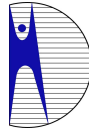


**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPERATIVIDAD DEL  
PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL – PAN, DEL  
MUNICIPIO DE PEREIRA**



**MARTHA LUCÍA MONTOYA GRISALES**

**LUZ ADRIANA SANZ CARDONA**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO  
HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

**PEREIRA, ABRIL DE 2009**

**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPERATIVIDAD DEL  
PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL – PAN, DEL  
MUNICIPIO DE PEREIRA**

**MARTHA LUCÍA MONTOYA GRISALES**

**LUZ ADRIANA SANZ CARDONA**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTERES EN ADMINISTRACIÓN  
DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR: WILLIAM OSPINA GARCÉS**

**INGENIERO INDUSTRIAL. MAGISTER EN ORIENTACION Y ASESORÍA  
EDUCATIVA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

**PEREIRA, ABRIL DE 2009**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Pereira, Abril de 2009**

## DEDICATORIA

### **Luz Adriana:**

A mis Padres, María Ubelny Cardona y Hugo Sanz, a mis hermanas Paola y Claudia y mis sobrinos Valentina, por su amor y apoyo incondicionales, pues son ellos mi fuente de inspiración permanente para seguir adelante, (includ@ Melo Sanz que viene en camino).

### **Martha Lucía:**

A mi madre Ruby, mi ejemplo perfecto y fortaleza para todas mis luchas, a mi esposo Andrés, a nuestro futuro hijo, a mi hermano Jaime; por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para lograr este fruto fue necesario contar con apoyos morales, económicos, logísticos y espirituales, agradezco enormemente a Dios y a mi familia por ser mi apoyo y guía y a mi amiga Martha Lucía Montoya, (incluidas su familia y Tobías), por su amistad llena de consejos espirituales, afecto, respeto, paciencia, refrigerios y largas jornadas de trabajo.

A nuestro gran Maestro: William Ospina Garcés, por su humor, paciencia y Maestría.

A la Alcaldía de Pereira, por facilitarnos la información necesaria para este trabajo y a la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional por recordarme que el desarrollo humano es integral y por ampliarme enormemente la visión profesional.

## CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 20          |
| <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>   | 22          |
| 1.1 Antecedentes de la idea   | 22          |
| 1.2 Situación problema con que se vincula el Proyecto                                       | 23          |
| 1.3 Problema de investigación formulado   | 24          |
| 1.4 Hipótesis a verificar   | 24          |
| 1.5 Objetivos generales y específicos   | 25          |
| 1.6 Justificación del Estudio   | 26          |
| 1.7 Beneficios del Estudio  | 26          |
| 1.8 Limitaciones previsibles, que pueden afectar el desarrollo<br>Del trabajo investigativo | 27          |
| <b>CAPITULO II: EL MARCO REFERENCIAL</b>  | 29          |
| 2.1 Marco Teórico.  | 29          |
| 2.2 Marco Conceptual.   | 59          |
| 2.3 Marco Normativo.  | 70          |
| 2.4 Marco Situacional.  | 76          |
| 2.5 Marco Filosófico.   | 82          |
| <b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO</b>  | 84          |
| 3.1 Universo.   | 85          |
| 3.2 Población o Muestra   | 85          |
| 3.3 Delimitación del estudio  | 85          |
| 3.4 Variables e indicadores   | 86          |
| 3.5 Instrumentos para la recolección de información   | 88          |
| 3.6 Procesamiento y análisis de la Información  | 91          |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO OBTENIDO</b>   | 93  |
| 4.1 Etapa de Planeación  | 94  |
| 4.2 Etapa Organizacional   | 102 |
| 4.3 Etapa de Dirección   | 107 |
| 4.4 Etapa de Control   | 107 |
| <br>   |     |
| <b>CAPITULO V: PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA PAN</b> | 109 |
| 5.1 Etapa de Planeación  | 111 |
| 5.2 Etapa de Organización  | 126 |
| 5.3 Etapa de Dirección   | 158 |
| 5.3.1. Fase de Sensibilización   | 158 |
| 5.3.2. Estrategia Comunicativa   | 161 |
| 5.3.3. Estrategia de Capacitación  | 162 |
| 5.4 Etapa de Control   | 162 |
| 5.4.1. Indicadores Universales   | 163 |
| 5.4.2. Indicadores de Resultados   | 167 |
| 5.4.3. Indicadores de Gestión  | 169 |
| <br>   |     |
| <b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>   | 171 |
| 6.1 Conclusiones   | 171 |
| 6.2 Recomendaciones  | 173 |
| <br>   |     |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | 175 |

## LISTA DE TABLAS

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>TABLA 1.</b> Resumen consolidado contratación, entrega de raciones para el año 2008 por comunas y corregimientos.           | 50   |
| <b>TABLA 2.</b> Entregas de componente nutricional no procesado - Mercado social, segundo semestre de 2008.                    | 53   |
| <b>TABLA 3.</b> Compromisos internacionales ratificados por Colombia, relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional. | 70   |
| <b>TABLA 4.</b> Legislación Nacional relacionada con la Seguridad Alimentaria y Nutricional.                                   | 72   |
| <b>TABLA 5.</b> Variables e indicadores a utilizar en la investigación.  | 87   |
| <b>TABLA 6.</b> Matriz para la presentación de procesos y Procedimientos del PAN.  | 89   |
| <b>TABLA 7.</b> Matriz para la consolidación de la información.  | 90   |
| <b>TABLA 8.</b> Matriz para la elaboración del plan estratégico del PAN, 2008 – 2011.  | 90   |
| <b>TABLA 9.</b> Matriz para la elaboración del plan de acción.   | 101  |
| <b>TABLA 10.</b> Consolidado de proyectos establecidos por componente en el plan estratégico del PAN.                          | 119  |
| <b>TABLA 11.</b> Plan estratégico del PAN 2008 – 2011.   | 120  |
| <b>TABLA 12.</b> Matriz para la elaboración del plan de acción del PAN 2008-2011.  | 125  |
| <b>TABLA 13.</b> Cadena de valor del PAN.  | 130  |



## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>TABLA 14.</b> Manual de calidad del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional – PAN. | 133  |
| <b>TABLA 15.</b> Plan de cargos y planta de personal del PAN.                             | 145  |
| <b>TABLA 16.</b> Indicadores universales de Seguridad Alimentaria y Nutricional.          | 164  |
| <b>TABLA 17.</b> Matriz de indicadores de resultados del PAN.                             | 167  |
| <b>TABLA 18.</b> Matriz de indicadores de gestión del PAN.                                | 169  |

## LISTA DE FIGURAS

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>FIGURA 1.</b> Organigrama Actual del Plan Anual de Nutrición - PAN.                 | 104  |
| <b>FIGURA 2.</b> Estructura por procesos propuesta para el Plan Anual de Nutrición-PAN | 127  |

## LISTA DE ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>ANEXO A.</b> Antecedentes de otras iniciativas de seguridad alimentaria y nutricional en el Departamento de Risaralda. Período 1998 -2004. | 178  |
| <b>ANEXO B.</b> Consolidado contratación entrega de raciones año 2008. Corregimientos.  | 180  |
| <b>ANEXO C.</b> Consolidado contratación entrega de raciones año 2008. Comunas.   | 181  |
| <b>ANEXO D.</b> Manual de calidad de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Alcaldía de Pereira.   | 183  |
| <b>ANEXO E.</b> Instrumentos para la recolección de la información.   | 199  |

## **GLOSARIO**

### **Ayuda Alimentaria de Socorro (Ayuda Humanitaria)**

La ayuda alimentaria de socorro se entrega a título de donación y se distribuye a los beneficiarios para hacer frente a graves carencias alimentarias causadas por desastres naturales o provocados por el hombre. En 1993, representó el 26 por ciento de todos los envíos de ayuda alimentaria y cumple una función particularmente importante en el África subsahariana, que recibió dos tercios aproximadamente del total de los envíos de ayuda alimentaria de socorro<sup>1</sup>.

### **Calidad Total**

Administrativo enfocado hacia las personas que busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. (Evans, 2005). Para el sector público la norma técnica de calidad es la NTGP: 1000:2004.

### **Derecho a la Alimentación**

Está definido como: “El derecho a tener acceso, de manera regular, permanente y libre, sea directamente, sea mediante compra en dinero, a una alimentación cuantitativa y cualitativamente adecuada y suficiente, que corresponda a las tradiciones culturales de la población a que pertenece el

---

<sup>1</sup> BANCO MUNDIAL Y PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTACION, PMA. (En línea): Food Aid in Africa: An Agenda for the 1990's, Washington, D.C. y Roma. Agosto de 1991. (Citado en): Octubre de 2008. Disponible en Internet: Curso virtual de políticas públicas. Sena virtual 2008.

consumidor y que garantice una vida psíquica y física, individual y colectiva, libre de angustias, satisfactoria y digna"<sup>2</sup>.

El derecho a la alimentación es un derecho humano inherente a toda mujer, hombre, niña o niño, independientemente de dónde vivan en el planeta. Significa que todas las personas tienen derecho a alimentarse y a alimentar a sus familias con dignidad.

### **Desnutrición**

“Condición patológica inespecífica que puede ser reversible o no, ocasionada por la carencia de múltiples nutrientes, derivada de un desequilibrio provocado por un insuficiente aporte de energía, un gasto excesivo, o la combinación de ambos, que afecta en cualquier etapa del ciclo vital, en especial a lactantes y niños (PNUD). Existen tres formas específicas de desnutrición como la global, aguda y crónica“<sup>3</sup>.

### **Desastres Antrópicos**

“Los desastres están dados por la interrupción seria de las funciones de una sociedad que causan pérdidas humanas, materiales o ambientales extensas que exceden la capacidad de la afectada sociedad para recuperarse, usando sólo sus propios recursos; este es antrópico cuando el causante del mismo es el hombre, como en el caso de los deslizamientos por el mal uso de la tierra, los atentados terroristas, la transmisión de enfermedades, entre otros. “<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> PROSALUS, Cáritas española y Veterinarios sin Fronteras. 2007. “10 preguntas sobre el derecho a la alimentación” (online). Campaña Por El Derecho a La Alimentación. (Citado el 10 de noviembre de 2008): Disponible en Internet: <http://www.prosalus.es/derechoAl/dApreguntasClave.pdf>.

<sup>3</sup> Ibid. p. 13.

<sup>4</sup> CRUZ ROJA COLOMBIANA, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y MEDIA LUNA ROJA. Polología de los desastres. Manual de prevención y atención de desastres. 1995.

## **Factores productivos**

Capital (recursos naturales -tierra, agua- y recursos financieros), trabajo (mano de obra) y conocimiento (capacitación y asistencia técnica) .

## **Hambre**

“El hambre no es solo hambruna: miseria repentina y grave, sino una condición persistente y endémica, que obliga a vivir en un estado de desnutrición, enfermedad y debilidad. Es silenciosa, mata mucha gente y reduce la esperanza de vida“.<sup>5</sup>

## **Innovación**

Proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva y estas pueden ser la creación de un nuevo producto o proceso, o cómo cambiar por completo la forma de realizar un negocio. La innovación adquiere diversidad de formas, entre las más importantes para la empresa está:

- **Innovación Administrativa**

Se presenta cuando la creación de un diseño o modelo organizacional respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios.

---

<sup>5</sup> SEN, AMARTYA. Poverty and Famines, En: DNP, PNUD, ACCION SOCIAL. Objetivos de Desarrollo del Milenio. Hacia una Colombia equitativa e incluyente. Informe de Colombia. 2005.

- **Innovación Técnica**

Referida a la creación de nuevos bienes y servicios, esta dada por los esfuerzos de investigación y desarrollo básicos, ideados para satisfacer la demanda de los consumidores.

- **Innovación de los Procesos**

Consiste en crear una nueva forma de producción, venta o distribución de un bien o servicio existente.

### **Inseguridad Alimentaria**

Se puede definir como: “La probabilidad de una disminución drástica del acceso a los alimentos o de los niveles de consumo, debido a riesgos ambientales o sociales, o a una reducida capacidad de respuesta”.<sup>6</sup> En los países en desarrollo, la reducción de la ingestión alimentaria como consecuencia de la inseguridad alimentaria en la población pobre, implica normalmente que esta padece hambre.

### **Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)**

“Indicador que determina la medida más básica para clasificar la población según el acceso a servicios sanitarios, condiciones de vivienda, dependencia económica, inasistencia escolar y hacinamiento”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> PROGRAMA ESPECIAL PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA - PESA EN CENTROAMÉRICA, FAO. Seguridad alimentaria y nutricional. Conceptos básicos. 2002.

<sup>7</sup> DNP, PNUD, ACCION SOCIAL. Objetivos de Desarrollo del Milenio. Hacia una Colombia equitativa e incluyente. Informe de Colombia. 2005.

## **Pobreza**

“Situación que afecta la calidad de vida de las personas y las familias, que recorta sus posibilidades en salud, empleo, acceso a la educación, crédito, vivienda, activos y por supuesto también de obtener ingresos para llevar una vida digna. ....Para medir en forma adecuada la pobreza de las personas es necesario agregar a la información de ingreso, la de los activos básicos y el conjunto de relaciones sociales que posibilitan su uso libre”<sup>8</sup>.

## **Procesos**

Serie de etapas secuenciales e interdependientes orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad. (Arenas, 2004).

## **Producto**

Resultado de un proceso o un conjunto de procesos

## **Productividad**

Medida de la eficiencia definida como la cantidad de producción lograda por unidad de insumo (Evans et al, 2005).

## **Seguridad Alimentaria y Nutricional**

“Disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa”. (CONPES SOCIAL 113 ,2008).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid, p.15.

<sup>9</sup> CONSEJO NACIONAL DE POLITICAS SOCIALES, CONPES 113. Marzo de 2008. BOGOTÁ.



## **Servicio**

Acto o conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente. Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo. **Demanda del servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características. **Meta de servicio,** son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente. **Nivel de servicio,** grado en que se cumple la meta de servicio. (Trejos, N. 2007).

## **Soberanía Alimentaria**

Se entiende como: “El derecho de los pueblos a definir sus propias políticas y estrategias sostenibles de producción, distribución y consumo de alimentos, que garanticen el derecho a la alimentación para toda la población, basado en la pequeña y mediana producción, respetando sus propias culturas y la diversidad de los modos campesinos, pesqueros e indígenas de producción agropecuaria, de comercialización y de gestión de los espacios rurales en los cuales la mujer desempeña un papel fundamental”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> PROSALUS, Op cit., p. 13.

## RESUMEN

El modelo administrativo para la operatividad del Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Pereira, contempla a lo largo de la presente propuesta, seis capítulos, donde en cuatro de ellos se pretende aportar un diseño de modelo, partiendo del proceso administrativo y en dos de ellos, se presentan la propuesta, conclusiones y recomendaciones del modelo.

En la Fase de Planeación, se permite definir anticipadamente las acciones fundamentales para desarrollarlo, otorgándole norte al mismo y definiendo las acciones de articulación con otras secretarías y con la gerencia.

La Fase de Organización, en la que se pretende analizar los procesos y procedimientos del Plan, así como la planta de cargos y la estructura organizacional del mismo, proponiendo como la mejor, una estructura por procesos tipo "circular", dado que esta facilita la comunicación y el trabajo interdisciplinario y en equipo.

La Fase de Dirección, busca lograr el conocimiento del PAN, el empoderamiento hacia el mismo por parte de sus funcionarios, el modelo de liderazgo a seguir para su funcionamiento, la importancia del trabajo en equipo y una estrategia de comunicación para el mismo.

Finalmente, la Fase de Control en la cual las directivas deben tener en cuenta con qué tipo de indicadores se medirá el impacto del mismo y cómo se tomarán las decisiones dentro de este, de acuerdo con su desempeño.

Se considera que este aporte de modelo, será fundamental en la operatividad el Plan Anual de Nutrición y la optimización de sus recursos tanto humanos, como logísticos y financieros al igual que servirá como modelo a ser implementado como parte de soluciones estructurales tanto para el presente Plan, como para otros programas de la misma naturaleza, en otros municipios y en el país, teniendo en cuenta cada contexto.

## ABSTRACT

The administrative model for the operation of Pereira's Nutritional and Food Security Plan - PAN, (Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional) comprises six chapters, four of them which correspond to the administrative process, and the other two which correspond to the proposition and recommendations and conclusion about this model.

In the Planning Stage, the fundamental steps for the PAN development are defined, as well as its main direction and the way in which it is going to be of concern on the part of other municipal offices.

In the Organizing Stage, the PAN deals with analyzing the different processes and procedures to be followed, drawing the conclusion that a structure of the "circular type" is the one that best fits given the fact it promotes good communication between people and interdisciplinary /team work.

The Directing Stage, is aimed at the knowing of the plan on the part of people that have a say in the matter, their empowerment, and the leadership model to be implemented.

Finally, the Controlling Stage, has to do with the way in which the PAN's management will measure its impact and make the corresponding decisions.

This study would be key for running the PAN as well as, resources of all sorts such as, human, monetary and the like.

This study would also be taken as a model to be closely followed not only in the PAN implementation, but also in other programs of different nature and scope.

**Key words:** Administrative model, Nutritional and Food Security, Planning Stage, Organizing Stage, Directing Stage, Controlling Stage, Management, Empowerment, Coordination, Leadership, Team Work, Communication, Decisions, Process and proceedings, Operation, Circular Organizational Structure.

## INTRODUCCIÓN

La alimentación de calidad es un derecho inalienable de todos los ciudadanos y es deber del Estado crear las condiciones para que la población pueda, efectivamente, disfrutar de ese derecho.

Siguiendo los mandatos del milenio, Colombia ha asumido retos para buscar soluciones a la inseguridad alimentaria y nutricional en el país y a la pobreza extrema como problemas que han agobiado a la humanidad y en especial a la población del municipio de Pereira.

Así mismo, el país ha asumido un compromiso para darles cumplimiento y como parte de ellos ha propuesto el CONPES 113, donde establece la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

El municipio por su parte estableció desde el 2004 el actual Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional denominado: "**Plan Anual de Nutrición - PAN**" y que en administraciones anteriores se había denominado como: "**A comer**" y "**Corazón Contento**".

El propósito general del mismo en el Plan de Desarrollo "Más oportunidades para progresar 2008-2011", es disminuir los índices de desnutrición global en la población vulnerable del municipio como: los niños, madres gestantes lactantes, estudiantes escolares y universitarios y adultos mayores principalmente, en el municipio de Pereira.

El sólo abordar el problema de la inseguridad alimentaria y nutricional desde el punto de vista nutricional, no es solución para el municipio, este tipo de programas deben ser repensados integralmente, partiendo de su función administrativa como el inicio de un proceso importante de optimización de los recursos del mismo, es por ello que se propone un modelo administrativo para la operatividad del PAN, con el fin de buscar soluciones estructurales de acuerdo con lo planteado por Lula Da Silva<sup>11</sup>, quien afirma que "son políticas

---

<sup>11</sup> LULA DA SILVA. L. I. Proyecto Fome Zero, para acabar con el hambre. Brasil. Octubre de 2001.

estructurales las que tienen efectos importantes para disminución de la vulnerabilidad alimentaria de las familias, por medio del aumento de la renta familiar, de la universalización de los derechos sociales de acceso a una alimentación de calidad y de la reducción de la desigualdad de la renta, entre otros y que: "para asegurar la seguridad alimentaria de toda una población es necesario cambiar el actual modelo de desarrollo económico que conlleva la exclusión social, de la cual el hambre es tan solo uno más de los resultados visibles, así como el desempleo, la miseria, la concentración de la tierra y de la renta.

En el proceso de implantación de un nuevo modelo económico es fundamental, de un lado, que se lleven a cabo acciones de emergencia que abaraten la alimentación de la población de baja renta; y de otro, también acciones de emergencia con el objetivo de asistir directamente a la población que ya sufre con el hambre y que puede llegar a malograrse si esto no se hiciera".

Para el caso del PAN se deben abordar soluciones de este tipo en el Municipio, que permitan abordar la problemática de la inseguridad alimentaria y nutricional, desde el punto de vista estructural.

La propuesta de modelo que a continuación se presenta, pretende orientar la operatividad del Plan Anual de Nutrición, de modo que se aprovechen los recursos y se piense de manera integral en soluciones estructurales mediante la aplicación del proceso administrativo, para poner en adecuado funcionamiento el PAN y así mismo, tener en cuenta dicho modelo para inspirar soluciones estructurales tanto en el nivel local como en el nacional.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes de la idea**

Obedeciendo a las necesidades mundiales identificadas a través de los Objetivos del Milenio, Colombia se acoge a su mandato a través de la propuesta de Visión Colombia 2019. El presente tema de investigación se enmarca de forma transversal en los ocho objetivos propuestos.

En el ámbito municipal, la actual administración, tiene en ejecución El Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional, denominado "Plan Anual de Nutrición - PAN", en el cual se atiende a población vulnerable de niveles I y II del SISBEN, tales como: niños y niñas en edad escolar, madres gestantes, lactantes y adultos mayores, afectados por la desnutrición global.

Debido al conocimiento adquirido laboralmente a través de la participación directa en la ejecución de los programas de seguridad alimentaria y nutricional del municipio de Pereira y el Programa Nacional de Atención Integral a la Población en Situación de Desplazamiento de la Presidencia de la República de Colombia y al obtenido en la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, se diseña una propuesta de mejoramiento del actual programa de seguridad alimentaria y nutricional, que conduzca a la transformación del mismo en política pública de Estado, a su sostenibilidad en el tiempo, a través de soluciones estructurales, con el fin de contribuir a la erradicación del hambre y la pobreza en Colombia y en el mundo.

## **1.2. Situación problema con que se vincula el Proyecto**

El conocimiento del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio, permite identificar algunos aspectos por mejorar dentro del mismo, tales como:

- El grado de pertenencia del equipo de seguridad alimentaria del municipio es bajo, por la poca divulgación que se ha hecho de este entre sus integrantes.
- Insuficiente trazabilidad y registro de las actividades realizadas a través de un sistema de información para el programa, que permita realizar el monitoreo y medir el impacto a través de indicadores.
- Escasa articulación entre las Secretarías de Educación, Salud y Seguridad Social y Desarrollo Rural, relacionadas con el programa entre sí y con los sectores involucrados con el mismo.
- Faltan estrategias frente a la optimización de costos a través del abastecimiento directo entre productores y operadores del programa.

### **Problemas Inicialmente Identificados**

Con base en el panorama anterior, se identificaron como problemas existentes actualmente en el Programa, los siguientes:

- ¿Cuál es el grado de pertenencia por parte del equipo de seguridad alimentaria y nutricional?
- ¿Cuál es el sistema de información del programa de seguridad alimentaria y nutricional, que permite realizar el monitoreo y medir el impacto a través de indicadores?
- ¿Cuál es la estrategia de coordinación implementada por la dirección del programa de seguridad alimentaria y nutricional, para alcanzar la

articulación entre las Secretarías municipales involucradas tales como: Educación, Salud y Seguridad Social, y Desarrollo Rural y los sectores externos?

- ¿Cómo se garantiza el abastecimiento directo entre productores y operadores para la optimización de recursos económicos dentro del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional?
- ¿Qué estrategias se tienen para la optimización de costos entre todos los componentes del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional?
- ¿Existe una estructura que viabilice la ejecución permanente del proceso administrativo, para garantizar resultados efectivos del programa?

### **1.3. Problema de investigación formulado**

De conformidad con los planteamientos realizados anteriormente se decidió definir como problema de investigación el siguiente:

“EL MODELO OPERATIVO APLICADO EN EL PROGRAMA MUNICIPAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL ACTUAL, NO PERMITE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EXISTENTES, NI LA AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE BENEFICIARIOS”.

