

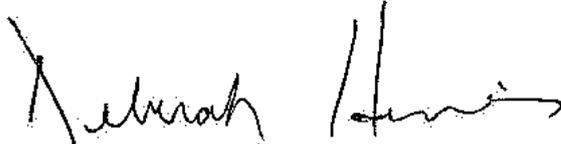
# Evaluación Descentralizada

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

**Colombia. Junio 2015- Marzo 2017**

### **RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN**

**Marzo de 2018**



Respuesta de la Dirección aprobada por:

Directora de País: Deborah Hines

### **Agradecimientos**

La Directora de País en Colombia agradece a la Oficina Regional en Panamá y de manera especial al Oficial Regional de Evaluación, a la Oficina de Evaluación en la Sede, y a los funcionarios de PMA Colombia, por todo el apoyo brindado para el desarrollo de la presente evaluación.

Igualmente, a todas las instituciones del gobierno nacional y territorial, a los donantes y participantes de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación 200708, que aceptaron participar durante todo el proceso de la evaluación.

El PMA Colombia reconoce, el compromiso del equipo que adelantó la evaluación, quien demostró comprensión del contexto social y económico en el cual se desarrolló la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación -OPSR- 200708, y de la información obtenida a través de las diferentes fuentes e interlocutores, destacándose la coherencia entre el análisis y triangulación de la información, con las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

## **Respuesta general a la evaluación**

El año 2017 fue un año de retos y oportunidades, y es por ello que la oficina de país realizó grandes esfuerzos para la identificación e implementación de intervenciones innovadoras, involucrando la tecnología y nuevas formas de actuar.

Adelantar la evaluación descentralizada representó para el PMA Colombia múltiples beneficios en el proceso de cambio de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación - OPSR- hacia la implementación del Plan Estratégico de País. La evaluación brindó información valiosa para realizar esta transición, identificando oportunidades de mejora, buenas prácticas y lecciones aprendidas de alcance operativo y estratégico que nos permiten tomar decisiones informadas para la ejecución de actividades de forma eficiente y efectiva, así como para la planeación de procesos estratégicos y programáticos en los próximos años.

También permitió reiterar el fuerte compromiso ético que tenemos para rendir cuentas a las poblaciones con quienes trabajamos, para aprender a partir de las realizaciones y de los hallazgos, y para aumentar nuestra credibilidad entre socios y donantes, lo cual logramos con éxito a través de la reflexión conjunta, transparente y basada en la evidencia durante las reuniones del Grupo de Referencia de Evaluación. En ese sentido, el mismo proceso de evaluación permitió reafirmarnos como un socio estratégico para las prioridades del país, en la mitigación de los efectos del conflicto, la recuperación de los medios de vida de las familias afectadas, el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional, y sentar las bases para la paz.

Para la Oficina de País es muy importante que los resultados del proceso de evaluación confirmen la pertinencia de las acciones que el PMA ha venido realizando en línea con las prioridades de gobierno, las cuales —de manera coordinada con nuestros socios y aliados— han logrado brindar apoyo, acompañamiento, asesoría y supervisión para la construcción conjunta de capacidades y la conformación de alianzas estratégicas sostenibles para el desarrollo de las intervenciones en terreno.

Los resultados de la evaluación evidenciaron que el modelo de trabajo de PMA Colombia es costo-eficiente en la relación entre participantes atendidos y presupuesto ejecutado, y que la implementación de las diferentes intervenciones fue eficaz por la mejora en los indicadores evaluados, por la construcción de capacidades de socios y participantes, y entre otras, por el empoderamiento y fortalecimiento del rol de las mujeres en la toma de decisiones.

De igual manera, la evaluación identifica oportunidades de mejora y retos que se deben asumir y mitigar para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la implementación del Plan Estratégico de País.

