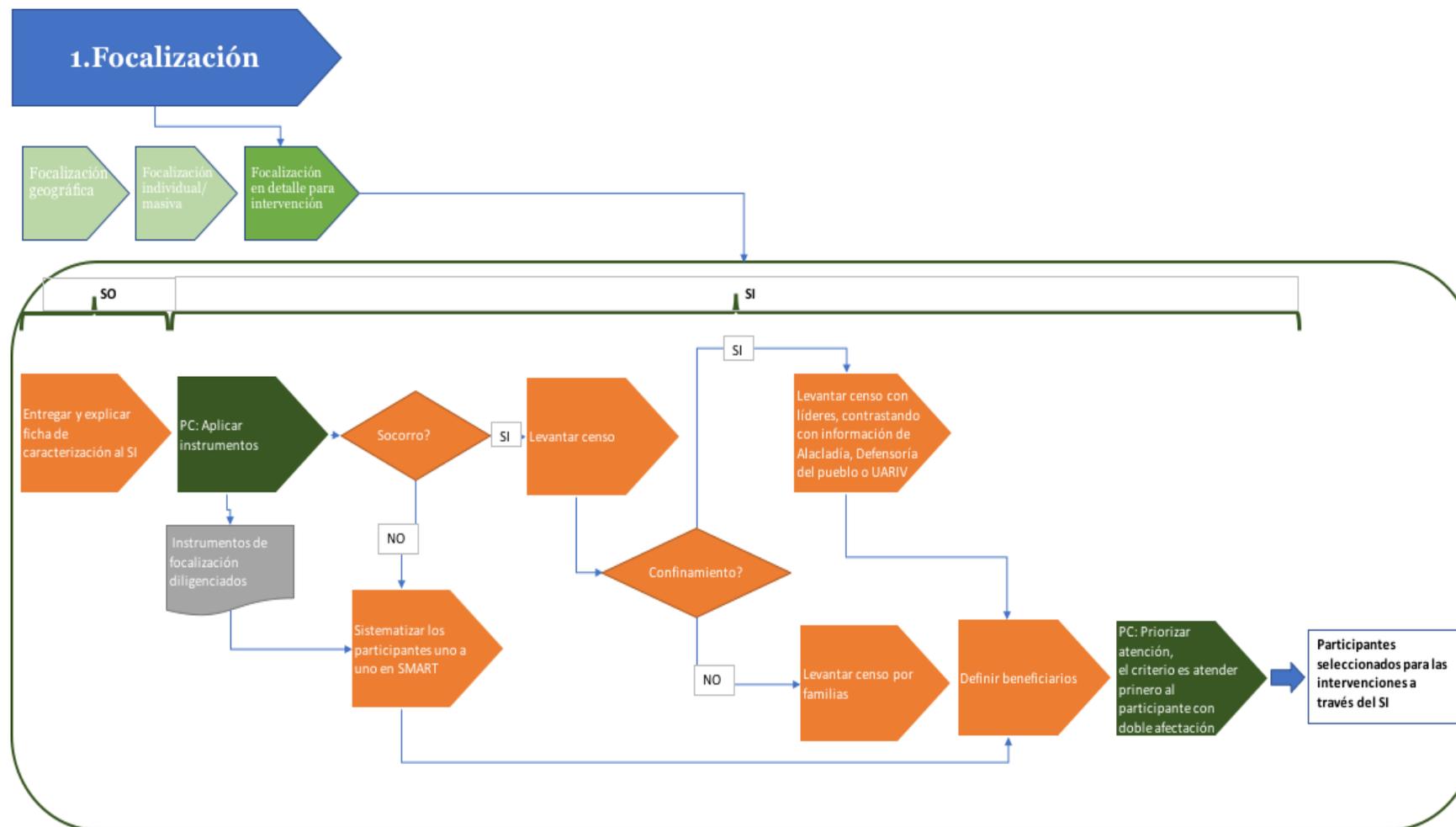
168 La focalización individual se da en el componente de socorro para los escenarios de desplazamientos individuales “gota a gota”, la focalización por comunidad se da tanto para el componente de socorro como de recuperación. (PMA, 2015)

Figura A6.3 – Proceso de focalización- focalización individual/masiva



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.4 – Proceso de focalización- focalización al detalle para intervención

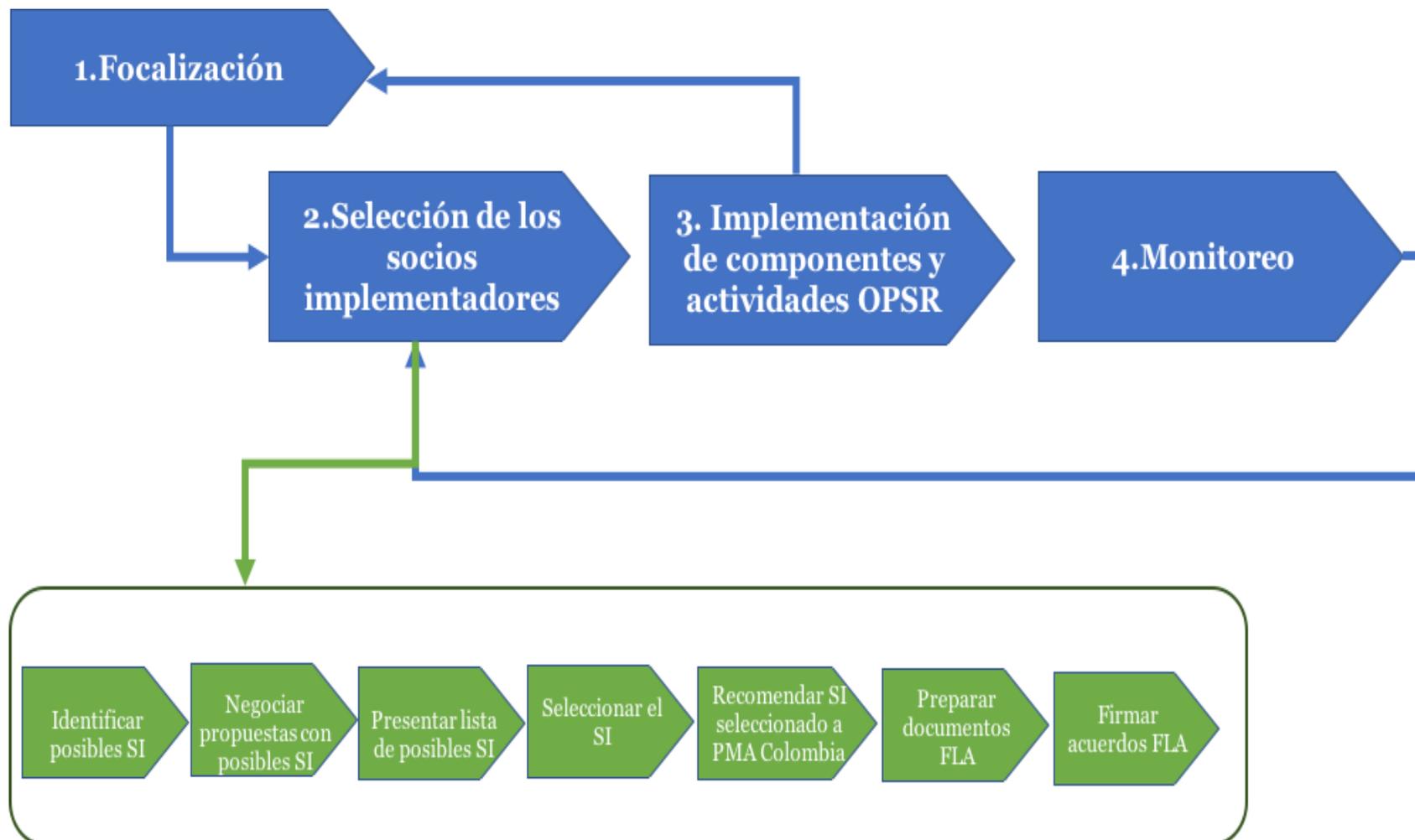


Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

A6-2. Selección de los Socios Implementadores

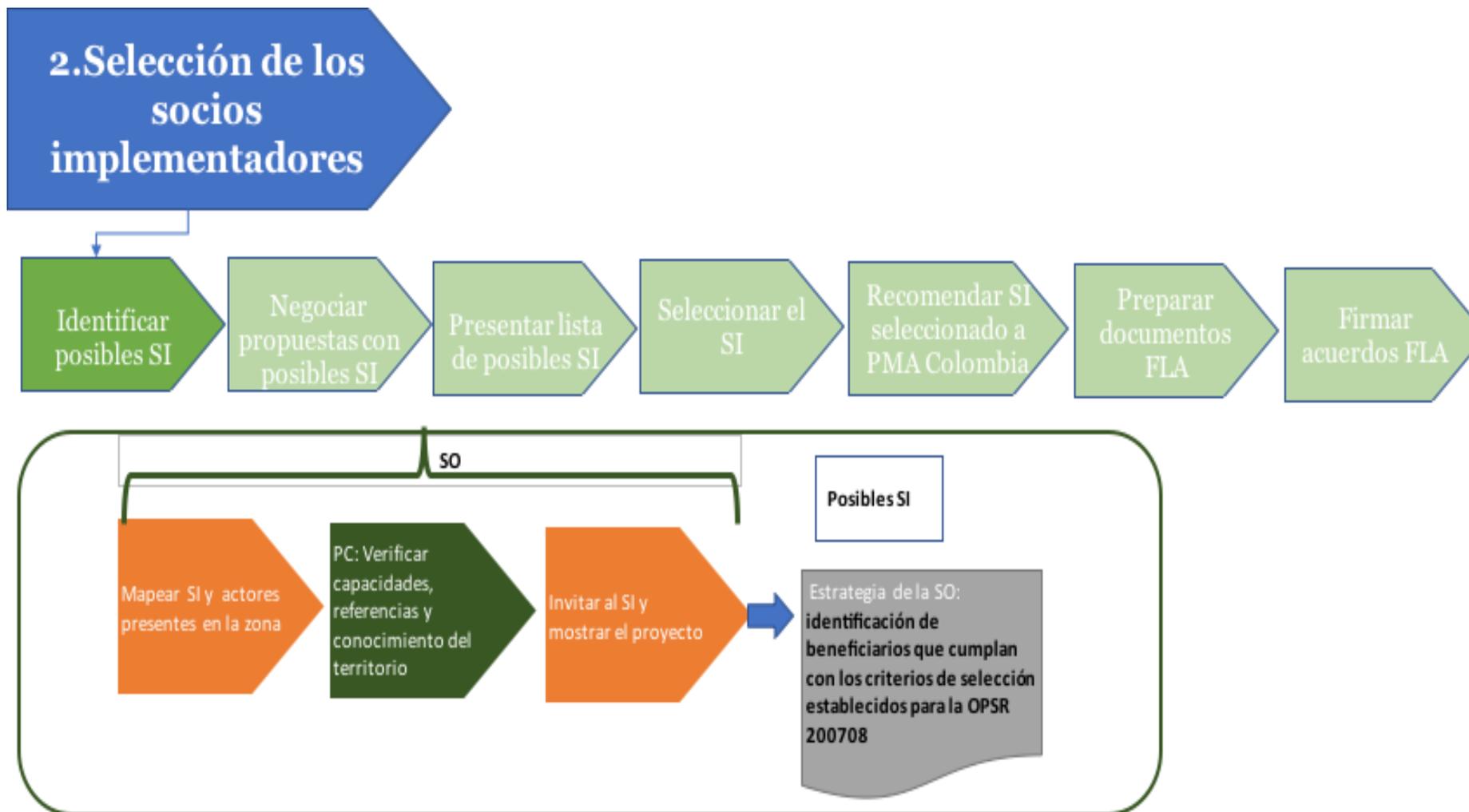
3. El proceso de selección de los SI tiene por objeto asegurar la esencia de la OPSR en Colombia, diseñada para ser acompañada por un socio que conozca el territorio y con capacidad operativa que dé a la OPSR el carácter complementario que potencie las intervenciones a los participantes, tal como se estableció en entrevistas en CO. En este proceso se hace un detalle especial en las actividades de identificar posibles SI y presentar la lista de estos posibles SI (Figura A6-5). La selección de los SI tiene inmersa la focalización individual/masiva, dado que en los proyectos que presenta el SI ya se tiene la propuesta de focalización individual/masiva.
4. En primer lugar, la identificación de los posibles SI (Figura A6-6) se da a través de un mapeo del territorio, en donde se tiene claridad de los actores presentes en la zona y sus respectivos proyectos, en este caso, se determina quién podría ser un SI que apalanque la Operación, se destaca que a este posible SI, como punto de control, se le aplican los criterios de evaluación de los SI, en los cuales se destaca las capacidades, referencias y conocimiento del territorio.
5. En segundo lugar, una vez determinados los candidatos para ser SI, y una vez negociados los términos de la intervención entre la SO y el SI; y siendo parte de la estrategia de la SO, esta se presenta en el Comité de Programas (Figura A6-6), en donde se reciben las diferentes observaciones y se aprueba o rechaza el proyecto con el SI propuesto. El producto que se ve en la siguiente figura muestra como producto la lista de posibles SI, es importante tener en cuenta que esto es parte de la estrategia de la SO, la cual se aprueba de forma anual, y se hacen modificaciones en el transcurso del año teniendo en cuenta las particularidades del territorio.
6. Las demás actividades del proceso de selección de SI (Figura A6-7) se dan el marco de la aprobación del plan estratégico, teniendo como punto final la firma con cada SI de un Field Level Agreement (FLA), el cual detalla las responsabilidades del SI en el territorio en el desarrollo de la estrategia de la SO. Los puntos de control necesarios para tener un adecuado control de calidad en el trabajo que realizan los SI se muestran en la Recomendación uno (1) del documento, el cual se centra en “Verificar capacidades, referencias y conocimiento del territorio con contexto”, dado que, al mapear el contexto, se tiene más precisión de las capacidades que debe tener el SI y los puntos específicos a verificar.

Figura A6.5 – Proceso de selección de los SI



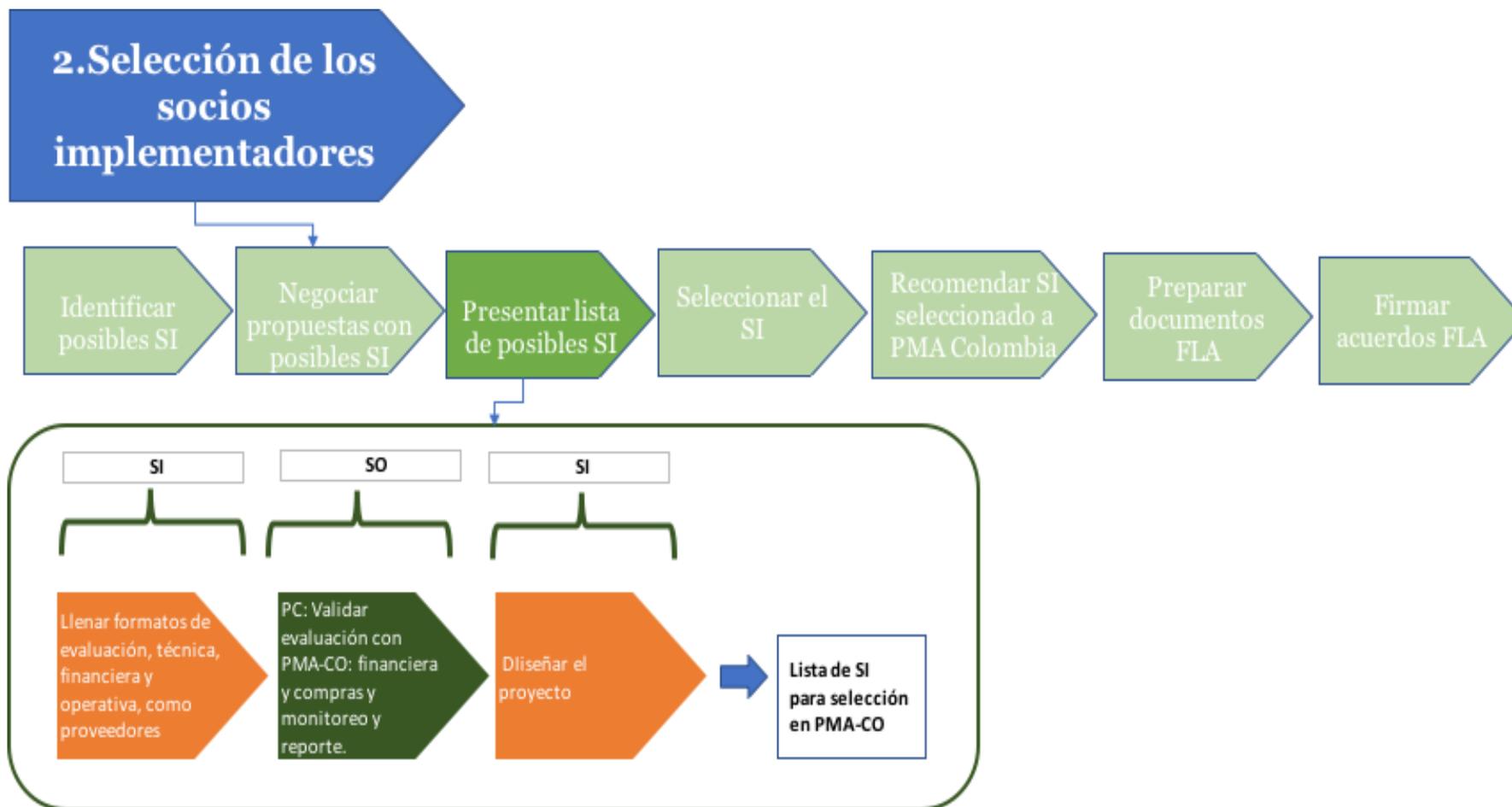
Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.6 – Proceso de selección de los SI- Identificar posibles SI



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.7 – Proceso de selección de los SI- Presentar lista de posibles SI



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

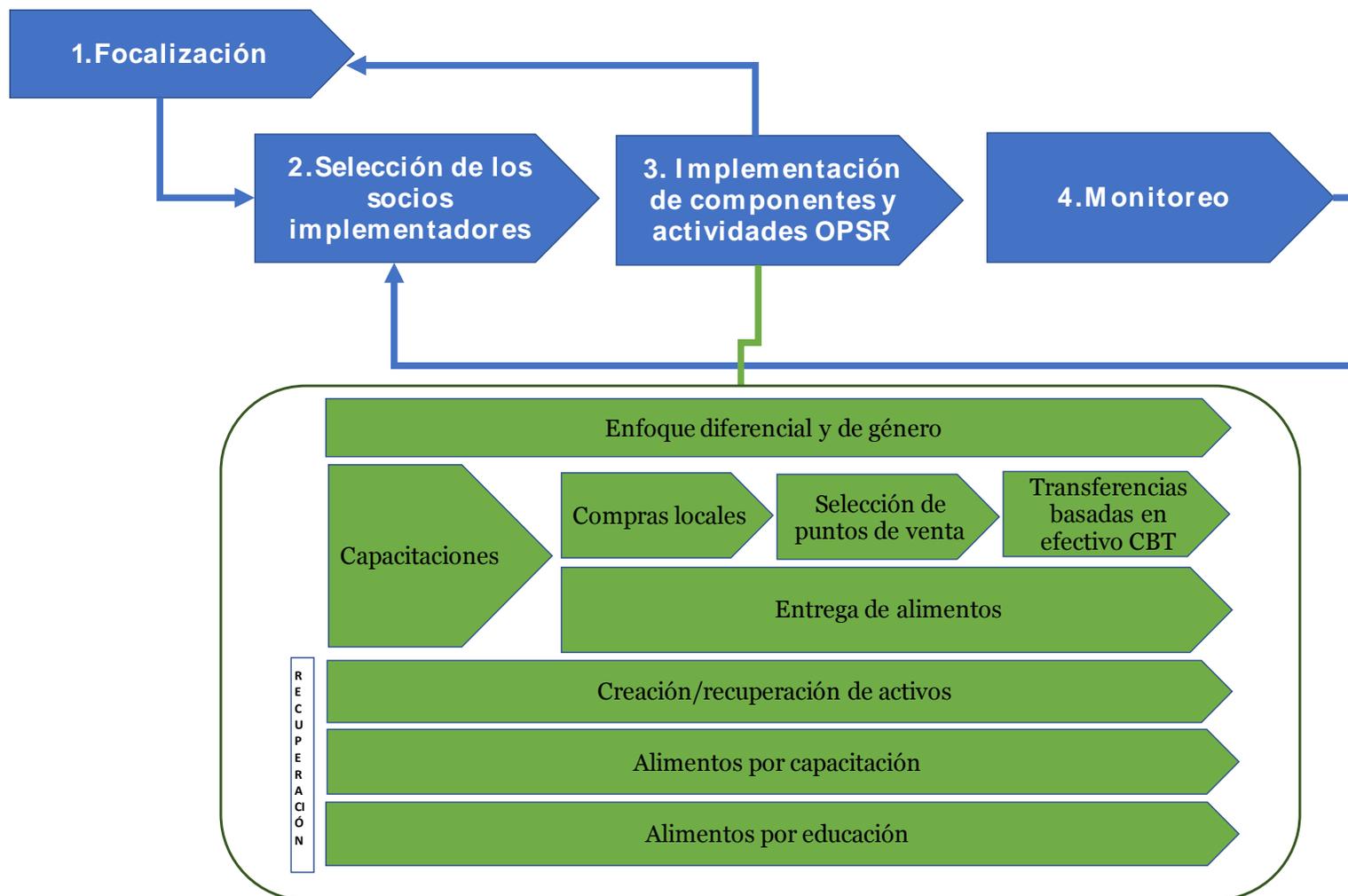
A6-3. Implementación de componentes y actividades OPSR

7. De forma general a través de este proceso se desagrega la implementación de los componentes de Socorro y Recuperación, atravesados por un enfoque transversal diferencial y de género. El componente de Socorro se centra en la entrega de alimentos y bonos, según se facilite en el contexto, el componente de Recuperación, con la intervención generalizada de SI, sin embargo, estas mismas actividades son implementadas en ocasiones directamente por el PMA, en donde asume las actividades delegadas al SI, e implementa al SI también las actividades de Alimentos por Capacitación, Creación/recuperación de activos y Alimentos por educación (Figura A6-8).
8. Desagregando este proceso, se tiene la actividad de capacitaciones (Figura A6-9), la cual se desarrolla de forma previa y como punto de control en sí misma de la entrega de alimentos y bonos a través de las diferentes modalidades previstas para ello. Consiste principalmente en charlas mensuales que se les dan a los participantes de la operación y cuyo objetivo principal es mejorar las prácticas saludables y la diversidad de la dieta, utilizando de mejor forma los alimentos provistos por el PMA. Esta capacitación tuvo dos estrategias durante la operación, en el 2015 se capacitó desde CO a las SO y las SO capacitaron a los SI, en una estrategia de cascada, sin embargo, se cambia en 2016, cuando esta capacitación se imparte directamente desde CO a los SI de cada uno de los territorios. Al interior de las capacitaciones se tienen puntos de control, el más importante es la lista de asistencia de los beneficiarios, pues sin esta asistencia, no se accede a los alimentos o bonos.
9. A su vez, en las capacitaciones, el control ejercido desde las SO a los SI consiste en acompañamiento a toda la implementación, inclusive la capacitación, de forma selectiva¹⁶⁹ o en el total de la operación, los beneficiarios en los grupos focales manifestaron ver al PMA en todas las partes del proceso. Los SO hacen saber de forma inmediata al SI las oportunidades de mejora en la implementación, tal como lo afirman los jefes de las SO y los SI en las entrevistas, esto se registra en los informes de los SI y es corregido en el resto de la operación, a su vez, es parte de la evaluación de los SI por parte de las SO. Sin embargo, es importante resaltar que esto solo se registra en la sección de “Informes, ejecución de actividades y rendimiento de la evaluación de los SI”, y dentro de un ítem denominado “El Socio fue capaz de llevar a cabo actividades propias del proyecto de manera autónoma - coordinación de entregas, capacitaciones, visitas de seguimiento”, por tanto, no hay registro de calificación exclusiva sobre la calidad de los SI en el proceso de capacitación.