### **1.4. Hipótesis a verificar**

Elaboradas unas suposiciones previas sobre la manera de abordar el problema de investigación definido, la hipótesis tomada como orientadora del Estudio es:

“La efectividad en resultados del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional, denominado: Plan Anual Nutricional - PAN del municipio de Pereira, está directamente relacionada con el diseño e implementación de una estructura técnico-administrativa, funcional que genere un impacto positivo.”



## **Hipótesis nula**

“El Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional “PAN” del municipio de Pereira, no está sujeto a una estructura técnico-administrativa funcional que genere impacto positivo en el tiempo”.

### **1.5. Objetivos general y específicos**

Partiendo de la hipótesis definida, los objetivos que plantea la investigación son:

#### **Objetivo General**

Diseñar un modelo administrativo integral para el programa de seguridad alimentaria y nutricional del municipio de Pereira, como un aporte para alcanzar una mayor operatividad del mismo.

#### **Objetivos Específicos**

De conformidad con el objetivo general, son objetivos específicos del Estudio:

1. Establecer una metodología técnica para la elaboración del plan de desarrollo del programa.
2. Enfocar el programa por procesos de tal forma que permita identificar su operatividad.
3. Generar lineamientos para la dirección y ejecución del programa y por ende del trabajo de las personas que participan en el.
4. Proponer un sistema de indicadores básicos, que permitan hacer seguimiento a la gestión desarrollada.

## **1.6. Justificación del Estudio**

La elaboración del estudio de investigación se justifica por las siguientes razones:

- ✓ La construcción del modelo administrativo aplicable a la política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el municipio de Pereira, es un aporte significativo para mejorar el impacto del programa en el tiempo.
- ✓ Un modelo administrativo que favorezca el desempeño del programa, se constituye en un factor positivo para la continuidad del PAN, contribuyendo con ello a mitigar el riesgo de inseguridad alimentaria en la población infantil, escolar, materna y adulta mayor en condición de desnutrición global, aguda y crónica del municipio de Pereira.
- ✓ Con él se ratifica el compromiso con el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011. "Más Oportunidades para Progresar", el cual a su vez está acorde con el Plan Nacional de Desarrollo y con los Objetivos del Milenio. La aplicación de este modelo podría considerarse como una oportunidad para iniciar los cambios estructurales necesarios que contribuyan en gran parte a solucionar el problema de la inseguridad alimentaria en el municipio de Pereira.

## **1.7. Beneficios del Estudio**

Con la investigación llevada a cabo, se esperan obtener los siguientes beneficios:

### **Administrativos**

- Conocer de manera válida y confiable las percepciones que tienen los beneficiarios frente al programa.
- Mejorar la articulación entre Secretarías y actores externos.

- Sentar las bases para diseñar un sistema de información integral para la toma de decisiones dentro del programa.
- Generar propuestas para mejorar el nivel de motivación, empoderamiento y por ende de desempeño, de los colaboradores, contribuyendo a un aumento en el grado de satisfacción.

### **Financieros**

Aportar elementos que permitan optimizar los recursos económicos y el beneficio para el pequeño productor agropecuario y los operadores del programa.

### **Técnicos**

Sentar las bases para la estandarización de los procesos que hacen parte del Programa.

### **Sociales**

Proponer oportunidades de desarrollo humano integral, salud para los niños y acciones para el mejoramiento en la calidad de vida de todas las edades de la población participante del programa.

### **1.8 Limitaciones previsibles, que pueden afectar el desarrollo del trabajo investigativo**

- La no participación activa del equipo humano ejecutor del programa y de los diferentes sectores involucrados.
- La transición hacia la nueva Administración Municipal.
- Las directrices adoptadas en el tema de seguridad alimentaria y nutricional en el nuevo Plan de Desarrollo Municipal; “Más

## Oportunidades para Progresar 2008 – 2011”.

- La metodología adoptada para la implementación del sistema de gestión de calidad de la Alcaldía Municipal de Pereira. Esta afirmación surge de la existencia de diferentes formatos y maneras de establecer los procedimientos desde las distintas Secretarías involucradas en la ejecución del PAN; dado que en algunas de ellas no se tienen documentadas las actividades que cada una desarrolla dentro del mismo.

## CAPÍTULO II

### EL MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### **Contexto de la Seguridad Alimentaria y Nutricional**

El tema que nos concentra tiene un ámbito originado en el campo internacional hasta lo local, pasando lógicamente por el contexto nacional. A continuación se describen algunos aspectos relacionados con el mismo.

##### **Contexto Internacional**

En la Cumbre del Milenio<sup>12</sup> realizada en septiembre de 2000, en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en coordinación con el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, se reunieron 189 naciones estableciendo 8 objetivos como resultado de un compromiso universal y firme para el desarrollo de la humanidad. Estos fueron:

---

<sup>12</sup> DNP: DDS - PNDH – DDUPA. CONPES SOCIAL 91. “METAS Y ESTRATEGIAS DE COLOMBIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO - 2015”. Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio del Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Versión aprobada. Bogotá, D.C., 14 de marzo de 2005.

1. Erradicar la pobreza extrema.
2. Lograr la educación básica universal.
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud sexual y reproductiva.
6. Combatir el VIH SIDA, la malaria y el dengue.
7. Garantizar la sostenibilidad ambiental.
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

La seguridad alimentaria y nutricional, es una problemática compleja, cuya solución contempla como estrategia transversal, el aporte a soluciones relacionadas con el acatamiento de todos los objetivos del milenio, apuntando al cumplimiento de las metas establecidas en cada uno de ellos.

### **Contexto Nacional**

Colombia, en respuesta al compromiso establecido en la cumbre del milenio, formula entre otros, el informe HACIA UNA COLOMBIA EQUITATIVA E INCLUYENTE<sup>13</sup> como fruto de un intenso esfuerzo que se inició en el año 2003 y con la participación del Departamento Nacional de Planeación (DNP) – que coordinó con las entidades del Gobierno la formulación de la estrategia colombiana de cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM) y las Naciones Unidas, en un trabajo coordinado por la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el respaldo de todas las agencias del sistema en el país.

En el 2005, el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, aprobó el documento “Metas y estrategias de Colombia para el logro de los Objetivo de Desarrollo del Milenio 2015”. Actualmente se ha publicado un nuevo documento CONPES 113 de marzo de 2008, donde se formaliza la

---

<sup>13</sup> DNP- ACCIÓN SOCIAL, Op. Cit., p. 15.

propuesta de lineamientos de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional<sup>14</sup>.

A partir de los conceptos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, (FAO), que sostiene que la Seguridad Alimentaria y Nutricional debe perseguir tres propósitos específicos; así:

- Asegurar una adecuada producción alimentaria.
- Conseguir la máxima estabilidad en el flujo de los alimentos.
- Garantizar el acceso a los alimentos disponibles por parte de quienes lo necesitan.

Además de estos conceptos y de los aportes proporcionados por la Mesa Nacional, las entidades territoriales y la Secretaria Técnica, establecieron una definición de Seguridad Alimentaria y Nutricional como:

***“La disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos, en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa”.***

En el documento CONPES 113, se explican además se explican los ejes, principios, objetivos, estrategias, líneas, metas y perspectivas de la Política Nacional, las cuales se presentan continuación:

---

<sup>14</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, INSTITUTO COLOMBIANO DE DESARROLLO RURAL. Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN). Documento CONPES 113. Versión Aprobada. Bogotá D. C., 31 de Marzo de 2008.

## **Ejes de Política**

A partir de esta definición se establecen como ejes de política, lo siguiente:

- ✓ Disponibilidad
- ✓ El acceso
- ✓ El consumo
- ✓ Aprovechamiento y utilización biológica
- ✓ Calidad e inocuidad

## **Principios de la Política**

Se establecieron los siguientes:

- ✓ Derecho a la alimentación
- ✓ Equidad social
- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Perspectiva de género
- ✓ Corresponsabilidad
- ✓ Respeto a la identidad y diversidad cultural.

## **Objetivo de la Política**

Garantizar que toda la población colombiana, disponga, acceda y consuma alimentos de manera permanente y oportuna, en suficiente cantidad, variedad, calidad e inocuidad.

## **Objetivos específicos**

- Articular los diferentes programas, proyectos y acciones inter e intra sectoriales, en el marco del Sistema de Protección Social y de la promoción social, para lograr un mayor impacto de la política en la población, en especial sobre la más vulnerable y en mayor riesgo.



- Promover e incentivar la producción nacional de alimentos de la canasta básica de manera sostenible y competitiva, que permita garantizar el suministro permanente y estable de los alimentos a la población colombiana y participar en el comercio exterior.
- Crear las condiciones para que la población colombiana, en particular los grupos de población en condiciones de vulnerabilidad, tengan acceso como mínimo a los alimentos de la canasta básica, que le permitan satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales. De la misma manera, desarrollar competencias para impulsar la producción para autoconsumo y para generación de ingresos.
- Garantizar a la población colombiana, en situación de inseguridad alimentaria y nutricional, el acceso físico a los alimentos, o los medios para acceder a ellos, especialmente a la población afectada por desastres naturales y antrópicos.
- Crear condiciones para un mejor desarrollo educativo contribuyendo al rendimiento escolar de los estudiantes, a su asistencia regular a la escuela y permanencia en el sistema educativo.
- Promover hábitos y estilos de vida saludables que permitan mejorar el estado de salud y nutrición de la población, y prevenir la aparición de enfermedades asociadas con la dieta.
- Mejorar el acceso y la calidad de los servicios en salud, saneamiento básico, agua potable y energía, que permitan una mejor utilización y aprovechamiento biológico de los alimentos.
- Asegurar la calidad y la inocuidad de los alimentos.
- Desarrollar y fortalecer la institucionalidad para la seguridad alimentaria y nutricional en los diferentes niveles de gobierno.

## **Estrategias de la Política**

Para el cumplimiento del objetivo se formulan las siguientes estrategias:

- Desarrollo institucional
  
- Planes territoriales de seguridad alimentaria y nutricional
- Focalización
- Participación comunitaria y ciudadana
- Alianzas estratégicas
- Información, educación y comunicación
- Seguimiento y evaluación

## **Líneas de Política**

Línea 1. Estabilidad en el suministro y desarrollo del mercado agroalimentario.

Línea 2. Impulso a las formas asociativas y empresariales para la generación de empleo e ingresos que contribuyan a la disponibilidad y acceso a los alimentos.

Línea 3. Mejoramiento de la capacidad para acceder a los factores productivos a la población vulnerable.

Línea 4. Garantía de Acceso a los Alimentos.

Línea 5. Promoción y protección de la salud y la nutrición, y fomento de estilos de vida saludable.

Línea 6. Mejoramiento de los servicios públicos, saneamiento ambiental y entornos saludables.

Línea 7. Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los Alimentos.

Línea 8. Desarrollo científico y tecnológico de los 5 ejes de la seguridad alimentaria y nutricional.

Línea 9. Desarrollo de las capacidades, potencialidades y competencias humanas.

## **Metas de Política**

Con el fin de asegurar el cumplimiento de todo lo anterior, se establecen las siguientes metas:

- a. Aumentar la cobertura de los niños y niñas de 6 meses a 5 años de edad beneficiados con el programa de desayunos infantiles a 1.306.074 (acum.) en 2010. Línea de base: 1.006.640 en 2006 (acum.)
- b. Lograr que en los establecimientos educativos oficiales que atiendan mayoritariamente a la población pobre y vulnerable, según lo defina el Sisbèn, se alcance la cobertura universal con programas de alimentación escolar en 2015.
- c. Mantener la cobertura de Adultos mayores beneficiados con complemento alimentario. Línea de base 2006: 395.925 Meta 2010: 400.000.
- d. Reducir la desnutrición global de niños y niñas menores de 5 años a 4.9% en 2010 y a 2.1% en 2015, a nivel nacional. Línea de base 7% en 2005.
- e. Reducir la desnutrición crónica de niños y niñas menores de 5 años a 9.6% en 2010 y a 6% en 2015, a nivel nacional. Línea de base 12% en 2005.
- f. Disminuir la prevalencia de la desnutrición aguda en niños y niñas menores de 5 años a 1% en 2010 y a 0.7% en 2015. Línea de base 1.3% en 2005.
- g. Reducir el número de muertes por desnutrición de niños y niñas menores de 5 años. Línea de base 1998- 2002: 251 niños y niñas por 100.000 nacidos vivos (DANE). (Es necesario monitorear este indicador con el fin de establecer una meta concreta en el PNSAN).
- h. Reducir a 20% en 2015 la anemia en niños y niñas menores de cinco años y en mujeres de 13 a 49 años, en las áreas urbanas y rurales. Línea de base 33% en 2005.
- i. Incrementar en 2 meses la duración media de la lactancia materna exclusiva en menores de 6 meses y con alimentación complementaria adecuada a 2015. Línea de base 2.2 meses en 2005.

- j. Reducir el promedio de escolares entre 5 y 12 años con anemia nutricional a 32% en 2010 y a 23.9% en 2015. Línea de base 37.6% en 2005.
- k. Reducir a 19.2% el promedio de gestantes con bajo peso en el 2010 y a 16.5% al 2015 a nivel nacional. Línea de base gestantes con bajo peso 20.7% en 2005.
- l. Reducir la proporción de gestantes con obesidad en el 2010 a 6% y 4% al 2015. Línea de base gestantes con obesidad 7% en 2005. Reducir a 18% el promedio de gestantes con bajo peso y a 5% la proporción de gestantes con obesidad a 2015. Línea de base gestantes con bajo peso 20.7% y gestantes con obesidad 7% en 2005.
- m. Incrementar la superficie agrícola cosechada en 6,6 % al 2010 y en 13% al 2015. Línea de base 3,9 millones de hectáreas en 2006.
- n. Consolidar como mínimo una red territorial de seguridad alimentaria y nutricional en cada departamento a 2015.
- o. Disminuir la prevalencia de sobrepeso y obesidad en hombres de 18 a 64 años a 35.9%, en mujeres de 18 a 64 años a 44.6% y en mujeres de 13 a 49 años a 30.2% en 2015. Línea de base: hombres de 18 a 64 años 39.9%, para mujeres de 18 a 64 años 49.6% y 33.65% para mujeres de 13 a 49 años en 2005.
- p. Atender a 12.523.304 nuevas personas en alcantarillado y 11.328.737 personas en acueducto, a 2015 (ODM) TPF.

### **Experiencias exitosas de Seguridad Alimentaria en el País**

Como prácticas significativas de seguridad alimentaria y nutricional en el País se tienen los casos de MANA en Antioquia y Bogotá sin Hambre en el Distrito Capital. A continuación se presenta una breve reseña de los mismos:

MANA es el Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Departamento de Antioquia, el cual fue construido con la participación de los sectores público y privado y con el apoyo de las Secretarías de Educación,

Agricultura, Salud, Planeación, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, la Universidad de Antioquia con su Escuela de Nutrición y Dietética y la Unidad de Pediatría Social, la Clínica Santa Ana y algunas ONG's; a través de un abordaje integral e intersectorial buscando la participación y empoderamiento de la comunidad con un alto componente educativo.

MANA es adoptado por la Asamblea Departamental, como política pública de seguridad alimentaria y nutricional para los menores de 14 años y sus familias en el Departamento de Antioquia por medio de la Ordenanza No. 17 del 24 de noviembre de 2003.

MANA ha servido como una estrategia articuladora de la sociedad civil, los sectores público y privado y la academia, para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en este Departamento.

El programa MANA esta compuesto por seis ejes:

1. Alternativas Comunitarias de Complementación Alimentaria,
2. Inducción a los Servicios de Salud;
3. Nutrición con buen trato;
4. Vigilancia Alimentaria y Nutricional;
5. Desarrollo de Proyectos Productivos Agropecuarios;
6. Proyectos Pedagógicos.

Debido a esta estructura, uno de los aspectos más importantes del Programa es la integración interinstitucional que se ha logrado para abordar los distintos componentes de la Seguridad Alimentaria (Salud, Educación, Agricultura, Fomento productivo). Asimismo, cabe destacar la interacción existente entre las instancias municipales y la Gobernación a nivel departamental y el involucramiento de los distintos actores de la sociedad (sector privado, ONGS y sociedad civil).

El programa alcanza a los 125 municipios de Antioquia; 200.000 niños y niñas con complementación alimentaria; 34 centros de recuperación nutricional.; implementación de 25.000 proyectos productivos.

Algunos de los avances obtenidos en el desarrollo de esta política son los siguientes:

- En 2001 murieron 149 niños por desnutrición en Antioquia; hasta octubre de 2007 la cifra fue de 13.

- En enero y mayo de 2007 no hubo, por primera vez en los registros de Antioquia, muertes de niños por desnutrición en el Departamento.
- Se han establecido 59.961 proyectos familiares, en los cuales se han vinculado a 72.952 familias y atienden a 128.660 niños y niñas menores de 14 años.
- 80% de las familias (58.361 familias) con proyectos productivos agropecuarios utilizan hasta el 50% de los productos obtenidos en autoconsumo, mejorando el consumo de alimentos e incrementando la disponibilidad de estos.
- Se han capacitado en organización comunitaria, técnicas agropecuarias, gestión empresarial, agroindustria y buenos hábitos alimentarios y estilos de vida saludable a 144.694 personas.
- Se han capacitado: 316.929 adultos y 406.283 escolares en diferentes temáticas sobre hábitos alimentarios adecuados; con el proceso de capacitación se elaboró un diagnóstico participativo sobre la situación de seguridad alimentaria y nutricional de cada municipio, el cual motivó a la comunidad participante a organizarse y a trabajar en equipo para buscar y proponer estrategias de solución a las problemáticas planteadas en dicho diagnóstico. Estos procesos de capacitación han servido para que los participantes de dichos procesos cambien hábitos y costumbres inadecuadas en torno a la alimentación

El enfoque conceptual del Plan MANA contiene elementos que se podrían utilizar para la formulación de un Programa Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Colombia.

- La decisión política y su formalización.
- La creación de un ente gestor con recursos, capacidad de decisión y de gestión, y la línea directa de comunicación de este ente con el Gobernador.
- La articulación de los diferentes sectores en torno a un concepto unificado de seguridad alimentaria y nutricional.
- El esfuerzo por desarrollar e integrar acciones en todos los ejes de la SAN.

- La integración de las Universidades y el reconocimiento del papel esencial que pueden jugar a través de la realización de estudios e investigaciones en diversas áreas de la SAN.
- El nivel de integración de aspectos alimentarios y de salud en Antioquia permitió detectar la falta de capacitación del personal de salud y de los líderes comunitarios en la detección temprana de la desnutrición.

También presenta algunas limitaciones que se están intentando subsanar. La mayor debilidad está relacionada con la necesidad de focalizar mejor las intervenciones a fin de beneficiar a la población con mayor riesgo de hambre, en especial a la población indígena y poblaciones rurales de zonas aisladas. Esto se debe principalmente a la limitada información existente sobre estas poblaciones y a la debilidad de las instituciones locales en esas áreas.

### **Bogotá sin hambre (actual Bogotá Bien Alimentado)**

El Programa Bogotá sin Hambre inició en 2004, promovido por la Alcaldía en su Plan de Desarrollo 2004-2008. Surge para superar la exclusión en la que se hayan más del 17% de la población bogotana, que no accede a más de una comida al día o que consume una comida en malas condiciones.

El Programa Bogotá sin hambre ha liderado acciones que le dan coherencia a la estrategia de seguridad alimentaria y nutricional. Se emprendieron acciones para que la población más pobre y vulnerable accediese a los alimentos con equidad de género, generaciones y etnias. Particular atención se presta a los niños, los adultos y los ancianos y a la población con discapacidad. La capacitación incluyó acciones encaminadas a la formación ciudadana y a la educación nutricional y alimentaria; ofreció alimentos y nutrientes en los suplementos, los comedores infantiles (población escolarizada y no escolarizada) y los comedores comunitarios; promovió el abastecimiento regional de alimentos atendiendo a la calidad, la cantidad y los precios, en consonancia con el Plan Maestro de Abastecimiento Alimentario; y fomentó las cadenas alimentarias y las redes locales de abastecimiento, promoviendo las formas asociativas y las oportunidades de generación de empleo e ingresos.

El programa contempló tres líneas de acción alrededor de tres ejes: i) Eje social: acciones de nutrición y alimentación; ii) Eje urbano regional: sistema

de abastecimiento de alimentos; y iii) Eje de reconciliación: responsabilidad social.

El programa contempló la intervención de diferentes entidades distritales, así:

La Secretaría Distrital de Educación se encarga de los refrigerios escolares en las instituciones educativas distritales de grado 0 a 9, estratos 1 y 2 y rurales, a mañana y tarde, incluyendo sábados y vacaciones. La Secretaría Distrital de Salud con la suplementación nutricional para niños y niñas menores de 12 años, canalización de niños y mujeres gestantes con desnutrición aguda, inspección, vigilancia y control.

El Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS) con la atención alimentaria y nutricional a niños y niñas, mujeres en gestación, adultos mayores y habitantes de la calle; desarrollo de comedores comunitarios en apoyo de los procesos comunitarios y del tercer sector, redes de comedores comunitarios; bonos alimentarios para familias en emergencia o en situación de desplazamiento; promoción de la lactancia materna y salas amigas de la lactancia y, capacitación en nutrición.

Este programa tiene como, objetivos, programas y proyectos los siguientes:

Programa de Comedores escolares: los comedores estudiantiles se ubican principalmente en barrios de estrato 1,2 cerca o dentro de las instituciones educativas del distrito capital; estos comedores buscan proporcionar un servicio tanto de desayuno, como de almuerzo a las niñas, niños y jóvenes estudiantes de los colegios públicos de la ciudad.

En la organización del comedor escolar ha sido fundamental el apoyo de padres y madres de familia voluntarios que tras previa capacitación en labores propias del comedor y en habilidades sociales como liderazgo, buenas prácticas de manufactura, microbiología de alimentos, trabajo en equipo y servicio al cliente, logran un buen funcionamiento en cuanto a cumplimiento de horarios y logística.

El principal objetivo es adelantar acciones tendientes a disminuir el flagelo del hambre y la desnutrición por medio de su oferta alimentaria con comida caliente y refrigerios. La alimentación escolar que reciben los estudiantes de colegios oficiales de Bogotá cuenta con calidad nutricional, ricos sabores, variedad e inocuidad.

El programa de comedores escolares se desarrolla en todos los colegios oficiales de las 20 localidades que conforman el Distrito Capital.



Además en Bogotá se viene gestando el megaproyecto "Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial"<sup>15</sup> este es un proyecto regional que busca fortalecer y diversificar la capacidad productiva y exportable de la región a través de la productos agrícolas y agroindustriales.

De otro lado, se trabaja con pequeños productores, cooperativas y asociaciones, empresas procesadoras y comercializadoras así como instituciones agrícolas y agroindustriales. El mismo, se desarrolla en Bogotá y Cundinamarca. Los gestores de este proyecto son la Cámara de Comercio de Bogotá CCB, SENA, La Alcaldía de Bogotá, la gobernación de Cundinamarca, CARCE, el Ministerio de Agricultura, PROEXPORT y la SAC.

Igualmente, en Bogotá existe el PROSEAN, que en cooperación con entes internacionales como la FAO, se propone fortalecer la SAN en el país, junto con la agencia presidencial para la acción social y la cooperación internacional, Acción Social, programa de la Presidencia de la República para encausar los recursos que se consiguen para solucionar este flagelo del hambre y la desnutrición a través del programa RESA, que es la red de seguridad alimentaria y nutricional para el país.

Las mayores dificultades que tiene el programa estriban en la ausencia de mecanismos estándar de focalización común a todos los proyectos del programa, lo que crea problemas por la inclusión o no inclusión de beneficiarios. Ello dificulta las posibilidades de evaluar/monitorear el programa para identificar y resolver los cuellos de botella existentes. El Programa tiene algunos problemas operacionales, en particular en la implementación del sistema de abastecimiento de la ciudad de Bogotá, pues después de dos años de inicio del programa, los distintos proyectos dentro de este eje aún no habían sido implementados.