La Oficina de País, reconoce que los resultados y las recomendaciones son insumos valiosos para que el PMA —en línea con las prioridades de gobierno— continúe brindando apoyo para la construcción de paz; y que a través de las alianzas y el aporte de los donantes se pueda contribuir a transformar las condiciones de vida y la seguridad alimentaria y nutricional de las poblaciones más vulnerables.

Con el fin de implementar las recomendaciones presentadas en el informe de la evaluación, han sido identificadas las acciones más estratégicas para cada una, y han sido incluidas en el *Annual Performance Plan 2018*, con el propósito de adelantar el seguimiento continuo a su cumplimiento.

**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DESCENTRALIZADA  
PRRO 200708, OFICINA DE COLOMBIA 2018**

<b>N°</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Respuesta de la Dirección</b>	<b>Acciones a desarrollar</b> (Indique brevemente qué acciones se tomarán para abordar la recomendación)	<b>Responsable</b>	<b>Período implementación</b>	<b>Estado</b>	<b>Unidad Corresponsable</b>
1.a	<p><i>Mantener los puntos de control, el nivel de descentralización existente.</i></p> <p>Las Sub Oficinas 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 Oficina de País que fortalece las capacidades de las Sub Oficinas. Esto es altamente viable y aplicable durante el primer trimestre de 2018 dado que consiste en mantener el modelo de implementación como está planteado.</p>	Aceptada	1. Elaboración de las Estrategias de las Sub Oficinas 2018, alineadas con el Plan Estratégico de País, con acompañamiento de la oficina central, las cuales incluyen actividades de fortalecimiento de capacidades de las Sub Oficinas y Socios Implementadores y se definen medidas de implementación de acuerdo con el contexto y necesidades identificadas en la población.	Jefe Sub Oficina	Todo el año 2018	Iniciado	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Portfolio Managers</li> <li>. Oficial de Implementación y Control</li> <li>. Supply Chain</li> </ul>
1.b	<p><i>Realizar implementación directa como medida de última instancia.</i></p> <p>Aunque no se descarta, debe mantenerse como una medida de respuesta excepcional ante situaciones en donde se carece de Socios Implementadores, 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.</p>						
2	<p><i>Integrar las acciones de enfoque de género como centrales en las actividades y proyectos del PMA de manera que pase de ser un eje transversal, a una estrategia propositiva.</i></p> <p>a) Se propone que el PMA en Colombia recoja los diferentes aprendizajes y las</p>	Aceptada	2. Diseño e implementación de la estrategia de género y su plan de acción que incorpore todas las actividades del Plan Estratégico de País -CSP.	Punto Focal de Género y Protección	Segundo trimestre 2018	Iniciado	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Oficial Monitoreo &amp; Reportes</li> <li>. Jefe Unidad de Asistencia Técnica</li> <li>. Jefes Sub Oficina</li> </ul>