¹⁶⁹ Se acompaña de forma selectiva en los casos en que la operación es muy grande, por ejemplo, IRACA y FEST en Chocó y la Guajira, o cuando la SO tiene varias intervenciones de forma simultánea que desborde la capacidad de verificación del 100% de la operación por parte de la SO.

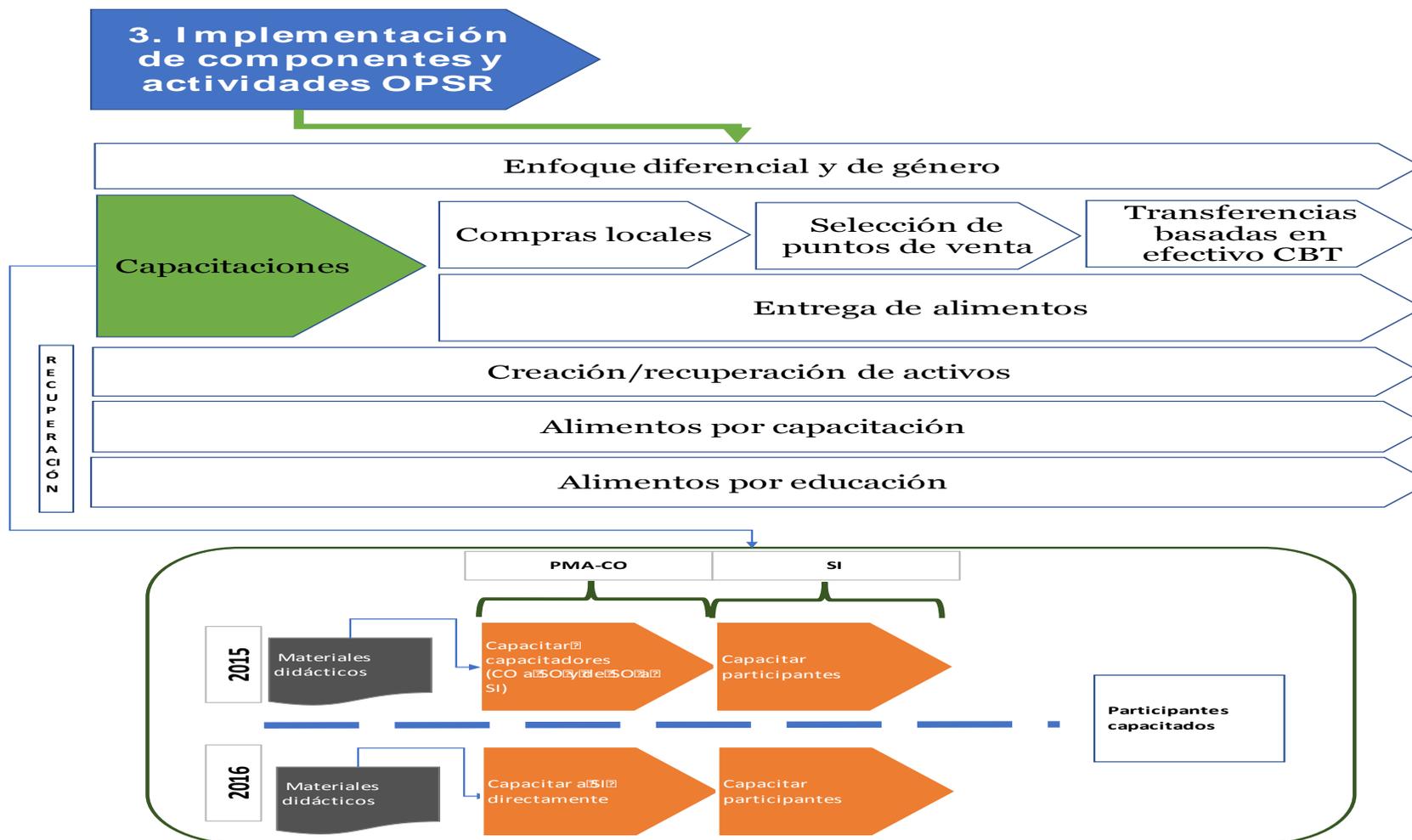
10. Para las actividades relacionadas con las compras locales (Figura A6-10), se tiene en primer lugar el punto de control definido en la búsqueda de pequeños productores, o asociaciones de pequeños productores, que no se encuentren en condiciones de vulnerabilidad y que quieran mejorar sus medios de vida. Luego se controla las características de este productor, verificando su capacidad, estableciendo de esta forma, a través de condiciones contractuales, las facilidades a través de anticipos y oportunidad en el pago, con el propósito de que el pequeño productor cuente con el capital de trabajo para la primera entrega. La vinculación a una cadena productiva se da por medios propios del PMA, como punto de venta para sus participantes o como proveedor de un punto de venta, o siendo conformador de canastas predeterminadas para los participantes de la OPSR, los puntos de control aquí aplicados son de tipo contractual, relacionados con la disponibilidad de productos, cumplimiento con el acuerdo de precios para los beneficiarios y ejercer el control a los beneficiarios sobre las limitantes en los productos a ser redimidos con el bono. De igual modo, puede ser vinculado a mercados en el sector privado como proveedor de grandes superficies o de fundaciones que dan salida a los productos o siendo proveedor de compras públicas, como, por ejemplo, proveedor para los Programas de Alimentación Escolar (PAE) o para el ejército nacional, entre otros mercados gubernamentales. Para el caso del PAE se tienen puntos de control relacionados con la oportunidad y disponibilidad de productos.

Figura A6.8 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR



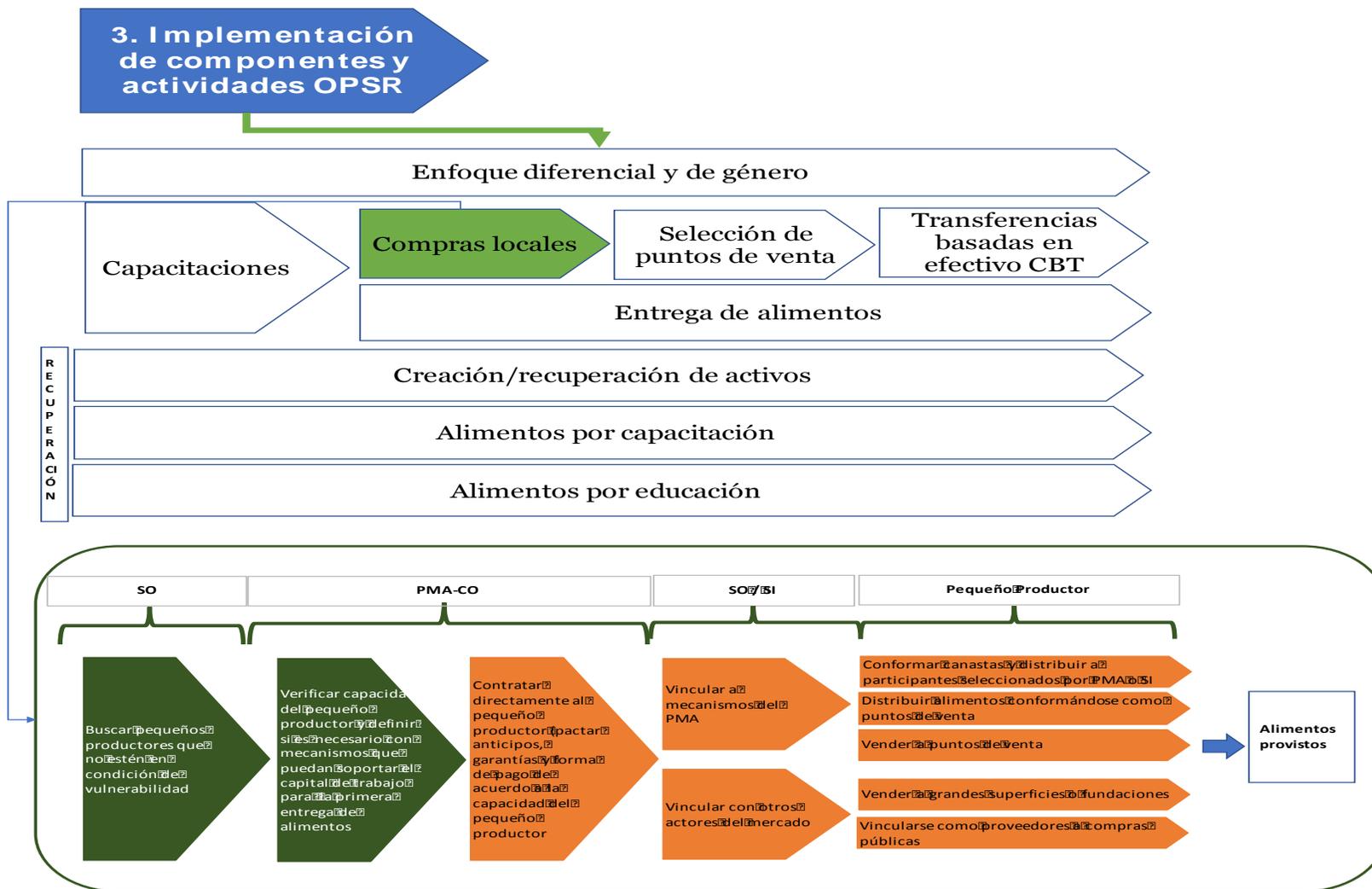
Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.9 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.10 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR- Compras locales



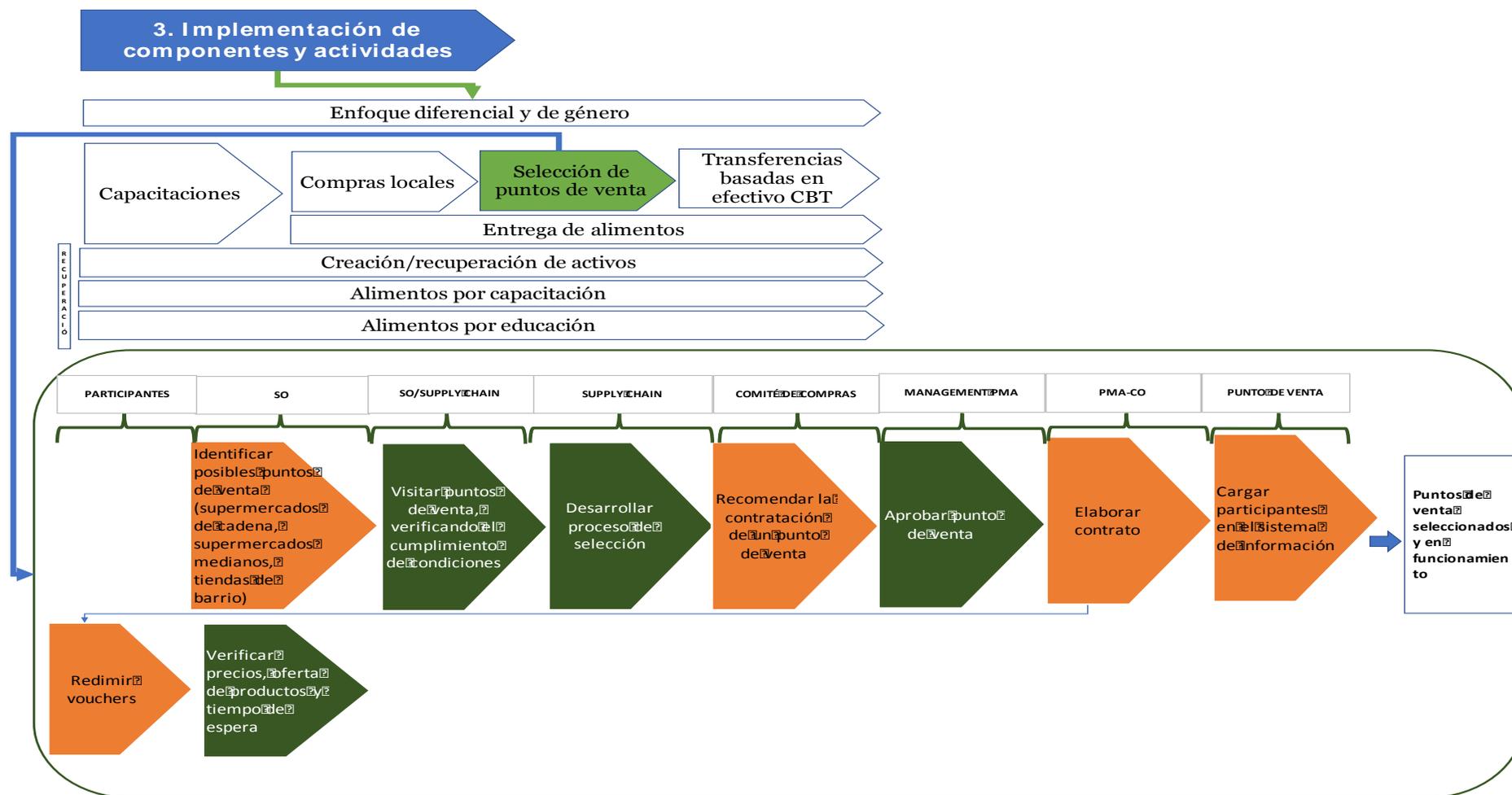
Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

11. En la selección de puntos de venta (Figura 6-11) se tiene como puntos de control principales, la verificación de las condiciones del punto de venta, tanto de salubridad, capacidad y oportunidad de atención, como la diversidad de productos, las cuales se verifican por visitas directas y en el proceso de selección, usando una especie de lista corta, en la cual se sustentan a través de la presentación de una oferta y documentación soporte por parte del punto de venta. Ya en CO se aplica el control de aprobación del punto de venta, una vez surtida la selección, y por parte de la SO, el control del monitoreo continua en cada una de las redenciones de bonos, en donde se verifican la oferta de productos, la oportunidad, así como las variaciones en los precios.
12. La modalidad de transferencias basadas en efectivo, CBT (Figura A6-12), fundamenta su operación en la ya mencionada selección de puntos de venta y las compras locales, sustentadas por los pequeños productores, así como en la selección de los SI. El factor crítico para el CBT es lograr que el acceso a la redención del bono sea garantizado a través de la proximidad de los puntos de venta y de la calidad de los mismos. En esta actividad, los puntos de control hacia el participante, se centran en verificar la identificación del mismo, la conformación de la canasta y la redención total del bono. Este último control es posible por las características de los sistemas de información propios y del SMART, aplicativo propio del PMA. Los controles para el punto de venta se dan por parte de las SO y CO, en donde se verifica a través de informes del sistema de información el cumplimiento de la entrega de los productos permitidos a los participantes y en la cantidad de redenciones que son solicitadas para pago por parte del punto de venta.
13. En “*En especie*” o transferencias de raciones alimentarias (Figura A6-13), la operación empieza desde la logística requerida para nacionalizar las donaciones en especie, pasando por el transporte requerido para acercar estas raciones a los participantes, y en la interacción directa del PMA o a través de un SI para hacer llegar estos alimentos a las comunidades participantes. Los puntos de control se sustentan en asegurar la trazabilidad de las cantidades de alimentos en todo el proceso de almacenaje y transporte, así como en la llegada oportuna de los alimentos a los participantes.
14. Hay una tercera modalidad, probada solo a nivel de piloto, denominada entrega de efectivo o “cash”, la cual, al implementarse en un ejercicio experimental, buscó “cubrir las brechas socioeconómicas en términos de ingresos y necesidades básicas con el ánimo de recuperar sus medios de subsistencia, incentivar la autonomía económica, así como también mejorar la diversidad alimentaria” (PMA, 2017b). la justificación de usar esta modalidad, se da por: a) En Medellín hay una gran cantidad de mercados o centrales de abastecimiento que permitirán mejorar la diversidad alimentaria de las mujeres y sus familias; 2) Se identificó un proceso de entrega de efectivo con CERFAMI que cumpliera con parámetros de

acceso, cobertura y seguridad; 3) El mecanismo de entrega de efectivo es familiar a las mujeres lo cual les proporciona una percepción de seguridad y confianza; 4) De acuerdo con el análisis micro y macro de riesgos, todos los riesgos son mitigables; 5) Después de haber consultado a las mujeres sobre la modalidad de entrega, para ellas el efectivo les permite cubrir diferentes necesidades, entre ellas la diversificación de su dieta, ya que con la entrega en efectivo ellas pueden escoger libremente donde comprar según sus preferencias y necesidades. Los resultados de la aplicación de esta modalidad de entrega de efectivo, según el citado informe del SI, describe que las mujeres tuvieron una percepción positiva, por el poder de decisión en los aspectos de invertir su dinero y administrarlo de acuerdo con sus propias necesidades, esto intensificó su deseo de autonomía económica y de empoderamiento, obteniendo un auto-reconocimiento de sus capacidades para tomar decisiones, elegir sus gastos y planear los tiempos de los mismos.

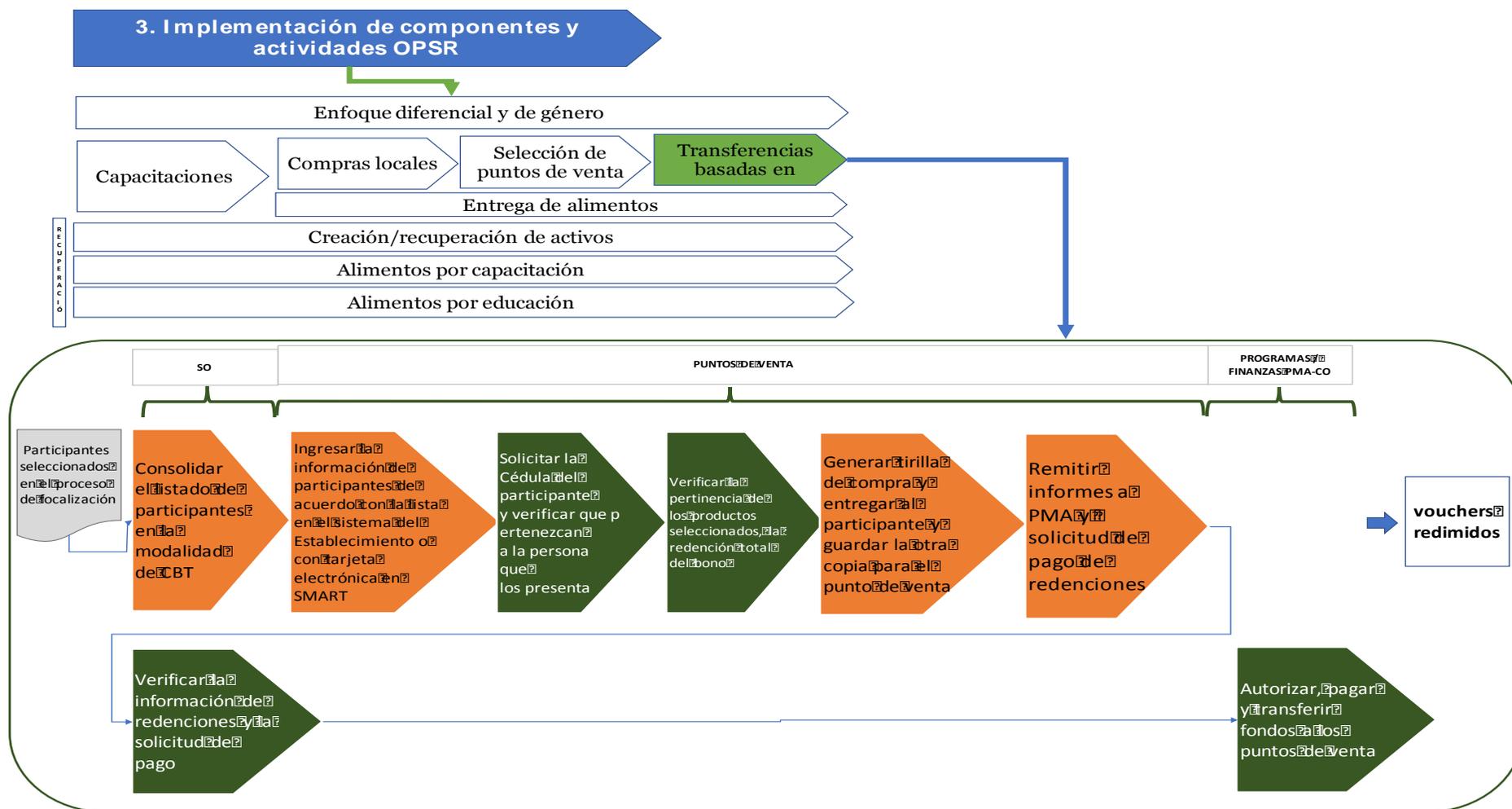
15. Las últimas tres actividades (Figura A6-15), exclusivas del componente de recuperación, como son alimentos por capacitación, alimentos por creación/recuperación de activos y alimentación por educación o alimentación escolar, tienen una manera estándar de presentarse, sin perjuicio de las particularidades que cada SI o el PMA le caracterice a la intervención. Aquí los puntos de control se centran en verificar la asistencia de los participantes a las actividades y en la verificación de los registros utilizados por el SI y que las cantidades entregadas correspondan con las programadas.