La principal fortaleza del Programa es su amplia cobertura de servicio a través de una amplia red de instituciones asociadas, como ONGs, iglesias y líderes comunitarios. El Programa promueve el acercamiento de diferentes actores a las políticas y programas de la seguridad alimentaria, en el diseño y la ejecución de acciones conjuntas, mediante la articulación de los sectores

---

<sup>15</sup>BERNAL, SUAREZ, LUIS E. Otros programas de seguridad alimentaria y nutricional en Bogotá. (online). Consultado: Domingo 9 de noviembre de 2008. Disponible en: Memorias Curso virtual de políticas públicas de seguridad alimentaria y nutricional. Noviembre de 2008.

público y privado para el logro de propósitos comunes. En la movilización, liderada por el Alcalde Mayor de la ciudad han participado: Universidades, Academia, Fundaciones Empresariales, Organizaciones no Gubernamentales, Cajas de Compensación, Gremios, Empresas del sector privado, Sindicatos, Voluntarios, Iglesias y ciudadanos del común, junto con las entidades distritales.

Además, las actividades de inclusión social han propiciado espacios que complementan la atención alimentaria. El programa Bogotá sin Hambre ha creado una oferta de actividades educativas, culturales y deportivas, que además de constituir alternativas de esparcimiento, han fortalecido las organizaciones y el tejido social de las comunidades donde se implementa.

### **Contexto Departamental y Municipal**

Como otras experiencias previas de seguridad alimentaria y nutricional en Risaralda, se cita la participación de entidades como la Gobernación de Risaralda y Unisarc, Alcaldía de Pereira, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, Red de Solidaridad Social (actual Acción Social), Federación Nacional de Avicultores – FENAVI, Comfamiliar y el Comité Departamental de Cafeteros; instituciones que han realizado aportes al desarrollo de la seguridad alimentaria en la región. La descripción de los aportes específicos y acciones llevadas a cabo se contemplan en el Anexo A.

### **Historia del Programa<sup>16</sup>**

En los ejercicios de diagnóstico situacional de la salud en el Municipio de Pereira, en los años previos a la experiencia de “Diseño e implementación del programa de alimentación y nutrición con participación comunitaria desde la dirección local de salud del Municipio de Pereira”, no aparecía la desnutrición como problema de salud. Atribuible ello a la insuficiencia en los diagnósticos médicos realizados en los diferentes puntos de la red de prestación de servicios de salud públicos y privados. Este problema en el

---

<sup>16</sup> GALLEGO, CARMONA, L. J. PMSAN. Alcaldía de Pereira Programa Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Informe de Gestión 2005.

Municipio era invisible. En el año 2000, las comunidades coordinadas por el Comité de Participación Comunitaria en Salud -COPACO Municipal-, organizaron un diagnóstico de salud poblacional, emergiendo como uno de los problemas más frecuentes el hambre y la desnutrición; evidenciando así un problema de salud pública en el Municipio.

La realización de los diagnósticos comunitarios, identificó la carencia de información al respecto, por ello en el Equipo Técnico de la Dirección Local de Salud se plantearon varios cuestionamientos que dieron origen a estudios que soportaran experiencias sistematizadas en el diseño y ejecución de programas de nutrición orientados desde la salud pública.

Como estrategia para realizar dichas experiencias se planteó como uno de los primeros frentes de acción, el estudio realizado en el año 2001 por el Área Metropolitana y la Universidad Tecnológica de Pereira "*Situación Nutricional y Factores determinantes en Menores de 18 años y Madres Gestantes de los Municipios de Pereira y Dosquebradas 2001*". A partir de la ejecución del mismo se encontró que en estos municipios "existe una prevalencia de desnutrición global de 32.5%, desnutrición crónica del 41.1% y aguda del 17.7%, y un índice de bajo peso para las embarazadas del 29,6%. Sobre el estado nutricional de las madres de niños menores de 5 años, refiere que el promedio de índice de masa corporal es de 24.7%, dentro del rango normal. Un 3% de las madres esta en riesgo por tener un índice menor de 18.5%".

Como frente de acción No. 2 se planteó ante la Alcaldía de Pereira un proyecto denominado "Implantación del proyecto de alimentación y nutrición a menores de 12 años y mujeres gestantes y lactantes del Municipio de Pereira 2001-2003", iniciando operaciones en octubre del año 2001.

De acuerdo con los hallazgos planteados en este estudio se determinó atender en la ciudad de Pereira, las poblaciones de estratos I y II, por parte del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional y se inició la valoración del estado nutricional de los niños por parte del Instituto Municipal de Salud, IMS, presentándose los siguientes datos:

Para el año 2003, se valoraron 8.365 niños, con los siguientes resultados: desnutrición en el 41.9 %, bajo peso en el 12.4 %, sobrepeso en el 5.1% y normalidad en el 40.5 % de los niños para el año 2003.

En el año 2004, cuando se inicia el programa, “A COMER”, 8000 personas eran beneficiarias de este. La meta anual era ofrecer a 16.000 personas el apoyo alimentario y nutricional diario, aún así, en este año el programa de seguridad alimentaria y nutricional del Municipio de Pereira, atendió una población de 16.605 participantes vulnerables, pertenecientes a niveles I y II del SISBEN.

El diseño inicial del proyecto de Seguridad Alimentaria en el año 2004, se fijó el cumplimiento de nuevos objetivos concretos, cada uno de ellos particularizado con sus respectivas metas, los cuales continúan vigentes para el año 2008. Estos objetivos fueron:

### **Objetivo General**

Ofrecer atención en alimentación y nutrición a menores entre los 2 y los 12 años, [niñ@s](#) y jóvenes menores de 17 años en situación de calle; mujeres lactantes y gestantes, adultos mayores de 55 años y familias pertenecientes a poblaciones pobres y vulnerables del municipio de Pereira, a través de la intervención en las diferentes fases del ciclo de producción y consumo de alimentos con el fin de promover y proteger la salud, reducir la carga de enfermedad y contribuir al desarrollo social y económico, de las familias, y por lo tanto mejorar sus condiciones de vida.

### **Objetivos Específicos**

1. Efectuar la entrega de un complemento alimentario y nutricional (tipo almuerzo) que aporte entre el 35% y el 40% del requerimiento protéico-calórico a la población focalizada con [niñ@s](#) menores de 12 años, mujeres gestantes y lactantes y adultos mayores de 55 años y que presenten algún nivel de desnutrición.
2. Garantizar la continuación de los proyectos productivos a través de empresas campesinas que generen la cantidad de proteínas de alto poder biológico, necesarios para la población de hogares con [niñ@s](#) menores de 12 años, mujeres gestantes y lactantes y adultos mayores de 55 años, mejorando los niveles nutricionales de las familias campesinas, además de

producir excedentes para la comercialización en el lugar, en el momento y de fácil acceso a la población.

3. Apoyar el suministro alimentario y nutricional para 405 [niñ@s](#) en situación de calle de los sectores de las Brisas, Plumón, y centro, vinculados al proyecto ACUNARTE, aportando el 100% del requerimiento protéico calórico diario.

4. Garantizar la disponibilidad permanente de alimentos básicos para la población Pereirana beneficiada mediante el funcionamiento de un centro de Acopio.

5. Garantizar la infraestructura y la logística necesaria para el suministro de comidas servidas (puntos de atención) en las comunidades beneficiadas del proyecto.

6. Dar continuidad a la estrategia de Mercado Social, a través de la entrega de alimentos no procesados (paquete de alimentos) para familias de niveles I y II del SISBEN, con algún nivel de desnutrición y en condición de vulnerabilidad y el acceso de manera subsidiada a los productos básicos de la canasta familiar.

7. Poner en marcha un sistema de vigilancia epidemiológica que permita conocer el estado nutricional de la población menor de 12 años, madres gestantes y lactantes y adultos mayores de 55 años del municipio de Pereira.

8. Propiciar, acompañar y asesorar el fortalecimiento del capital social a través de los veedores ciudadanos, para el control de la gestión pública a través del PMSA empoderando a las comunidades de su papel de corresponsabilidad.

9. Implementar un sistema de vigilancia alimentaria y nutricional que brinde información tendiente a medir el impacto de las acciones desarrolladas por la atención en alimentación y nutrición en el municipio de Pereira y a la toma de decisiones y acciones que fomenten el fortalecimiento del mismo para disminuir el problema de desnutrición y malnutrición en Pereira, contribuyendo así a mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio.

10. Educar en el PMSAN.

## **Componentes del Programa en sus Inicios<sup>17</sup>**

A continuación se presentan las acciones concretas con que se desarrolló el programa de seguridad alimentaria y nutricional en sus inicios:

1. Complemento nutricional procesado (tipo almuerzo).
- 2.a Atención a niñ@s en situación de calle (Complemento nutricional: desayuno, almuerzo, comida, refrigerio mañana y tarde).
- 2.b Atención a niñ@s en situación de calle (Complemento nutricional tipo refrigerio).
3. Complemento Nutricional no procesado (mercado social). Dos paquetes al mes.
4. Proyectos productivos
5. Centro de Acopio
6. Control Social

## **Estructura Administrativa y Organización Inicial**

El programa municipal de seguridad alimentaria y nutricional – PAN, es coordinado a través de la Secretaría de Desarrollo Social y Político, donde se involucran las funciones de las cuatro secretarías y de la personería municipal de la siguiente forma:

**Secretaría de Desarrollo Social y Político:** Coordina, gestiona recursos, contrata proveedores, hace la apertura o cierre de puntos de atención, asigna cupos de raciones, lleva el control administrativo y financiero de los operadores del programa municipal de seguridad alimentaria y nutricional.

---

<sup>17</sup> Fuente: Alcaldía de Pereira. 2005.

**Secretaría de Desarrollo Rural:** Presta asesoría, acompañamiento y créditos a los campesinos vinculados al programa municipal de seguridad alimentaria y nutricional en torno a los proyectos productivos y que generen alimentos que sean consumidos por la población objetivo del programa.

**Secretaría de Educación:** Desarrolla las pautas para las actividades educativas orientadas a transformar estilos de vida inadecuados en términos de alimentación y nutrición y en el diseño de una estrategia de transversalización educativa del programa municipal de seguridad alimentaria y nutricional.

**Secretaría de Salud:** Desarrolla actividades de valoración clínico nutricional, de diagnóstico y de control de la población. Desparasita dos veces al año a los niños. Adelanta acciones de educación. Construye y mantiene con la comunidad la red de apoyo social; asesora, vigila y controla técnicamente a los operadores de raciones para garantizar las características organolépticas de los alimentos; trabaja en la vigilancia y control de los componentes sanitarios del programa.

**Personería Municipal:** Apoya la conformación de las veedurías ciudadanas, capacita, orienta y apoya a los veedores; inscribe a las veedurías que se conforman, ayuda como interlocutor y mediador con la comunidad.

En total la población beneficiada o impactada directamente por el proyecto para el año 2005 fue aproximadamente de 16400 personas que representan el 3.3% de la población del municipio de Pereira.

En el año 2006, el programa adopta el nombre de: “CORAZON CONTENTO” y en el año 2007 se beneficiaron aproximadamente 17.500 personas en el municipio de Pereira.

Con el cambio de Administración Municipal, para el año 2008, el programa experimento cambios tales como su nombre, y la estructura dentro del Plan de Desarrollo de la Alcaldía; clasificándose dentro del mismo como parte de la Línea Pereira Humana del programa Gente Sana y del subprograma, denominado hoy: Plan Anual de Nutrición – PAN .

Dentro del Plan de Inversiones del Plan de Desarrollo Municipal, está incluido el proyecto “*Mejoramiento del programa de seguridad alimentaria y nutricional para su transformación en política pública en el municipio de Pereira*”, registrado en el Banco de Proyectos de la Secretaría de Planeación

Municipal con el código 2004660010089 y está actualizado para la vigencia 2008.

Para el año 2008, mediante la implementación del sistema de gestión de calidad el programa sufrió algunos cambios en sus componentes, así: articulación, complemento nutricional procesado, psicosocial, complemento nutricional no procesado (mercados sociales), fomento productivo, salud pública y política de seguridad alimentaria y nutricional.

A continuación se presenta un resumen por componente de los principales resultados del programa PAN en el año 2008<sup>18</sup>.

### **Componente Articulación**

Para el primer semestre del año 2008, desde la articulación del PAN, se han adelantado acciones relacionadas con la coordinación a nivel de cada uno de los contratistas desde sus funciones y responsabilidades para con el programa, documentadas en manual de procedimientos de la Secretaría de Desarrollo Social y Político.

Al retomar la articulación del programa se realizó un sondeo para cada uno de los componentes que estructuran el mismo, analizando su funcionamiento y su estado de avance, mediante reuniones y conversaciones con los responsables de cada proceso, estableciendo un diagnóstico y proponiendo acciones de mejora para cada componente, así:

Para el componente psicosocial, se propuso la elaboración de un plan de acción para reorientar el funcionamiento del componente, que evidenciara la atención de casos remitidos por los profesionales sociales de los diferentes equipos de atención psicosocial de los operadores, con el fin de generar procesos psicoterapéuticos individuales que atendieran las necesidades sentidas de la comunidad, generando con esto un impacto para este componente y una caja de herramientas, que servirá para el desarrollo y orientación de los talleres de capacitación con los beneficiarios directos e indirectos del PAN.

---

<sup>18</sup> GAVIRIA, S. L.; SANZ, C. L. A. ALCALDIA DE PEREIRA. Secretaría de Desarrollo Social y Político. Informe de Gestión PAN 2008.



De igual forma, se logró la vinculación de la Personería Municipal para la elección de las veedurías, alcanzando con ello mayor objetividad y transparencia dentro de la ejecución y control del PAN.

Para el componente mercados sociales se generó un software elaborado conjuntamente por un ingeniero de sistemas, una nutricionista y una trabajadora social, para el registro de la información generada en la base de datos de mercados sociales, permitiendo con ello mayor control del manejo del componente.

Con los operadores, se establecieron acuerdos sobre la implementación de planes de mejoramiento, los cuales fueron elaborados con los criterios establecidos por la Secretaría de Salud; de igual forma se ha hecho seguimiento a las inconsistencias recogidas por las trabajadoras sociales, acerca de las practicas de manejo utilizadas por las manipuladoras durante el servido de las raciones.

### **Componente Complemento Nutricional Procesado**

Este complemento se sirve en restaurantes ubicados en centros educativos y/o casetas comunitarias. Las raciones se entregan de acuerdo a una minuta conformada por 18 menús, con un aporte proteico calórico ente el 35 y 40% y es diseñada por Profesionales Nutricionistas.

Actualmente se cuenta con 198 puntos de atención y se están beneficiando 17.461 personas, distribuidas en las 32 comunas urbanas y rurales del Municipio de Pereira. Ver anexos B y C.

De acuerdo con lo establecido en el informe de gestión 2008<sup>19</sup>, se estima que se están atendiendo por grupos etáreos: 15.579 niños y niñas menores de doce años, 332 madres gestantes y lactantes, 916 adultos mayores de 55 años, 290 niñ@s y adolescentes de 7 a 17 años en situación o riesgo de calle, y 200 estudiantes universitarios de la Universidad Tecnológica de Pereira, logrando intervenir así a 17.461 ciudadanos.

En la tabla 1, se muestra el consolidado de número de cupos, días de atención, raciones, inversión realizada por comunas y corregimientos y la

---

<sup>19</sup> Ibid, p.48.

contratación y presupuesto ejecutado para la entrega de raciones en corregimientos y comunas del municipio de Pereira.

**TABLA 1. RESUMEN CONSOLIDADO CONTRATACION ENTREGA DE RACIONES AÑO 2008 POR COMUNAS Y CORREGIMIENTOS**

| COMUNA Y/O CORREGIMIENTO | AÑO 2008 |                     |           |                          |  |                                  | % DE PARTICIPACIÓN POR COMUNA Y/O CORREGIMIENTO |
|--------------------------|----------|---------------------|-----------|--------------------------|--|----------------------------------|---|
|                          | CUPOS    | Nº DIAS DE ATENCION | RACIONES  | INVERSION REALIZADA (\$) | VALOR COFINANCIACION POR PARTE DEL OPERADOR (\$) | VALOR TOTAL DE LA INVERSION (\$) |   |
| TOTAL URBANO             | 11.937   | 181                 | 2.121.670 | 4.139.254.613            | 557.335.386                                      | 4.696.589.999                    | 69  |
| TOTAL RURAL              | 5.524    | 177                 | 950.145   | 1.860.265.835            | 220.483.704                                      | 2.080.749.539                    | 31  |
| GRAN TOTAL PEREIRA       | 17.461   |                     | 3.071.815 | 5.999.520.448            | 777.819.090                                      | 6.777.339.538                    | 100   |

FUENTE: Contratación Secretaria de Desarrollo Social y Político-Seguridad Alimentaria y Nutricional, año 2008.

Igualmente se observa que teniendo en cuenta el número de raciones, la atención urbana es casi un 70%, mientras que la rural corresponde a un 30%, aproximadamente y que el valor de la inversión en zona urbana es más del doble de la inversión en zona rural, al igual que la cofinanciación por parte de los operadores.

A continuación se describe las estrategias de atención del componente complemento nutricional procesado:

### **Bono Alimentario Universitario “BALU”**

Desarrollado con un convenio de cooperación entre la Universidad Tecnológica y la Alcaldía de Pereira, como estrategia de atención a los jóvenes universitarios pertenecientes a niveles del SISBEN 1 y 2 del Municipio, cuyo rendimiento académico sea como mínimo con promedio de tres cinco; la selección de los beneficiarios lo realiza la Universidad directamente por medio de bienestar universitario y los estudiantes como contraprestación realizan diferentes actividades de trabajo social, no remunerado, el cual está a cargo de la ejecución la misma Universidad.

### **Atención niñ@s y adolescentes en situación de calle – Proyecto Acunarte**

Para la atención con ACUNARTE se determinó la atención de 50 niños, niñas y adolescentes menores de 17 años con desayuno, almuerzo, comida, en el sector centro (La Casita), de la ciudad. Igualmente se realizó la entrega de almuerzos en los barrios Las Brisas y El Plumón.

### **Componente Psicosocial**

Para este componente cada operador cuenta con un equipo de trabajo integrado por psicólogos y trabajadores sociales encargados de realizar acompañamiento psicosocial a los beneficiarios del programa.

Este componente cuenta con 11 equipos de atención psicosocial, conformados por profesionales en psicología y trabajo social; las actividades se realizan de manera individual y grupal.

El trabajo psicosocial está enmarcado en tres fases fundamentales, desarrollado desde una intervención psicológica y social a las familias beneficiarias del programa:

Fase 1: Caracterización, motivación y focalización de familias disfuncionales

Fase 2: Intervención psicoterapéutica

Fase 3: Intervención grupal a partir de planes de vida familiar y comunitaria

Como parte de la gestión de este componente se realizaron capacitaciones para 100 mujeres madres beneficiarias del programa en sistemas, 33 de ellas, en convenio entre Alcaldía, SENA y Universidad Tecnológica de Pereira y otras 66 mujeres en emprendimiento, artes y oficios por el SENA.

### **Intervención Social**

Se cuenta con cinco profesionales del área que desarrollan actividades de intervención y acompañamiento en los puntos de atención directa e indirectamente con beneficiarios, fortaleciendo en su mayor parte el control social mediante la elección y mantenimiento de veedurías.

### **Veedurías Ciudadanas**

Como complemento para este componente, se cuenta con un equipo de trabajo social integrado por 3 trabajadoras sociales, encargadas del acompañamiento y apoyo a los puntos de atención a través de la elección y capacitación a veedurías. El papel del veedor se centra en el control y manejo de los puntos de atención, sirviendo de enlace entre la comunidad, los beneficiarios y la secretaría de Desarrollo Social, quienes realizan el seguimiento de estándares de calidad de los alimentos y velan por el buen comportamiento de los beneficiarios dentro de los puntos de atención.

Actualmente todos los puntos de atención cuentan con veedurías, que en total suman 198, de las cuales se reemplazaron 59 en esta vigencia.

Teniendo en cuenta el comportamiento de las veedurías durante este año, es importante anotar que el equipo de profesionales de esta Secretaría, realizó 579 visitas de mantenimiento con el fin de reforzar el componente de control del programa.

Como uno de los principales inconvenientes dentro de las veedurías se tiene la deserción de los veedores, para contrarrestar esta problemática se realizaron 82 visitas a veedores ausentes reforzando la importancia del papel del veedor, utilizando estrategias de acercamiento al programa.

De otro lado, se realizaron 114 actividades educativas con beneficiarios directos e indirectos del programa.

### **Componente Nutricional no Procesado (Mercados Sociales)**

La población beneficiaria de este componente está dada por familias con algún nivel de desnutrición y condición de vulnerabilidad determinada mediante visita previa para la evaluación socio familiar y nutricional.

La minuta entregada a los beneficiarios es un complemento para los grupos familiares con un aporte protéico calórico del 25% o el 30% del consumo total diario. En la tabla 2, se consigna la información de este componente.

**TABLA 2. ENTREGAS DE COMPONENTE NUTRICIONAL NO PROCESADO - MERCADO SOCIAL SEGUNDO SEMESTRE DE 2008.**

|                            |      |
|----------------------------|------|
| No. de entregas            | 12   |
| No. de Mercados entregados | 7200 |
| Cupos asignados            | 600  |
| Meses ejecutados           | 6    |

Complementario a este componente se realizaron actividades de acompañamiento psicosocial en las cuales se efectuaron 40 talleres y 180 sesiones de atención individual.

### **Componente Fomento Productivo**

Este componente está dirigido al fortalecimiento y apoyo a las cadenas agroalimentarias del Municipio, enfocado a la comercialización y producción de los pequeños productores y comercializadores. Su fin principal consiste en poner en marcha la comercialización entre los operadores y pequeños comerciantes de la Plaza Minorista del Municipio, para dar cumplimiento al pagaré social firmado por el Alcalde.

Para cumplir este objetivo se adelantaron con los operadores del PAN, algunas estrategias como:

Conversión de la minuta diaria requerida por el Municipio a los operadores, esta se transformó desde unidades expresadas en gramos a kilos y a toneladas, obteniendo una información en unidades precisas acerca de los requerimientos de materia prima para la preparación de diez y siete mil cuatrocientas sesenta y una (17.461) raciones diarias, dando como resultado una totalidad de ciento diez y seis (116) toneladas en un ciclo, de veintidós (22) días.

Basados en el compromiso del **PAGARÉ SOCIAL** con los comerciantes de la plaza de mercado minorista se procedió a:

- ✓ Organizar en conjunto con la administración Municipal, un portafolio de precios y servicios de dicha plaza.
- ✓ Organizar una rueda de negocios efectuada en el Restaurante el Mesón, que contó con la presencia del señor Alcalde de la ciudad, donde comprometió al Municipio a apoyar los pequeños comerciantes y productores presentes.

Realización de visitas a los operadores del programa con el fin de articular el sistema de comercialización con la plaza minorista a partir del 9 de junio del 2008.

Realización de reuniones con los productores de pollo, técnicos CAS de la Secretaría de Desarrollo Rural, con el fin de articular el proceso de comercialización directa con los minoristas, distribuidores de la plaza de mercado.

Trabajo articulado con la Secretaría de Desarrollo Rural y la Administradora de la Plaza minorista la 40, con el fin de proponer un esquema productivo comercial, que beneficie a los sectores que intervienen en dicho proyecto.

En este año el Pagaré Social se está cumpliendo y se están involucrando los operadores dentro del componente nutricional procesado, con incremento cada vez mayor de la participación en las compras y con un valor muy representativo en ellas, que ascienden a un valor de **\$ 421'134.133,00**

equivalentes a un 6.21%, del presupuesto total asignado para el complemento nutricional procesado, para nueve operadores del programa que no están exentos de las compras en la plaza minorista.