N°	Recomendación	Respuesta de la Dirección	Acciones a desarrollar (Indique brevemente qué acciones se tomarán para abordar la recomendación)	Responsable	Período implementación	Estado	Unidad Corresponsable
	<p>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).</p> <p>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 Oficina de País a las Sub Oficinas, capacitación y asesoría entre pares (de Sub Oficinas a Sub Oficinas), así como entre Socios Implementadores que tengan experiencias exitosas.</p>		<p>3. Mapeo de los riesgos de protección: - Identificación áreas de mayor riesgo poblacional.</p>	Punto Focal de Género y Protección	Segundo trimestre 2018	Iniciado	. Jefes Sub Oficina
			<p>4. Inclusión del análisis de género y protección en los proyectos de las Sub Oficinas y de los donantes, ajuste e inclusión del tema de género y protección en los instrumentos de los acuerdos con socios.</p>	Punto Focal de Género y Protección	Segundo trimestre 2018	No iniciado	. Jefes Sub Oficina
3	<p><i>Mejorar la calidad de los sistemas de información.</i></p> <p>Es importante hacer ajustes en cuanto a la calidad de información que se maneja, por un lado, simplificando los instrumentos de seguimiento a los Socios Implementadores y, en la medida de lo posible, centralizando la responsabilidad del manejo y actualización de la información en el área de M&amp;R, pues se encontró información incompleta de evaluación a Socios Implementadores, listados de los mismos Socios Implementadores desactualizados y, en general, la información relacionada con la Operación diseminada en diferentes responsables. Como complemento de lo anterior, la comunicación con las Sub Oficinas debería efectuarse desde los Portafolio Manager (PM) en los casos distintos a logística y M&amp;R.</p>	<p>Aceptada parcialmente</p> <p>Ya se cuenta con Portafolio Managers para cada Sub Oficina y a través de ellos se coordinan las comunicaciones</p>	<p>5. Diseño e implementación de un sistema de información para registrar lista de potenciales socios implementadores por Sub Oficinas, así como las evaluaciones de socios implementadores y evaluaciones de necesidades de proyectos.</p>	Oficial M&R	Segundo semestre 2018	No iniciado	<p>. Oficial de Implementación &amp; Control</p> <p>. Coord. Unidad Asistencia Técnica</p> <p>. Oficial Finanzas</p> <p>. Área de Tecnologías de la información -IT-</p>
4	<p><i>Los Sub Oficinas deben mapear los riesgos y fortalezas del contexto local por tipo de Socio Implementador,</i> 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</p>	Aceptada	<p>6. Mapeo y evaluación de los riesgos, fortalezas, debilidades, oportunidades de contexto local, identificando por tipo de</p>	Jefes Sub Oficina	Segundo trimestre 2018	Iniciado	<p>. Oficial de Implementación y Control</p> <p>. Portafolio Managers</p>

N°	Recomendación	Respuesta de la Dirección	Acciones a desarrollar (Indique brevemente qué acciones se tomarán para abordar la recomendación)	Responsable	Período implementación	Estado	Unidad Corresponsable
	del aprendizaje adquirido en sus años de experiencia. Esta sería una actividad complementaria a la identificación de SI presentes en el territorio (definida en el Manual de Operaciones) y se haría incorporando las variables propuestas en el informe (cuadro 2.2) de fortalezas y riesgos por tipo de Socio Implementador, 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.		socio implementador y por Sub Oficina				
5	<i>Hacer explícitas las fortalezas y riesgos por tipo de Socio Implementador 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</i>						
6	<i>Mantener un balance en el portafolio de Socios Implementadores en donde se procure:</i> a) Contar con una mayor concentración de la Operación a través de Grandes Socios Implementadores (80%) y el 20% restante con gobierno local y organizaciones civiles y étnicas, lo que es altamente costo-eficiente y costo-efectivo. Lo ideal es tener una mayor proporción de Socios Implementadores Grandes que son los más costo-eficientes. Aquí la Oficina de País debe trabajar en la unificación de necesidades para elaborar unos FLA con Socios Implementadores grandes que logren mayor cobertura y fortalecer al mismo tiempo las capacidades territoriales.	Aceptada	7. Selección de los socios más costo-eficientes y efectivos, basada en la evaluación del socio para mantener el balance	Jefes Sub Oficina	Segundo trimestre 2018	Iniciado	. Oficial Implementación y Control . Portfolio Managers