Figura A6.11 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR- Selección de puntos de venta



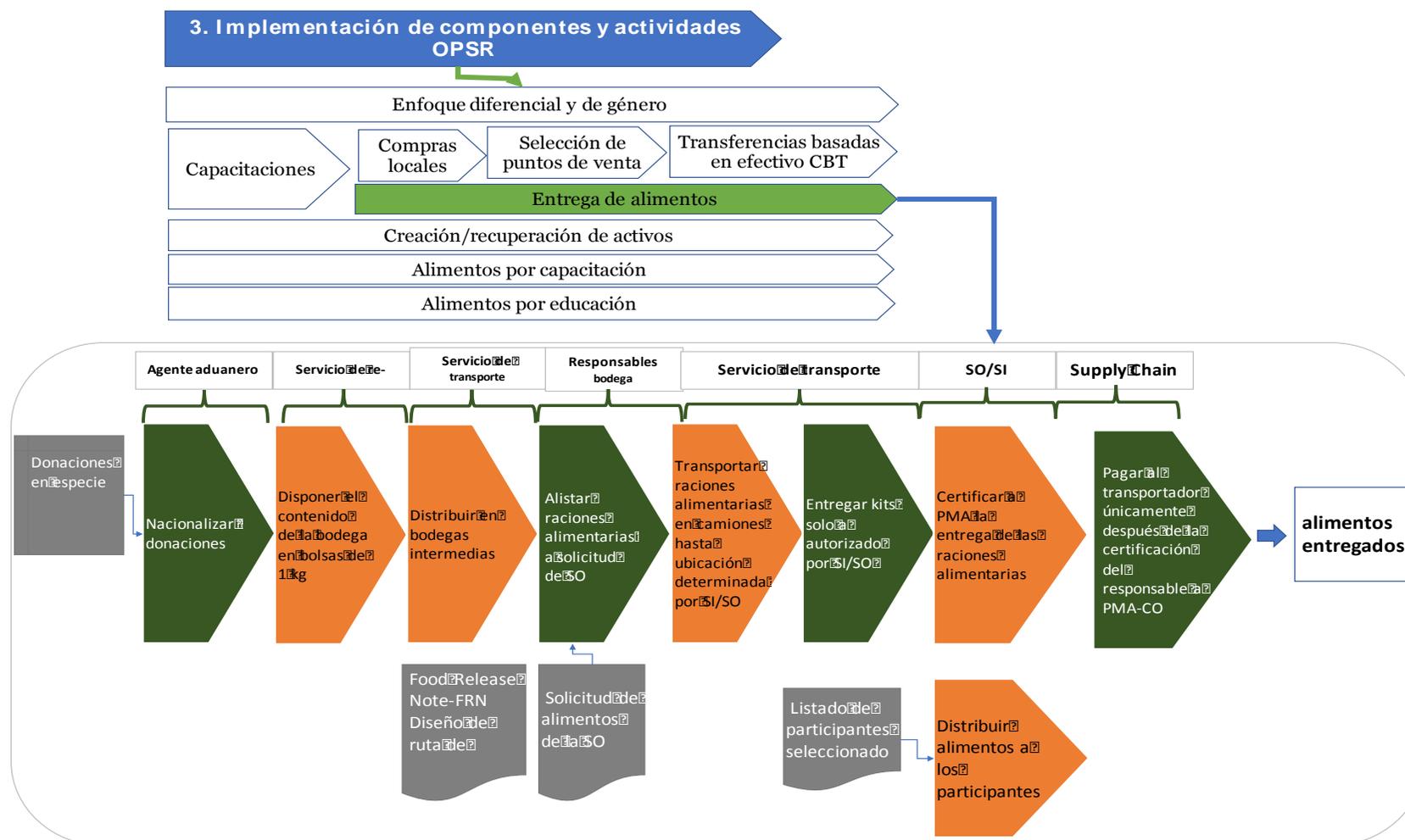
Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.12 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR- Transferencias basadas en efectivo- CBT



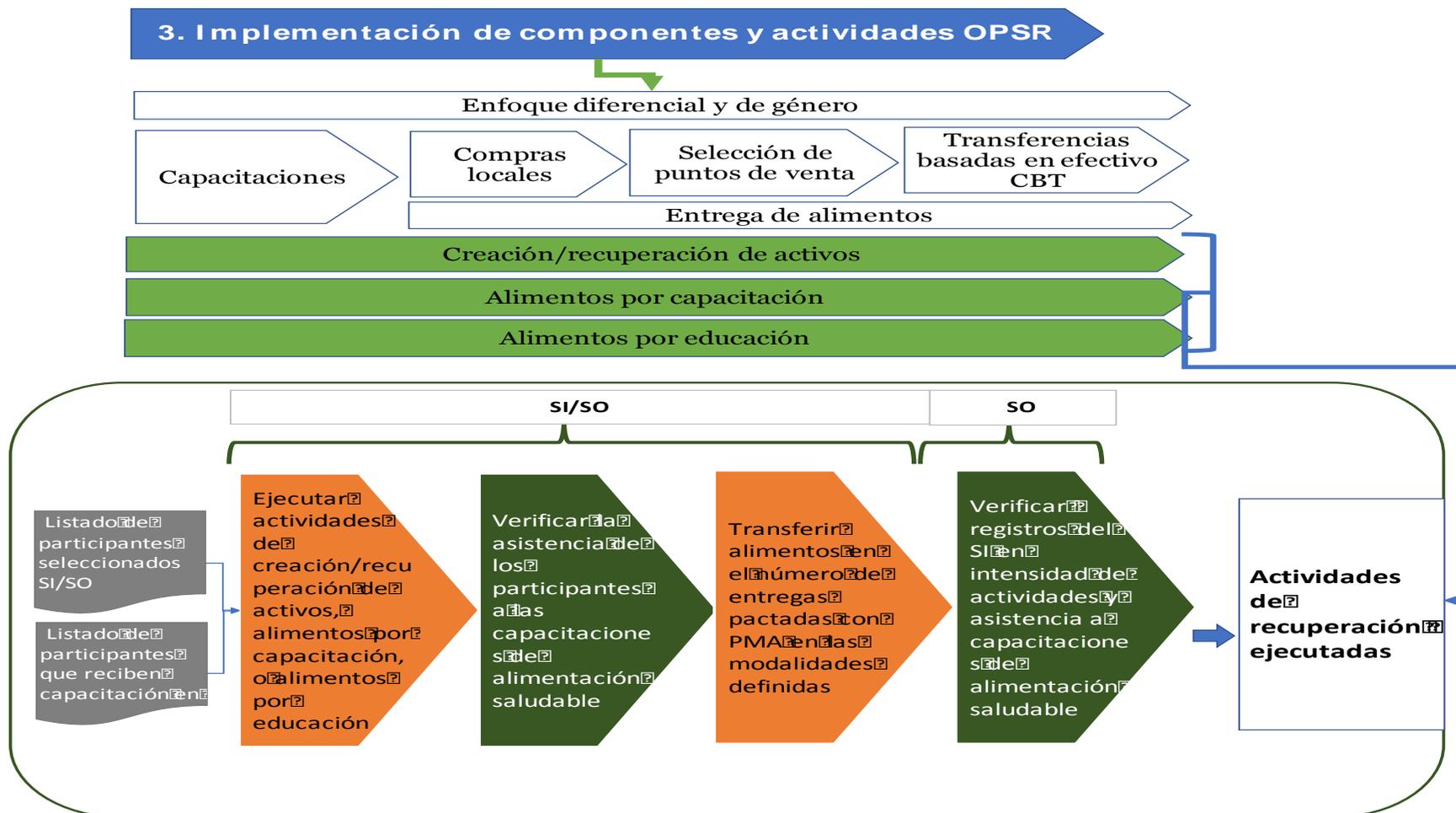
Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

Figura A6.13 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR- Transferencias raciones alimentarias “En especie”



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

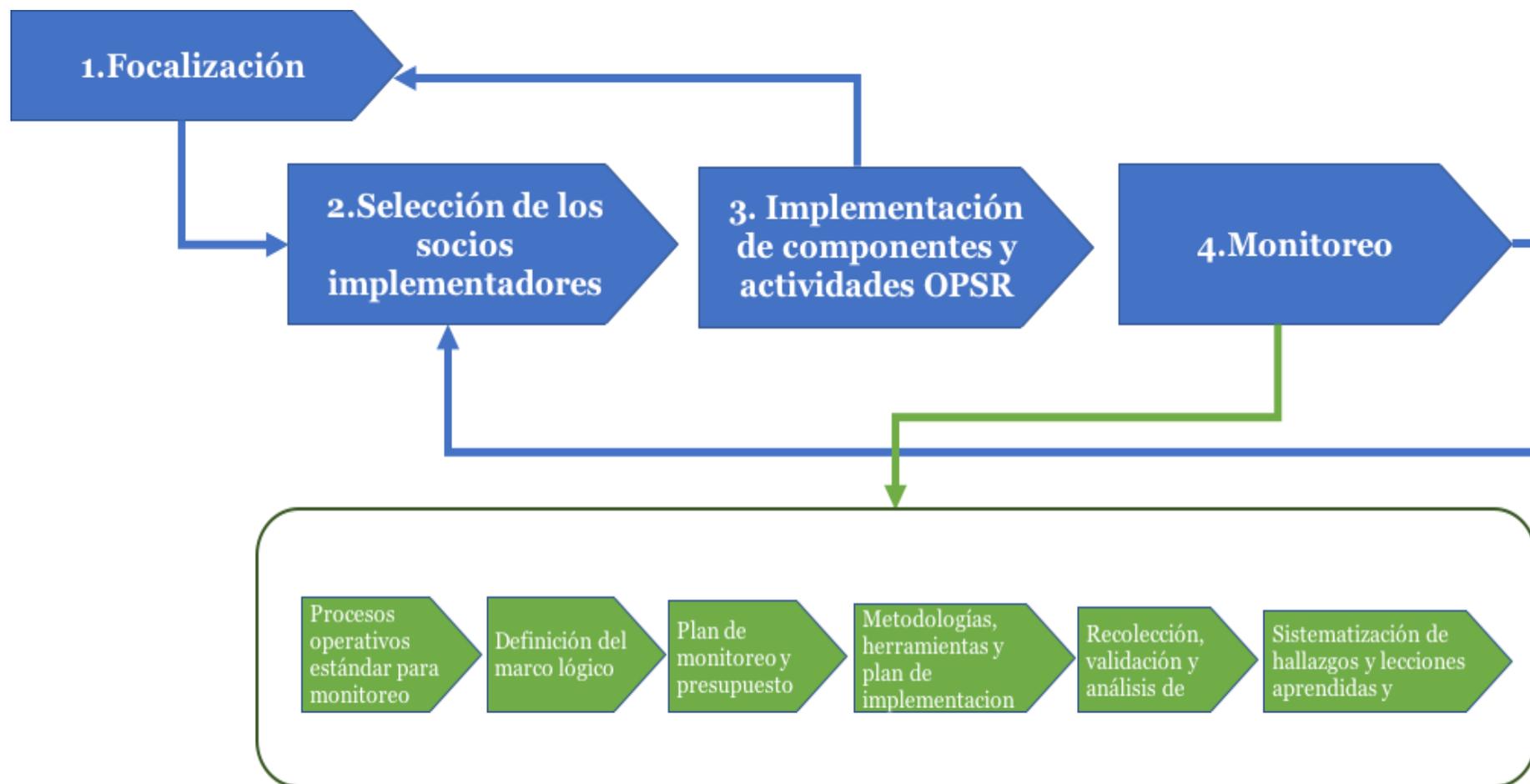
Figura A6.14 – Proceso de selección de Implementación de componentes y actividades OPSR- Creación/Recuperación de activos, alimentos por capacitación y alimentos por educación



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

A6-4. Monitoreo

Figura A6.15 – Proceso de monitoreo



Fuente: Econometría a partir de la información recolectada en documentos y entrevistas en PMA

16. El proceso de monitoreo (A6-15) se convierte en el punto de control de toda la OPSR, se encarga de verificar periódicamente a través de rutinas, desarrolladas por CO y las SO, en las cuales se registran los datos de la operación, en especial, las variables determinadas en el marco lógico que sustenta la Operación.
17. La línea base de seguimiento (PMA, 2015c), según el manual de operaciones de la OPSR, se realiza en este esquema:

Figura A6.16 – Tiempos de línea base y seguimiento

Componente	Actividad	Duración	Línea de Base	Seguimiento
Socorro	Distribución General de Alimentos	3 o 6 meses	Julio / Agosto	Octubre / Noviembre
Recuperación	Alimentos por Activos	3 / 5 meses	Julio / Agosto	Octubre / Noviembre
	Alimentos por Capacitación	3 / 5 meses	Julio / Agosto	Octubre / Noviembre
	Alimentación Escolar	Ciclo escolar	Inicio del año escolar	Finalización año escolar

Fuente: (PMA, 2015)

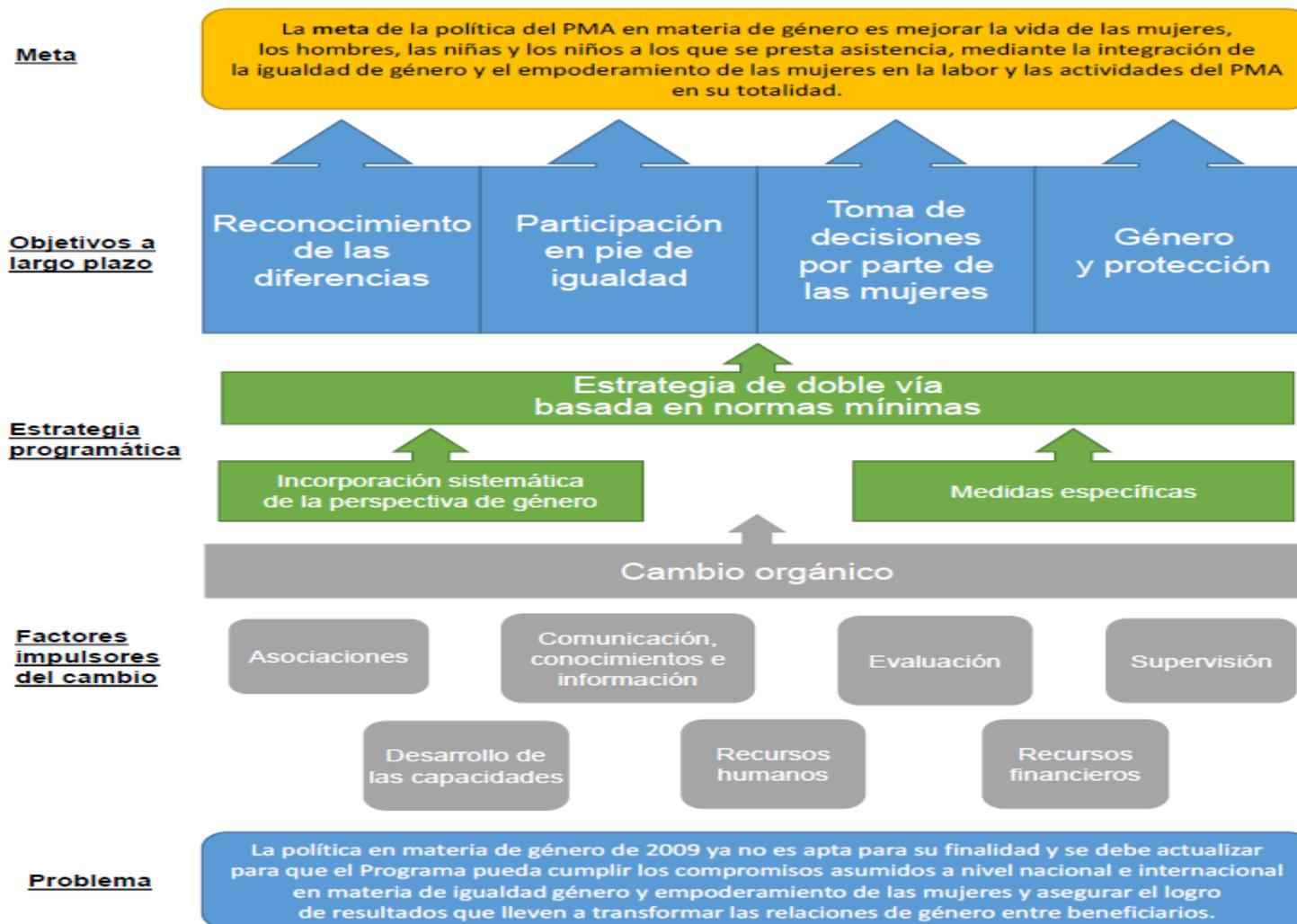
Anexo 7 - Implementación del enfoque de género en la OPSR 200708 del PMA

A7-1. Elementos sobre la política de género del PMA

1. La OPSR 200708 se implementó durante un momento de transformación en cuanto a la política corporativa del PMA en materia de género. Así, en el momento del diseño de la Operación la organización estaba transitando entre la política de género 2009170 y la política de género vigente (2015-2020). La política 2009 ha sido evaluada en el 2013, concluyendo que “sufre de limitaciones en cuanto a su calidad” y que su implementación había sido un desafío debido a “la falta de reconocimiento corporativo, compromiso y liderazgo” (PMA, 2013). Si bien la evaluación fue muy crítica respecto a la política, reconoce la existencia de un “momentum” para el PMA en cuanto a cambios que se generan desde el nivel de oficinas países y la importancia que se le da al tema a nivel corporativo (PMA, 2013).
2. La política de género 2015-2020 ha sido construida con base en las recomendaciones de la evaluación de la política anterior. Una de las claves para entenderla es la adopción de un enfoque que toma en consideración “las diferencias existentes en la vida de las mujeres y los hombres, las niñas y los niños” (PMA, 2015a). Es decir que los objetivos del PMA en cuanto a género no solamente abarcan a las mujeres, sino que implican el involucramiento de todas y todos para su éxito. La política está estructurada alrededor de cuatro objetivos y plantea una teoría de cambio encaminada hacia el mejoramiento de la vida de las mujeres.

170 La política de género 2009 no tenía una fecha de terminación definida.

Figura A7-1: Teoría de cambio de la política del PMA en materia de género para 2015-2020



Fuente: Política de género 2015-2020 (PMA, 2015a)

3. Al mismo tiempo que se implementaba la OPSR 200708, la Oficina Regional y la Oficina País desarrollaron estrategias para ejecutar de la política de género corporativa (PMA, 2016a) y (PMA, 2017a) . Tal como se puede observar en la tabla A7-1, es posible alinear las estrategias regionales y de la Oficina País con los objetivos de la política corporativa. Así, los cuatro objetivos de la estrategia país se enmarcan en los objetivos específicos de la estrategia regional y de la política de género 2015-2020. Lo anterior es evidencia de coherencia estratégica y es una hoja de ruta para concretar principios establecidos en acciones concretas, así como para adaptar la política corporativa a la realidad local.



Tabla A7-1: Alineación entre política de género corporativa del PMA, estrategia regional de género para América Latina y el Caribe y estrategia país de género en Colombia

	Política de género 2015-2020 Fuente: (PMA, 2015a)	Estrategia regional Fuente: (PMA, 2016a)	Estrategia País Fuente: (PMA, 2017a)
Objetivo general	Mejorar la vida de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños a los que se presta asistencia, mediante la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la labor y las actividades del PMA en su totalidad.		
Objetivos específicos	Adaptación sistemática de la asistencia alimentaria a las distintas necesidades y capacidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños	Objetivo I: Producción y recopilación de información de calidad sobre la relación entre el tema de género y la seguridad alimentaria y nutrición, producida para informar los programas y políticas nacionales y/o los programas propios del PMA	Objetivo 4: Generación de Conocimiento: “Generar conocimiento en temas de género y protección y documentar las lecciones aprendidas, historias de vida y casos exitosos de los programas que adelanta el PMA.”
	Participación de hombres y mujeres en pie de igualdad en el diseño y la puesta en práctica de políticas y programas de seguridad alimentaria y nutrición que lleven a transformar las relaciones de género	Objetivo II: Mejoramiento de la incorporación del tema de género en los programas diseñados y puestos en práctica por el PMA a través de la identificación de necesidades e intereses de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de los programas y de acciones encaminadas a cerrar brechas de género en dónde se identifican.	Objetivo 1-Participación en pie de igualdad: “Las mujeres y los hombres participan en pie de igualdad en el diseño, la puesta en práctica, el seguimiento y la evaluación de políticas y programas de seguridad alimentaria y nutrición” Objetivo 3-Integración de oportunidades para empoderar a mujeres, hombres, niñas y niños: “Integrar los temas de género en todas las intervenciones del PMA y adoptar acciones focalizadas mediante la implementación de soluciones que mejoren la práctica en el terreno, adaptadas al contexto territorial”
	Mayor poder decisorio a las mujeres y las niñas en materia de seguridad alimentaria y nutrición dentro de los hogares, las comunidades y la sociedad.	Objetivo III: Participación incrementada de las mujeres en la toma de decisiones en todos los niveles de los comités y representación equitativa en los puestos de liderazgo.	Objetivo 1-Participación en pie de igualdad: “Fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el hogar, la comunidad y la sociedad.”
	Fomento, mediante la asistencia alimentaria, de la seguridad, la dignidad y la integridad de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños que la reciben, así como defensa de sus derechos	Objetivo IV: Principios de género y protección implementados en las intervenciones que apoya el PMA. En particular, producto 4.2: Contribuir a garantizar la protección contra la violencia, sea de género u ocasionada por los conflictos armados y/o la inseguridad, a través de programas de transferencias o contribuciones en especie.	Objetivo 2 Prevención de violencia basada en género: “Contribuir a la prevención de la violencia basada en género y apoyar a mujeres víctimas de esta problemática para que puedan restablecer sus medios de vida.”

4. Cabe anotar que la estrategia país fue aprobada en 2017, es decir ya con la Operación en proceso de cierre. En este sentido, la evaluación de la implementación del enfoque de género en la Operación se enfoca principalmente en la adecuación de la Operación con la política de género 2015-2020 y en evaluar si se ha tomado en cuenta los aprendizajes derivados de la implementación de la anterior política. Así, las principales preguntas de investigación de la evaluación tales como se especificaron en los términos de referencia de la evaluación descentralizada (PMA, 2017b) se encuentran en la tabla 2:

Tabla 2: Criterios y preguntas para la evaluación de la implementación del enfoque de género en la OPSR 200708 del PMA

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación
Pertinencia	¿En qué medida los criterios de focalización de los beneficiarios incluyen enfoque de género?
Eficiencia	¿Se incorporó adecuadamente el enfoque de género y empoderamiento de la mujer en la implementación de las intervenciones?
Eficacia	¿Las mujeres y los hombres definen de manera conjunta la alimentación de los miembros del hogar?
Sostenibilidad	¿Cuáles son las intervenciones que generan mayores efectos positivos de medio y largo plazo en las familias, mujeres o en las comunidades asistidas?