### **Proyecto de Huertas Agrícolas Urbanas**

Para el año 2008, los proyectos de huertas urbanas establecidos entre la Alcaldía y Acción Social, teniendo a la Fundación para el Desarrollo de Risaralda – FUNDERIS, como ejecutor, están dirigidos a 750 familias beneficiarias del programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional del PAN, en la Comuna Consota, con el propósito de que la población garantice el acceso a algunos alimentos básicos como la cebolla larga, el cilantro, el tomate, la lechuga, el repollo, entre otras hortalizas, para el abastecimiento de estos alimentos en sus hogares, buscando además generar unos excedentes de producción que serán encadenados a un proceso de comercialización a través de los operadores del programa generando una cultura de empresarismo y de asociatividad, con las comunidades de dicho programa.

### **Programa Nacional de Alimentación para el Adulto Mayor - “Juan Luís Londoño de la Cuesta”**

Según datos del Departamento Nacional de Planeación, con fundamento en la encuesta de calidad de vida realizado en el año 2003, donde el 9.4% de los habitantes, es decir 4.115.491, son mayores de 60 años, este grupo presenta grandes deficiencias nutricionales, las cuales son atribuidas a los cambios en los procesos de ingestión, digestión y absorción de nutrientes en los adultos mayores, aumentando con los años.

La cobertura actual es de 1.375 Adultos Mayores en la Modalidad de Raciones Preparadas en el Municipio de Pereira.

El programa “Juan Luis Londoño de la Cuesta” está cubriendo 23 sitios urbano: La Unidad, Travesuras, San Marcos, Santa fe, Naranjito, Quintas de Panorama, Sinaí, Dorado, Tokio, Nuevo Plan, Otoño, Cuba, La Isla, San Juan, Matecaña, Restrepo, Asocafé, Plumón, Leningrado, Perla del Sur, Rocío Alto, La Independencia y el Triunfo.

En la modalidad de complemento nutricional no procesado (mercados sociales), en el municipio de Pereira, tiene asignados 619 paquetes, con una cobertura actual del 99% y los puntos de atención se encuentran ubicados en la zona rural de: Arabia, La Convención, Yarumito, Puerto Caldas, Camalito, Galicia y Caracol la Curva.

### **Componente Salud Pública**

El Municipio de Pereira cuenta con una población aproximada de 452.761 habitantes y la población menor de 12 años es de 109.409. Se calculan en el municipio 9.092 mujeres gestantes y 7.877 mujeres en periodo de lactancia.

En cuanto al estado nutricional de los menores de 5 años la prevalencia de desnutrición crónica o retardo de crecimiento fue de 13.5%; el 25% de ellos se encuentra en riesgo de desnutrición severa. La desnutrición aguda o emaciación se presentó en el 0.8% de los menores de 5 años, con severidad en el 0.1% de ellos. La prevalencia de desnutrición global fue de 6.7%, con severidad en 0.8%.

En nutrición los indicadores muestran que 1 de cada 3 niños, niñas o adolescentes, se encuentra en algún grado de desnutrición; por esta razón, se brinda y seguirá ofreciendo acceso al Plan Anual de Nutrición – PAN, a las familias más necesitadas. Las mujeres gestantes y lactantes, los jóvenes, desplazados y víctimas de violencia podrán acceder al complemento alimentario y vigilancia nutricional.

Según el estudio realizado en el 2001 por el Área Metropolitana y la Universidad Tecnológica de Pereira “Situación Nutricional y Factores determinantes en menores de 18 años y madres gestantes de los Municipios de Pereira y Dosquebradas 2001”, existe una prevalencia de desnutrición global de 32.5%, desnutrición crónica del 41.1% y aguda del 17.7%

### **Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

Durante la vigencia 2008, utilizando la metodología de la FAO para la construcción de planes territoriales de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se realizaron cinco mesas de trabajo, dos de ellas con sesiones dobles donde inicialmente se identificaron actores relacionados con el tema en mención, igualmente se establecieron las instituciones que se relacionan con el PAN en el municipio a través de la participación de las mesas, en total se



ha contado con una asistencia promedio de 32 personas por mesa, con la siguiente representación:

- La Promotora
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF
- Comfamiliar Risaralda
- Facultad de Medicina Comunitaria - UTP
- Instituto de Investigaciones Ambientales - UTP
- Observatorio de Políticas Públicas - UTP
- Personería Municipal
- Fundación Moi Pour Toi
- Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - INCODER
- Asociación Colombiana de Dietistas y Nutricionistas - ACODIN
- Corredores de Bolsa Agropecuaria
- Casa de la Juventud
- Líderes comunales
- Programa de Seguridad Alimentaria - Acción Social
- Estrategia Juntos – Acción Social
- Despacho Primera Dama
- Copaco Municipal

### **Secretarías de Despacho Municipal**

- Secretaría de Infraestructura
- Secretaría de Educación Municipal
- Secretaría de Planeación Municipal
- Control Interno del Municipio
- Secretaría de Gobierno Municipal
- Secretaría de Desarrollo Rural del Municipio
- Secretaría de Salud y Seguridad Social

### **Operadores del PAN**

- Asociación de Padres y Madres de Familia del Colegio Suroriental - Asopayma
- Fundalimentos
- Asociación Universitaria de Risaralda - Aseur
- Nutrir

- Nutriambiental

Igualmente, se validaron los principios y valores para el PAN así como los ocho componentes, y se construyeron las estrategias direccionadoras y objetivos del PAN, una vez definidos los lineamientos, se establecieron a su vez proyectos, objetivos y responsables para cada uno de ellos, para consolidar finalmente el plan estratégico del PAN.

### **Instituciones Articuladas al Desarrollo del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

De acuerdo con la investigación realizada por García<sup>20</sup>, en el año 2005, se encontró que las instituciones de orden gubernamental que estaban llevando a cabo acciones frente al tema de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, así como el tipo de estas, se encuentran dentro de las siguientes categorías:

**Complementación Nutricional:** El Instituto de Bienestar Familiar – ICBF, es quien principalmente actúa en este sentido, mediante la entrega de desayunos en los comedores escolares, comidas y refrigerios en los hogares comunitarios.

**Fomento para el Autoabastecimiento:** Esta actividad la han desarrollado principalmente los entes territoriales como la Gobernación, la Alcaldía de Pereira y la Agencia Presidencial para la Acción Social, por medio del programa Nacional ReSA, quienes integraron propuestas educativas y cambios de hábitos, con la entrega de insumos y materiales para la instalación en los predios de huertas caseras. El Comité de Cafeteros también participó de este tipo de procesos.

---

<sup>20</sup> GARCÍA A., A. M. Seguridad alimentaria. Aportes desde la institucionalidad pública gubernamental. Estudio de caso: Pereira. Departamento de Risaralda. Pontificia Universidad Javeriana. Tesis Maestría en Desarrollo Rural. 2005.

**Investigación:** La Corporación Alma Máter (Red de Universidades Públicas del Eje Cafetero), involucró la Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Ecorregión del Eje Cafetero como uno de los puntos importantes para desarrollar propuestas de investigación.

**Seguimiento y evaluación:** La Secretaría de Salud y Seguridad Social Municipal, ha desarrollado procesos de seguimiento a los niños y madres gestantes adscritos al SISBEN, para determinar su evolución y condiciones nutricionales; en el año 2008 se dio inicio a la actualización de los estudios de evaluación nutricional de la población participe en el PAN.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

Considerando el eje estratégico de la presente investigación y con el fin de favorecer la comprensión del mismo, se presenta a continuación un marco conceptual en la disciplina administrativa dentro de las organizaciones empresariales. Esta conceptualización se inicia mencionando los retos que el entorno plantea a las empresas actuales.

### **Exigencias para la Empresa Actual**

Las empresas modernas necesitan adaptarse a los cambios que les plantea el entorno para su supervivencia, por ello deben interiorizar los factores externos que influyen en la misma y asumir los retos de un mundo cada vez mas globalizado.

De acuerdo con lo planteado por Da Silva<sup>21</sup>, el entorno externo o macroentorno está constituido por aspectos como los elementos económicos, los cuales representan tanto una oportunidad, como una amenaza. Por ello las organizaciones deben estar siempre atentas para enfrentar los cambios de indicadores como tasas de inflación, índices de desempleo, crecimiento del producto interno bruto - PIB y tasas de rendimiento, entre otras, interpretándolos todos ellos como indicadores claves de la economía para

---

<sup>21</sup> DA SILVA, R. Teoría de la Administración. Editorial Thompson p. 55. 2002.

reducir al mínimo sus debilidades y capitalizar las oportunidades que ofrece el entorno. De igual manera para la producción de bienes y servicios, sucede con las fuerzas tecnológicas cruciales para influir en el empleo del conocimiento y las técnicas para la producción de bienes y servicios afectando con ello las características de los mismos.

El factor tecnológico conlleva a que en la administración se apliquen los desarrollos recientes e incorporen avances para conservar la competitividad del mismo; con el fin de tener mayor claridad sobre el factor tecnológico es importante definir los conceptos de innovación, gestión del conocimiento y competitividad.

Innovación se puede definir como: "Proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva. Aunque el cambio y la innovación no son iguales van muy ligados; el primero suele comprender nuevas ideas de alguna índole y estas pueden ser la creación de un nuevo producto o proceso o como cambiar por completo la forma de realizar un negocio"<sup>22</sup>; en los dos casos las empresas se esfuerzan por satisfacer sus clientes.

El concepto de innovación está íntimamente ligado con el de gestión del conocimiento relativo al uso de la información en pro de la solución de los problemas del entorno y de las organizaciones. La capacidad de innovación y de gestión del conocimiento le imprime a la empresa un mayor índice de competitividad entendida ésta como la capacidad de una organización para permanecer vigente en el sector económico al que pertenezca.

La productividad de las empresas es otro factor fundamental, establecida como la medida de la eficiencia, definida como la cantidad de producción lograda por unidad de insumo (Evans, 2005).

Existen además otros aspectos que conforman el entorno general o microentorno como el político-legal referido a la fuerza política y reguladora del entorno externo que influye de forma indirecta pero poderosa sobre la organización en aspectos como salarios, impuestos, derechos de los empleados y responsabilidades de la empresa sobre sus clientes. Otro elemento es el socio-cultural, que es determinante en la actividad de la organización dada por la demanda de bienes y servicios. Está constituida por creencias y valores en cada nación; la organización debe adoptar principios

---

<sup>22</sup> Ibid, p.59.

organizacionales acordes con las líneas de conducta definidas por la sociedad. En la actualidad encontramos un claro ejemplo en el interés por la conservación del medio ambiente.

A los anteriores elementos se suman factores relacionados con el entorno internacional el cual adquiere mayor relevancia para las empresas que deciden internacionalizarse o dependen de materias primas provenientes del extranjero.

Por lo anterior, las empresas de hoy necesitan implementar nuevas herramientas útiles para la gestión del cambio, involucrando el proceso administrativo y dentro de éste los modelos de gestión que le permitirán mayor competitividad y crecimiento.

## **Proceso Administrativo**

En este orden de ideas se hace relevante reflexionar que la administración es un concepto que se encuentra inmerso en toda organización humana, indistintamente de la actividad que realice, bien sea producción, comercio, entre otras. Existe diversidad de definiciones del término administración; no obstante se puede considerar como el conjunto de actividades diseñadas para el máximo aprovechamiento del recurso humano, económico y logístico de forma eficiente, eficaz y oportuna para alcanzar las metas propuestas por la empresa. El alcance de dicho propósito determina unas funciones básicas de planeación, organización, dirección y control, definidas como el proceso administrativo.

### **A. Fase de Planeación**

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo; existen diversas metodologías para su abordaje tales como: Administración por objetivos, planeación estratégica, planeación estratégica situacional, prospectiva y direccionamiento estratégico orientado a resultados.

## **Direccionamiento Estratégico Orientado a Resultados**

La planeación en el direccionamiento estratégico tiene dos momentos básicos: un momento conceptual, conformado por un diagnóstico del entorno externo e interno, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, formular políticas y definir valores y principios. Un segundo momento es la fase operativa conformada por los planes, programas de trabajo, proyectos concretos que a su vez contienen objetivos, metas cronogramas y presupuesto.

A continuación se describe cada uno de los elementos constitutivos:

### **Momento Conceptual**

#### **La Misión**

De acuerdo con lo expuesto por Ospina,<sup>23</sup> "Es el propósito fundamental. Identifica el quehacer específico de una organización, empresa o institución, o de una parte de ésta. Señala el para qué se constituye, su razón de ser.

Una misión bien redactada debe expresar claramente a qué se dedica, la empresa como razón básica, su radio de acción (local, regional, nacional e internacional), sus clientes externos el grado de desarrollo tecnológico que posee y sus principales fortalezas o cualidades".

La misión manifiesta la intención o razón de ser de una empresa planteando claridad a asuntos como: ¿Cuál es el negocio en el que participa?, ¿Quién es la empresa?, necesidades a satisfacer de los clientes, bienes o servicios a ofrecer, mercados a atender.

---

<sup>23</sup> OSPINA G., A. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO A RESULTADOS. En: GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial. Capítulo. 3 p. 57. 2004.

## **La Visión**

Enuncia las aspiraciones de los integrantes de la empresa de acuerdo con sus principios y valores para un tiempo previamente establecido.

Las características de la visión deben imprimir un reto concreto de acción y compromiso a la organización para alcanzar la proyección de la empresa.

## **Objetivos**

Son los resultados elegidos para lograr la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la organización; los objetivos pueden expresarse cuantitativa y cualitativamente para determinar, qué hay que lograr, cuánto hay que hacer y en qué tiempo debe lograrse.

## **Estrategias**

Son las que determinan la acción a seguir para el logro de los objetivos; el mayor desafío al diseñarla es que sean únicas en relación con los competidores, aún cuando perciban objetivos similares a los de la competencia.

Estas tienen como propósitos principales asegurar el éxito de los proyectos, sobreponerse a las dificultades y perpetuar los procesos, resolver los problemas a través de herramientas útiles.

## **Las Políticas**

Son la máxima directriz de una organización y proporcionan una orientación y encausan el pensamiento y la acción de los colaboradores en sus actividades cotidianas, delegando de esta manera la autoridad sin perder el control.

## **Valores**

De acuerdo con lo planteado por Ospina<sup>24</sup>, “Son el código de conducta que se hace deseable en la práctica cotidiana de los miembros de la organización (corresponden al factor humano), tales como honradez, tolerancia, respeto y solidaridad.

## **Principios**

El mismo autor<sup>25</sup> cita como definición “Verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la organización (corresponden al factor empresa), entre ellos se encuentran: calidad, eficiencia, rentabilidad y servicio”.

## **Momento de Operacionalización de la Planeación**

La fase operativa a su vez, consiste en ordenar, agrupar y clasificar los objetivos definidos en categorías conocidas como proyectos, los que también se agrupan según su afinidad, en categorías más amplias denominadas programas.

El conjunto de programas articulados coherentemente constituyen el plan de la organización, que según su enfoque puede denominarse de diferentes maneras, de acuerdo con lo planteado por Ospina<sup>26</sup>:

**DE DESARROLLO.** Cuando busca cambios graduales planificados.

**ESTRATÉGICOS.** Se enfoca en la obtención de resultados en el mediano y largo plazo.

**DE INVERSIONES:** Señalan la forma en que se invertirán los recursos económicos asignados, disponibles, o necesarios.

**TÁCTICO:** Referido al logro de resultados en períodos mas cortos de tiempo.

---

<sup>24</sup> Ibid p.62.

<sup>25</sup> Ibid p.62.

<sup>26</sup> Ibid p.62.



## **B. Fase de Organización**

Proceso de generación de una estructura de relaciones que permita a los colaboradores realizar los planes y alcanzar los objetivos de la empresa. Consiste en la identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo a ser atendidos, división del trabajo, creación de cargos, perfiles, asignación de funciones, responsabilidades y competencias asignar y recursos de dotación a suministrar, logrando con ello la distribución lógica del trabajo en la organización resultando con ello la estructura adecuada para funcionar cotidianamente. Es en esta etapa donde deben quedar evidenciadas las áreas funcionales con sus correspondientes procesos: comercial, técnica, talento humano, legal, logísticas y financieras con sus actividades específicas y conceptos acordes a los procesos que involucre.

Los cuatro elementos básicos de la función de organización son: la especialización, la estandarización, la coordinación y la autoridad.

Existe una clara interrelación entre estos cuatro elementos; a continuación se definirá cada uno de ellos.

La especialización, consiste en identificar tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones.

La estandarización, es la creación de prácticas uniformes que los colaboradores deben adoptar cuando realizan su labor, esta práctica pretende generar conformidad y expresa por escrito la descripción de los puestos, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones en la organización. La estandarización permite evaluar el desempeño de las personas en relación con las responsabilidades establecidas y los indicadores del desempeño.

En lo relacionado con el proceso de Estandarización se debe tener en cuenta que aunque este parezca mecánico, si los puestos no se estandarizan se corre el riesgo que la organización no cumpla sus objetivos.

La coordinación, comprende los procesos para integrar las tareas y actividades de los colaboradores y las unidades organizacionales, normalmente se recurre a reglas, procedimientos e instrucciones formales como formas de coordinación.

La Autoridad, tiene diferentes niveles dentro de la estructura organizacional y se manifiesta a través de la toma de decisiones de importancia.

## **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, definiendo tareas por puesto y unidad. Existen diversas estructuras organizacionales tales como la burocrática, redes, plan, circular y por procesos.

## **Organización por Procesos**

Las organizaciones actuales deben estructurarse alrededor de procesos con el fin de alcanzar los retos del mundo globalizado. La Administración por procesos está caracterizada por aspectos tales como:

Formas organizativas ágiles, división del trabajo por responsabilidad y compromiso, trabajo en equipo y con equipos de trabajo definidos, revisión y actualización constante de los procedimientos establecidos, normalización de las actividades del día a día, analizando previamente los métodos de trabajo y calculando el tiempo, implementación del trabajo con indicadores, implementación del aseguramiento de la calidad, con políticas definidas de mejoramiento continuo y normas de calidad.

En relación a la administración por procesos y resultados es necesario tener claridad acerca del concepto de procedimientos y manual de funciones.

Los procedimientos, son una guía de acción que describe la forma como se realizará el cumplimiento de las actividades; se describe desde el detalle, tiene un principio y un fin, bajo una secuencia lógica y requiere de la activa participación del recurso humano y su punto de partida la constituye un objetivo determinado.

El manual de funciones, de acuerdo con lo expuesto por OSPINA<sup>27</sup>, “sistematiza la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo. Su objetivo es ayudar a los dirigentes a ser más efectivos a través de un entendimiento claro de sus propias actividades laborales y del de sus diferentes colaboradores, desde el punto de vista primordial de los resultados. Ofrece instrumentos de seguimiento y control a través de ideas claras sobre las diferentes tareas que

---

<sup>27</sup> Ibid p. 62.

deben llevarse a cabo. Permite identificar a cada cual que parte le corresponde, cual es su impacto y cual su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de auto-evaluación sobre los logros obtenidos en cada períodos de tiempo”.

### **C. Fase de Dirección**

Es la función que determina el empoderamiento y facilitación de los colaboradores, en ella intervienen elementos fundamentales para la efectiva ejecución del trabajo entre las que se encuentran:

Conocimiento claro de objetivos; influye en la motivación en dos sentidos: la primera de ellas, incrementando la cantidad de esfuerzo que el individuo decide comprometer para realizar una tarea y la segunda, consiste en que a la medida que se realice una retroalimentación, el individuo conoce acerca de su desempeño.

Altos niveles de Liderazgo; el liderazgo consiste en la capacidad que tienen los directivos de atraer hacia él a un grupo de colaboradores a través de acciones idóneas haciendo que lo sigan o imiten con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas de una organización.

El trabajo en equipo; se relaciona con el estilo de liderazgo, dado que es el líder quien integra o desintegra al equipo de colaboradores de acuerdo con el clima organizacional de su ambiente laboral; los objetivos de un equipo mejoran el desempeño del grupo y se logra mayor concentración del equipo fijando metas concretas y pocas.

La comunicación adecuada; es fundamental para un buen entendimiento entre personas a través de símbolos y códigos verbales y no verbales, facilita la transmisión de información, el compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos con el fin de facilitar el logro de las metas organizacionales.

Los sistemas de Información; facilitan el intercambio de información y su actualización permanente para la toma de decisiones por parte de la dirección.

El empoderamiento personal y colectivo; se logra a través del ejercicio de un estilo de liderazgo adecuado que facilite los canales de comunicación e

imparta claridad acerca de los objetivos y metas trazadas dentro de la empresa.

La Capacitación y el Mejoramiento Continuo; acciones que procuran el crecimiento permanente del talento humano, la evaluación del desempeño y los planes de mejoramiento continuo derivados de la misma.

#### **D. Fase de Control**

Garantiza que el comportamiento y desempeño de los colaboradores esté acorde con los estándares de la organización, de modo que certifique que lo que se planea se ejecute. La fase del control además aporta herramientas para el seguimiento y desarrollo de las actividades empresariales.

El proceso de control tiene fundamentos determinados por factores como la modalidad (correctivo o preventivo), la fuente (los participantes, la organización, grupos e individuos), el esquema (desde los que se refuerzan mutuamente, hasta los que operan de manera independiente a los conflictos) y el propósito. Las medidas preventivas se expresan mediante reglas, normas y programas de capacitación; su objetivo primordial es la reducción en la cantidad de desviaciones que exigen una acción correctiva.

La intervención correctiva es diseñada para alinear resultados y acciones deseadas, con normas y objetivos establecidos.

Existen diferentes formas de ejercer el control dentro de una organización tales como: el preventivo, el correctivo, el eficaz; en el cual la eficacia de los mismos se mide en términos del costo beneficio, destacando los equilibrios del control existente y determinando si estos logran o no los resultados deseados.

Los principales métodos de control organizacional son: mecanicista, orgánico, financiero, de mercados y automatizado. Es conveniente tener en cuenta que para realizarlo en la organización de manera eficaz, es necesario combinar diversas formas.

## **Administración por Resultados**

Para la aplicación del proceso administrativo existen diversos modelos operacionales tales como la administración por objetivos, por procesos y por resultados; esta última involucra los dos anteriores de manera integral.

A continuación se mencionan los lineamientos necesarios para desarrollar un plan de direccionamiento estratégico por resultados según Ospina<sup>28</sup>:

- ✓ “Determinar el período de tiempo a trabajar uno, dos, tres o más años.
- ✓ Establecer claramente los radios de acción, frentes de trabajo o esferas de competencia de su organización: ellos pueden ser los más conocidos: mercado, clientes, desarrollo tecnológico, desarrollo humano y desarrollo financiero.
- ✓ Para cada uno de los anteriores determinar claramente cuales son los factores claves de éxito o fracaso. Permite enfocarse a lo fundamental.
- ✓ Para cada factor clave proponer LOS RESULTADOS CONCRETOS a obtener en el período establecido. Redactarlos y visualizarlos como hechos cumplidos, no como intenciones o deseos. Preferencialmente escribirlos en tal forma que puedan ser verificables.
- ✓ A continuación determinar LOS OBJETIVOS GENERALES (Acciones concretas a llevar a cabo para obtener los resultados).
- ✓ Con los objetivos establecer los posibles proyectos resultantes de los mismos.
- ✓ Categorizar los proyectos en los respectivos programas, que por lo general coinciden con los frentes de trabajo establecidos.”

---

<sup>28</sup> Ibid p.62.

### 2.3 MARCO NORMATIVO

Existe numerosa normatividad en el tema de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, tanto nivel nacional como internacional. A continuación se presenta un resumen cronológico de las principales normas relacionadas con el tema.