N°	Recomendación	Respuesta de la Dirección	Acciones a desarrollar (Indique brevemente qué acciones se tomarán para abordar la recomendación)	Responsable	Período implementación	Estado	Unidad Corresponsable
	<p>b) Continuar con las relaciones <u>con los Socios Implementadores “antiguos” y con los “nuevos”</u> promover tutorías entre Socios Implementadores, en donde los “antiguos” transfieran conocimiento a los “nuevos”. Desde la confección de la estrategia de las Sub Oficinas, 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 Socios Implementadores en el territorio.</p> <p>c) Priorizar Socios Implementadores que ofrezcan intervenciones integrales a través de sus propios proyectos o programas lo que generará una mayor sostenibilidad.</p>						
7	<p><i>Fortalecer la focalización de los beneficiarios.</i></p> <p>a) Reforzar la capacitación y sensibilización de los Socios Implementadores 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).</p> <p>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 del Sub Oficinas y sería aplicable durante el primer semestre de 2018).</p> <p>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&amp;R (implica un importante esfuerzo de gestión de la CO con el Gobierno Nacional).</p> <p>d) Aclarar y replantear el proceso de focalización de beneficiarios en el Manual Operativo, a partir de lo que efectivamente</p>	Aceptada	8. Revisar los instrumentos de caracterización y focalización de los participantes (beneficiarios) con el puntaje SISBEN y con el Registro Único de Víctimas que permita replantear el proceso de focalización de participantes	Oficial Implementación y Control	Segundo trimestre 2018	No iniciado	. Oficial Monitoreo & Reportes
			9. Definición e implementación de un protocolo de intercambio de información con gobierno para realizar cruces de bases de datos con la Unidad de Atención y Reparación Integral a Víctimas -UARIV- y Prosperidad Social	Coordinado - ra Relaciones con gobierno	Segundo Semestre 2018 (Una vez al año)	No iniciado	. Jefes Sub Oficina. . Oficial Monitoreo & Reportes

N°	Recomendación	Respuesta de la Dirección	Acciones a desarrollar (Indique brevemente qué acciones se tomarán para abordar la recomendación)	Responsable	Período implementación	Estado	Unidad Corresponsable
	sucede, es decir, que la selección de beneficiarios depende de la que hacen los Socios Implementadores y de los proyectos o programas que ejecutan los mismos (esto es aplicable durante el primer semestre de 2018).						
8	<i>Fortalecer la capacitación en Nutrición.</i> Se recomienda la realización de una estrategia de gestión del conocimiento para mejorar las capacidades de las Sub Oficinas y de los Socios Implementadores 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.	Aceptada	10. Diagnóstico de las necesidades reales de capacitación por cada Sub Oficina y Socios Implementadores, según contexto territorial 11. Revisión de materiales de capacitación para incluir otros temas con enfoque diferencial 12. Diseño de la estrategia de gestión de conocimiento y socialización	Unidad de Asistencia Técnica	Segundo trimestre 2018 Tercer trimestre 2018 Segundo Semestre 2018	No iniciado No iniciado No iniciado	. Jefes Sub Oficina . Punto Focal de Género . Portfolio Managers
9	<i>Facilitar la accesibilidad a los puntos de venta en los casos en donde quedan distantes los participantes.</i> 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 Sub Oficinas aumenten su gestión con las autoridades territoriales para lograr el compromiso de transporte por los aliados en el territorio.	Aceptada	13. Diseño y establecimiento de mecanismos de sostenibilidad para las biotiendas, como fortalecimiento de alianzas con autoridades municipales y privados, y en la focalización de participantes, evaluación de distancias entre puntos de venta y participantes.	Jefe Sub Oficina	Segundo trimestre 2018	Iniciado	. Oficial de Implementación y Control . Supply Chain . Comité de Socios Implementadores
10	<i>Mantener una mayor concentración de CBT sin vínculo con las compras locales, frente a CBT con compras locales.</i> 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	Aceptada	14. Análisis y monitoreo permanente de precios (mensual), que permita definir la estrategia de compras con enfoque territorial.	Supply Chain	Segundo trimestre 2018	No iniciado	. Oficial de Implementación y Control . Jefes Sub Oficina . Comité de Socios Implementadores -CPC-

N°	Recomendación	Respuesta de la Dirección	Acciones a desarrollar (Indique brevemente qué acciones se tomarán para abordar la recomendación)	Responsable	Período implementación	Estado	Unidad Corresponsable
	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.						