5. Para responder a esas preguntas se divide el análisis en cuatro momentos claves en la puesta en marcha de la OPSR 200708: Primero, se analiza la integración de una perspectiva de género en el diseño de la Operación, es decir en el momento del análisis de contexto país y de construcción de una respuesta a través de una Operación. Segundo, se evalúa qué tanto los momentos de selección de socios implementadores, focalización y diseño de actividades de la OPSR 200708 tuvieron en cuenta una perspectiva de género. En tercer lugar, se evalúa qué tanto las actividades se implementaron teniendo en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres. El cuarto punto de análisis se refiere a qué tanto los resultados de esas actividades presentan diferentes efectos según el sexo de los participantes.

A7-2. Implementación del enfoque de género en el diseño de la OPSR

6. En sus análisis del contexto local, tanto el documento de la Operación (PMA, 2015b) como el manual de la Operación (PMA, 2015c) hacen referencia a la situación de las mujeres en Colombia. Los análisis abarcan los temas de participación en el mercado laboral (para mujeres en general y para mujeres en condición de desplazamiento), acceso a la propiedad de mujeres rurales, ingresos, pobreza y violencia sexual en el marco del conflicto. El marco lógico de la Operación incluye un objetivo transversal de género, especificando que el principal resultado de la OPSR 200708 en este tema se relaciona con la

proporción de hogares en los cuales las mujeres y los hombres toman las decisiones sobre el uso de la asistencia recibida sea mediante bonos, efectivos o en especie. Asimismo, todos los indicadores planteados en los otros objetivos de la OPSR 200708 están desagregados por género de los participantes. Debido a su incorporación de la temática de género de manera permanente en la estrategia planteada, el documento de la Operación recibió la calificación más alta del calificador de género del Comité Permanente entre Organismos (IASC por sus siglas en inglés) significando que la Operación tiene un potencial para contribuir significativamente a la igualdad de género (PMA, 2015b).

7. Sin embargo, en el documento de proyecto (PMA, 2015b) y en el documento Vulnerability, Analysis Mapping (VAM) (PMA, 2014) no existe un análisis de la relación entre desigualdades de género existentes y seguridad alimentaria y nutricional que permita comprender mejor las dinámicas sociales y de género. En particular, el documento de VAM omite cierta información que estaba disponible en su momento y que podría ser clave en cuanto a entender mejor las dinámicas de género que afectan a la seguridad alimentaria y nutricional. Así, aunque existan datos desagregados por sexo en la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN) sobre el consumo de alimentos, esos son analizados sin perspectiva de género en el documento VAM¹⁷¹.
8. Si bien hay limitaciones en cuanto a la información sobre relaciones intra-hogares en Colombia, la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN2010) (Colombia, 2011) ofrecía información de consumo de alimentos por sexo o la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013) ofrecen estadísticas por sexo que contribuyen a la comprensión de los comportamientos con enfoque de género. Estas estadísticas podrían ser complementadas con análisis cualitativo siguiendo las guías sobre análisis de vulnerabilidad y género (PMA, 2005). No haberlo integrado sistemáticamente en los documentos de análisis previo a la Operación ha sido una oportunidad perdida para tener un análisis de género completo de la SAN en Colombia y así diseñar estrategias que permitan abordar de una manera integral el acceso y goce de alimentos.

A7-3. Implementación del enfoque de género en la focalización, selección de socios implementadores y diseño de actividades de la OPSR

9. En la OPSR 200708 existen dos modalidades de focalización: 1. Focalización individual solamente en el componente de socorro y 2. Focalización comunitaria que puede ser aplicada al componente de socorro como el de recuperación. Se analizan estas dos modalidades de manera separada, teniendo en cuenta que la modalidad más utilizada ha sido la de focalización comunitaria.

¹⁷¹ A manera de ejemplo en la ENSIN 2010, se refiere que el porcentaje de mujeres que no consumen desayuno es mayor al de los hombres (9,3% contra 4,8%, la diferencia siendo estadísticamente significativa) así como es levemente mayor el porcentaje que no consume cena (6,2% contra 5,2%). Este tipo de información no se encuentra en el análisis de vulnerabilidad y de seguridad alimentaria.

10. Adicionalmente, en el componente de recuperación, el momento de focalización (selección de comunidades a intervenir) corresponde al momento de diseño de la(s) actividad(es) que se implementará(n) y que permitirá(n) estabilizar las condiciones de la comunidad intervenida. En este sentido, es importante vincular la focalización con el diseño de proyectos de recuperación y analizar en qué medida la construcción de un proyecto de recuperación por parte de los socios implementadores incluye una perspectiva de género. Dado lo anterior, esta sección incluye un aparte específico sobre la inclusión de una perspectiva de género en la selección de socios implementadores dado que son ellos quienes realizan la mayor parte de actividades de selección de beneficiarios y construcción de proyectos de recuperación.

Focalización comunitaria

11. En el manual de la Operación se establece la directriz de "garantizar que la vulnerabilidad a la violencia de género sea tomada en cuenta como criterio en la focalización y la planificación de actividades" (PMA, 2015c). Sin embargo en los formatos de focalización comunitaria (PMA, 2015d) no aparecen preguntas de riesgos frente a la violencia basada en género (VBG) en las comunidades sino que incluye a las mujeres embarazadas y/o en periodo de lactancia como uno de los grupos de población potencialmente más afectado por una situación de desastre natural o un evento relacionado con el conflicto. Eso evidencia la carencia en la adecuación del formulario de selección ante este criterio.
12. En entrevistas con los actores responsables de la focalización (socios implementadores y sub-oficinas) se ha notado una dificultad para la aplicación de un enfoque de género al momento de realizar la focalización comunitaria, debido a que seleccionar la comunidad entera implica el no aplicar acciones afirmativas sobre algunos de sus miembros. Una manera para promover una mayor participación de las mujeres ha sido el insistir en inscribir a las mujeres como cabezas de hogares.

Focalización individual

13. En el manual de la Operación aparecen criterios de focalización mencionando especial énfasis en mujeres en focalización comunitaria y la priorización de víctimas de VBG y violencia sexual para la focalización individual (PMA, 2015c). Este enfoque en personas víctimas de violencia es re-afirmado en una guía interna para la integración de las perspectivas de género y protección (PMA, 2015e). Dichos criterios están reflejados en el formato de evaluación de necesidades (PMA, 2015f) para focalización individual, permitiendo a posteriori el análisis de información y la priorización.
14. Los socios implementadores han señalado haber hecho especial énfasis en la priorización a madres cabezas de hogar como población priorizada adoptando

también un enfoque etario y/o enfoque étnico para la priorización. Sin embargo, en la opinión de los socios implementadores el género de los beneficiarios no es una variable que se haya tomado muy en cuenta. No hacen referencia al riesgo de violencia basada en género como criterio de selección.

Selección de actividades en proyectos de recuperación

15. En el formato de focalización se incluye un aparte sobre activos comunitarios y proyecto pertinente para las tareas comunitarias. Esa sección no recoge información diferenciada en cuanto a la división de tareas en las comunidades según el género de sus integrantes. Esta información hubiese permitido determinar con más precisión qué tipos de activos o formaciones puedan participar en el empoderamiento de las mujeres. Así, la información recogida limita la adopción de un enfoque de género en el diseño de actividades que contribuyan al cierre de brechas entre mujeres y hombres debido a que no se recoge información sobre estas.
16. Por otra parte, los socios implementadores perciben que su rol a través del proyecto con el PMA es escoger las comunidades para intervenir. Al tiempo que escogen la comunidad, determinan, con ésta, el tipo de actividades a realizar en función de los diferentes proyectos que se manejan. En este sentido, integrar una perspectiva de género en los proyectos financiados por el PMA es viable en la medida que la intervención general del socio (incluyendo los proyectos externos al PMA) tome en cuenta este aspecto.
17. Por ejemplo, en el caso de socios implementadores que ejecutan programas del Gobierno Nacional como FEST e IRACA y los complementa con la Operación del PMA, implementar un enfoque de género está inmerso en sus propias políticas y en estos programas que ejecuta como operador. Esto implica que predomina su enfoque de género.

Selección de socios implementadores

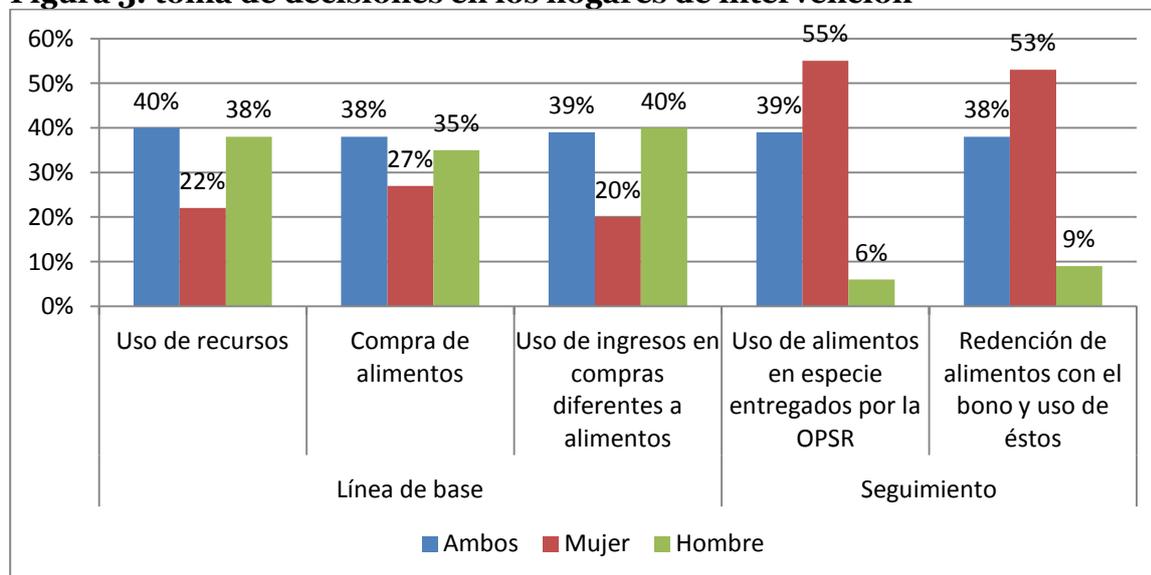
18. Se menciona en la guía para la integración de perspectivas de género y protección la necesidad de contemplar el análisis de experiencias previas en género para la selección de socios. En efecto la evaluación de socios incluye una pregunta sobre su experiencia en el manejo de temas de género y protección, y la implementación de actividades específicas en estos ámbitos. Cabe anotar que la pregunta no discrimina sobre cada uno de los temas en particular, por lo cual su interpretación se puede prestar a confusión porque sale bien evaluado aquel que tenga experiencia solamente en protección.
19. En cuanto a los socios de la Operación, muy pocos tienen experiencia en temas de género. La oficina país adelantó talleres sobre este tema específico en el segundo trimestre del año 2016 cuando ya la mayoría había desarrollado proyectos en el

marco de la OPSR. Como se señaló anteriormente, la mayoría de los socios implementadores refieren a la priorización de madres cabezas de hogar como la adopción de una perspectiva de género en la focalización, lo que podría ser un entendimiento parcial de cuestiones de género por parte de los implementadores. En efecto de manera más general, muchos de ellos entienden el enfoque de género como una cuestión de priorización de mujeres, algo contrario a la línea estratégica que establece el PMA en su política de género que insiste en participación conjunta de los miembros del hogar.

20. Paralelamente a las formaciones a socios, la Oficina País llevó a cabo análisis de género en las sub-oficina. En éstas se ha identificado que las mujeres son las principales proveedoras de cuidado en los hogares colombianos, incluso la preparación de la comida. Esa información concuerda con datos provenientes de la ENUT (Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2013). Es decir que tradicionalmente, las mujeres son las principales responsables de la SAN en los hogares, principalmente a través de la preparación de comidas. En este sentido haber centrado criterios de focalización y diseño de actividades hacia las mujeres conlleva el riesgo de reforzar estereotipos de la mujer proveedora de cuidado debido que estas actividades son asociadas con la entrega de asistencia alimentaria.

A7-3. Implementación del enfoque de género en las actividades de la OPSR

Figura 3: toma de decisiones en los hogares de intervención

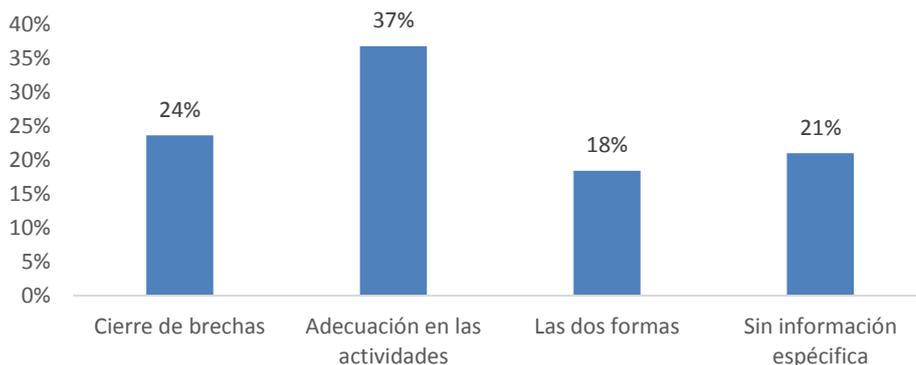


Fuente: Resultados seguimiento PRRO 200708 (PMA, 2016c)

21. de acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres. Al analizar los reportes de socios implementadores se identifican dos formas en las cuales el PMA integra de manera transversal el enfoque de género en sus actividades: Primero a través de acciones específicas que apuntan a cerrar brechas

identificadas. Estas acciones consisten en talleres enfocados a la prevención de la VBG; la promoción de una participación activa de las mujeres en instancias de decisión de la comunidad y; el diseño e implementación de talleres específicos para los padres/hijos en sesiones sobre cuidado y nutrición. La segunda forma ha sido adecuar las actividades a las diferencias existentes entre hombres y mujeres y promover la participación de todos en las entregas y capacitaciones.

Figura A7-2: Porcentaje de reportes de socios implementadores según tipo de acción sobre el tema de género en el proyecto



Fuente: base de datos de reportes de socios implementadores analizada por el equipo evaluador.

22. De los 38 reportes que se analizaron, se puede ver que la mayoría (79%) de los proyectos de los socios reportan alguna forma de transversalización del enfoque de género. Cabe resaltar que se identificaron cuatro casos en los cuales las actitudes de los socios frente al enfoque de género divergen de los conceptos que maneja el PMA, principalmente viendo el rol de la mujer en las familias limitándolo al de proveedora de cuidado:

- En el análisis de reportes de proyectos de SI, se identifican tres casos. Primero, En 42% de los proyectos (24%+18%) se han implementado acciones encaminadas a la promoción del empoderamiento de las mujeres a través de una actitud propositiva frente a desigualdades de género existentes. Eso se traduce en la implementación de actividades específicas para contribuir a cerrar brechas pertinentes en las comunidades. Esos proyectos consisten principalmente en talleres enfocados en prevención de VBG, promoción de una participación activa de las mujeres en instancias de decisión de la comunidad y del proyecto y diseño de talleres específicos para este público de padres/hijos en sesiones sobre cuidado y nutrición. Además, 55% de los proyectos incluyeron acciones para adecuar las actividades a diferencias de género, señalando la adopción de un enfoque de género en las entregas, capacitaciones para mujeres y promoción de la participación de todas y todos en las actividades.

23. Los hallazgos de los reportes de monitoreo de los socios coinciden con lo observado en las visitas de terreno en cuanto a las actividades realizadas. Así, los

participantes de la Operación han señalado que se ha incrementado la participación de mujeres en comités de veeduría de la OPSR y como receptoras de los alimentos a través de los bonos. También se han referido a que se impulsó la participación de mujeres y hombres en escenarios no tradicionales para ellos, por ejemplo, involucrar a hombres en el cuidado y a mujeres en las actividades de producción agrícola.

24. La Oficina País en Colombia ha sido reconocida regionalmente como una en la cual se han implementado estrategias innovadoras en género. Así se tiene evidencia de tres proyectos específicos que han permitido abordar desigualdades de género en el país:

- Talleres para prevención de VBG destinados a 61 organizaciones productoras de alimentos, conformadas especialmente por mujeres, en los departamentos de Caquetá, Cauca, Nariño y Valle del Cauca. Los módulos de capacitación se hacen conjuntamente a una intervención para abrir el mercado a las organizaciones campesinas y en el marco del estudio de “Empoderamiento económico de las mujeres y el riesgo de violencia del compañero íntimo” con la participación técnica y la asesoría de ONU Mujeres, la Universidad Emory y la Universidad Nacional de Colombia. (Fundación PLAN, PMA & ONU Mujeres, 2016).
- Transferencia de base monetaria condicionada con fines múltiples para mujeres víctimas de la Violencia Basada en Género (VBG) en Medellín. En este piloto se acompañan a mujeres que han sido víctimas de VBG y que estén en un proceso de ayuda psicosocial proporcionada por la organización CERFAMI, que tiene una trayectoria reconocida en esos aspectos. A través del piloto se ha apoyado la iniciativa de creación de un proyecto individual o asociativo de recuperación económica y se entrega de una base monetaria «ahorro» con el cual se pretende que las mujeres materialicen la idea (PMA, 2017b).
- Participación de mujeres en talleres para construcción de paz en Nariño, Chocó y Cauca. Esta actividad consistió en entrenar a 3,270 mujeres en un curso de 80 horas sobre liderazgo, empoderamiento autonomía económica e iniciativas locales de paz (PMA, 2016b). Esta actividad es relevante para el contexto local debido que se ha implementado en departamentos priorizados para la implementación de los acuerdo de paz. Es una acción directamente alineada con la Resolución 1,325 del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas en la cual se insta a todos los actores a incrementar la participación de las mujeres en la construcción de paz (United Nations Security Council Resolution 1325, 2005).

25. Estas iniciativas puntuales han logrado cumplir con sus objetivos y demuestran resultados que se alinean principalmente con los objetivos de protección de la

política de género. La asistencia alimentaria se vuelve un apalancamiento para la promoción del empoderamiento de las mujeres. Esos proyectos son los que aportan mayores logros según los diferentes actores entrevistados, aunque hay que notar que esos logros son acotados a una zona o una población muy específica.

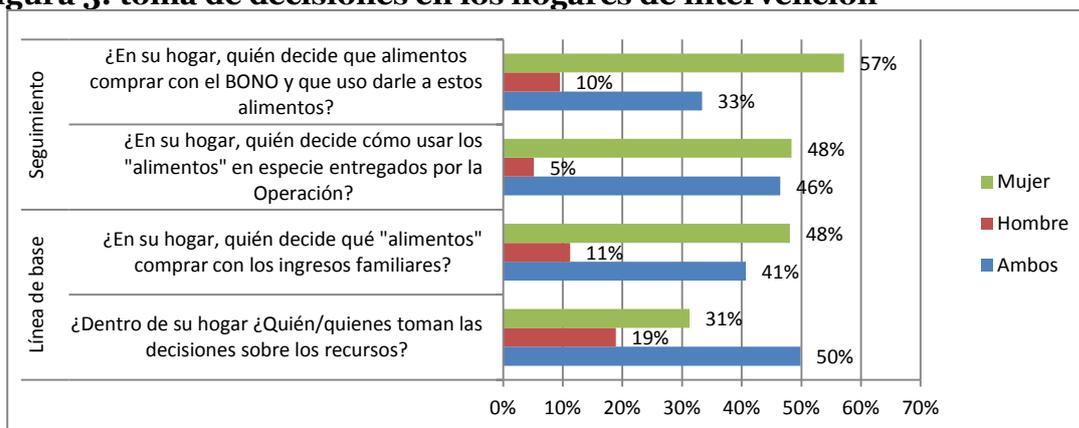
26. Adicionalmente, en todos los momentos de implementación de actividades de la Operación, se ha fomentado la participación de las mujeres y/u hombres para cerrar brechas existentes, en línea con los objetivos estratégicos de la política de género. Así, en Cauca, Nariño, Valle del Cauca y Caquetá, la Operación tomó en cuenta la participación de mujeres en asociaciones de productores para vincularlas a programas de compras locales. Los Socios Implementadores han promovido la participación de hombres en charlas sobre nutrición y cuidado. Existe una guía que si bien no da una “receta” para la implementación de un enfoque de género en las actividades, sí da principios orientaciones sobre cuáles son las pautas a tomar en cuenta (PMA, 2015e). En un futuro, esta guía podría ser una base para reforzar los principios del enfoque de género en las actividades. Adicionalmente de los 2100 productores vinculados a asociaciones de productores, el 53% son mujeres¹⁷².
27. Finalmente, en el organigrama de la oficina país se ha mantenido una posición de punto focal para género y protección ubicado en el área de programas. Las principales funciones han sido administrar los proyectos relacionados anteriormente y desarrollar herramientas para mejorar la implementación de una perspectiva de género de manera transversal en las acciones del PMA. En cuanto a la segunda función es de notar que, si a nivel central se conoce el trabajo del punto focal, ese es menos conocido como una fuente de información por parte del personal en las sub-oficinas. Eso puede ser debido a que el puesto ha tenido rotación fuerte (tres personas ocuparon el cargo durante los dos años de implementación. Cabe señalar que aparte del punto focal varios profesionales en las oficinas del PMA cuentan con conocimiento y experiencia en temas de género que permite complementar los aportes del punto focal.

A7-4. Resultados de la Operación

28. Uno de los principales objetivos de la OPSR en términos de género ha sido fomentar la toma de decisión conjunta entre los miembros de la familia sobre uso de los alimentos. El indicador de resultado asociado muestra que el cambio más importante en cuanto a decisión conjunta es el fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones, en donde en la línea de base en el 48% de los hogares quien decide qué alimentos comprar eran las mujeres, lo que aumenta al 57% con relación a qué alimentos redimir con el bono.

172 PMA, M&R Presentación a la Cancillería, Sept. 2017

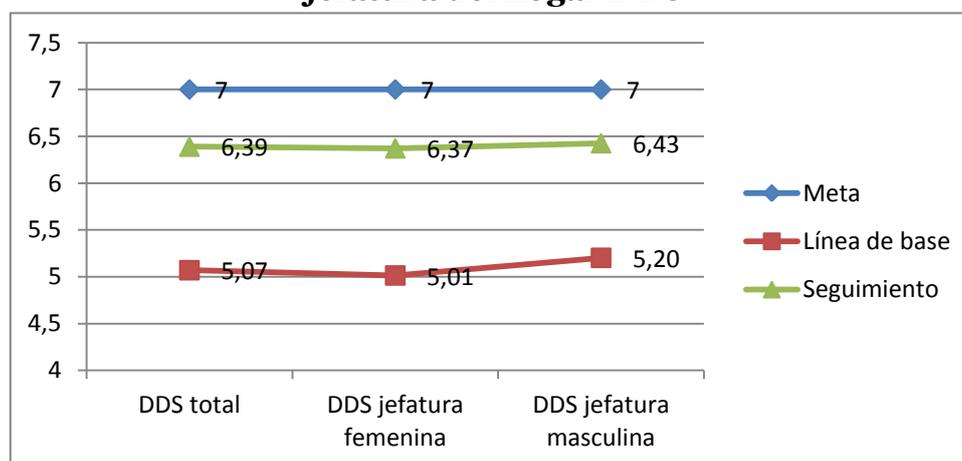
Figura 3: toma de decisiones en los hogares de intervención



Fuente: Resultados seguimiento PRRO 200708 (PMA, 2016c)

29. Durante las misiones en los departamentos de Chocó, La Guajira y Nariño, varios actores identificaron a las mujeres como "mejores compradoras" y más receptivas a los mensajes de diversificación de la dieta. En este sentido hacerlas beneficiarias nominalmente de los bonos era una forma de asegurar mejores resultados del programa. Al analizar los resultados sobre el indicador de diversidad de la dieta entre la línea de base y el seguimiento se observa un mayor cambio en aquellos hogares de jefatura femenina en comparación con los de jefatura masculina.