**TABLA 3. COMPROMISOS INTERNACIONALES RATIFICADOS POR COLOMBIA RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL<sup>29</sup>**

| Compromisos Internacionales  | Fecha |
|--|-------|
| Declaración de Ginebra   | 1924  |
| Declaración Universal de los Derechos Humanos                                  | 1948  |
| Declaración de los Derechos del Niño   | 1959  |
| Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales              | 1966  |
| Primera Reunión sobre Alimentación del lactante y del niño pequeño. Ginebra    | 1979  |
| Código Internacional de Comercialización de los sucedáneos de la leche materna | 1981  |
| Declaración sobre el derecho al Desarrollo                                     | 1986  |
| Tratado de Derechos Humanos y La Convención sobre los Derechos del Niño.       | 1989  |

---

<sup>29</sup> Ibid .p. 31.

| <b>Compromisos Internacionales</b>  | <b>Fecha</b> |
|---|--------------|
| Declaración de Innocenti en Florencia Italia  | 1989         |
| Cumbre Mundial en Favor de la Infancia  | 1990         |
| Conferencia Internacional de Nutrición, Roma  | 1992         |
| Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo (Cumbre de Río de Janeiro)   | 1992         |
| La Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos, celebrada en Viena.                                      | 1993         |
| Cumbre Mundial de Alimentación  | 1996         |
| Pacto Internacional de los Derechos económicos, sociales y culturales                                   | 1997         |
| Cumbre del Milenio - Naciones Unidas  | 2000         |
| Convenio N° 183 OIT   | 2000         |
| Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible. Johannesburgo (África)                                   | 2002         |
| Asamblea de las Naciones Unidas. Comité especial plenario del vigésimo período extraordinario. Infancia | 2002         |
| Cumbre Mundial de Alimentación "Cinco años después".  | 2002         |
|   |              |

| <b>Compromisos Internacionales</b>                                       | <b>Fecha</b> |
|--|--------------|
| Estrategia Mundial para la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño, | 2002         |
| Estrategia sobre régimen alimentario, actividad física y salud           | 2004         |

**TABLA 4. LEGISLACIÓN NACIONAL RELACIONADA CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL**

| <b>Normas Nacionales</b>   | <b>Fecha</b>     | <b>Establece</b>   |
|--|------------------|--|
| Se realizan los primeros programas de alimentación y nutrición en instituciones públicas | Década de los 60 | Inicio de un proceso de capacitación a grupos de madres y al personal de salud en lactancia materna y alimentación complementaria. |
| Ley 75   | 1968             | Crea el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar   |
| Plan Nacional de Alimentación y Nutrición - PAN  | 1970             | Primera campaña nacional a favor de la lactancia materna   |
| Ley 09   | 1979             | Código Sanitario   |
| Resolución 5532  | 1980             | Establece el fomento de la lactancia materna.  |
| Decreto 1220   | 1980             | Compromiso internacional al cumplimiento del Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna (CIC).     |
|  |                  |  |



| <b>Normas Nacionales</b>  | <b>Fecha</b> | <b>Establece</b>   |
|---|--------------|--|
| Plan Nacional para la Supervivencia y el Desarrollo de la Infancia "SUPERVIVIR" | 1985         | Acciones de educación en salud dirigidas a la prevención.  |
| Decreto 2737  | 1989         | Define los derechos fundamentales del menor de 18 años.  |
| Ley 10  | 1990         | Reglamenta el proceso de descentralización y la financiación del sector salud  |
| Ley 50  | 1990         | Reforma Laboral Colombiana. Protección a la Maternidad Capítulo V, artículo 34   |
| Constitución Política   | 1991         | <p>Artículo 43, la mujer durante el embarazo y después del parto gozará de asistencia especial y protección del Estado y recibirá subsidio alimentario en caso de estar desempleada o desamparada.</p> <p>Artículo 44, Derechos fundamentales de los niños.</p> <p>Artículo 46, Protección y asistencia de las personas de la tercera edad.</p> <p>Artículo 48, plantea la seguridad social como un derecho de todos los habitantes</p> <p>Artículo 49, establece la atención en salud y el saneamiento ambiental como servicios públicos a cargo del estado.</p> <p>Artículo 64, es deber del estado promover el acceso a la propiedad de la tierra.</p> <p>Artículo 65, la producción de alimentos gozará de especial protección del Estado y velará por incrementar la productividad.</p> |

| <b>Normas Nacionales</b>                      | <b>Fecha</b> | <b>Establece</b>   |
|---|--------------|--|
| Ley 12  | 1991         | Ratifica la Convención Internacional sobre los Derechos de los Niños y las Metas de la Cumbre Mundial de la Infancia.  |
| Plan Nacional de apoyo a la lactancia materna | 1991         | Política en favor de la lactancia materna.   |
| Decreto 1396                                  | 1992         | Por la cual se crea el Consejo Nacional de Apoyo a la Lactancia Materna.   |
| Decreto 1397                                  | 1992         | Reglamenta la comercialización y publicidad de los alimentos de fórmula y complementarios para lactantes y deroga el 1220/80   |
| Resolución 7353                               | 1992         | Establece la promoción de la lactancia materna en las instituciones de salud.  |
| Ley 100                                       | 1993         | Sistema General de Seguridad Social en Salud.  |
| Ley 165                                       | 1994         | Promueve la utilización sostenible de los componentes de la diversidad biológica y de los sistemas productivos que utilicen la diversidad genética, como factores para el sostenimiento y desarrollo de las comunidades. |
| Resolución 4288                               | 1996         | Plan de Atención Básica en Salud.  |
| Pacto por la Infancia                         | 1996         | Se firma el Pacto como estrategia para lograr una cultura en favor de la niñez, haciendo más eficiente la política social.   |
|   |              |  |

| <b>Normas Nacionales</b>  | <b>Fecha</b> | <b>Establece</b>  |
|---|--------------|---|
| Documento CONPES 2847   | 1996         | Aprueba los lineamientos del Plan Nacional de Alimentación y Nutrición 1996-2005.   |
| Decreto 547   | 1996         | Por el cual se establecen las condiciones sanitarias de producción, empaque y comercialización, al control de la sal para consumo humano y se dictan otras disposiciones sobre la materia |
| Resolución 1944   | 1996         | Por la cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control                                      |
| Ley 461   | 1998         | Plan de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación, con la finalidad de erradicar la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y desarrollar prácticas agrícolas sostenibles.     |
| Plan Decenal para la Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna | 1998         | Plan intersectorial e interinstitucional cuyo objetivo es lograr que las niñas y niños colombianos reciban lactancia materna exclusiva hasta los seis meses de edad.                      |
| Acuerdo 117 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud             | 1998         | Obligatorio cumplimiento para EPS, ARS e IPS de las actividades, procedimientos e intervenciones de demanda inducida y la atención de enfermedades de interés en salud pública            |
| Resolución 412  | 2000         | Desarrollo de las acciones de protección específica y detección temprana y la atención de enfermedades de interés en salud pública.   |
|   |              |   |

| <b>Normas Nacionales</b> | <b>Fecha</b> | <b>Establece</b>  |
|--------------------------|--------------|---|
| Ley 715                  | 2001         | Crea el Sistema General de Participaciones conformado por los recursos con destinación específica para educación, salud y de propósito general que incluye los recursos para agua potable y saneamiento básico; establece las competencias de la Nación, los departamentos, distritos y municipios. |
| Ley 740                  | 2002         | Seguridad en la Biotecnología.  |
| Ley 789                  | 2002         | Establece el Sistema de Protección Social.  |
| Decreto 3264             | 2002         | Reestructura el ICBF y asigna la responsabilidad a este de coordinar el Plan Nacional de Alimentación y Nutrición.  |
| Circular 018             | 2004         | Lineamientos para la formulación y ejecución de los Planes Estratégicos y Operativos del Plan de Atención Básica 2004 – 2007 y de los recursos asignados para salud pública.  |

#### **2.4 MARCO SITUACIONAL**

El programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional involucra diversas secretarías de la Administración Municipal de Pereira, a continuación se contextualiza el desarrollo del mismo dentro de la Secretaría de Desarrollo Social y Político.

## **Contexto Alcaldía, Secretaría de Desarrollo Social y Político y Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional Del Municipio De Pereira - PAN**

En el año 2005 mediante Acuerdo no. 44, se determinó el funcionamiento de la administración municipal nivel central, estableciendo la nueva estructura administrativa donde se definen las funciones de las dependencias.

En ella el Alcalde del Municipio de Pereira, en uso de sus atribuciones legales contenidas en el artículo 315 de la Constitución Política, Leyes de la República 136 de 1994, 489 de 1998 y en especial el Acuerdo No. 44 de octubre 24 de 2005 del Honorable Concejo Municipal y Mediante Decreto N° 475 de fecha junio 10 de 2004, establece la estructura del Municipio de Pereira – sector Central y dentro de ella El Nuevo Modelo De Modernización y Fortalecimiento Institucional.

Se plantea en los artículos 4, 5 ,6 y 7, 9,10 y 11 para el municipio, su misión, visión, régimen, principios, valores, estructura administrativa y modelo operativo por procesos.

### **La Estructura del Municipio de Pereira**

Estará compuesta por los objetivos, las políticas, las estrategias, el diseño de la organización, los procesos formales, subprocesos y los esquemas de poder y de autoridad, que se reflejan en el modelo operativo por procesos y la estructura administrativa guardando armonía entre sí. En la estructura del Municipio el talento humano, los procesos y la tecnología son elementos fundamentales para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### **Modelo Operativo por Procesos**

Es la transversalidad de una serie de actividades, acciones y toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, como consecuencia del valor agregado aportado por cada una de las actividades que se lleva a cabo en las diferentes etapas, dentro de una misma área funcional. Está constituido por las áreas, los procesos, subprocesos y sus elementos, los cuales servirán de base para determinar los objetivos y funciones corporativas que orientarán el qué hacer de las diversas dependencias del Municipio.

## **Estructura Administrativa**

Está constituida por las dependencias que garantizan la productividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión, los procesos y por los rangos jerárquicos que corresponden a niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, de acuerdo con los roles definidos.

Dentro de las dependencias citadas como parte de la estructura del municipio en los artículos 43, 44 y 45, se enmarca la Secretaría de Desarrollo Social y Político antes denominada Secretaría de Desarrollo Social, Económico y Político y a su vez el Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional del municipio.

## **Componentes del Programa para la Vigencia 2004 - 2007**

Para la vigencia 2004 – 2007, la articulación del programa se realizó a través de la participación de 6 componentes principales, los cuales fueron:

### **Salud Pública**

La misión del módulo es brindar ayuda alimentaria a las personas que lo requieran del municipio y que cumplan con los requerimientos exigidos, una parte del programa se encarga de brindar raciones de comidas a los niños que presenten problemas de desnutrición, durante el tiempo necesario para que puedan solucionar este problema, la población que después de estar en el programa y transcurrido determinado tiempo no presenta mejoría, se le realiza una valoración a su núcleo familiar, para reforzar la ayuda brindada y así poder realizar una rehabilitación nutricional a la persona.

El área Salud Pública desarrolla 4 actividades principales:

### **Evaluaciones**

Esta parte del programa se encarga de realizar las valoraciones nutricionales y o socioeconómicas a la población del municipio. Cuando se realiza a personas, se evalúa el aspecto nutricional, teniendo en cuenta que debe cumplir con los requisitos de estar en la encuesta SISBEN, en los niveles 1, 2 y 3 y pertenecer a alguno de los grupos o poblaciones nombrados en el objetivo general. Cuando se evalúan núcleos familiares, a parte de la

valoración nutricional, se realiza una valoración socioeconómica, condicionada a pertenecer a los niveles 1 y 2 del SISBEN.

### **Control**

Evalúa las condiciones nutricionales a las personas que participan en el programa de las raciones alimentarias, con una frecuencia de 4 meses con el fin de determinar la evolución de las mismas. El área de control selecciona una muestra del 30 % de la población que no esta evolucionando con el proceso y escoge un 10 % de éstos para que sean visitados con el fin de realizarle una valoración a su núcleo familiar y determinar si deben ser incluidos en el programa de mercados, los cuales se entregan a las familias seleccionadas dos veces por mes.

### **Trabajo Social**

Realiza la vigilancia y control operativo del programa. El proceso se realiza con la ayuda de los veedores, brindando capacitaciones a las comunidades y analizando las infraestructuras y control de sanidad de los sitios donde se manipulan los alimentos.

### **Desparasitación y suplementos**

Cada 4 meses personal auxiliar se encarga de desparasitar a toda la población que se encuentra recibiendo raciones en el programa, suministrando también hematínicos a las madres gestantes y a los niños y ácido fólico solo a las madres gestantes.

### **Fomento Productivo**

Se encarga de realizar asistencia técnica y social a los productores campesinos del municipio que previamente se hayan inscrito en el programa y deseen hacer parte del proceso. Los requerimientos que deben cumplir los campesinos son poseer tierras para cultivar con un tamaño menor a 3 hectáreas y pertenecer a la encuesta Sisbén en los niveles I y II.

Los productores campesinos según su actividad se dividen en:

- **Productores Pecuarios:** Son las personas que se dedican al proceso de pollos, gallinas, conejos y pescado.
- **Productores Agrícolas:** Son los productores que se dedican al cultivo de productos provenientes del agro como: frutas, hortalizas y verduras.

### **Producción y Entrega de Raciones**

Procesa los insumos que le entrega el centro de acopio o los que compran a otros distribuidores con el fin de transformarlos en alimentos aptos para el consumo humano y los cuales serán entregados a la población beneficiada del programa por medio de las raciones. Este proceso lo realizan los operadores, los cuales son los responsables de los restaurantes y los comedores.

### **Centros de Acopio y Sacrificio**

Los alimentos de los proyectos productivos se van a almacenar en los centros de acopio, si son productos agrícolas se almacenarán directamente, pero si son productos pecuarios, primero deberán ir a los centros de sacrificio y de allí se trasladarán a los centros de acopio. Los centros de acopio serán encargados de distribuir los alimentos a los operadores. Los alimentos que se procesarán serán los que se suministren por medio de las raciones tipo almuerzo, desayuno, comida o refrigerios y los no procesados, serán los que se suministren a las familias, como los mercados comunitarios o mercados sociales.

### **Mercadeo Social de Alimentos**

El mercadeo social de alimentos se encarga del manejo de los complementos nutricionales los cuales son los alimentos no procesados o los mercados comunitarios.

Es el enlace entre la Secretaría de Desarrollo Rural con los proyectos productivos y el centro de acopio. Su función es garantizar que ésta Secretaría realice suficiente suministro semanal de acuerdo a las minutas establecidas y así mismo garantizar a los campesinos la compra de sus productos.



Es el área encargada de manejar los beneficiarios para los mercados sociales los cuales se entregan a familias que deben cumplir con el requisito de pertenecer a los niveles SISBEN 1 y 2, además que en su núcleo familiar se encuentre una persona que cumpla con las condiciones descritas anteriormente y/o su núcleo familiar presente alguna situación de vulnerabilidad, tal es el caso de los familias donde ninguno de los padres posee trabajo o donde los ingresos sean inferiores a los mínimos para suplir las necesidades básicas.

### **Restaurantes y Cocinas Comunitarias**

Cada operador posee cocinas y restaurantes para prestar el servicio de entrega de raciones. Cada restaurante atiende una comunidad conformada por varios barrios. Se debe conocer qué barrios atiende cada restaurante y viceversa.

El proyecto se articula con diversas Secretarías e instituciones como:

### **Secretaría de Desarrollo Social y Político**

Coordina, gestiona recursos, contrata proveedores (para el desarrollo de cada uno de los componentes del programa), hace la apertura o cierre de puntos de atención, asigna cupos de raciones, Lleva el control administrativo y financiero de los operadores de PMSA. la cual tiene asignada además la responsabilidad de atender la problemática de los grupos sociales pobres y vulnerables del municipio.

### **Secretaría de Desarrollo Rural**

Asesora, acompaña y otorga créditos a los campesinos vinculados al PMSA en torno a los Proyectos Productivos y que generen alimentos que sean consumidos por la población objeto del Programa.

### **Secretaría de Educación**

Desarrolla las pautas para las actividades educativas orientadas a transformar estilos de vida inadecuados en términos de alimentación y

Nutrición y en el diseño de una estrategia de transversalización educativa del PMSAN.

### **Secretaría de Salud y Seguridad Social**

Desarrolla actividades de valoración clínico nutricional de diagnóstico y de control de la población. Desparasita dos veces al año a los niños; adelanta acciones de educación; aporta complementos hematínicos a quien lo necesita (60%); construye y mantiene con la comunidad la Red de Apoyo Social; asesora, vigila y controla técnicamente a los operadores de raciones para garantizar las características organolépticas de los alimentos; trabaja en la vigilancia y control de los componentes sanitarios del programa.

### **Personería Municipal**

Apoya la conformación de las veedurías ciudadanas; capacita, orienta y apoya a los veedores; inscribe a las veedurías que se conforman; sirve de interlocutor y mediador con la comunidad.

## **2.5 MARCO FILOSÓFICO**

De acuerdo con lo expuesto en la Cumbre Mundial de la Alimentación en Roma y según los mandatos de los Objetivos del Milenio (ODM), expresados por 189 presidentes del mundo, la alimentación es un derecho humano básico, todos y cada uno deben tener acceso a alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados, en cantidad y calidad suficientes para llevar una vida sana en completa dignidad humana. Cada región debería declarar el derecho de acceder a los alimentos y garantizar el desarrollo del sector primario para asegurar la realización completa de este derecho fundamental. Esta es la razón de ser del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que permite la interacción entre lo económico y lo social.

El derecho a la alimentación, como de muchos otros relacionados con la Seguridad Alimentaria y Nutricional así como la continuidad de los mismos, para una porción de la población más vulnerable del Municipio puede

garantizarse con un excelente manejo administrativo y con la implementación de una Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional que permita dar sostenibilidad mediante el compromiso político, a la solución de una problemática latente como lo es la Inseguridad Alimentaria y Nutricional.

La Seguridad Alimentaria y Nutricional a largo plazo depende de los que producen alimentos y del cuidado del medio ambiente natural, por eso es tan importante en un Programa como estos, desarrollar la metodología organizacional que permita acercar lo social a lo productivo y lo económico; para ello debe procurarse todo lo que encamine al cumplimiento de este objetivo, tal es el caso de la implementación de políticas públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional que contribuyan a disminuir la brecha del hambre, la pobreza y la desigualdad en el Municipio de Pereira y así contribuir en algo a esta solución en el país y en el mundo.

Además de lo anterior, se pretende desarrollar esta investigación, a partir de muchas razones para avanzar construyendo opciones que den solución a problemáticas sociales donde se involucran aspectos como: superación de la pobreza y el hambre, generar condiciones de equidad e inclusión, participación comunitaria, enfoque de derechos, contribución al desarrollo humano de la región y del país, posibilidad de realizar educación alimentaria para la gente, mejoramiento de las condiciones de vida para la población vulnerable, opciones de herramientas metodológicas aplicables al logro de la solución de problemáticas sociales, disponibilidad de herramientas de gestión para el gobierno, contribución al desarrollo social de la población pereirana y además, aplicación de conocimientos de la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional, en propuestas o soluciones viables a problemas concretos de la sociedad, mediante aplicación de conocimientos científicos y tener posibilidad de cautivar la voluntad política de gobernantes de turno, para materializar herramientas metodológicas diseñadas en desarrollo social de problemáticas similares. Finalmente, contribuir mejorando la calidad de vida de poblaciones con menores oportunidades en el Municipio.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de la actual investigación se dio inicio al proceso de revisión documental contextualizando el tema desde lo internacional hasta lo nacional y lógicamente con la revisión existente en la Alcaldía Municipal de Pereira frente al tema de seguridad alimentaria y nutricional.

Para complementar la información y realizar un diagnóstico del modelo administrativo existente se procedió a la realización de entrevistas con los funcionarios. Para orientar la entrevista se realizaron once preguntas descritas en el numeral 3.5, que fueron útiles a la hora de establecer el diálogo con la Articuladora del Programa, Coordinador de Fomento Productivo, Directora Operativa, Coordinadora de Política Pública, Coordinador del Componente Psicosocial, realizándose así en total cinco entrevistas de profundidad.

La información operativa del Programa fue validada con visitas a dos puntos de atención para la entrega del complemento nutricional procesado.

Es de destacar el apoyo del personal del Programa para la entrega de la información y la participación de una de las autoras de esta investigación como integrante del equipo de trabajo del PAN.

Una dificultad recurrente presentada es la baja trazabilidad del modelo administrativo vigente, dado que la documentación no se concentra en un mismo punto o porque gran parte del modelo administrativo implementado se encuentra en la memoria de los funcionarios pero no documentado.

Para la construcción de la propuesta se llevó a cabo la revisión y análisis de documentos existentes, el análisis cualitativo de las entrevistas y la participación institucional y comunitaria para la elaboración del plan estratégico, a través de cinco mesas de trabajo con un promedio de 32 personas asistentes por mesa, donde se construyó y validó con ayuda de

diferentes actores, los lineamientos, componentes, proyectos, objetivos y resultados esperados; todo ello consolidado en el plan estratégico descrito en la tabla 11 del capítulo cinco.

Adicionalmente se validó la nueva plataforma estratégica donde se complementó lo existente con el diseño de las políticas y las estrategias del Programa.

A continuación se describe cada uno de los elementos metodológicos utilizados para la construcción de la propuesta del modelo administrativo diseñado para el programa.

### **3.1 UNIVERSO**

La Alcaldía Municipal de Pereira, con la Secretaría de Desarrollo Social y Político, constituye el universo de la presente investigación por ser estos los entes que diseñan e implementan el programa.

### **3.2 POBLACIÓN O MUESTRA**

Como parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Político, existen dos Subsecretarías, una de ellas, la de Población Vulnerable, que alberga dentro de sus responsabilidades al Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional - "PAN", la que representará la población objetivo del presente estudio.

### **3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

#### **Temática**

Como temática a desarrollar en este estudio se abordará el diseño de un "Modelo administrativo para mejorar la efectividad del Programa Social de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Pereira".

### **Demográfica**

El equipo colaborador que participa en el desarrollo del estudio, está conformado por los directivos y funcionarios directos responsables del desarrollo del Programa de Seguridad Alimentaria en la Subsecretaría.

### **Espacial**

El contexto en el que se desarrollará la investigación será el Municipio de Pereira, desde su Alcaldía.

### **Temporal**

La investigación se desarrollará durante los meses de Marzo a Diciembre de 2008.

## **3.4 VARIABLES E INDICADORES**

En la tabla 5 se presentan las variables e indicadores a utilizar en el programa actual y que a su vez representan la base del modelo administrativo a proponer para la operatividad del programa.

**TABLA 5. VARIABLES E INDICADORES A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN**

| AREA                     | VARIABLES                    | INDICADORES  |
|--------------------------|------------------------------|--|
| PLANEACIÓN               | Direccionamiento estratégico | Misión<br>Visión<br>Políticas<br>Estrategias<br>Objetivos<br>Valores y principios<br>Plan de desarrollo  |
| ORGANIZACION             | Enfoque a procesos           | Estructura organizacional<br>Procesos y procedimientos<br>Cargos y funciones   |
| DIRECCIÓN<br>(Ejecución) | Facilitación para el cambio  | Participación<br>Motivación<br>Empoderamiento<br>Articulación funcional<br>Capacitación<br>Comunicación<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo<br>Información |
| CONTROL                  | Sistema integral de medición | Indicadores de gestión<br>Indicadores de resultado   |

Fuente: Autoras, 2008.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **Entrevistas**

De acuerdo con lo expuesto por<sup>30</sup>, la palabra “entrevista” significa sencillamente “mirar entre los dos”: una entrevista es un intercambio de ideas. Las entrevistas se diferencian de las otras conversaciones en:

- Se llevan a cabo por una razón concreta
- Tienen un objetivo definido
- Están estructuradas de una manera mas consciente y cuidadosa
- Deben normalmente cubrir asuntos de interés predeterminado
- Son convocadas y conducidas por una persona, el entrevistador
- Su contenido es habitualmente registrado de alguna forma

Para la construcción del diagnóstico y establecer la plataforma estratégica existente en el Programa se realizó una entrevista con la articuladora general y los funcionarios del mismo, donde se plantearon las preguntas citadas en el Anexo D.