Figura 4: Promedio del indicador de diversidad de la dieta según jefatura del hogar DDS



Fuente: Standard Project Report 2016 (PMA, 2017c)

30. Sobre participación de mujeres en espacio de decisión, no hay indicadores específicos para la medición. Los actores entrevistados durante las misiones de terreno identificaron una dificultad para que las comunidades acepten ciertas reglas de participación de mujeres, sobre todo en comunidades étnicas.

31. Esos resultados refuerzan la idea que la Operación haya fortalecido el rol de cuidado de las mujeres, identificándolas como las responsables principales de los

alimentos. Así, cuando hay involucramiento de hombres es visto principalmente como una ayuda para la recepción (cargar paquetes) y los hombres que vayan a redimir los bonos son generalmente referidos como enviados por las mujeres. En los grupos focales, las y los participantes tienen recordación de los mensajes que se han transmitido en cuanto a cuidado compartido pero no se refieren a la implementación de prácticas igualitarias en sus hogares¹⁷³.

32. En cuanto a la frecuencia de consumo de alimentos, medida a través del Food Consumption Score (FCS) se observa que la caída del indicador es mayor en los hogares liderados por mujeres en comparación con aquellos liderados por hombres. Eso

Figura 5: Porcentaje de hogares con FCS límite según jefatura del hogar

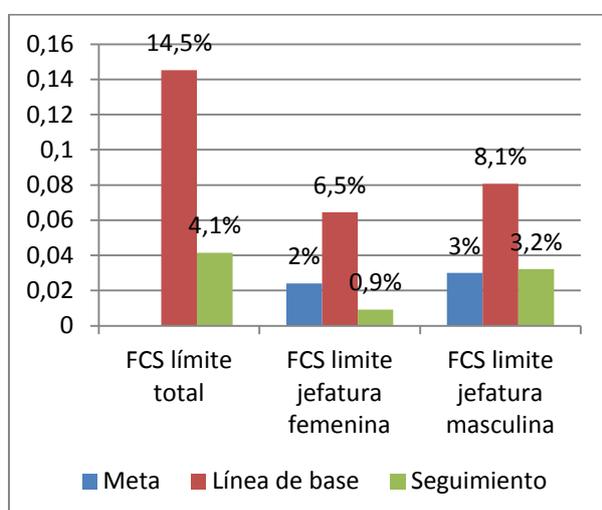
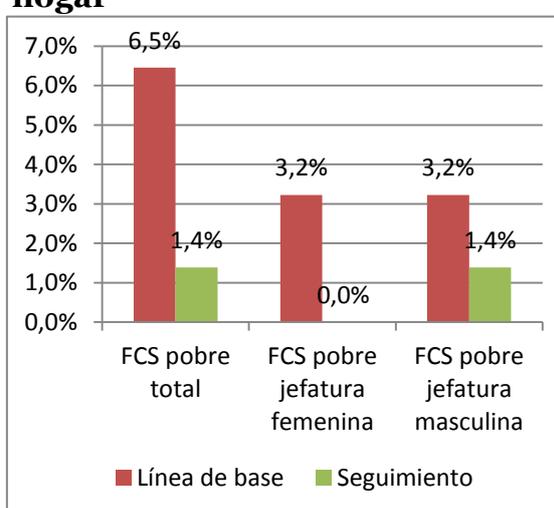


Figura 6: Porcentaje de hogares con FCS pobre según jefatura del hogar

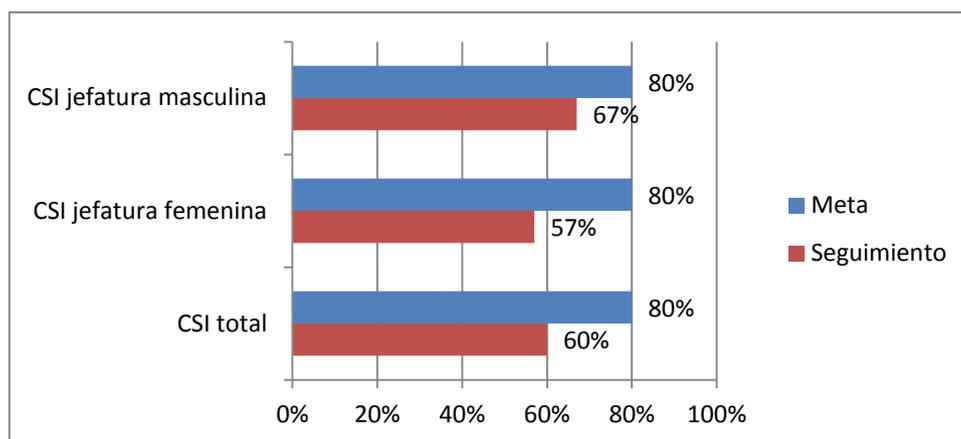


Fuente: Standard Project Report 2016 (PMA, 2017c)

33. Finalmente, como se puede observar en el análisis del indicador de estrategias negativas de supervivencia (CSI) existe una diferencia de 10 puntos porcentuales entre la proporción de hogares con jefatura masculina (67%) y femenina (57%), lo que posiblemente está relacionado con la persistencia de un menor ingreso en los hogares con jefatura femenina.

Figura 7: Porcentaje de hogares que han recurrido menos a estrategias negativas de supervivencia (medido a través del CSI)

¹⁷³ De una manera más anecdótica se ha observado durante la misión de campo en la mayoría de los grupos focales las mujeres abandonaban la actividad temprana debido a que tenían que ir a preparar el almuerzo.



Fuente: Standard Project Report 2016 (PMA, 2017c)

A7-5. Conclusiones

34. El documento empezó con el análisis de la alineación entre las políticas corporativas y políticas de la Oficina País para la promoción de un enfoque de género que permitió enmarcar el alcance de la evaluación. Luego, se analizó la implementación del enfoque de género en la OPSR 200708 del PMA a través de cuatro aspectos: Análisis del diseño, de la focalización, de la puesta en marcha de las actividades y de los resultados de la Operación.
35. Mirando varios elementos sobre la política de género del PMA a nivel corporativo, ha sido posible mapear los objetivos de la estrategia de la Oficina País en Colombia con los objetivos de la política de género 2015-2020 así como los objetivos de la política regional. Eso demuestra alineación estratégica entre lo que plantea la Oficina País y las políticas globales del PMA. Cabe señalar que la política de género actual del PMA fue aprobada al mismo tiempo que la Operación, las políticas regionales y la estrategia local de género se desarrollaron durante la implementación de la Operación. En este sentido la OPSR 200708 contribuyó en concretar principios establecidos en la política corporativa en acciones específicas.
36. Respecto a la implementación del enfoque de género en el diseño de la Operación se puede afirmar que hubo un trabajo sólido de integrar la perspectiva de desigualdades entre hombres y mujeres para diseñar la Operación. Se hizo un trabajo de recopilación de información relevante sobre brechas entre hombres y mujeres en el país y se han evidenciado sectores en los cuales el PMA puede aportar, como por ejemplo en la prevención de la VBG. Sin embargo, este análisis no ha integrado la relación entre desigualdades de género existentes y sus efectos en términos de seguridad alimentaria y nutricional, lo cual ha sido una oportunidad perdida que hubiese permitido focalizar mejor algunas intervenciones de asistencia alimentaria como capacitaciones sobre nutrición y

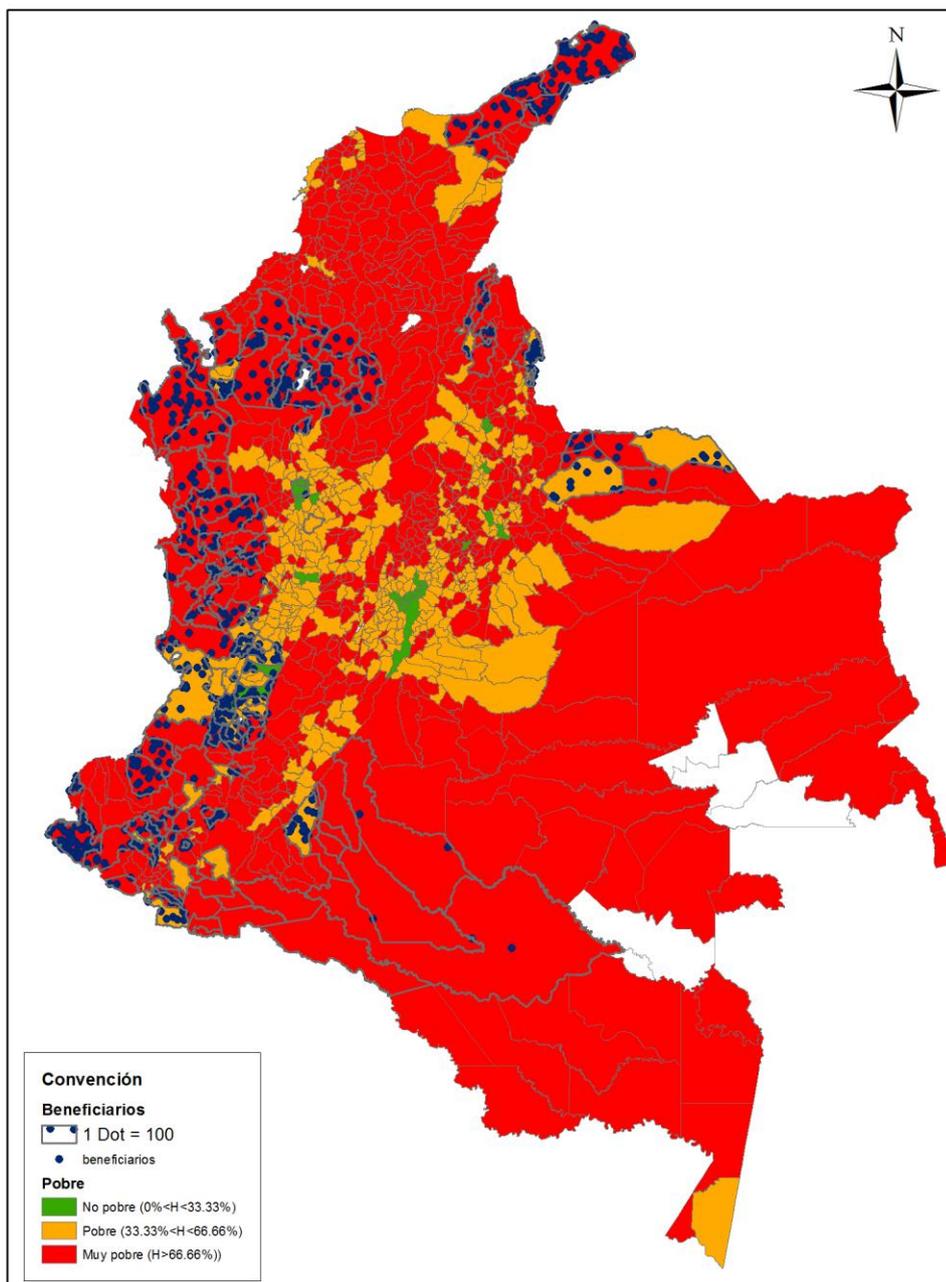
preparación de alimentos o diseñar estrategias específicas enfocadas a cerrar brechas entre hombres y mujeres en SAN.

37. Respecto a la integración de una perspectiva de género en el momento de la focalización y diseño de actividades de la Operación se analizaron las dos modalidades de focalización: focalización individual y focalización comunitaria, así como la selección de socios implementadores. En temáticas de género, los criterios de focalización se enfocan principalmente en la priorización de mujeres, en particular las que estén en riesgo de VBG. Esto generó un entendimiento parcial de cuestiones de género por parte de los implementadores que han entendido el enfoque de género cómo una cuestión de priorización de mujeres y no como una herramienta de cierre de brechas entre hombres y mujeres. En particular los formatos para la focalización comunitaria sobre activos comunitarios y proyectos pertinentes para las tareas comunitarias (Alimentos X Activos) no recogen información que permita identificar desigualdades entre hombres y mujeres en las comunidades y por ende no son herramientas para priorizar actividades con el potencial de cerrar brechas.
38. En cuanto a la implementación del enfoque de género en las actividades de la OPSR se puede concluir que la Oficina País y las Sub-Oficinas han tenido una posición propositiva en cuanto a la implementación de acciones encaminadas al empoderamiento de las mujeres. Existen numerosos talleres y proyectos que se han diseñado y puesto en marcha para abordar desigualdades de género en el país. También se ha incentivado la participación de todos los miembros de las familias participantes en las actividades de la OPSR. Las iniciativas puntuales o pilotos enfocados en la superación de brechas cumplieron con los resultados planteados generando evidencia sobre metodologías innovadoras para la superación de la VBG y el empoderamiento de las mujeres.
39. Finalmente, a nivel de los participantes de la Operación se evidencian mejoras en indicadores como Diversidad Dietaria y FCS, más en hogares con jefatura femenina que masculina, de otra parte, el cambio más importante ha sido el fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones sobre los alimentos acompañado del desinterés de los hombres en este aspecto. Es posible que promover mayor participación de las mujeres en las entregas de alimentos y redención de bonos se haya fortalecido el rol de cuidado¹⁷⁴ de las mujeres, identificándolas como las responsables principales de los alimentos.

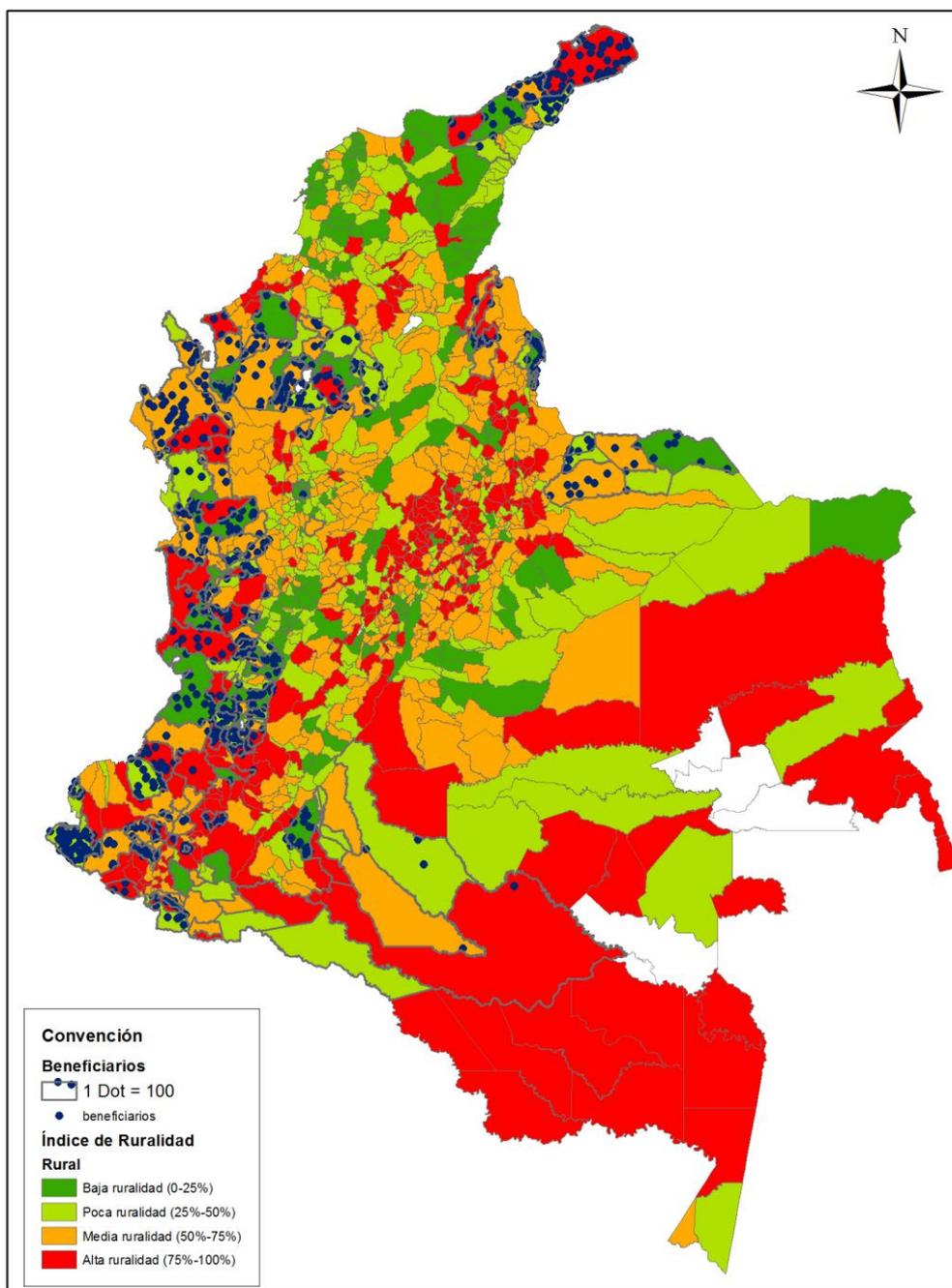
¹⁷⁴ Se refiere al modelo tradicional de roles de género en donde las mujeres han asumido el cuidado de los miembros de su familia bajo las labores domésticas y en especial el cuidado de los niños, niñas, personas con discapacidad y personas mayores.

Anexo 8 – Mapas complementarios

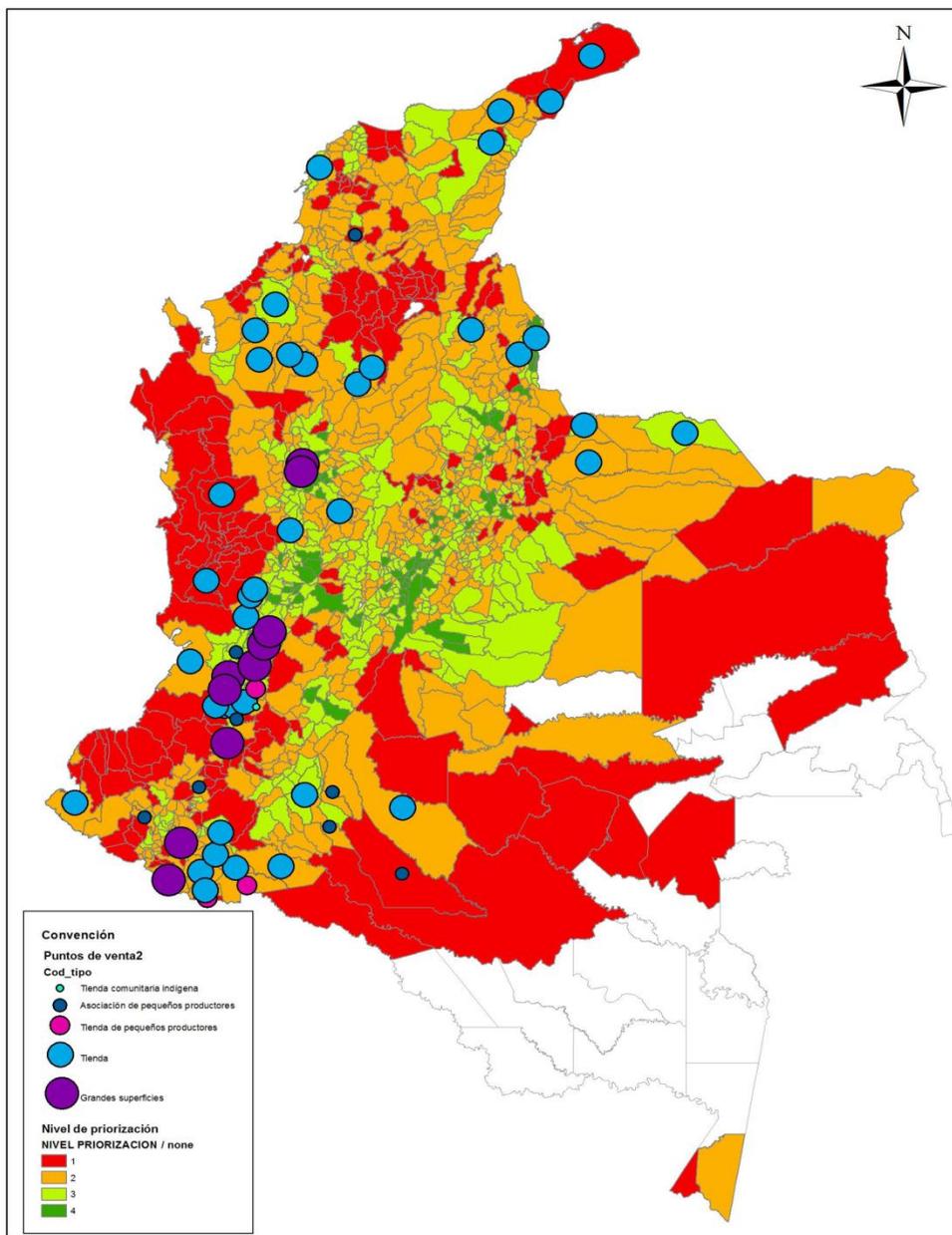
Mapa A8-1 Focalización territorial PMA (VAM) e Índice de Pobreza Multidimensional Rural



Mapa A8-2 Focalización de la Operación e Índice de Ruralidad

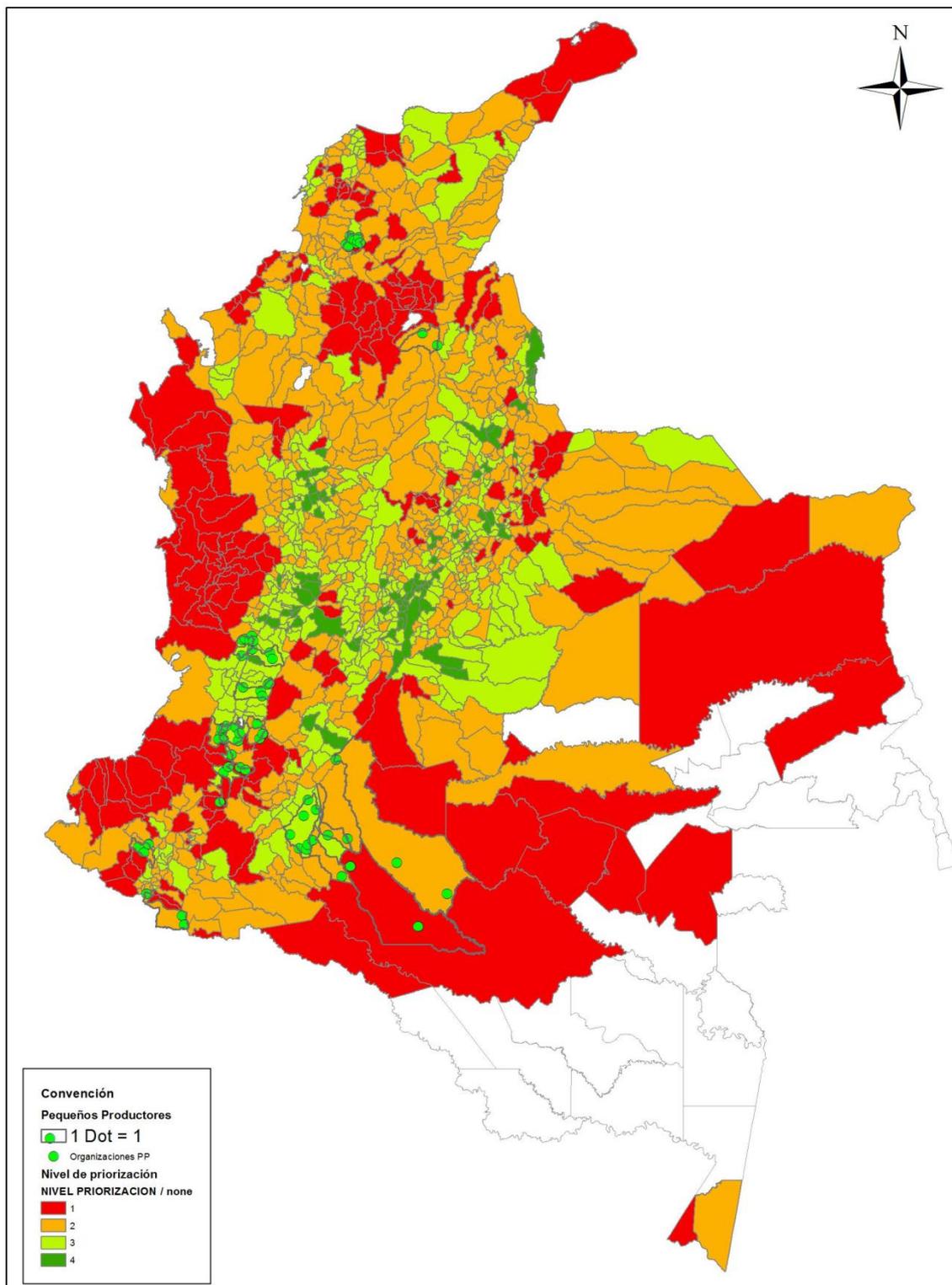


Mapa A8-3 Distribución territorial de los puntos de venta según tipo de puntos de venta



Fuente: Econometría S.A. con base en DANE y PMA-OPSR-200708

Mapa A8-4 Distribución territorial de las asociaciones de productores



Fuente: Econometría S.A. con base en DANE y PMA-OPSR-200708

Anexo 9: Desarrollo de recomendaciones

1. *Mantener los puntos de control y el nivel de descentralización existente.*

El reconocimiento de las fortalezas de las SO aporta a la eficiencia del modelo, con el acompañamiento y apoyo de la CO, en función de facilitar las labores en terreno. En las recomendaciones precedentes se han incluido puntos de control que mejoran la operación dentro del territorio, mas no se asumen más controles por parte de CO a las SO, se recomienda que el nivel de descentralización continúe de acuerdo al grado de conocimiento: CO encargada de grandes procesos administrativos y SO de leer y actuar de acuerdo al contexto regional.

2. *Mejorar los sistemas de información.*

Esta recomendación hace referencia a la información relacionada con SI, tanto la existente como la que se recomienda levantar, tanto en el nivel territorial (SO) como a la que maneja la CO. Puntualmente, la identificación de fortalezas y riesgos por tipo de SO es un nuevo complemento para el sistema de información, que debe ser recogido y organizado por las SO en formatos que incluyan las variables recomendadas por esta consultoría; la CO, por su parte, las consolidaría para contar con una base única de orden nacional. En cuanto a la información existente, también es importante hacer ajustes en cuanto a la calidad de información que se maneja y, en la medida de lo posible, centralizar la responsabilidad del manejo y actualización de la información en el área de M&R, y trabajar en instrumentos más ágiles para el seguimiento a los SI.

Lo anterior se basa en uno de los hallazgos de la evaluación respecto a las evaluaciones de los SI para las que se encontró, por un lado, que estaban incompletas, razón por la cual solo se analizaron 11; por otro, que la retroalimentación de dichas evaluaciones (preguntas abiertas de la evaluación: fortalezas, debilidades y recomendaciones) es muy débil pues, por un lado, no hay correspondencia de las fortalezas y debilidades de la operación de los SI con la calificación asignada y por otro, no hay consistencia con la recomendación que se concluye. Así, se encuentran casos en los que se recomienda firmar un nuevo acuerdo entre SI y PMA aun cuando la evaluación evidenciaría lo contrario. Adicionalmente, el listado de SI estaba desactualizado y en general la información de la Operación se encontró muy diseminada. Como complemento de lo anterior, desde la comunicación organizacional, CO debe trabajar en el fortalecimiento de los Portafolio Manager (PM), es decir, centralizar las solicitudes de información y de acción diferente a la logística y el seguimiento con este PM, así su gestión baja la duplicidad de comunicaciones a las SO.

3. Fortalecer la implementación del enfoque de género:

3.1 Más herramientas prácticas y formación para actores que no hacen parte del PMA para asegurar que apliquen el enfoque buscado. La implementación del enfoque de género promovido por el PMA en sus políticas corporativas está siendo entendida de una forma diferente según los diferentes actores de la Operación. Así los Socios Implementadores, que constituyen el primer punto de acceso para los participantes a programas del PMA, implementan un enfoque de género en la medida que está inmerso en sus políticas y/o en los programas que ejecuta como operador del gobierno colombiano. Adicionalmente no hay un nivel similar de conocimiento de políticas corporativas del PMA por parte de las sub-oficinas. Todo lo anterior lleva el riesgo de mal-interpretaciones sobre la política de género del PMA. En este sentido se considera que es necesario que la oficina país sea más explícita y proporcione a todos los actores involucrados suficientes herramientas que aseguren la integración de la perspectiva de género deseada en todas sus acciones:

- Difusión de la estrategia de género país 2017 con las Sub-Oficinas y Socios Implementadores mediante formaciones a sus personales sobre las implicaciones de cada objetivo y las actividades a priorizar.
- Elaboración de cartillas tipo listas de chequeo para que los actores implicados en la elaboración e implementación de actividades tengan en cuenta acciones específicas en el momento de implementar sus proyectos, principalmente en el momento de focalización y diseño de actividades.
- Formación continua sobre inclusión de género de los actores tanto a nivel del PMA como con socios implementadores que tienen una larga trayectoria y entidades institucionales. Algunas formaciones sobre conceptos básicos son disponibles gratuitamente con el centro de capacitación de ONU Mujeres¹⁷⁵ y pueden ser un recurso útil con algunos actores.
- Establecer de un punto de referencia sobre género en cada Sub-Oficina que deba dar respuesta sobre las acciones identificadas en las regiones de intervención para disminuir las brechas identificadas en temas de género.

3.2 Fortalecer la implementación del enfoque de género en la focalización de beneficiarios que responda a los lineamientos de la política de género vigente (2015-2020) (PMA, 2015a) encaminada a la adopción de un enfoque que involucra todos los miembros del hogar, reconociendo sus diferencias, la participación en pie de igualdad, la toma de decisiones por parte de las mujeres y, género y protección; adicionalmente que considere la vulnerabilidad a la violencia de género. Requiere de capacitación, asesoría y acompañamiento por parte de la CO a las SO y de éstas a las SI; lo anterior se podría

¹⁷⁵ <https://trainingcentre.unwomen.org/?lang=es>

aplicar en el primer semestre de 2018. Destinatarios: PMA-CO (Punto focal en género).

3.3 Reforzar la participación de hombres en actividades relacionadas con nutrición y cuidado para lograr que la implementación del enfoque de género sea un camino hacia igualdad sustantiva entre hombres y mujeres. Si bien se ha intentado fomentar la participación de hombres en aspectos relacionados con cuidado, principalmente a través de la participación en talleres sobre nutrición, uno de los efectos de la Operación ha sido reforzar la participación de mujeres en aspectos relacionados con la gestión de los alimentos del hogar (compra, almacenamiento y preparación de los alimentos). El equipo evaluador considera que esto se debe a que la Operación focalizó su atención en la promoción de la participación mujeres en la mayoría de sus actividades lo cual implicó el entendimiento que la Operación era siendo dirigidas hacia ellas principalmente. En este sentido es importante considerar la participación activa de los hombres (parejas, hijos...) en diferentes aspectos de la Operación:

- Recoger información sistemática sobre las brechas de género en las comunidades de forma que el PMA pueda focalizar cuales son los actores claves a intervenir y contribuir mejor al cierre de dichas brechas
- Promover aspectos relacionados con masculinidades corresponsables en las diferentes actividades de la Operación (talleres, recuperación de activos...). Existen plataformas con las cuales el PMA puede colaborar en el diseño de dichas actividades como MenEngage o Promundo.
- Capacitaciones en nutrición en las cuales participan todos los miembros del hogar y que los ejercicios prácticos sean realizados por hombres.
- Cuando redimen familias, asegurar que sean presentes mujeres y hombres, en los casos de hogares biparentales. Hacerlos firmar y explicar a los dos en conjunto el alcance de la redención y técnicas para mejora el uso de ella.
- Circular materiales en los cuales se nota un involucramiento de hombres en actividades de cuidado, por ejemplo, preparando la comida para la familia mientras su esposa está lactando.

3.4 Ajustar el formulario de selección de SI. de tal forma que se considere de manera independiente la pregunta del tema de género y la de protección, precisando así las experiencias previas del SI en cada uno de los temas por separado y poder identificar los que requieren más o menos formación en cuanto a la integración de una perspectiva de género. *Actores involucrados: Unidad de Programas, Punto Focal de género, sub-oficinas, socios implementadores.*

3.5 Integrar las acciones relacionadas con género como centrales en las actividades y proyectos del PMA de forma que pase de ser un eje transversal a una estrategia propositiva para el empoderamiento de las mujeres. La Operación desarrolló varios proyectos a manera de piloto para abordar

temáticas de desigualdades de género en Colombia. Esos proyectos muestran logros interesantes pero confinados una población muy específica entre los participantes de la Operación. Adicionalmente es difícil entender la vinculación entre estos proyectos y el contexto general de seguridad alimentaria y nutricional en Colombia. En este sentido, se propone que el PMA en Colombia recoja los diferentes aprendizajes y las lecciones aprendidas para proponer una estrategia más global que abarque todos los componentes de la Estrategia País (CSP) basado en un análisis de información nacional sobre desigualdades entre mujeres y hombres en cuanto a Seguridad Alimentaria y Nutricional. Este análisis debería notablemente permitir entender cuáles son las diferencias por género cuanto al consumo de alimentos y su preparación en los hogares. A continuación, se detallan las pautas que se consideren necesarias para la implementación de esa recomendación:

- Sistematización de actividades en género en las últimas Operaciones del PMA en Colombia. Eso implica recuperar información de las actividades en los años anteriores y poder establecer una metodología de análisis con el fin de poder extraer lecciones aprendidas y resultados de los diferentes proyectos que se han desarrollado.
- Análisis de género sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional a través de la exploración de datos secundarios como la ENSIN o la ENUT así como la recolección de información con participantes de las actividades del PMA. Para ello es necesario basarse en las guías corporativas sobre VAM y género que están disponibles.
- Integración de actividades para cierre de brechas en los objetivos del CSP, alineado con la estrategia país de género 2017. Con base en el análisis de necesidades y sistematización de actividades se podría tener un taller de trabajo para determinar mejor actividades

Actores involucrados: Unidad M&R y VAM, Unidad de Programas, PF de género.

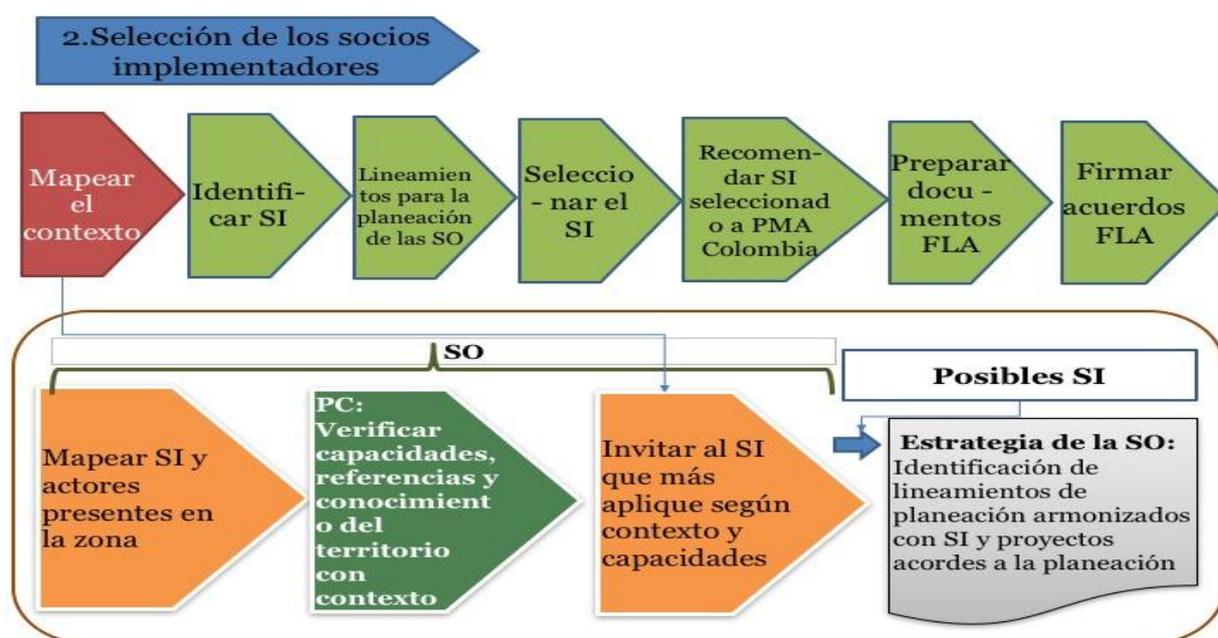
Recursos a movilizar: el análisis de género de la SAN en Colombia basado en el marco institucional sobre género y seguridad alimentaria requiere la contratación de un(a) consultor(a) especializada sobre este tema para por lo menos dos meses. La recolección de información para la sistematización es una actividad que se puede hacer internamente, aunque es una carga laboral fuerte.

4. Mapear los riesgos y fortalezas del contexto local.

Esta recomendación se trata del desarrollo de una memoria documental del conocimiento que tienen las SO sobre el territorio, derivado de un aprendizaje adquirido durante años de experiencia. Básicamente es volver explícito este intangible que constituye un gran capital para poder generar esquemas de trabajo diferenciados por territorio, haciendo explícito un “mapa” de trabajo con fortalezas y riesgos. Este mapeo contextual lo haría cada SO, diligenciando un formato que

incorpore las variables propuestas en el cuadro 2.2 de fortalezas y riesgos por tipo de SI (grande, gobierno local y organizaciones civiles y étnicas), y sería una actividad que complementaría la identificación de SI presentes en el territorio, definida por el Manual de Operaciones. Con éste se mejoraría la planificación a priori de las acciones que se deban ejecutar y los puntos de control a reforzar, según las características del territorio, de tal forma que se puedan tener acciones preventivas en todo el proceso. Adicionalmente, robustecería el sistema de información para la toma de decisiones, tanto a nivel regional como nacional pues la CO se encargaría de la recopilación de la información de cada SO, de tal forma que se cuente con una base información consolidada nacional.

Figura A9-1 – Mapear el contexto local facilita la ejecución de la Operación

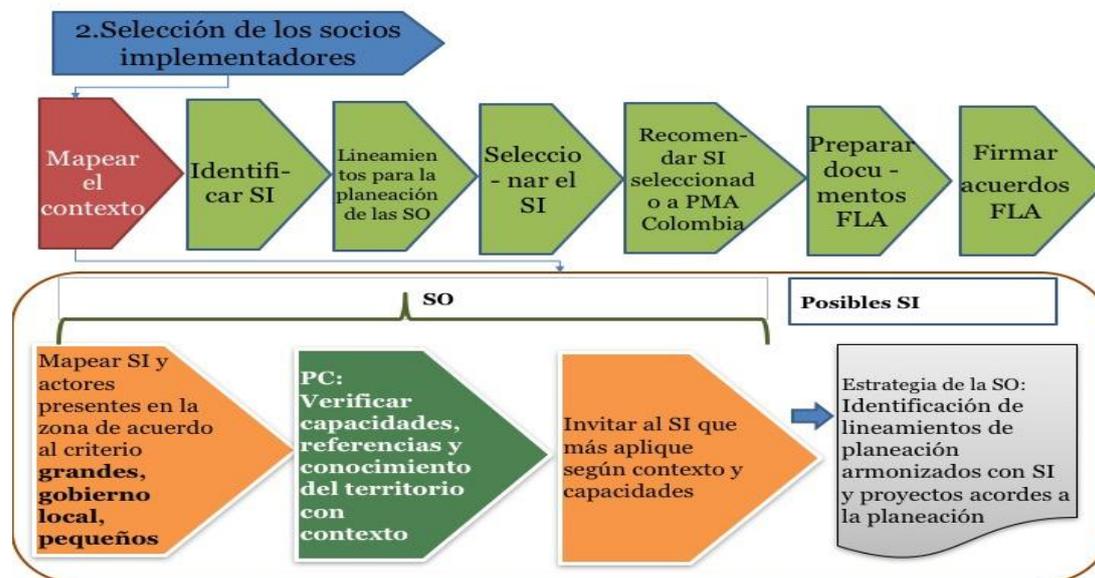


Fuente: Econometría

5. *Hacer explícitas las fortalezas y riesgos de los SI por tipo de SI.*

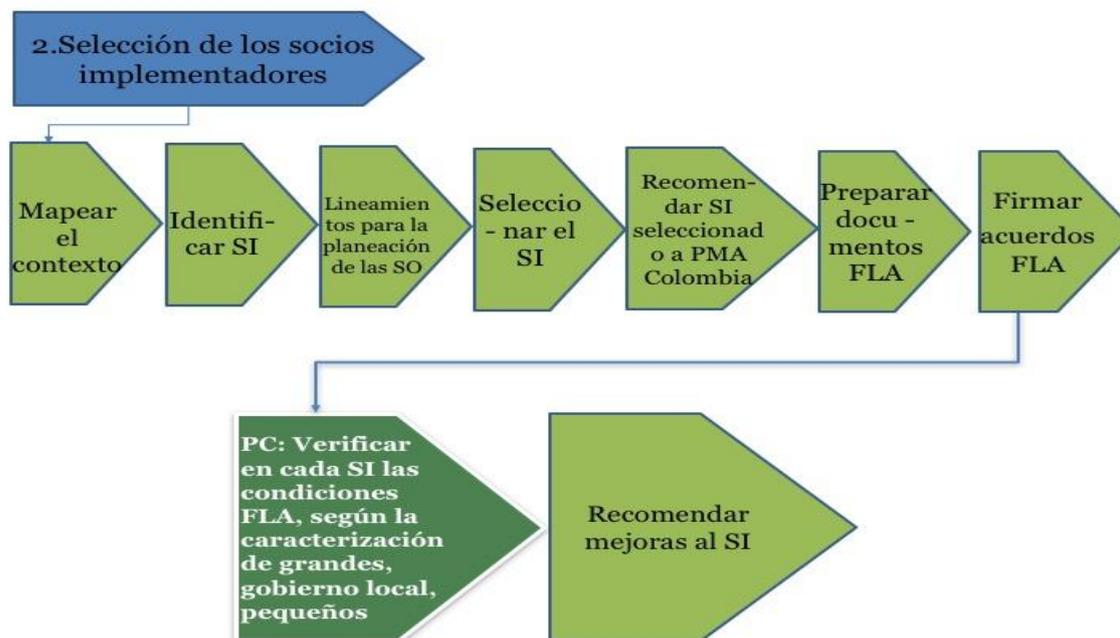
Esta recomendación se refiere a la definición de un esquema de trabajo con cada tipo de SI (grandes, gobierno local, organizaciones civiles y étnicas), con base en la tipificación de los riesgos y las fortalezas de los SI que se mapean usando las variables definidas en el cuadro 2.2. Esto se convertiría en unos lineamientos que orientarían su selección, los puntos clave en el monitoreo y el seguimiento de su operación así como las acciones preventivas y de fortalecimiento que requieran. Lo anterior implica complementar el roster de SI, sistematizando la información, tanto a nivel de SO como a nivel nacional. *Plazo:* Esta tarea podría hacerse en el primer semestre de 2018; *Destinatarios:* PMA SO, PMA CO.