#### **Revisión de Documentos**

- Mediante revisión documental de los informes de gestión de la Secretaría de los años 2006-2008, se recopiló la información relacionada con la estructura organizacional.

---

<sup>30</sup> OCEANO, Enciclopedia del empresario, 2001. p. 561.



- A través de la revisión del Manual de Calidad de la Secretaría se obtuvo la información referente a procesos y procedimientos.
- Mediante la revisión del manual de funciones se obtuvo la información sobre perfiles de cargos y las competencias de los mismos.

Para la consolidación y análisis de la información del manual de calidad se utilizará la matriz citada en la tabla 6.

**TABLA 6. MATRIZ PARA LA PRESENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL PAN.**

| COMPONENTE Y PROCESO | PROCEDIMIENTO | ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
|----------------------|---------------|-------------|-------------|
|                      |               |             |             |
|                      |               |             |             |
|                      |               |             |             |

### **Mesas de Trabajo**

El propósito fundamental de las mesas de trabajo, consistió en consolidar la opinión de los diferentes actores de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Municipio, articulado ello a la política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

La metodología general utilizada en cada mesa de trabajo, fue la siguiente:

- Presentación de participantes.
- Contextualización de la temática.
- Lectura de memorias de la sesión anterior.
- Presentación de objetivo de la actual sesión.
- Entrega de guías metodológicas por grupos de trabajo y aportes de los participantes.
- Socialización de resultados por grupos.

- Conclusiones y evaluación de la sesión.

Finalmente, el orientador de la mesa temática, realizó la consolidación de la información obtenida. En el anexo D, se presentan los instrumentos y las guías metodológicas utilizadas en las cinco mesas de trabajo para el levantamiento de la información.

Para la consolidación de la información construida en las mesas de trabajo se utilizaron las siguientes matrices:

**TABLA 7. MATRIZ PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACION**

| <b>ESTRUCTURA GENERAL DEL PROGRAMA PAN 2008 - 2011</b> |                 |                 |                    |
|--|-----------------|-----------------|--------------------|
| <b>COMPONENTES</b>                                     | <b>OBJETIVO</b> | <b>POLITICA</b> | <b>ESTRATEGIAS</b> |
|  |                 |                 | 1                  |
|  |                 |                 | 2                  |
|  |                 |                 | 3                  |

**TABLA 8. MATRIZ PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATÈGICO DEL PAN 2008 - 2011**

| <b>PLAN ESTRATÈGICO DEL PROGRAMA PAN 2008 - 2011</b> |                  |                  |                   |
|--|------------------|------------------|-------------------|
| <b>COMPONENTE</b>                                    | <b>PROYECTOS</b> | <b>OBJETIVOS</b> | <b>RESULTADOS</b> |
| <b>COMPONENTE 1</b>                                  | 1.               | <b>General</b>   | 1.                |
|  | 2.               | <b>General</b>   | 1.                |
|  | 3.               | <b>General</b>   | 1.                |

### **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La revisión documental condujo a la contextualización del tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en el contexto internacional, nacional y local; mediante el análisis de la información suministrada por la coordinación general del programa y las entrevistas realizadas al equipo de trabajo de los mismos, fue posible realizar el antecedente histórico del PAN, consignados en el capítulo II del presente documento; igualmente esta revisión permitió construir el diagnóstico del PAN, en el modelo administrativo vigente en el programa; estos resultados son explicados en el capítulo IV de esta investigación.

Mediante las mesas de trabajo se validó la propuesta del nuevo modelo administrativo en la fase de planeación, tanto en la identificación del PAN, como para la elaboración del plan estratégico, el cual está contenido en el capítulo V, del presente documento.

En la realización de las mesas de trabajo se desarrolló el plan estratégico para el PAN, con miras a la implementación de la política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional, complementando la metodología de construcción de planes estratégicos por resultados, con la propuesta de la FAO para la construcción de planes territoriales de SAN; esta construcción se realizó previa convocatoria a todas las entidades gubernamentales y no gubernamentales, comunidad, gremios, academia, entre otros, relacionadas con el tema, realizando una construcción colectiva y concertada mediante la utilización de formatos para la recopilación de la información y apoyados en los lineamientos propuestos en el documento de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, CONPES 113 de marzo de 2008.

Para ello, se utilizaron los siguientes pasos implementados por la FAO en la realización del Plan Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional en mayo de 2008, obteniendo finalmente el Plan Estratégico Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional, así:

- Establecimiento de prioridades en las acciones: grupos poblacionales, áreas geográficas.

- Validación de objetivos generales y específicos, misión, visión, principios y valores.
- Establecimiento de estrategias.
- Definición de líneas de acción, teniendo en cuenta los cinco ejes y las nueve líneas de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- Planeación, organización y articulación de proyectos de la oferta institucional con sus objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO OBTENIDO**

En la actualidad, el Plan Anual de Nutrición - PAN en su funcionamiento aplica un modelo donde se desarrollan parcialmente las cuatro etapas del proceso administrativo (Planeación, organización, dirección y control). La etapa planeación cuenta con una plataforma estratégica que brinda identidad al PAN, sin embargo ésta no ha sido desarrollada en su totalidad, dado que el programa carece de políticas definidas, estrategias de operación, así como la definición de un plan de desarrollo que fije metas y defina proyectos para determinar su alcance. Si bien la misión, visión, objetivos, valores y principios están claramente descritos, no se cuenta con una estrategia de divulgación de los mismos entre los colaboradores y población objeto.

En la organización, el PAN tiene definida una estructura organizacional que obedece a los requerimientos de éste en sus inicios; igualmente cuenta con procesos y procedimientos descritos en el manual de calidad de la Secretaría de Desarrollo Social y Político de la Alcaldía, además de un manual de funciones que define algunos de los cargos existentes en el PAN.

En la etapa de dirección se han realizado algunas acciones puntuales como capacitaciones, reuniones de equipo y análisis DOFA; todas estas con el propósito de mejorar el empoderamiento, fomentar el liderazgo, propiciar el trabajo en equipo y construir soluciones a problemáticas operativas del Programa. Es de anotar que no se cuenta con el diseño de un plan de dirección que permita el desarrollo humano de los colaboradores del mismo.

En cuanto al control, la Secretaría de Salud estableció un indicador de resultado para medir la desnutrición global de la población partícipe del programa; no existen otros indicadores de resultados, ni de gestión.

A continuación, se realiza una descripción de cada uno de los componentes del proceso administrativo desarrollado en el PAN y un comentario del estado actual del mismo.

#### **4.1 ETAPA DE PLANEACIÓN**

##### **Misión**

“Mejorar las condiciones alimentarias y nutricionales de la población Pereirana, priorizando la población con mayor condición de riesgo, determinado por factores socio-culturales, etéreos y por estratos, a través de la articulación intersectorial de actividades y la implementación de diferentes productos y servicios de la cadena agroalimentaria para reducir la inseguridad alimentaria, en sectores urbanos y rurales del Municipio de Pereira, con el uso transparente y eficiente de recursos Públicos”.

##### **Comentario**

La misión adoptada por el Plan contempla un gran número de elementos y estrategias, sin hacer énfasis claramente en su razón de ser, en el desarrollo tecnológico que posee y en sus principales fortalezas, además dentro de su redacción existen redundancias en lo relacionado con los términos.

##### **Visión**

“Para el año 2011, el Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional, será una Política Pública de Estado, que dentro de un enfoque de derechos, mejorará las condiciones de vida de sus beneficiarios; cubriendo el requerimiento nutricional en al menos un 40% diario; impactando el servicio mediante acompañamiento psicosocial y educativo. Vinculando un equipo humano interdisciplinario y con visión de desarrollo humano, para transformar e impactar las condiciones de vida de la población beneficiaria de un Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional debidamente certificado”.

## **Comentario**

Considerando que una visión debe apuntar a ser concreta en su propósito para un tiempo definido, sin entrar a ampliar la estrategia que va a utilizar, es necesario replantearla, pues contempla básicamente las estrategias y no resulta retadora, ni generadora de compromiso para garantizar su logro.

## **Principios Rectores**

El Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional, denominado dentro del plan de desarrollo 2008-2011, Plan Anual de Nutrición – PAN, contempla los siguientes principios:

- Responsabilidad Social
- Transparencia
- Integralidad
- Sostenibilidad
- Justicia
- Equidad de género
- Conservación del Medio Ambiente

## **Valores**

- Sensibilidad Social
- Productividad
- Respeto a la Diferencia
- Tolerancia
- Participación Ciudadana

## **Comentario**

Si bien es importante que el programa tenga definidos sus valores y principios, se hace necesario explicar cada uno de ellos para favorecer su interiorización y la práctica de los mismos por el equipo de colaboradores. Adicionalmente también es importante determinar su pretensión o propósito.

## **Políticas y Estrategias**

### **Comentario**

El Plan no cuenta con políticas, ni estrategias claramente definidas y formalizadas, esto significa que no ha trazado una ruta general para orientar su operatividad.

Es importante la formulación de una política orientadora para la acción y toma de decisiones, que permita trazar una ruta general caracterizada por su flexibilidad, para agilizar procesos y que estos se adapten a los requerimientos de la población participante.

## **Objetivos**

Para el desarrollo del Plan se han trazado una serie de objetivos, los cuales se presentan a continuación:

### **Objetivo General**

“Mejorar las condiciones alimentarias y nutricionales, mediante la atención en alimentación y nutrición a familias en situación de inseguridad alimentaria, de niveles 1 y 2 del SISBEN, pertenecientes a poblaciones pobres y vulnerables del municipio de Pereira, a través de la interacción entre las diferentes fases del ciclo de producción, distribución y consumo de alimentos



con el fin de promover y proteger la salud, contribuir al desarrollo social y económico de las familias y mejorar sus condiciones de vida. <sup>31</sup>”

### **Comentario**

El objetivo general está formulado de manera muy amplia, sin garantizar la articulación con la misión. Planteado de esta manera no favorece su cumplimiento.

De otro lado, el verbo principal no denota una acción concreta en el tiempo. Su formulación enfatiza en cómo establecer el logro, pero éste debe ser contemplado dentro de las estrategias.

### **Objetivos Específicos**

- Garantizar la continuación de los proyectos productivos a través de empresas campesinas que generen la cantidad de proteínas de alto poder biológico, necesarios para la población de hogares con niñ@s entre los 2 y 12 años; niñ@s y jóvenes entre los 2 y los 17 años de edad en situación de calle; madres lactantes y gestantes; adultos mayores de 55 años de edad mejorando los niveles nutricionales de las familias campesinas además de producir excedentes para la comercialización en el lugar, en el momento y de fácil acceso de la población.
- Efectuar la entrega de un complemento alimentario y nutricional (tipo almuerzo) que aporte entre el 35% y 40% del requerimiento proteico-calórico a la población focalizada: niñ@s entre los 2 y 12 años; niñ@s y jóvenes entre los 2 y los 17 años de edad en situación de calle; madres lactantes y gestantes; adultos mayores de 55 años de edad que presenten algún nivel de desnutrición.

---

<sup>31</sup> ALCALDIA DE PEREIRA, SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLÍTICO. PROGRAMA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL, PROYECTO: Mejoramiento del programa de seguridad alimentaria y nutricional, para su transformación en política pública en el municipio de Pereira. 2007-2008”.

- Suministrar complemento alimentario y nutricional (tipo desayuno, almuerzo, comida, algo de media mañana o algo de tarde) que sumados aportan el 100% del requerimiento proteico calórico a 405 niñ@s y jóvenes entre los 2 y los 17 años de edad en situación de calle de los sectores de las Brisas, Plumón y Centro vinculados al Proyecto Acunarte.
- Entregar un complemento alimentario y nutricional (tipo refrigerio reforzado) que aporte un contenido proteico calórico del 20% a 250 madres gestantes y lactantes de los niveles I y II del SISBEN vinculadas al Programa de Seguridad Alimentaria, como enganche pedagógico.
- Continuar con la estrategia de Mercado Social, a través de la entrega de un complemento alimentario y nutricional no procesados (paquete de alimentos) para familias de niveles 1 y 2 del SISBEN con algún nivel de desnutrición y en condición de vulnerabilidad, previa evaluación social y clínico-nutricional.
- Garantizar la disponibilidad permanente de alimentos básicos para la población Pereirana beneficiaria del Programa de Seguridad alimentaria y Nutricional mediante la puesta en marcha de un Centro de Acopio de manera directa o a través de un Operador para el suministro de alimentos a los Operadores de los diferentes componentes del PMSA, y con los excedentes permitir a las familias de nivel I del SISBEN acceder de manera subsidiada a productos básicos de la canasta familiar como estrategia de Mercado Social.
- Propiciar, acompañar y asesorar el fortalecimiento del capital social a través de los veedores ciudadanos, para el control de la gestión pública a través del PMSA empoderando a las comunidades de su papel de corresponsabilidad.
- Apoyar a las comunidades en la gestión que permita tener la infraestructura y logística necesarias para el suministro de comidas servidas (puntos de atención) en las comunidades beneficiarias del Proyecto.

- Buscar alternativas de financiamiento para la ejecución del PMSA que a través de la contratación directa con Empresas Privadas sin ánimo de lucro que tengan dentro de su objeto social la preparación, suministro, entrega y servido de alimentos para programas sociales que, mediante alianzas de *Cooperación*, *Cofinanciación* o *Financiación*, dentro de la articulación de los agentes del Sistema Nacional de Bienestar Familiar – SNBF o con Instituciones Educativas del Sector Público, entes Gubernamentales del orden Municipal, Departamental, Nacional e Internacional, que se involucren en forma directa o indirectamente en el desarrollo del Programa Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Pereira permitan la optimización de los recursos disponibles en aras de aumentar las coberturas o mejorar el aporte protéico calórico.
- Implementar un Sistema de Información estratégico que permita la generación de reportes periódicos para evaluar y hacer seguimiento a los indicadores de desnutrición crónica, aguda y global en niñ@s; al comportamiento de la ganancia de peso gestacional en embarazadas, y mejoramiento y mantenimiento del estado nutricional de la madres lactantes y de los adultos mayores; documentando los procesos y haciendo las interfases con los agentes del SNBF.
- Efectuar un proceso de transversalización del Programa de Cultura Ciudadana afianzada en el fortalecimiento de la capacidad de los ciudadanos y ciudadanas de interactuar de manera pacífica dentro de sus familias, movilizand@s sentires y pensares hacia la convivencia pacífica desde la perspectiva de derechos.
- Lograr la articulación funcional y operativa del PMSA con los demás sectores municipales y conformar una red de seguridad alimentaria con los demás agentes del sistema Nacional de Bienestar Familiar, hacia la construcción de una Política Pública en Seguridad Alimentaria y Nutricional.

### **Comentario**

No es deseable contar con un gran número de objetivos porque dispersan los recursos. Adicional a ello no son de fácil recordación y están formulados de tal manera que parecen acciones puntuales y no objetivos. Es importante

también que en su formulación, se utilicen verbos concretos que generen compromiso y conduzcan a la acción.

### **Plan de Acción 2008 - 2011**

La construcción del Plan de Acción se inicio con la realización de un análisis DOFA, del programa y siguiendo la metodología de planeación estratégica se plantearon las estrategias integrando los factores FODOFADA, contrarrestando las amenazas y las debilidades del programa utilizando las fortalezas y oportunidades del mismo.

Para el diseño del plan de acción del programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio se utilizó la metodología de planeación estratégica, apoyada con tarjetas tipo ficha bibliográfica, similares a la metodología del Metaplan, con la participación de todos los integrantes de la parte administrativa y operativa del programa, visualizando el ejercicio en dichas tarjetas y complementándolo entre todos.

El hilo conductor de este plan se diseñó teniendo en cuenta cada componente del Programa, cuya base fundamental fue responder a las preguntas: ¿qué se va a hacer; (a través de estrategias y actividades), quién lo realizará? (definiendo así un responsable); ¿cuándo? (trazando unas fechas de inicio y finalización de cada actividad) y con qué? (definiendo recursos físicos y económicos, haciéndole finalmente seguimiento a cada actividad).

En la tabla 9, se presenta la matriz utilizada para la elaboración del plan de acción diseñado a partir del ejercicio realizado en el año 2007.

**TABLA 9. MATRIZ PLAN DE ACCIÓN**

| QUÉ        |             | QUIÉN        | CUÁNDO                             |  | CON QUÉ                       |
|------------|-------------|--------------|------------------------------------|--|-------------------------------|
| Estrategia | Actividades | Responsables | Fecha de inicio actividad<br>d/m/a | Fecha de finalización actividad<br>d/m/a | Recursos físicos y económicos |

### **Comentario**

Realizando una revisión al plan de acción diseñado por el programa se observa que este se ha implementado parcialmente en el año 2008, con un bajo nivel de seguimiento.

De las actividades proyectadas en el plan de acción, se realizaron en este período: la capacitación de las madres de las comunidades beneficiarias y la realización de mesas de trabajo para la construcción de la política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

El anterior plan de acción no cuenta con elementos técnicos que permitan definir el nivel de ejecución para el año 2008 y determinar el impacto de las actividades y el seguimiento de las mismas. Por lo anterior, no es posible establecer de manera objetiva los beneficios del modelo utilizado para su diseño.

El plan de acción se encuentra formulado como un plan de trabajo, sin lineamientos técnicos en su diseño. Tampoco se tiene un plan de desarrollo para el programa.

De otro lado, se puede identificar que no sigue un modelo concreto para su elaboración como plan estratégico, conservando la estructura de programación de actividades.

## **4.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN**

Actualmente el Plan ha documentado algunas de las acciones orientadas a su organización, tales como: organigrama, manual de calidad, manual de funciones.

A continuación se hace una descripción de lo anterior.

### **Organigrama del PAN**

#### **Comentario:**

El organigrama general permite diferenciar cuales son las secretarías que participan en el funcionamiento del programa; además de la participación de la Personería Municipal y de las veedurías ciudadanas que garantizan el cumplimiento de los derechos de los participantes del mismo.

La estructura organizacional planteada actualmente no permite diferenciar claramente los servicios que ofrece el PAN, además no identifica con claridad la coordinación general de este, no denota una correlación entre Secretarías, de modo que se refleje la responsabilidad de cada una de ellas, en el buen desarrollo del programa, involucra departamentos y no cargos, dilatando así la responsabilidad dentro del mismo.

A través de las entrevistas realizadas para la elaboración del diagnóstico, los colaboradores manifiestan no conocer un organigrama del PAN, pese a que este existe en los archivos de la Secretaría de Desarrollo Social y Político, por lo que se evidencia que no se ha socializado el mismo, generando desconocimiento y falta de empoderamiento por parte de los funcionarios del programa, además el organigrama actual está desactualizado frente a la reestructuración que ha realizado la administración municipal, consistente en la reestructuración del Instituto Municipal de Salud en Secretaría de Salud.

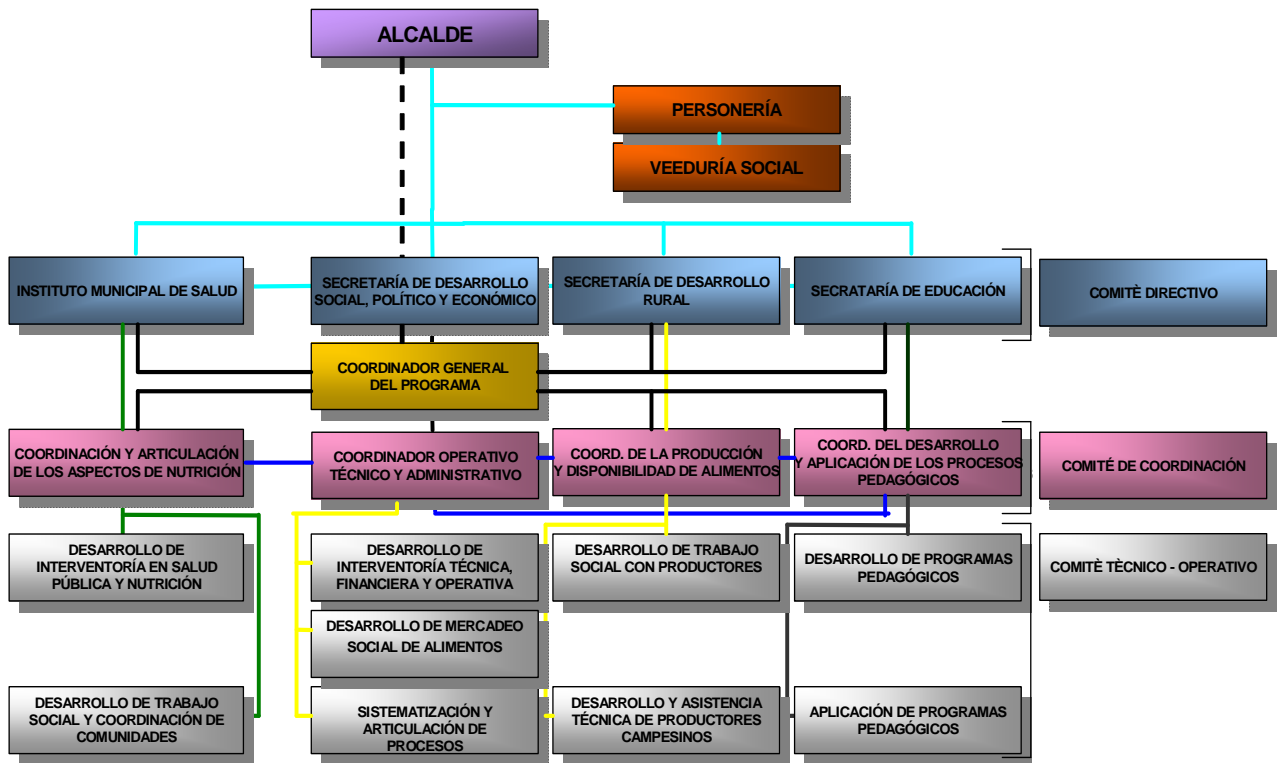
De otro lado, la Secretaría de Desarrollo Social, Político y Económico se ha denominado en la actualidad como Secretaría de Desarrollo Social y Político. Además la coordinación general del programa cambió su nombre por articulación general. De igual manera, la coordinación de la disponibilidad y producción de alimentos, se denomina actualmente fomento productivo.

El diseño y ubicación de las coordinaciones visualizadas en el organigrama, generan una línea de mando directa con cada una de las secretarías, dejando de lado el orden jerárquico de la coordinación general del mismo; esto significa que la coordinación y articulación de los aspectos nutricionales depende directamente del Instituto Municipal de Salud (Secretaría de Salud), la coordinación operativa, técnica y administrativa es la única que depende directamente de la coordinación general, actualmente denominada articulación general.

También la coordinación de producción y disponibilidad de alimentos y la coordinación de desarrollo y aplicación de los procesos pedagógicos, dependen directamente de la Secretaría de Desarrollo Rural y Secretaría de Educación, respectivamente. Lo anterior permite concluir que las demás funciones visualizadas se encuentran en un grado de subordinación directa de cada una de las coordinaciones de las secretarías que intervienen y no de la articulación general como debería ser, desconociendo el papel de dirección de la misma.

El componente de desarrollo de programas pedagógicos figura en el organigrama, pero en la práctica no se ha realizado ninguna de las actividades del mismo. El Componente de desarrollo de mercadeo social de alimentos es denominado hoy mercados sociales.

**FIGURA 1. ORGANIGRAMA ACTUAL DEL PLAN ANUAL DE NUTRICIÓN  
- PAN**



Fuente: Secretaría de Desarrollo Social y Político. Programa Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional "A Comer". 2004.



## **Procesos y Procedimientos**

La Secretaría de Desarrollo Social y Político en el 2008, comenzó a implementar sus procesos de gestión de calidad y del MECI, para ello diseñó un manual de calidad donde se incluyen los procesos, procedimientos y actividades que se desarrollan dentro de cada secretaría, incluso para la seguridad alimentaria y nutricional.

Es importante describir la estructura general del sistema de gestión de calidad para la Alcaldía, donde los procesos corresponden a cada una de las secretarías, los procedimientos a los programas de cada una de ellas y los componentes a las actividades dentro de cada programa. Ver anexo D.

## **Comentario**

De acuerdo con la secuencia establecida en el PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar), dentro del sistema de gestión de calidad y comparando las actividades diseñadas para el programa según el cuadro anterior para el PAN, se identifica falta de secuencia lógica, dentro de los procedimientos propuestos, limitando la comprensión del orden requerido para la operatividad del mismo.

El diseño general del manual, basado en la estandarización de los procesos y procedimientos por secretaría, genera para el programa una dispersión de sus tareas, definidas en cada una de las secretarías involucradas en su ejecución; por tanto los componentes documentados del manual se concentran en la Secretaría de Salud y en la Secretaría de Desarrollo Social y Político.

La versión analizada en este estudio data de septiembre de 2008 y no registra el componente de articulación.

## **Manual de Funciones**

El programa diseñó un manual de funciones por cargos y no por procesos, alejándose cada vez más de un modelo gerencial para la operatividad del mismo.

En cada uno de los cargos define las tareas a supervisar, el objetivo y las obligaciones del contratista. El diseño de este manual corresponde a la normatividad establecida para los empleados de carrera de los servidores públicos y en la práctica el personal vinculado, corresponde a trabajadores independientes por modalidad de contrato de prestación de servicios, regidos por la ley 80, donde el contratista no tiene una relación de subordinación con el empleador.

Los cargos considerados en el manual de funciones son:

- Coordinador general, denominado hoy articulador general.
- Coordinador operativo.
- Coordinador de fomento productivo.
- Abogado.
- Pedagogo.

En otros ítems los cargos son denominados por funciones, como es el caso de:

- Planeación
- Organización y métodos
- Interventorías administrativas, financieras y técnicas
- Veedurías para el control social
- Componente psicosocial
- Componente social y
- Mercados sociales

Estas denominaciones requieren ser nombradas por cargos y no como funciones.

### **4.3 ETAPA DE DIRECCIÓN**

El programa ha realizado algunos intentos de direccionamiento a través de reuniones técnicas para la búsqueda de soluciones a las problemáticas del programa, con los operadores y veedores del mismo.

#### **Comentario**

El programa PAN, en la actualidad no cuenta con registro de actividades de direccionamiento tales como participación, motivación, capacitación y demás que faciliten el empoderamiento por parte de los funcionarios sobre cada una de las actividades y del propósito del PAN. En este sentido las escasas actividades realizadas se concentran en acercamientos entre la articulación del PAN con los operadores y veedores del mismo.

Los aspectos relacionados con esta etapa del proceso administrativo no cuentan con ninguna acción dirigida a generar el empoderamiento del programa por parte de sus colaboradores. No se observan acciones ni implícitas, ni documentadas de ningún tipo.

### **4.4. ETAPA DE CONTROL**

En lo relacionado con el control del programa se realizan las interventorías a los operadores y a los contratistas y se acompañan los restaurantes escolares y comunitarios con las veedurías ciudadanas, para lo cual se utilizan diferentes formatos para el balance en el caso de las interventorías y registros en el caso de las veedurías en restaurantes.

Dentro del documento que se presenta anualmente al banco de proyectos de planeación, se tienen establecidos algunos indicadores de impacto, de producto y de gestión, pero al interior del programa no se mide, ejecuta, o se controla alguno de los indicadores mencionados.

Para el PAN, no existe el diseño de una batería de indicadores de gestión y resultados, que permita establecer el impacto del programa en el tiempo y

favorecer la toma de decisiones de mejora, así como el control de la información existente.

En referencia con medidas de control, estas se limitan única y exclusivamente a las veedurías ciudadanas. Lo anterior se presenta como consecuencia del bajo o nulo manejo de la información de los participantes del PAN en el tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA PAN**

Siguiendo las fases del proceso administrativo tomado como hilo conductor de los cuatro modelos propuestos, a saber:

- Direccionamiento estratégico.
- Enfoque del Programa a procesos.
- Modelo facilitador para el cambio.
- Sistema integral de medición de gestión.

Armonizados con las fases de planeación, organización, dirección y control; del modelo administrativo integral para la operatividad del PAN, se partió de los siguientes enfoques:

- Dar mayor identidad al programa.
- Fortalecer su operatividad a través de procesos.
- Propender por el desarrollo humano de los colaboradores.
- Implementar un sistema de control basado en indicadores, permitiendo con ello una medición del impacto del mismo.

Con lo anterior se pretende un aporte significativo en la optimización de los recursos financiero, logístico y humano del PAN, que finalmente repercuta en la ampliación de cobertura del mismo.

Para el diseño de los cuatro componentes, se parte de las actuales fortalezas del programa, las cuales no deben ser desconocidas por representar su valor agregado.

- Alto compromiso social hacia la comunidad
- Alto compromiso de la administración municipal con el PAN.
- Comunicación directa y oportuna entre el equipo de trabajo y la Articuladora del Programa.
- Adecuado desempeño por parte del personal, favoreciendo el buen desarrollo del mismo.
- Equipo interdisciplinario que favorece el desempeño técnico para el desarrollo del mismo.
- Clima laboral favorable por parte de los colaboradores.
- Identificación e intervención de la problemática familiar por el equipo psicosocial.
- Priorización de la atención a la comunidad con mayor grado de vulnerabilidad.
- La identificación de escenarios como la academia para la beneficiar la comunidad estudiantil universitaria.
- Participación de las comunidades en la veeduría del desarrollo del Plan.
- Apoyo de los líderes comunitarios en la identificación de la población más vulnerable.
- Notable interés de las instituciones del sector para la construcción de la política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio.

## 5.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

La fase de planeación empleada comprende dos momentos; el primero referido a la identidad del programa y el segundo en que se describe la metodología utilizada para la elaboración del plan estratégico.

A través de la realización de mesas de trabajo del PAN, se logró la participación de los diferentes actores involucrados con el tema en el Municipio; validando en dichos espacios la presente propuesta de identidad del programa y construyendo el plan estratégico presentado en este documento.

La propuesta metodológica planteada se basa en un modelo de direccionamiento estratégico con enfoque a resultados; el modelo propuesto se trabaja con la participación de las diferentes instituciones responsables e interesadas en el tema en el territorio, a través de sesiones o mesas de trabajo.

La metodología utilizada fue la siguiente:

**Sesión uno:** contextualización de la seguridad alimentaria y nutricional con los participantes, ubicándolos en la situación internacional, nacional y regional, mediante la presentación de las líneas de acción del PAN.

Con la contextualización, los participantes definieron las directrices o ejes temáticos que debe adoptar el PAN, para con ello iniciar el análisis estratégico mediante una matriz DOFA, con el fin de definir los factores claves de éxito y los factores a mejorar. De la primera sesión se definen los ejes temáticos necesarios para el éxito del PAN.

**Sesión dos:** Realizada con iguales actores de la sesión uno. Se hizo un recuento de la primera reunión de trabajo, retomando los ejes temáticos para definir con ello los resultados puntuales por cada componente, así como los objetivos a alcanzar e identificación de los respectivos proyectos.

**Sesión Tres:** En ella se diseñó la identidad del programa a través de la plataforma estratégica definida con la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, principios y valores.

## **Identidad del Programa Propuesta**

Constituida por la misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, principios y valores, así:

- **Misión**

“Posibilitar el derecho a la alimentación y la nutrición de la población Pereirana, con mayor condición de riesgo, bajo principios de equidad social y compromiso gubernamental de la Administración Municipal”

- **Visión**

“Para el año 2011, el Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional, será una Política Pública de Estado”.

Para el diseño de las políticas, objetivos y estrategias fue necesario a través de las mesas de trabajo, validar los componentes en funcionamiento del programa; como resultado se propuso la fusión de alguno de ellos y la identificación de unos nuevos componentes.

- El componente de articulación, es denominado como gerencia, para dimensionar la importancia en la gestión de este componente.
- Los componentes de complemento nutricional procesado, no procesado (mercados sociales), Juan Luís Londoño de La Cuesta y Balu, serán integrados a través de un componente denominado Alimentación y Nutrición.
- Al componente psicosocial se integra el pedagógico.
- Continúan los componentes de salud pública, fomento productivo y política pública de seguridad alimentaria.
- Se establece un nuevo componente: el de veeduría ciudadana - que antes era considerado como una actividad - y se fusiona con el manejo de la información, denominándose como Control, Veedurías y Manejo de la Información.
- Surge además un nuevo componente: el de comunicaciones.



Resumiendo la propuesta planteada en la mesa de trabajo, los componentes para el PAN, son:

1. Gerencia del PAN
2. Alimentación y Nutrición Salud Pública
3. Fomento Productivo
4. Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional
5. Pedagógico y Psicosocial Control, Veedurías y Manejo de la Información.
6. Comunicaciones.

Para los anteriores componentes, los participantes en la mesa de trabajo diseñaron por cada uno de ellos, una política, un objetivo y una estrategia, así:

#### **Políticas Orientadoras del Plan**

Las políticas propuestas a continuación se diseñaron para el funcionamiento del plan, bajo un enfoque de resultados.

- 1- El direccionamiento estratégico del Plan será liderado por la Secretaría de Desarrollo Social y Político, a través de la Gerencia de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Garantizando la oferta institucional para el desarrollo de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional del municipio de Pereira.
- 2- El PAN, responderá por el estado nutricional de la población, integrando el acceso y la disponibilidad del alimento. Los participantes serán objeto de atención hasta superar la condición de inseguridad alimentaria y nutricional.
- 3- La Secretaría de Salud Municipal, establecerá mecanismos de control tendientes a garantizar la integralidad en términos de calidad e inocuidad en los productos que componen la ración alimentaria.
- 4- Se fomentará la productividad con calidad e inocuidad en los productos agropecuarios a través de la Secretaría de Desarrollo Social y Político con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Rural.

- 5- Se institucionalizará la política pública de seguridad alimentaria y nutricional en los establecimientos educativos y en la población desplazada, indígenas y niveles I y II del SISBEN del Municipio de Pereira, en condición de inseguridad alimentaria y nutricional, e interesados en pertenecer al mismo.
- 6- El componente psicosocial se ejecutará en la política pública de seguridad alimentaria y nutricional de tal manera que garantice el desarrollo integral de la población participante del programa. Fortalecer y difundir el conocimiento del tema de la seguridad alimentaria y nutricional entre la población pereirana.
- 7- Los sistemas de información pertinentes se actualizarán, verificarán y estandarizarán permanentemente en las entidades que ejecutan la política pública y se fomentará el control a través de las veedurías ciudadanas.
- 8- La comunicación y difusión de los avances del PAN a la comunidad, será permanente y contará con el apoyo de la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal.

### **Objetivos del Plan**

Para el desarrollo del Plan se proponen los objetivos, que se presentan a continuación:

#### **General**

Propiciar el acceso a la alimentación y nutrición de la población Pereirana en mayor condición de riesgo, con criterios de integralidad y en conformidad con la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

#### **Objetivos Específicos**

1. Garantizar de manera progresiva, estable y sostenible las condiciones necesarias para la seguridad alimentaria y nutricional de la población pereirana en perspectiva de ciudad región. Coordinando las acciones

interinstitucionales, realizadas en el Municipio, en beneficio de la misma.

2. Mantener el estado alimentario y nutricional de los grupos focales establecidos, del Municipio de Pereira, mediante acciones integrales.
3. Ofrecer condiciones para el acceso a servicios de salud de los mismos grupos focales, mediante las acciones de promoción, capacitación, prevención y atención.
4. Obtener productos agropecuarios con calidad y a precios accesibles; permitiendo el mejoramiento en calidad de vida, generación de ingresos, del pequeño productor agropecuario, mediante la asociatividad, conformación de empresas comunitarias y fomentando la cultura de ventas anticipadas y por contrato.
5. Garantizar la sostenibilidad y continuidad de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional, para mantener la prestación del servicio.
6. Implementar un proyecto pedagógico transversal de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que permita a la comunidad vinculada al PAN, adquirir habilidades y competencias para mejorar su calidad de vida, así como garantizar el acompañamiento psicosocial de las mismas.
7. Actualizar, verificar y estandarizar permanentemente los sistemas de información pertinentes en las entidades que ejecutan la política pública y difundir los resultados del plan en las comunidades, mediante la participación de las veedurías ciudadanas.
8. Garantizar la divulgación permanente de información unificada sobre el PAN, a la comunidad en general.

## **Estrategias**

**Articulación entre Secretarías:** mediante la gerencia realizada por el PAN, desde la Secretaría de Desarrollo Social y Político de la Alcaldía de Pereira, se efectuará la coordinación de acciones adelantadas por las diferentes Secretarías Municipales, involucradas en el desarrollo del mismo.

**Plan Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional:** Diseño de un plan a la luz de la Política Nacional, el Plan Departamental RISA y el plan de desarrollo Municipal, proporcionando sostenibilidad a la ejecución del PAN.

**Focalización:** Definir los criterios de ingreso, permanencia y egreso de participantes al PAN. Priorizando los grupos de atención de 0 a 14 años, madres gestantes, lactantes y adulto mayor.

**Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con entidades territoriales propias de la temática, para optimizar los recursos humanos y económicos.

**Participación Comunitaria y Ciudadana:** Hacer uso de la participación como un espacio generador de apropiación y control social de la ciudadanía y sectores sociales, para favorecer el acceso a la alimentación de los grupos focalizados.

**Difusión y comunicación:** Promoción de la seguridad alimentaria y nutricional en todos los sectores sociales, especialmente en el educativo, para mejorar las prácticas de producción, alimentación, nutrición, salud, higiene, manipulación y preparación de alimentos.

**Seguimiento y Evaluación:** Observación permanente del PAN y ajuste del mismo, acorde con la dinámica nacional y regional.

Como resultado de las mesas de trabajo los participantes, validaron los principios rectores y los valores del PAN; en esta propuesta los complementa con la definición de los mismos.

## **Principios Rectores del Plan**

- **Responsabilidad Social:** Compromiso de liderazgo de la Administración Municipal en la articulación interinstitucional y la efectiva implementación del Plan de Seguridad Alimentaria y nutricional en el Municipio.

- **Transparencia:** Establece el manejo y distribución adecuada de los recursos económicos para su funcionamiento.
- **Integralidad:** Propiciar el desarrollo humano de los participantes del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional, mediante componentes nutricional, psicosocial y pedagógico.
- **Sostenibilidad:** Prolongación y mejoramiento del Plan en el tiempo.
- **Justicia:** Priorización de la población por condición de riesgo para ser incluida dentro del mismo.
- **Equidad de género:** Brindar la misma posibilidad para ingreso de ambos géneros como participantes.
- **Conservación del Medio Ambiente:** Establecer acciones como las buenas prácticas de manufactura, buenas prácticas agrícolas, reciclaje, producción limpia, conservación de la calidad del agua, ahorro en el consumo de agua y de energía, entre otros.
- **Productividad:** Optimización de los recursos humanos, económicos y logísticos.
- **Participación Ciudadana:** Es el carácter incluyente y la participación de toda la comunidad al momento de diseñar las políticas públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

### Valores del PAN

- **Sensibilidad Social:** Es el grado de calidad humana, comprensión y respeto de las personas que laboran dentro del Plan, por tratarse de población en condición de riesgo.
- **Respeto a la Diferencia:** Tener en cuenta la diversidad de etnias y culturas de los participantes al momento de diseñar el PAN, comprendiendo las tradiciones y costumbres alimentarias y nutricionales de los mismos.
- **Tolerancia:** Respeto a la diversidad y las condiciones de vida que abordan una problemática social que va más allá de una Seguridad Alimentaria y Nutricional y trasciende otras esferas.

## **Plan Estratégico**

A continuación, en la tabla 10 se presenta un consolidado de los proyectos por componente y en la tabla 11, el plan estratégico del PAN, para cinco años:

**TABLA 10. CONSOLIDADO DE PROYECTOS ESTABLECIDOS POR COMPONENTE EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL PAN.**

| COMPONENTE                                  | PROYECTO  |
|---|---|
| <b>FOMENTO PRODUCTIVO</b>                   | Sistema de información del sector agropecuario del Municipio de Pereira.                      |
|   | Esquema de comercialización a través de agricultura por contrato.                             |
|   | Fomento de una cultura de trabajo asociativo.   |
|   | Generación de ingresos en las familias vulnerables para garantizar el acceso a los alimentos. |
| <b>SALUD PÚBLICA</b>                        | Creación de centros de recuperación nutricional   |
|   | Prevención parasitaria  |
|   | Reformulación de políticas públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional                    |
|   | Entornos saludables   |
|   | Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura   |
| <b>PEDAGÓGICO</b>                           | Banco de proyectos en Seguridad Alimentaria y Nutricional                                     |
|   | Cátedra Estilos de Vida Saludable   |
| <b>GERENCIA DEL PLAN ANUAL DE NUTRICIÓN</b> | Cualificación del personal del PAN  |

TABLA 11. PLAN ESTRATÉGICO DEL PAN 2008 – 2011.

| PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO PROGRAMA PAN 2008 – 2011                   |                    |  |  |   |
|---|--------------------|--|--|---|
| LINEAMIENTO   | COMPONENTE         | PROYECTOS  | OBJETIVOS  | RESULTADOS ESPERADOS  |
| ESTABILIDAD EN EL SUMINISTRO Y DESARROLLO DEL MERCADO AGROALIMENTARIO | FOMENTO PRODUCTIVO | Sistema de información del sector agropecuario del Municipio de Pereira. | <b>Generales</b><br>1. Diseñar e implementar un sistema especializado de información del sector agropecuario del Municipio de Pereira.             | Pequeños y medianos productores agropecuarios del Municipio de Pereira - vinculados al Plan Anual de Nutrición - debidamente Identificados. |
|   |                    |  | 2. Articular una producción planificada con cronogramas de siembra, cosecha y comercialización asegurada a productores (agricultura por contrato). | Comercialización asegurada para los pequeños productores agropecuarios vinculados al PAN  |
|   |                    | Esquema de comercialización a través de agricultura por contrato.        | <b>General</b><br>Establecer y desarrollar convenios interinstitucionales para garantizar el sistema de comercialización a productores.            | Un convenio interinstitucional anual - como mínimo – establecido para la comercialización de productos agropecuarios.                       |



| LINEAMIENTO   | COMPONENTE                       | PROYECTOS  | OBJETIVOS  | RESULTADOS ESPERADOS  |
|---|----------------------------------|--|--|---|
| <p><b>IMPULSO A LAS FORMAS ASOCIATIVAS Y EMPRESARIALES PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO E INGRESOS QUE CONTRIBUYAN A LA DISPONIBILIDAD Y ACCESO A LOS ALIMENTOS</b></p> | <p><b>FOMENTO PRODUCTIVO</b></p> | <p>Fomento de una cultura de trabajo asociativo.</p>   | <p><b>General</b><br/>Diseñar e implementar una estrategia pedagógica para fortalecer técnica y económicamente a los grupos asociativos, haciendo más efectivo el uso de los recursos.</p> | <p>10 asociaciones de productores agropecuarios capacitadas anualmente y tres de ellas con proyectos productivos, formulados y financiados.</p> |
| <p><b>MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PARA ACCEDER A LOS FACTORES PRODUCTIVOS A LA POBLACIÓN VULNERABLE</b></p>  |                                  | <p>Generación de ingresos en las familias vulnerables para garantizar el acceso a los alimentos.</p> | <p><b>General</b><br/>Establecer una estrategia integral de capacitación para el trabajo, la asociatividad y el acceso a créditos de familias vulnerables del municipio de Pereira.</p>    | <p>Dos asociaciones constituidas anualmente y con proyectos productivos financiados.</p>  |

| LINEAMIENTO   | COMPONENTE                                 | PROYECTOS  | OBJETIVOS   | RESULTADOS ESPERADOS  |
|---|--|--|---|---|
| <p align="center"><b>PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA SALUD Y LA NUTRICIÓN Y FOMENTO DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE</b></p> | <p align="center"><b>SALUD PÚBLICA</b></p> | <p>Creación de centros de recuperación nutricional</p> | <p><b>General</b></p> <p>Dar atención integral, oportuna y sostenida para casos de diagnóstico de desnutrición grave o de cualquier nivel que comprometa el adecuado desarrollo de niño, niñas, adolescentes y jóvenes.</p>   | <p>Un centro de recuperación nutricional creado y en funcionamiento en el Municipio de Pereira.</p>                   |
|   |  | <p>Prevención parasitaria</p>                          | <p><b>General</b></p> <p>Desarrollar programas de "lavado de manos" y "no más pies descalzos" para niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con el fin de evitar la entrada de parásitos, bacterias y otros agentes causantes de enfermedades que impidan la asimilación de los alimentos.</p> | <p>Enfermedades parasitarias en niños, adolescentes y jóvenes vinculados al plan disminuidas anualmente en un 10%</p> |

| LINEAMIENTO   | COMPONENTE                                 | PROYECTOS  | OBJETIVOS   | RESULTADOS ESPERADOS   |
|---|--|--|---|--|
| <p align="center"><b>PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA SALUD Y LA NUTRICIÓN Y FOMENTO DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE</b></p> | <p align="center"><b>SALUD PÚBLICA</b></p> | <p>Construcción de política pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el municipio de Pereira.</p> | <p><b>General</b></p> <p>Realizar mesas de trabajo con la participación efectiva de la comunidad, en los procesos de formulación, desarrollo y evaluación del Programa, garantizando el derecho a la participación comunitaria.</p> | <p>Política pública de seguridad alimentaria y nutricional para el Municipio de Pereira diseñada acorde con las necesidades de la comunidad.</p> |
| <p align="center"><b>MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, SANEAMIENTO AMBIENTAL Y ENTORNOS SALUDABLES</b></p>      |  | <p>Entornos saludables</p>   | <p><b>General</b></p> <p>Formular e implementar programas de entornos saludables orientados a contar con barrios y viviendas dignas y entornos de calidad que favorezcan el desarrollo comunitario.</p>                             | <p>10% de Barrios y viviendas de las zonas de atención con entornos saludables y comunidades con mejor calidad de vida.</p>                      |

| LINEAMIENTO   | COMPONENTE                  | PROYECTOS  | OBJETIVOS   | RESULTADOS ESPERADOS  |
|---|-----------------------------|--|---|---|
| <p><b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD E INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS</b></p>                                    | <p><b>SALUD PÚBLICA</b></p> | <p>Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura</p>               | <p><b>General</b><br/>           Desarrollar un plan de buenas prácticas agrícolas y de manufactura acorde con la ISO 22000 para los procesos productivos agropecuarios y de alimentos, manejados en el PAN.</p>  | <p>10% de productores agropecuarios y operadores del PAN capacitados anualmente con la ISO 22000.</p> |
| <p><b>DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DE LOS 5 EJES DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b></p> | <p><b>PEDAGÓGICO</b></p>    | <p>Banco de proyectos en Seguridad Alimentaria y Nutricional</p> | <p><b>General</b><br/>           Establecer un banco de proyectos en los cinco ejes de la seguridad alimentaria y nutricional del Municipio de Pereira, articulando el PAN con la academia regional y nacional.</p>   | <p>Un banco de proyectos en la temática de la seguridad alimentaria y nutricional. Implementado.</p>  |
|   |                             | <p>Cátedra Estilos de Vida Saludable</p>                         | <p><b>General</b><br/>           Articular al PEI una cátedra sobre estilos de vida saludable (alimentación y nutrición) para que la población escolar y sus familias, conozcan y tenga acceso a la información relacionada con la seguridad alimentaria y nutricional.</p> | <p>10% de estudiantes y sus familias practicando estilos de vida saludables.</p>                      |

| LINEAMIENTO  | COMPONENTE                                  | PROYECTOS                          | OBJETIVOS   | RESULTADOS ESPERADOS  |
|--|---|------------------------------------|---|---|
| <b>DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES, POTENCIALIDADES Y COMPETENCIAS HUMANAS</b> | <b>GERENCIA DEL PLAN ANUAL DE NUTRICIÓN</b> | Cualificación del personal del PAN | <p><b>General</b></p> <p>Desarrollar un plan de capacitación y adquisición de competencias en el tema de la seguridad alimentaria y nutricional para funcionarios y operadores del PAN.</p> | Agentes externos e internos participantes del PAN con mayor capacidad e idoneidad para la operatividad del mismo. |

Los componentes de manejo de la información y veedurías, al igual que el de comunicación son transversales al PAN; por abarcar todos los demás, pues a partir del desarrollo de los mismos se recopila y genera información que a su vez será controlada por la veedurías, para finalmente contar con los insumos necesarios en la implementación de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional para el Municipio de Pereira.