Figura A9.2 – Mapeo de riesgos de los SI por tipo de SI (1)



Fuente: Econometría

Figura A9.3 – Mapeo de riesgos de los SI por tipo de SI (2)



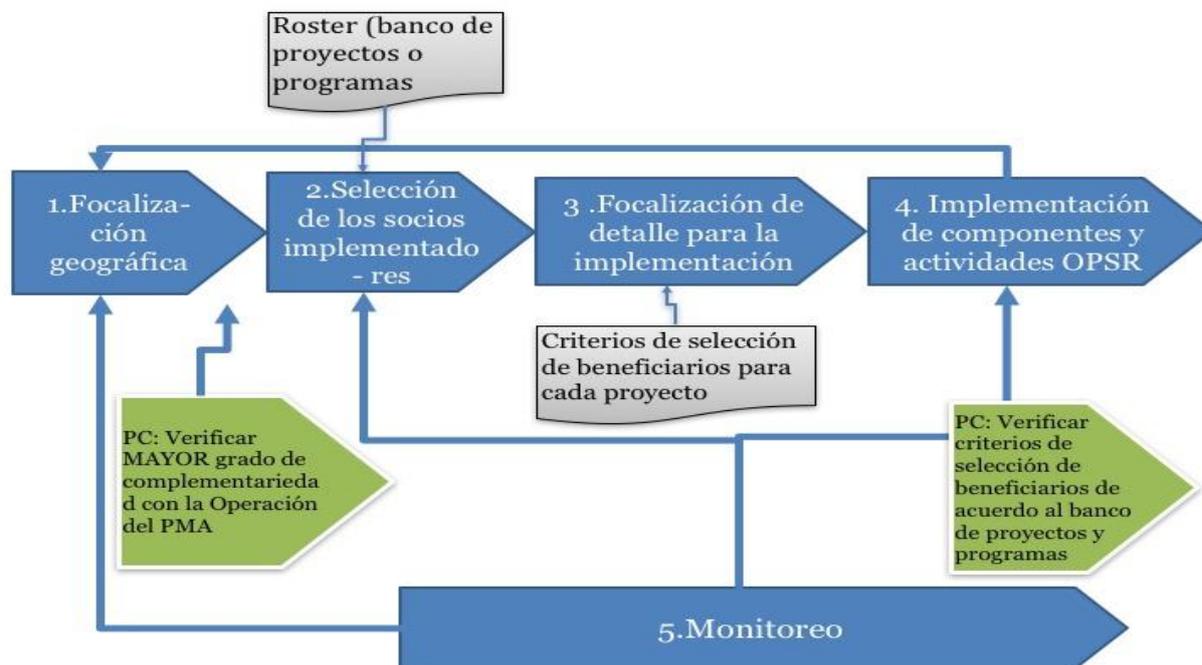
Fuente: Econometría

6. **Mantener una mayor concentración de la Operación a través de Grandes SI (80%) procurando minimizar sus costos y continuar trabajando el otro 20% con gobierno local y organizaciones civiles y étnicas**, lo que es altamente costo-eficiente y costo-efectivo. Vale anotar que, aunque los SI reducen costos operativos para PMA, las ventajas de los gobiernos locales y de las organizaciones civiles y étnicas ameritan su presencia

en los roster de SI por lo que la proporción sugerida balancea los costos y beneficios de la operación con estos tres tipos de socios. Esta recomendación, se une a la propuesta de protocolo de “La implementación directa como medida de última instancia. Debe mantenerse como una medida de respuesta excepcional ante situaciones en donde se carece de SI”; Esto implica operativamente, en hacer escala con las estrategias de las SO, unificando necesidades y negociando unos FLA con SI grandes que lleven a economías de escala para hacer más costo-efectiva la operación del PMA. Se requiere dentro de CO un análisis más profundo para poder sugerir a las SO la gestión con SI grandes y concentrar esfuerzos de las SO en el 20% en la gestión territorial, mejorando las capacidades de los SI en territorios, a través de un convenio de fortalecimiento de capacidades.

7. ***Continuidad del trabajo con los SI antiguos y promover la asistencia técnica entre pares.*** Mantener, en lo posible, las relaciones con los SI “antiguos” y con los nuevos promover tutorías entre SI, en donde los “antiguos” transfieran conocimiento a los “nuevos”. Esta recomendación también se centra en la transferencia de conocimiento, en el evento en que el territorio cuente con condiciones mixtas, es decir, que cuente con SI antiguos con capacidad operacional y con SI que deban ser fortalecidos. La estrategia se centrará por parte de las SO en generar sinergias en estos socios y a través de operación acompañada por PMA y por SI antiguos, generar capacidades en nuevos socios. La responsabilidad aquí es de las SO, en donde a través de su estrategia territorial, presentarán a CO la operación de nuevos socios con tutorías de socios antiguos, con el propósito de mejorar capacidades en el territorio y fortalecer el roster.
8. ***Priorizar SI que ofrezcan acciones complementarias.*** Esta recomendación se refiere a dar preferencia en la selección a los SI para los que, en la etapa de identificación (es decir, en la aplicación del formato de evaluación a posible SI), se encuentre que tienen experiencia en operaciones humanitarias y/o de emergencia y/o de recuperación, que tiene presencia efectiva en el terreno y que cuenta con legitimidad y aceptabilidad local (todas esas, variables dentro de las condiciones mínimas evaluadas). Lo ideal es escoger SI que ya hayan abierto camino en la implementación de proyectos complementarios a la seguridad alimentaria, no solo por la experiencia que esto les puede dar sino por las economías de escala que les supone a la hora de llegar a zonas de difícil acceso así como por las relaciones de confianza que ya se han tejido con las comunidades.

Figura A9.4 – Priorizar SI que ofrezcan acciones complementarias



Fuente: Econometría

9. *La implementación directa como medida de última instancia.*

Debe mantenerse como una medida de respuesta excepcional ante situaciones en donde se carece de SI. Consiste en documentar o parametrizar el uso de la implementación directa como medida de última instancia, teniendo la adopción de un protocolo que pueda desagregar esta secuencia de acciones:

1. Una vez desarrollada la estrategia de las SO, evaluar qué necesidades del territorio exigen de intervención directa por ausencia de SI en el territorio
2. Elaborar un inventario nacional de necesidades sin satisfacer por parte de SI y que se requeriría intervención directa
3. A partir de las necesidades nacionales, desagregar en la operación por logística de ingreso de alimentos in-kind al territorio, gestión de puntos de venta, gestión de asociaciones, capacitaciones en alimentación, AXA y AXC.
4. Identificar qué elementos de la operación podría contarse con un SI en el territorio
5. Identificar en qué partes de la operación definitivamente el territorio no cuenta con SI.
6. Explorar con SI de alcance nacional si puede establecerse la satisfacción de necesidades total o parcial de SI en los territorios que lo requieran y efectuar las respectivas ampliaciones a los FLA en los casos que pueda llegarse a nuevos acuerdos de cobertura

7. Desarrollar una estrategia “tipo” o estándar para aquellas SO que definitivamente no pueden contar con SI, una vez evacuado el análisis de necesidades de SI a nivel nacional; esta estrategia consiste en definir la operación completa, desde actividades, insumos, responsables en PMA o en agentes territoriales y cuantificación de los recursos, en especial para el componente de socorro en los cuales se cuenta con muy poco tiempo.
8. Si se trata del componente de recuperación, en los cuales se puede construir tácticas parciales para la operación, por tener mayor tiempo de ejecución, hacer el análisis del numeral anterior y trabajar con SI que tengan baja capacidad para transferir conocimiento a través de un convenio de fortalecimiento de capacidades, en donde el PMA está en toda la operación; el SI pone personal y recursos, pero sigue las instrucciones de la SO y CO, según corresponda en la operación, con el compromiso de aprender los métodos de PMA e implementar en próximas oportunidades con un esquema de seguimiento muy estrecho de la SO, el cual transformará a seguimiento normal una vez el SI adquiera las capacidades. De esa forma, se espera que la operación pase a implementación por SI y se fortalezcan las capacidades en el territorio. Esto requerirá personal para las SO para las estrategias de transferencias de conocimiento de la operación. En este método, en el mediano plazo, a través del fortalecimiento de las capacidades se contará con SI tanto para los componentes de Socorro como de Recuperación.

10. Fortalecer la focalización de los beneficiarios por parte de los SI.

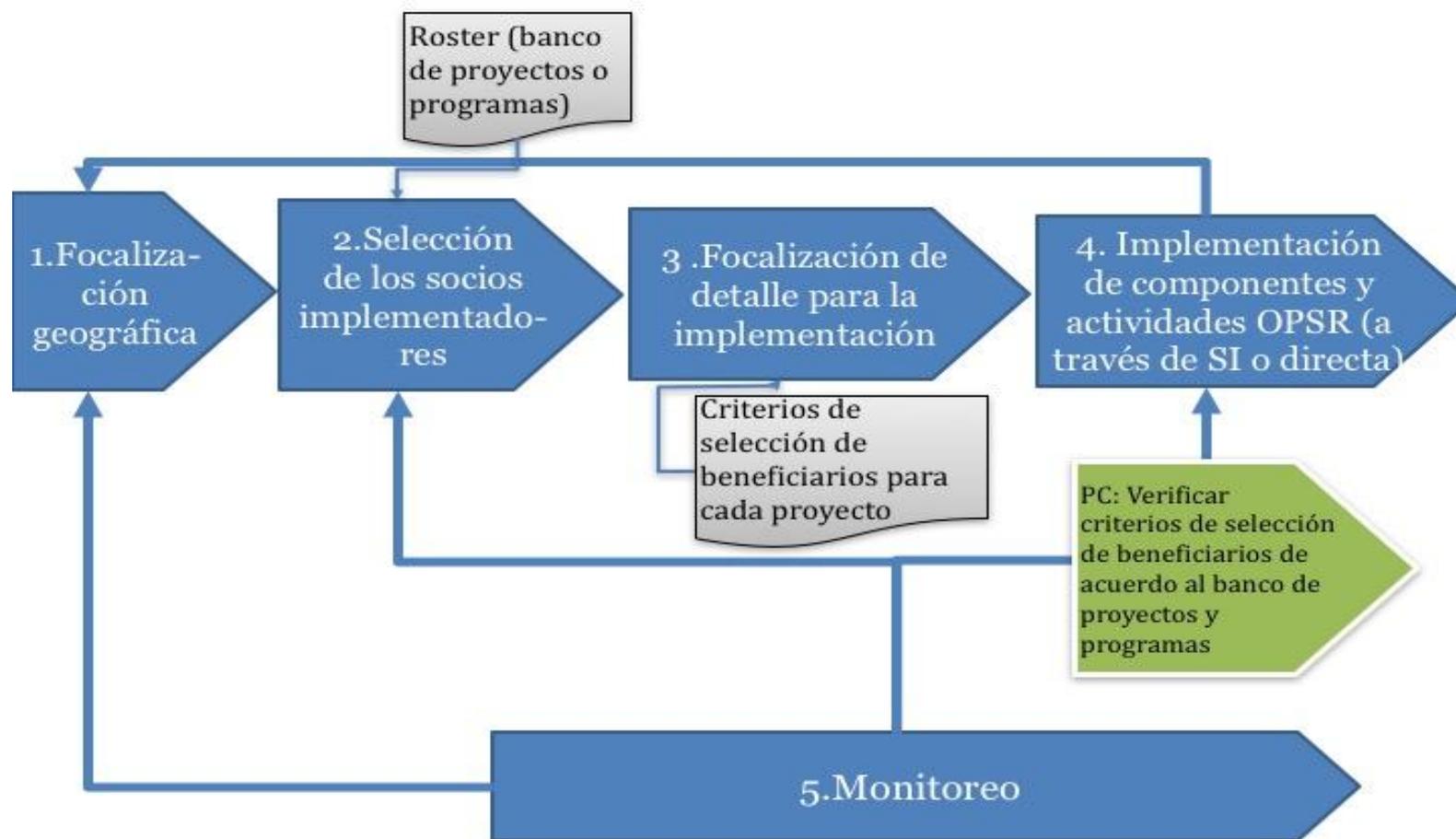
Con relación a la focalización de beneficiarios se tienen varias recomendaciones encaminadas a optimizar la probabilidad de seleccionar las personas que más lo necesitan, así como su verificación.

- a. Se recomienda reforzar la capacitación y sensibilización de los SI encaminada a que estos aumenten su rigurosidad en la selección de beneficiarios y controlen adecuadamente las personas que sirven como enlace con la población, como son los líderes comunitarios, líderes espirituales, y otros como los concejales. Estos actores intermedios entre el SI y los beneficiarios deben quedar explícitos como parte del mapa de actores existentes para así aplicar control y verificación. De otra parte, las SO deben continuar sus procesos de verificación de beneficiarios a través de sus visitas in situ, la observación y diálogos con los beneficiarios. Esta es una tarea que podría hacerse en el primer trimestre de 2018 a cargo de las SI con apoyo de las CO.
- b. Complementar el formato de caracterización básica de los beneficiarios con su puntaje SISBEN y si hace o no parte del Registro Único de Víctimas (RUV) a partir de la información con la que éstos dispongan. Esta información permite contar con un punto de control adicional de verificación a través de los puntajes SISBEN, así como su reconocimiento

como víctimas en el RUV. Esta tarea es para el primer semestre de 2018. Está a cargo de las SO (recolección), el ajuste del sistema de información de captura de la caracterización y el análisis de la información a cargo de la CO-M&R.

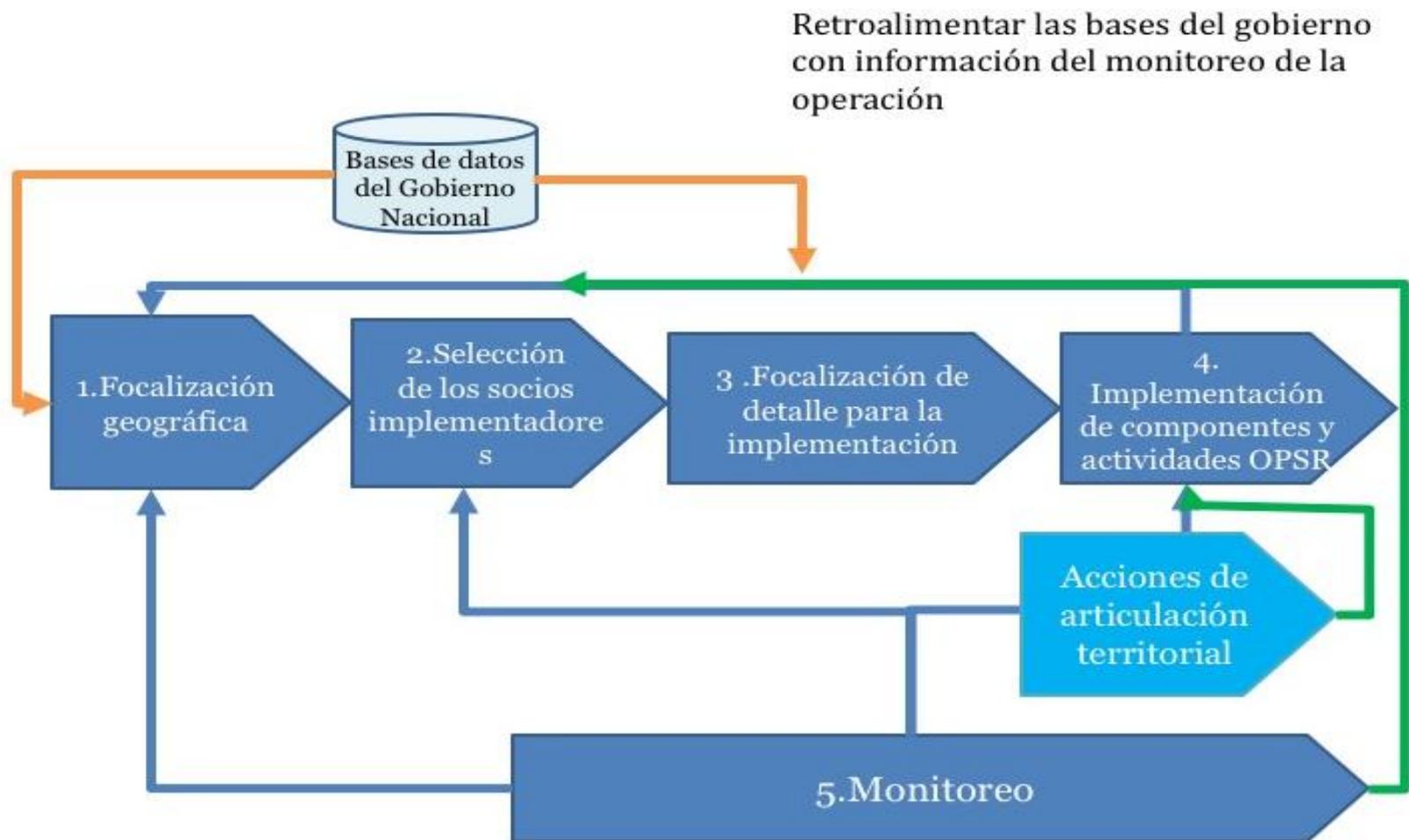
- c. Al menos una vez al año se debería realizar un cruce con bases de datos de Prosperidad Social y la UARIV para identificar la coincidencia o no de beneficiarios y contar con mayores elementos de juicio frente a la pertinencia de una focalización que sea complementaria a la del Gobierno Nacional. Para tal efecto se debe realizar convenios con Prosperidad Social y con la Red Nacional de Información (UARIV) para el cruce de la información (ver Figura A9-6). Esta es una tarea anual y está a cargo de CO-M&R.
- d. Se recomienda aclarar y replantear el proceso de focalización de beneficiarios en el Manual Operativo, a partir de lo que efectivamente sucede, es decir, que la selección de beneficiarios depende de lo que hacen los SI y de los proyectos o programas que ejecutan los mimos. De esta forma, el roster de SI podría sustituirse por un banco de proyectos o programas que permita identificar claramente qué criterios de selección utilizará el SI y sobre éstos hacer seguimiento a partir de las verificaciones en campo de las SO (ver Figura A9-5). Esta tarea se podría hacer durante el primer trimestre de 2018 y está a cargo de CO-Programas.

Figura A9.5 – Ajuste en el proceso de focalización de beneficiarios: Selección a través de los SI



Fuente: Econometría

Figura A9.6 – Fortalecer la articulación con el Gobierno Nacional para el cruce de bases de datos



Fuente: Econometría

11. En cuanto a la eficiencia de los puntos de venta, en los casos en donde quedan distantes de los beneficiarios, se debe procurar facilitar el transporte de los beneficiarios a través de alianzas con las autoridades municipales o transportar los alimentos a un lugar más cercano. La operatividad de esta recomendación radica en mejorar la gestión con aliados en el territorio para acercar a los puntos de venta los beneficiarios de bonos. Se recomienda adoptar esta secuencia de acciones:

1. Una vez desarrollada la estrategia de las SO, éstas acordarán con el SI los detalles operativos de la entrega por bonos, en esta tarea hay que evaluar las distancias entre puntos de venta y beneficiarios. Si las distancias hacen que el costo de transporte que deba asumir los beneficiarios no hace atractivo reclamar el bono, es necesario tener tácticas para acercar los beneficiarios a los puntos de venta.
2. Describir los transportes necesarios y los puntos de encuentro con beneficiarios para ser transportados al punto de venta
3. Identificar aliados en el territorio que puedan asumir el transporte de los beneficiarios
4. Si no hay disponibilidad de aliados, evaluar si el SI o el PMA puede asumir este costo
5. Gestionar el transporte por la opción económicamente más viable según disponibilidad: aliado, SI o PMA.

12. Mantener una mayor concentración de CBT sin vínculo con las compras locales frente a CBT con compras locales. El peso relativo de los primeros, en términos de costos directos (que refleja la carga de la responsabilidad en las atenciones) es del 86%, frente a un 14% de los segundos, lo que se considera adecuado y se recomendaría mantener una relación de 1 punto de asociaciones de cada 10 puntos de venta. Las compras locales serán costo-efectivas para el PMA en la medida que, a través de intervenciones complementarias de aliados públicos, privados y ONG, se logre fortalecer las capacidades locales en la producción de los alimentos requeridos por la OPSR de manera suficiente, adecuada, oportuna y de formas de organización para este suministro. Esto consiste en definir dentro de CO una agregación de las estrategias de las SO para concentrar las necesidades de CBT y ponderar una mayor preponderancia a aquellas que no tiene vínculo de compras locales, se sugiere revisar la estrategia CO para que la línea de compra local se integre a territorios en los cuales el gobierno nacional haya adelantado fortalecimiento de capacidades de las posibles asociaciones, de esta forma, agregar mayores capacidades a las asociaciones y dar mayor cobertura en bonos. Esto es fortalecer los vínculos con el gobierno en los proyectos de generación de ingresos, de esta forma, preponderar la cobertura de los bonos y mejorar en un punto más maduro las asociaciones, de esa forma, complementar con mayor valor agregado los proyectos gubernamentales de generación de ingresos.

Anexo 10: Documentos revisados

	<u>Título</u>
Appraisal mission & gender report	Informe final Hunger Solutions for Women and Children in Conflict Areas - Febrero 2017
	Política de Género del PMA 2015-2020 / PMA Colombia
	Evaluación de política de género de PMA / PMA Colombia
	Información y prácticas en género Sub oficinas PMA: Montería y Cúcuta
	Evaluaciones de Género Sub Oficinas: Cali, Chocó, Cúcuta, Florencia, La Guajira, Montería y Nariño
	Concept Note_ Women and Children in armed conflict 2015 / PMA Colombia
Situation analysis	VAM - Evaluacion De La Seguridad Alimentaria Y Nutricional De Colombia Con Especial Énfasis En Poblaciones Vulnerables Afectadas Por Conflicto, Violencia Desastres Naturales Y Factores Socio Económicos.
	Levantamiento de Línea de Base (LB) del Estado Nutricional y Alimentario, y Situación de la Población Desplazada por la Violencia en Colombia, Atendida por la OPSR 200148, COL 125 RV 26- Tech. / Econometría Consultores
	Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
Targeting Analysis	Análisis de focalización - Octubre 2016 / PMA Colombia
	Instrumento evaluación de necesidades. Focalización de comunidades en emergencia. / PMA Colombia
	Instrumento evaluación de necesidades. Focalización de comunidades. / PMA Colombia
	Instrumento evaluación de necesidades. Focalización de comunidades en recuperación. / PMA Colombia
	Memorando Interno Evaluación de necesidades / PMA Colombia
	Instrumento de focalización de hogares en emergencia / PMA Colombia
	Cuestionario Preliminar Puntos de Venta / PMA Colombia
	Sistematización de la OPSR 200148/Econometría Consultores.
Resumen ejecutivo evaluación de necesidades y cobertura geográfica PRRO 200708 - Colombia / PMA Colombia	
Project document (including Logical Framework in Annex)	Projects for executive board approval. Protacted relief and recovery operations Colombia 200708- febrero 2015 / PMA Colombia
	Manual de Operaciones. OPSR 200708. / PMA Colombia
	Estrategia alimentación escolar - Febrero 2017 / PMA Colombia
	Estrategia de nutrición / PMA Colombia
	Estrategia de nutrición_ octubre 2016 / PMA Colombia
	Estrategia de resiliencia y adaptación al cambio climático Colombia / PMA Colombia
Standard Project Reports	Standard Project Report 2015
	Standard Project Report 2016
Budget Revisions	Documentación sobre la Operación - Términos de Referencia
Approved Excel budget (for original operation and budget revisions if any)	Documentación sobre la Operación - Términos de Referencia
Operational Plan (breakdown of beneficiary figures and food requirements by region/activity/month and partners)	
Country Strategy Document (if any)	Plan Estratégico de País para Colombia 2017-2021 / PMA Colombia
	Marco de resultados institucionales del para 2017-2021 - 14 de noviembre de 2016 / PMA Colombia
Other	Marco de Cooperación PMA en Colombia / PMA Colombia

	<u>Título</u>
	Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia
Comprehensive Food Security and Vulnerability Assessments	Evaluación de la Seguridad Alimentaria y Nutricional de Colombia con especial énfasis en poblaciones vulnerables afectadas por conflicto, violencia, desastres naturales y factores socio-económicos - abril de 2014 / Econometría Consultores
	Evaluación institucional y de resultados de la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional – psan – que permita identificar la capacidad institucional de las entidades a cargo de su formulación e implementación, a nivel nacional y territorial, e identificar el cumplimiento de los objetivos y el avance de las metas, de acuerdo a lo establecido en el documento conpes 113 de 2008- dnp 509 de 2014
Crop and Food Security Assessments (FAO/WFP)	América Latina y el Caribe. Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional
Market Assessments and Bulletins	Evaluaciones de mercado
Rapid needs assessments	Resumen ejecutivo evaluación de necesidades y cobertura geográfica PRRO 200708 - Colombia / PMA Colombia
National Survey on Household Consumption	Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010
	Evaluación Institucional y de Resultados de la PSAN 2015
	Global Food Security Index - The Economist Intelligence Unity
Cash and voucher feasibility studies	Estudios de factibilidad o viabilidad del uso de efectivo y cupones (bonos)
M&E Plan	Manual de Operaciones. OPSR 200708. / PMA Colombia
Country Situation Report (SITREP)	Standard Project Report: 2015 y 2016
Country Brief	Marco de Cooperación PMA en Colombia / PMA Colombia
Country Executive Brief	Marco de Cooperación PMA en Colombia / PMA Colombia
Food Distribution and Post-distribution Monitoring Reports	Base de datos: beneficiarios de entrega en especie o “in-kind”
	Informe de seguimiento y distribución de alimentos (Supply Chain)
Monthly Monitoring Reports	Monitoreo y reporte. Seguimiento a asistencia vs. Planeación SO. Corte: julio de 2015.
	Resultados de seguimiento - PRRO 200708 - Mayo de 2016
Assessments	Colombia Financial Sectorial Assessment, Colombia Local Retail Supply Chain Sectorial Assessment, Colombia ICT Capacity Sectorial Assessment, Colombia Security Sectorial Assessment, Colombia C&V Risk Register Analysis, Colombia Cost Effective Cost Effectiveness Analysis, Colombia Local Market Analysis
Beneficiary Verification Reports	Base de datos: beneficiarios de entrega en especie o “in-kind”
	Base de datos: beneficiarios de bonos
	Standard Project Report: 2015 y 2016
Donor specific reports	Alemania
	BMZ Report - agosto 2016
	Cosude
	Reporte Ene_Ago_2015- Sep 2015
	Reporte Ene_Ago_2016- Sep 2016
	ECHO
	Informe intermedio_ECHO_PMA
	Información complementaria para informe de medio término MV FAO
	Anexo 1. Cantidad de alimentos entregados
Anexo 2. Composición canasta	

	<u>Título</u>
	Anexo 3. Modelo de gestión de un banco comunitario agrícola
	Anexo 4. Reglamento interno tienda
	Anexo 5. Diseño tienda
	USAID
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024085 DH SLO JUL_08_20015 def
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024086 DH SO JUL_08_20015 def
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024085 JUL_SEP_2015
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024085 OCT_DIC_2015
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024085 DH MAY_10_2016 def
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024086 DH MAY_13_2016 def
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form_10024086 JUL_12_2016
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form_10025939 JUL_12_2016
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024085 DEF JUL_18_2016
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form 10024086 DEF JUL_18_2016
	APS 202e Quarterly Programme Performance Report Form_10025939 DEF JUL_18_2016
Other	Base de datos: actividades PMA (asociaciones de productores, mercados)
	Base de datos: puntos de venta asociados
Actual and Planned beneficiaries by activity and district/ location by year	Standard Project Report: 2015 y 2016
Male vs. Female beneficiaries by activity and district/ location by year	Standard Project Report: 2015 y 2016
Beneficiaries by age group	Standard Project Report: 2015 y 2016
Commodity type by activity	Standard Project Report: 2015 y 2016
Actual and Planned tonnage distributed by activity by year	Standard Project Report: 2015 y 2016
Actual and Planned cash/voucher requirements (US\$) by activity by year	Standard Project Report: 2015 y 2016
<u>Operational documents</u>	
Organigram for main office and sub-offices	Estructura organizacional - Septiembre 2016
Activity Guidelines	Manual OPSR 200708 - Diciembre 15 / PMA Colombia
Pipeline overview for the period covered by the evaluation	Instrumento de línea base hogares
Annual reports from cooperating partners - Diciembre 2016	Informe de implementación de proyecto - Fundalianza
	Informe de implementación de proyecto - Fundación Plan
	Informe de implementación de proyecto - PNUD (Bahía)
	Informe de implementación de proyecto - PNUD (Dibulla)
	Informe de implementación de proyecto - SI ACH (Valencia)

	<u>Título</u>
	Informe de implementación de proyecto - SI ACH
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Arauquita
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Convención
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Fortul
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Puerto Rondón
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Tame
	Informe de implementación de proyecto - SI COMFIAR
	Informe de implementación de proyecto - SI COSPAS
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Pasto
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía El Bagre
	Informe de implementación de proyecto - SI FUPAD
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Teorama
	Informe de implementación de proyecto - SI Consejo Noruego para Refugiados
	Informe de implementación de proyecto - SI Cruz Roja Colombiana
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Acandí
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Playa Belén
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Playa Belén
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Cáceres
	Informe de implementación de proyecto - SI CORSOC
	Informe de implementación de proyecto - SI Crediservir
	Informe de implementación de proyecto - SI San Jerónimo
	Informe de implementación de proyecto - SI FUPAD (Urabá)
	Informe de implementación de proyecto - SI Misioneros San Carlos
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Nechí
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Briceño
Annual reports from cooperating partners - Marzo 2017	Informe de implementación de proyecto - SI ACH (Valencia)
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Nechí
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Acandí
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Cáceres
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Tarazá
	Informe de implementación de proyecto - SI Alcaldía Montería
List of partners	Lista de socios implementadores PSRRO 200708
Other	Evaluación Socios implementadores
	Mujer Misterio de amor da vida a la vida - Mumidavi
	Resguardo Indígena la Cilia o la Calera de Miranda Cauca
	Fundación Acción Contra el Hambre
	Alcaldía municipal del Bagre
	Fundación San Jerónimo para el Desarrollo de Córdoba
	Alcaldía Municipa Nechí
	Alcaldía Municipal Tarazá
	Horizonte Fundación para el Amor y la Salud
	Fundación Cerrejón Guajira Indígena

	<u>Título</u>
	Alcaldía Municipal de Acandí - Choco
	Alcaldía Municipal de Córdoba
	Alcaldía Municipal de Samaniego
	Secretariado Diocesano de Pastoral Social de Ipiales
	MISIONEROS DE SAN CARLOS SCALABRINIANOS-CUCUTA
	Colombia Partners Capacity Sectorial Assessment
Other	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia 2015-2019
Evaluations/ reviews of past or on-going operation	Sistematización de la OPSR 200148/Econometría Consultores.
	Levantamiento de línea de base del estado nutricional y alimentario y situación de la población desplazada por la violencia en Colombia, atendida por la OPSR 200148, / Econometría Consultores
Operational Map	Términos de Referencia
Supply chain	Términos de Referencia
I&C	Términos de Referencia
Logistics Map	Mapa de Logística
Bases DPS (Prosperidad Social)	Total detallado
	FichasV3 (fichas de proyectos)
Documentos técnicos orientativos	Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación - hacia una guía del UNEG
	Estrategia de Género y Protección del PMA en Colombia
	Estrategias generales para la inclusión del enfoque de género en los objetivos, programas y proyectos de las sub-oficinas PMA
	Política en Materia de Género para 2015-2020
	Listas de Verificación y Guía para la Integración de las Perspectivas de Género y de Protección
	Norms and standars for evaluation
	UNEG Code of conduct for evaluation in the UN system
	UNEG Ethical Gudelines for ealuation
	Technical Note - Using Logical Models in Evaluation
Decentralized Evaluation Quality Assurance System (DEQAS)	
Otras evaluaciones	Evaluación de operaciones - evaluación de mitad de periodo del programa de país en Cuba - PP 200703 (2015-2018)
Contexto del país	El choque petrolero y sus implicaciones en la economía colombiana - Banco de la República
	Servidoras públicas, pilares fundamentales en la construcción del Estado - Departamento Administrativo de la Función pública
	DANE
	Boletín Técnico - Condiciones de vida/pobreza Chocó
	Encuesta de Goce Efectivo de Derechos
	Boletín Técnico - IPC. Marzo de 2017
	Boletín Técnico - IPC. Enero de 2017
	Boletín Técnico - Pobreza. Enero de 2017
	Población proyectada de Colombia
	DNP
	Conpes 113
	3.181 muertos y 12,3 millones de afectados: las cifras de desastres naturales entre 2006 y 2014
	Seguridad Alimentaria y Nutricional
	FAO

	<u>Título</u>
	Las mujeres rurales y la agricultura familiar
	Humanitarian funding analysis: Displacement in Colombia
	Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
	Plan de Respuesta Humanitaria

Anexo 11: Actores entrevistados y grupos focales

ENTIDAD	MUNICIPIO	ENTREVISTADO	CARGO
Suboficina Pasto	Pasto	Melissa David	Directora SO Nariño
Dirección Administrativa de Gestión de Riesgo de Desastres	Pasto	María Fernanda Ortega	Profesional Social
Unidad de Víctimas-UARIV	Pasto	sr. Deiby Flórez	Profesional Universitario RyR
Gobernación de Nariño	Pasto	Hugo Mármol	Director de Cooperación Internacional
OCHA	Pasto	Margarita Palacios	Oficial en Pasto
Corponariño	Pasto	Aida Delgado	Profesional
Grupo Focal -Beneficiarios Socorro.	Arboleda	Beneficiarios Socorro.	Beneficiarios Emergencia/19 asistentes
Éxito Pasto	Pasto	Jhon Jairo	Administrador
Pastoral Social de Pasto	Pasto	Ricardo Morillo	Director de Proyectos
Grupo Focal -Beneficiarios de bonos.	La Victoria	Beneficiarios de bonos	Beneficiarios de bonos/14 asistentes
Pastoral Social de Ipiales	Ipiales	Julio Jácome	Coordinador general
Grupo focal Beneficiarios de alimentos por capacitación en nutrición	Ipiales	Beneficiarios de alimentos por capacitación en nutrición	Beneficiarios de alimentos por capacitación en nutrición/19 asistentes
Agrofron	Ipiales	Omar de Jesús Yandún	Productor
Grupo focal Beneficiarios mujeres	Córdoba	Beneficiarios mujeres	Beneficiarios mujeres/24
Alcaldía Municipal	Córdoba	Yamile Figueroa	Encargada del Proyecto
Coproagrova Comercializadora	Córdoba	Fredy Castro	Productor
Coinprosan	Samaniego	Ever Melo	Productor
Fundacion Plan	Tumaco	Diana Chaparro	
PNUD	Popayan	Mónica Salazar	
FAO	Pasto	Ernesto Sánchez	
Beneficiaria de bonos	Ipiales	Sra. Martha Irija	Beneficiaria de Vouchers
Beneficiaria de bonos	Ipiales	Sra. Mery Pinchao	Beneficiaria de Bonos
Productores Leguminosas y hortalizas	Córdoba	Wilson Chapuel	Productor
Productor Lacteo	Córdoba	Peregrino Cuaran Cuarqan	Productor
Alcaldía de Samaniego	Samaniego	Lorena Orjuela	Encargada del Proyecto
Federación Luterana Mundial	Quibdó	William Paredes	Director Fundación Luterana Mundial- Chocó
SO Chocò	Quibdó	Alejandro Bernal	JEFE DE SO
SO Chocò	Quibdó	Juan Carlos Murillo	Senior Field Monitor
SO Chocò	Quibdó	Yenny Palacios	Senior Field Monitor
SO Chocò	Quibdó	Gabriela Baldrich	Field Monitor
SENA	Quibdó	Carlos Andrés Vargas /Diana Mosquera	Director Regional Chocó
ICBF	Quibdó	Xiomara Arriaga y Ana Victoria Mosquera	Nutricionistas que asisten al Comité de Coordinación Regional
DPS	Quibdó	Robinson Bejarano	Director Regional Chocó

ENTIDAD	MUNICIPIO	ENTREVISTADO	CARGO
FAO	Quibdó	Servando Cuesta	Supervisor Técnico Local FAO Chocó
TRASOPAZ	Quibdó	Marisol Moreno Bonilla	
Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo	Quibdó	Rafael Bolaños	Coordinador de Gestión del Riesgo del Departamento del Chocó
Supermercado Mercames	Quibdó	Indira Cossio	Contadora
Grupo Focal Mujeres	Quibdó	Beneficiarias Mujeres	Beneficiarias Mujeres/17 asistentes
Fundacion Mujer y Vida	Quibdó	Yaila Yesy Mena del Pino	Productor
Grupo Focal Beneficiarios por Alimentacion	Tadó	Beneficiarios por Alimentacion	Beneficiarios por Alimentacion/16 asistentes
Grupo Focal Beneficiarios por Capacitacion	Tadó	Beneficiarios por Capacitacion	Beneficiarios por Capacitacion/17 asistentes
AgroOrquidea	Tadó	Leonardo Antonio Mosquera Pino	Productor
Grupo Focal TBE	Quibdó	Grupo Focal TBE	Grupo Focal TBE/11 asistentes
Asomadre	Quibdó	Herlin Hinestroza Rodriguez	Productor
Red de Mujeres	Quibdó	Nimia Teresa Vargas	Directora Ejecutiva y Asistente administrativa y contable.
UARIV	Quibdó	Jose Raul Moreno Arboleda	Profesional Universitario
Alcaldia de Quibdó	Quibdó	Luddy Valencia	Secretaria de la Mujer
Legumbreria San Sebastian	Riosucio	Sarit Chanci Carmona	Administrador
Zenaida Ascoba	Riosucio	Beneficiaria de Socorro	Beneficiaria de Socorro
Suboficina Riohacha	Riohacha	Gabriel Martinez	Jefe SO
Suboficina Riohacha	Riohacha	Ariyael Arro y Patricia Lemos	Senior Field Monitor
Suboficina Riohacha	Riohacha	Marcela Capera y Sara Silva	Senior Field Monitor
Fundalianza	Riohacha	Sandra Cortez	Coordinadora de proyectos
Fundación Cerrejon Guajira Indígena	Riohacha	Daiver Pinto	
Alcaldia de Riohacha	Riohacha	Andres Toro	
SENA	Riohacha	Francisco Campo	Lider programa SEN emprende rural
DPS	Riohacha	Sra. Miyer Ibarra	Profesional Universitario
ICBF	Riohacha	Elka Cobo	Nutricionista

ENTIDAD	MUNICIPIO	ENTREVISTADO	CARGO
Grupo Focal-Comunidad Wimpeshi-Uribia	Uribia	Beneficiarios de socorro	Beneficiarios de socorro
Provisiones la Rebaja	Uribia	Sergio Aristizabal	Gerente
UNGRD-URIBIA	Riohacha	Katherine Puerto	Coordinadora gestión de riesgos
UARIV	Riohacha	Fred Puentes y Faner Aguilar	Coordinador unidad de atención de víctimas
Grupo Focal Mujeres	Riohacha	Grupo Focal Mujeres	Grupo Focal Mujeres
Grupo Focal Maicao - comunidad Majayura/ Beneficiarios Capacitación	Maicao	Beneficiarios Capacitación	Beneficiarios Capacitación
Punto de Venta El Tigre	Maicao	José	Gerente
Fundacion Plan	Maicao	Celia Jimenez	Sub-gerente de proyectos
UNGRD-Maicao	Maicao	Wilder Pinto	Director de la UGRD en Maicao
Alcaldía de Maicao	Maicao	Sr.Santos Choles	Alto consejero para el desarrollo económico
Grupo Focal Manaure/ Beneficiarios Recuperación	Manaure	Beneficiarios Recuperación	Beneficiarios Recuperación
Hospital de Uribia	Uribia	Maria Pino	Facturadora-Nutricionista
Alcaldia de Uribia	Uribia	Nayla Sierra	Secretaria de salud
Alcaldia de Manaure/Secretaria de salud	Manaure	Yelkin Velasquez	Secretario de salud
Punto de venta la frontera	Riohacha	Yole	Gerente
Sistema Alerta Tempraanas	Riohacha	José Radith	Coordinador SAT
AsohoFrucol	Riohacha	Luis Carlos Cotes	Productor
PNUD	Riohacha	Eliana Melo	
COSUDE	Nacional	Fabrizio Poretti	Representante
USAID	Nacional	Thea Villate	Development Assistance Specialist
Prosperidad Social	Nacional	Magali Torres	Coordinadora de Seguridad Alimentaria
ICBF	Nacional	Alejandro Gómez López	Director de Nutrición
APC	Nacional	Santiago Molina	Coordinador Fuentes Bilaterales y Multilaterales
FAO	Nacional	Teresita Góngora	Coordinador Nacional, Área de Gestión de Riesgos y Rehabilitación
Fundación Plan	Nacional	Laura Criado Lafuente	Directora de Cooperación y Relaciones Institucionales
Acción Contra el Hambre	Nacional	José Luis Barreiro	Director de País
FUPAD	Nacional	Catalina Martínez Guzmán	Gerente de Cooperación - Dirección Relaciones Corporativas, Comunicaciones y Desarrollo Social
Gobierno Nacional-DPS	Nacional	Diego Molina Restrepo	
PMA	Nacional	Fernando Henao	Supply Chain
PMA	Nacional	Karen Bernal	Cash and Vauchers
PMA	Nacional	Juliana Gómez	Implementation assistant
PMA	Nacional	Damián Pachón	Local Purchases
PMA	Nacional	Adriana Bello	M&R

ENTIDAD	MUNICIPIO	ENTREVISTADO	CARGO
PMA	Nacional	Ana Mercedes Cepeda	Directora de Políticas del PMA
Ministerio Agricultura	Nacional	Ángela Marcela Guevara	Jefe Oficina Asesora de Asuntos Internacionales
PMA	Nacional	Elena Ganan	Asesora regional de genero
PMA	Nacional	Marc André Prost	Asesor regional nutrición
PMA	Nacional	Byron Ponce Segura	Jefe del Equipo regional de Análisis y Seguimiento de la Seguridad Alimentaria
PMA	Nacional	Ana Touza	Especialista de Compras Locales
PMA	Nacional	Yeimy Pedraza	School Feeding
PMA	Nacional	Patricia Alzate	Capacity Development
PMA	Nacional	Andrés Apráez	Finance and Administration and Resource Management

Anexo 12: Bibliografía

Colombia, G. d. (2011). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia 2010*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Instituto Nacional de Salud, Profamilia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Instituto Colombiano del Deporte.

Colombia, G. d. (2013). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de Encuesta Nacional de Uso del Tiempo -ENUT-: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-del-uso-del-tiempo-enut>

CSPPDF. (2010). *III Encuesta Nacional de Verificación de los Derechos de la Población Desplazada, Resumen de resultados en materia de bienes rurales*. Bogotá: http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/6C4868247EE6BB79852577C10071B992-Informe_completo.pdf.

DANE. (marzo de 2017). *Boletín Técnico*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf

Fundación PLAN, PMA & ONU Mujeres. (2016). *Fortaleciendo capacidades para la igualdad de género*. Bogotá.

ONU Mujeres. (2016). *Datos y cifras claves para la superación de la violencia contra las mujeres*. Bogotá: Oficina en Colombia.

PMA. (2005). *Thematic Guidelines: Integrating a Gender Perspective*. Roma: ODAV (VAM).

PMA. (2013). *Evaluation of WFP's 2009 Gender Policy. This Time Around?* Roma.

PMA. (2015). *Manual de operaciones (OPSR 200708)*. Bogotá D.C.: PMA.

PMA. (2015). *Projects for Executive Board Approval - Protracted Relief and Recovery Operations - Colombia 200708*. Roma: PMA.

PMA. (2015a). *Política del PMA en materia de género (2015-2020)*. Roma.

PMA. (2015b). *Protracted Relief and Recovery Operations-Colombia 200708-Reintegration of Persons Affected by the Conflict*. Roma: Executive Board.

PMA. (2015c). *Manual de Operaciones: Operación Prolongada de Socorro y Recuperación*. Bogotá: Oficina País en Colombia.

PMA. (2015d). *Evaluación de Necesidades-Focalización de Comunidades en Recuperación - PRRO 200708*. Bogotá: Oficina País en Colombia.

- PMA. (2015e). *Listas de Verificación y Guía para la Integración de las Perspectivas de Género y de Protección*. Bogotá: Oficina País en Colombia.
- PMA. (2015f). *Evaluación de Necesidades-Focalización de Comunidades*. Bogotá: Oficina País en Colombia.
- PMA. (2016a). *Estrategia Regional en Materia de Género 2016-2020*. Panamá: Oficina Regional en América Latina y el Caribe.
- PMA. (2016b). *Standard Project Report 2015 Supporting peace efforts in Colombia: food assistance for people affected by and*. Bogotá: Oficina País en Colombia.
- PMA. (2016c). *Resultados seguimiento PRRO 200708*. Bogotá: Oficina País en Colombia-Unidad de Monitoreo y Reporte.
- PMA. (2017). *Evaluación Socios*. Base en Excel.
- PMA. (2017a). *Estrategia de Género y Protección del PMA en Colombia*. Bogotá: Oficina País en Colombia.
- PMA. (2017b). *Informe narrativo - Piloto de transferencia de base monetaria condicionada con fines múltiples para mujeres víctimas de la Violencia Basada en Género (VBG)*. Bogotá: Oficina País en Colombia.
- PMA. (2017b). *Términos de Referencia: Evaluación de Medio Término de la Operación 200708 Colombia*. Roma: Oficina de Evaluación.
- PMA. (2017c). *Standard Project Report 2016. Supporting peace efforts in Colombia: food assistance for people affected by and recovering from conflict*. Bogotá: Oficina País en Colombia.
- Sub-oficina. (Julio de 2017). Entrevista SO.
- UARIV-RNI. (2017). *Red Nacional de Información - Registro Unico de Víctimas*.
- United Nations Development Programme. (2016). *Table 5: Gender Inequality Index*. Recuperado el 11 de mayo de 2017, de <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>
- United Nations Security Council Resolution 1325, 1325 (S/RES/1325) (2005).
- WFP. (15 de mayo de 2017). *WFP-Programa Mundial de Alimentos*. Obtenido de WFP-Programa Mundial de Alimentos: <http://executiveboard.wfp.org/es/executive-board>

Bogotá, Agosto 11 de 2017

Oficina País de Colombia - PMA
<http://www1.wfp.org/countries/colombia>