El presente trabajo plantea además en la tabla 12, una propuesta de matriz metodológica para la elaboración del plan de acción anual, así:

**TABLA 12. MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DEL PAN 2008 – 2011**

| PLAN DE ACCION DEL PROGRAMA PAN 2008 - 2011 |       |           |             |        |          |
|---|-------|-----------|-------------|--------|----------|
| Proyecto 1:                                 |       |           |             |        |          |
| Objetivo General:                           |       |           |             |        |          |
| Línea:                                      |       |           |             |        |          |
| Objetivos Específicos                       | Metas | Actividad | Responsable | Tiempo | Recursos |
|   |       |           |             |        |          |

## **5.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN**

Compuesta por los siguientes elementos: estructura organizacional, procesos y procedimientos, cargos y funciones.

### **Estructura Organizacional**

El organigrama planteado para el PAN ilustra las relaciones entre funciones de secretarías, programas, subprogramas y cargos individuales dentro del mismo.

En la figura 2, se observa la organización general con cada una de las secretarías involucradas con el Plan.

Este esquema muestra además unas líneas de coordinación que ligan unas secretarías con otras y a cada una con la gerencia del PAN.

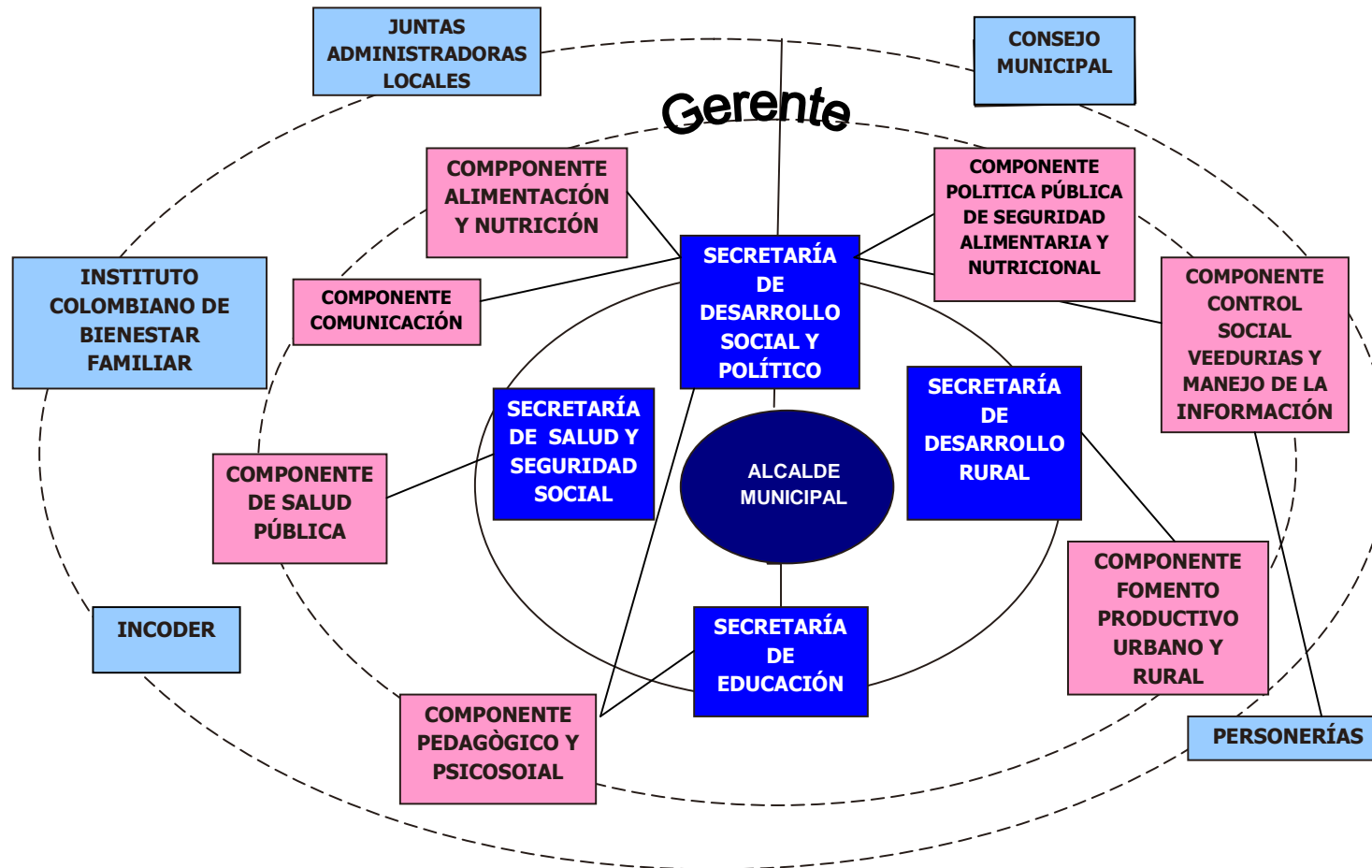
En el organigrama circular se define claramente la línea de autoridad que existe entre el señor Alcalde con las distintas dependencias o secretarías responsables del Plan Anual de Nutrición y la injerencia directa del Alcalde como máxima autoridad sobre el direccionamiento del Plan. En este orden de ideas, las secretarías involucradas en el mismo son: Salud y seguridad social, Desarrollo Rural, Educación y Desarrollo Social y Político; en esta última reposa la Gerencia del PAN.

En su periferia se ubican los socios estratégicos o entidades responsables del tema en el territorio.

Como bondades de este organigrama con respecto al anterior, se especifican y organizan de manera clara las responsabilidades por cada secretaría e igual sucede con los agentes externos, que tienen alguna relación con el tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional en la región.

De acuerdo con el organigrama planteado se organizan las funciones de manera circular, donde se propicia el trabajo en equipo, el empoderamiento del personal, el liderazgo y la comunicación entre áreas.

**FIGURA 2. ESTRUCTURA POR PROCESOS PROPUESTA PARA EL PLAN ANUAL DE NUTRICIÓN – PAN**



## **Procesos y Procedimientos**

El análisis de los procesos adelantado en el Plan, se realizó por cada uno de los componentes o ejes temáticos del PAN.

## **Comentario**

Como resultado del ejercicio realizado en las mesas de trabajo, en el marco del diseño de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se propuso un nuevo componente denominado comunicación, así como la complementación del psicosocial con actividades pedagógicas, igualmente que el control y veedurías debe involucrar el manejo de la información; por lo anterior, ésta propuesta de mejoramiento del programa PAN recomienda que una vez se implementen actividades al respecto (comunicación, pedagógico y manejo de la información), estos sean documentados para formar parte del Manual de Calidad del Plan Anual de Nutrición - PAN.

Los procesos y procedimientos del Plan, están dispersos en los manuales de las Secretarías de Salud y Seguridad Social y la de Desarrollo Social y Político; el congregarlos en un solo manual permite una dimensión integral del mismo, así como la estandarización de un solo formato, dado que en el manual de calidad de cada dependencia se tiene un diseño diferente.

Se evidencia entonces como valor agregado, la identificación puntual del cargo responsable de cada una de las actividades y no del responsable global. Estas nuevas atribuciones corresponden a la propuesta realizada en las mesas de trabajo, validando los componentes existentes y articulándolos a los planteamientos de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Documento CONPES 113.

En el marco de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, desarrollado por la Alcaldía de Pereira, se propone complementar los procesos y procedimientos del PAN, documentando las actividades implementadas por la Secretaría de Desarrollo Rural y de Educación quienes deben liderar en coordinación con la gerencia del Plan, los componentes de fomento productivo y pedagógico respectivamente.



A continuación se presenta la tabla 13, denominada cadena de valor, donde se resumen los componentes, procesos, procedimientos y secretarías de despacho, involucradas en el desarrollo del PAN.

**TABLA 13. CADENA DE VALOR DEL PAN**

| <b>COMPONENTE</b>         | <b>PROCESO</b>                                      | <b>PROCEDIMIENTO</b>  | <b>SECRETARIA RESPONSABLE</b>       |
|---------------------------|---|---|-------------------------------------|
| <b>SALUD PÚBLICA</b>      | <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD PÚBLICA EN EL PAN</b> | POLÍTICAS DE SALUD PUBLICA EN EL PAN  | <b>SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL</b>     |
|                           |   | MEJORAMIENTO DE LA SALUD PUBLICA EN SEGURIDAD ALIMENTARIA                                 |                                     |
|                           |   | EDUCACIÓN SANITARIA   |                                     |
|                           |   | VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO A RESTAURANTES Y COCINAS COMUNITARIAS                      |                                     |
|                           |   | VIGILANCIA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA Y ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORAMIENTO |                                     |
| <b>FOMENTO PRODUCTIVO</b> | <b>EJECUCIÓN DEL FOMENTO PRODUCTIVO EN EL PAN</b>   | ENTREGA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS TRANSFORMADOS Y NO TRANSFORMADOS                       | <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> |

| COMPONENTE               | PROCESO   | PROCEDIMIENTO  | SECRETARIA RESPONSABLE       |
|--------------------------|---|--|------------------------------|
| ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN | ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN | ENTREGA DE COMPLEMENTO NUTRICIONAL PROCESADO TIPO ALMUERZO                       | DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO |
|                          |   | SEGUIMIENTO Y CONTROL ENTREGA DE COMPONENTE NUTRICIONAL PROCESADO TIPO ALMUERZO. |                              |
|                          |   | ENTREGA DE COMPLEMENTO NUTRICIONAL NO PROCESADO (MERCADO SOCIAL).                |                              |
|                          |   | SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ENTREGA DE LOS MERCADOS SOCIALES                        |                              |
|                          | CONTROL CIUDADANO                                   | PARTICIPACION Y CONTROL CIUDADANO  |                              |
| PEDAGÓGICO Y PSICOSOCIAL | ATENCIÓN PSICOSOCIAL                                | INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL   |                              |

| <b>COMPONENTE</b>                                | <b>PROCESO</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b>   | <b>SECRETARIA RESPONSABLE</b> |
|--|---|--|-------------------------------|
| <b>POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA</b> | <b>CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b> | IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL | DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO  |
| <b>GERENCIA DEL PAN</b>                          | <b>GESTIÓN DEL PAN</b>  | DIRECCIONAMIENTO DEL PAN   |                               |

### **Manual De Calidad**

Como aporte a esta propuesta se presenta a continuación en la tabla 14, el manual unificado de los procesos y procedimientos del Plan Anual de Nutrición, con un formato estandarizado, donde se nombra por componente, los procesos, procedimientos, actividades y responsables. Es importante destacar que los componentes relacionados en este nuevo manual, corresponden a los validados y propuestos en las mesas de trabajo citadas anteriormente.

**TABLA 14. MANUAL DE CALIDAD DEL PLAN DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL – PAN**

**COMPONENTE: SALUD PÚBLICA**

| PROCESO  | PROCEDIMIENTO                                      | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE   |
|--|--|--|---|
| <p><b>IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD PÚBLICA EN EL PAN</b></p> | <p><b>POLÍTICAS DE SALUD PÚBLICA EN EL PAN</b></p> | <p>Realizar convocatoria y coordinar el Comité Interinstitucional, donde haya participación social y comunitaria, sobre Políticas de Salud Pública en tema de Seguridad Alimentaria.</p> | <p>Secretario de Salud y Seguridad Social</p>         |
|  |  | <p>Elaborar un plan de acción para el seguimiento de la Política de Salud Pública en el programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Municipio.</p>                             | <p>Director operativo</p>                             |
|  |  | <p>Hacer seguimiento a la implementación de la política de salud pública en el Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Municipio.</p>                                      | <p>Director operativo</p>                             |
|  |  | <p>Hacer seguimiento a los planes de mejora, diseñados por los hallazgos de no aplicación de la política de salud pública en el PAN.</p>   | <p>Coordinadora del PAN en la Secretaría de Salud</p> |

| PROCESO                                      | PROCEDIMIENTO   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE                    |
|--|---|---|--------------------------------|
| IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD PÚBLICA EN EL PAN | MEJORAMIENTO DE LA SALUD PÚBLICA EN SEGURIDAD ALIMENTARIA | Desarrollar la valoración diagnóstica y de seguimiento del estado nutricional de la población objeto del programa (madres gestantes y lactantes, niños de 2 a 12 años y adultos mayores).   | Nutricionista Secretaria Salud |
|  |   | Registrar la información nutricional en el Software MULTIVIGI.  | Nutricionista Secretaria Salud |
|  |   | Programar y suministrar antiparasitarios tanto de primera vez como de segunda vez al 100% de los niños y niñas menores.   | Nutricionista Secretaria Salud |
|  |   | Programar y suministrar suplemento ferroso al 60% de la población usuaria menor de 12 años del programa según su estado clínico y nutricional.  | Nutricionista Secretaria Salud |
|  |   | Programar y suministrar sulfato ferroso y ácido fólico al 100% de madres gestantes y lactantes usuarias del programa.   | Nutricionista Secretaria Salud |
|  |   | Revisar los datos de la primera valoración nutricional frente a los resultados de los seguimientos y diseñar un plan correctivo frente a los usuarios con valoración negativa.  |                                |
|  |   | Intervenir los factores de riesgo (Inseguridad Alimentaria y nutricional) y fomentar factores protectores mediante la realización de talleres grupales.   |                                |
|  |   | Diseñar y elaborar los ciclos de menús acorde a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades calórico-proteicas de la población usuaria del programa.</li> <li>• Oferta de producción de alimentos de la región.</li> </ul> Hábitos alimentarios de la población |                                |

| PROCESO   | PROCEDIMIENTO   | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE                                    |
|---|---|--|--|
| <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD PÚBLICA EN EL PAN</b> | <b>EDUCACIÓN SANITARIA</b>  | Realizar educación sanitaria en manejo higiénico de alimentos a madres comunitarias, manipuladores cárnicos.                         | Ingeniera de Alimentos                         |
|   |   | Expedir carnés de manipuladores de alimentos.  | Coordinadora del PAN en la Secretaria de Salud |
|   | <b>VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO A RESTAURANTES Y COCINAS COMUNITARIAS</b> | Diseñar el instructivo con especificaciones sanitarias de restaurantes y cocinas comunitarias.                                       | Ingeniera de Alimentos                         |
|   |   | Realizar visitas de valoración de infraestructura de restaurantes y cocinas.   | Técnico Ambiental                              |
|   |   | Elaborar los planes de mejora de la infraestructura.   | Ingeniera de Alimentos                         |
|   |   | Gestionar los recursos para las mejoras de infraestructura de restaurantes y cocinas.  | Coordinadora del PAN en la Secretaria de Salud |
|   |   | Asesorar en las normas sanitarias en las mejoras de restaurantes y cocinas comunitarias.   | Técnico Ambiental                              |
|   |   | Diseñar el instructivo con especificaciones de buenas prácticas de manufactura implementadas en restaurantes y cocinas comunitarias. | Ingeniera de Alimentos                         |
|   |   | Hacer visitas de valoración de buenas prácticas de manufactura en restaurantes y cocinas comunitarias.                               |  |
|   |   | Elaborar planes de mejora sobre los hallazgos de malas prácticas de preparación de alimentos.  |  |

| PROCESO   | PROCEDIMIENTO  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE            |
|---|--|--|------------------------|
| <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD PÚBLICA EN EL PAN</b> | <b>VIGILANCIA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA Y ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE MEJORAMIENTO</b> | Efectuar seguimiento a los planes de mejoramiento para las buenas prácticas de manipulación de alimentos.            | Ingeniera de Alimentos |
|   |  | Asesorar en normas sanitarias, aplicadas a las mejoras de la infraestructura de restaurantes y cocinas comunitarias. |                        |

### COMPONENTE: FOMENTO PRODUCTIVO

| PROCESO   | PROCEDIMIENTO  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE                       |
|---|--|--|-----------------------------------|
| <b>EJECUCIÓN DEL FOMENTO PRODUCTIVO EN EL PAN</b> | <b>ENTREGA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS TRANSFORMADOS Y NO TRANSFORMADOS</b> | Seleccionar la población objetivo, pequeños y medianos productores, SISBEN I y II, en área rural y urbana. | Coordinador de fomento productivo |
|   |  | Vincular a pequeños productores agropecuarios en las cadenas productivas.                                  |                                   |
|   |  | Capacitar a pequeños productores vinculados al programa.   |                                   |



| PROCESO   | PROCEDIMIENTO  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE                       |
|---|--|--|-----------------------------------|
| <b>EJECUCIÓN DEL FOMENTO PRODUCTIVO EN EL PAN</b> | <b>ENTREGA DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS TRANSFORMADOS Y NO TRANSFORMADOS</b> | Efectuar Seguimiento, control y acompañamiento, mediante:<br>Visitas domiciliarias a comercializadores<br>Visitas de control de calidad<br>Visitas de control de compras | Coordinador de fomento productivo |
|   |  | Implementar las buenas prácticas en el manejo de cosecha y post cosecha.   |                                   |

**COMPONENTE: ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN (COMPLEMENTO NUTRICIONAL PROCESADO)**

| PROCESO  | PROCEDIMIENTO   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE                          |
|--|---|---|--------------------------------------|
| <b>ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN</b> | <b>ENTREGA DE COMPLEMENTO NUTRICIONAL PROCESADO TIPO ALMUERZO</b> | Seleccionar los beneficiarios de la entrega de complemento nutricional procesado tipo almuerzo. | Nutricionista de Secretaria de salud |
|  |   | Realizar actividades educativas con beneficiarios directos e indirectos.                        | Psicólogos                           |
|  |   | Orientar las patologías sociales a los solicitantes y beneficiarios.                            |                                      |

| PROCESO  | PROCEDIMIENTO  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE           |
|--|--|--|-----------------------|
| <b>ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN</b> | <b>SEGUIMIENTO Y CONTROL ENTREGA DE COMPONENTE NUTRICIONAL PROCESADO TIPO ALMUERZO</b> | Verificar que la entrega de raciones cumple con la minuta patrón (calidad, cantidad y condiciones organolépticas).       | Trabajadoras Sociales |
|  |  | Realizar visitas a plantas procesadoras de alimentos de los operadores contratistas.                                     | Interventores         |
|  |  | Realizar visitas de seguimiento a puntos de atención.  |                       |
|  |  | Aplicar glosas cuando se entregan raciones procesadas tipo desayuno, almuerzo y comida no conformes con la minuta patrón | Interventores         |
|  |  | Definir los puntos de atención y número de participantes por cada uno de ellos.  | Gerente del PAN       |
|  |  | Realizar visitas de seguimiento para el cumplimiento de glosas.  | Interventores         |

## COMPONENTE: ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

| PROCESO  | PROCEDIMIENTO   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE   |
|--|---|---|---|
| <b>ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN</b>                               | <b>ENTREGA DE COMPLEMENTO NUTRICIONAL NO PROCESADO (MERCADO SOCIAL)</b> | Recibir documentación de los solicitantes de complemento nutricional no procesado.  | Gerente del PAN                                     |
|  |   | Preseleccionar los participantes del complemento nutricional no procesado.  | Coordinador Mercados Sociales                       |
|  |   | Diligenciar las fichas de preselección de participantes.  | Trabajadora Social                                  |
|  |   | Programar visitas domiciliarias por parte de la nutricionista y trabajadora social, para seleccionar núcleos familiares.  | Coordinador de Mercados Sociales                    |
|  |   | Efectuar valoración nutricional (peso / talla) inicial a todos los posibles núcleos familiares participantes del complemento nutricional no procesado – Mercado Social. | Nutricionista de la Secretaría de Desarrollo Social |
|  |   | Realizar anamnesis alimentaria al beneficiario.   |   |
|  |   | Realizar observación de los alimentos de la canasta familiar en el momento de la visita.  |   |
|  |   | Identificar mediante observación signos de desnutrición en alguno de los participantes.   |   |
| Ingresar registros en programa diseñado para calificación nutricional y socio económica. | Coordinador Mercado Social  |   |   |

| PROCESO  | PROCEDIMIENTO   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE   |
|--|---|---|---|
| <b>ATENCIÓN A LA POBLACIÓN EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN</b> | <b>ENTREGA DE COMPLEMENTO NUTRICIONAL NO PROCESADO (MERCADO SOCIAL)</b> | Emitir listado de núcleos familiares seleccionados y no seleccionados.  | Coordinador Mercado Social                          |
|  |   | Acompañar, apoyar y realizar actividades educativas a: participantes del mercado social, operadores y equipo de trabajo del programa municipal de seguridad alimentaria y nutricional.                      | Trabajadora Social                                  |
|  | <b>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ENTREGA DE LOS MERCADOS SOCIALES</b>        | Velar por la correcta entrega de los mercados sociales a los núcleos familiares seleccionados   | Interventor   |
|  |   | Coordinar entregas de los mercados sociales en el centro de acopio durante los días acordados.  | Coordinador de Mercado Social                       |
|  |   | Efectuar valoración nutricional (peso / talla) de seguimiento a los núcleos familiares beneficiarios del complemento nutricional no procesado – Mercado Social, para verificar la recuperación nutricional. | Nutricionista de la Secretaría de Desarrollo Social |

**COMPONENTE: CONTROL VEEDURÍAS Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN**

| PROCESO                         | PROCEDIMIENTO                                   | ACTIVIDADES   | RESPONSABLE               |
|---------------------------------|---|---|---------------------------|
| <p><b>CONTROL CIUDADANO</b></p> | <p><b>PARTICIPACIÓN Y CONTROL CIUDADANO</b></p> | <p>Constituir y reestructurar las veedurías ciudadanas</p>  | <p>Trabajadora Social</p> |
|                                 |   | <p>Realizar capacitación a veedores, a través de talleres teórico – prácticos.</p>  |                           |
|                                 |   | <p>Realizar visitas de seguimiento a los veedores en los Puntos de Atención.</p>  |                           |
|                                 |   | <p>Realizar visitas domiciliarias a veedores ausentes.</p>  |                           |
|                                 |   | <p>Aplicar encuesta para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios directos del componente nutricional servido, tipo almuerzo</p> |                           |

**COMPONENTE: PEDAGÓGICO Y PSICOSOCIAL**

| PROCESO                            | PROCEDIMIENTO                          | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE                                  |
|------------------------------------|--|--|--|
| <p><b>ATENCIÓN PSICOSOCIAL</b></p> | <p><b>INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL</b></p> | <p>Realizar la caracterización de los beneficiarios en la primera fase de intervención.</p>    | <p>Coordinador de componente psicosocial</p> |
|                                    |  | <p>Efectuar sesiones psicoterapéuticas con los participantes del PAN en una segunda fase.</p>  | <p>Psicólogo de operador</p>                 |
|                                    |  | <p>Llevar a cabo encuentros vivenciales con los participantes del PAN en una tercera fase.</p> |  |
|                                    |  | <p>Realizar convenios de capacitación en artes y oficios con el SENA.</p>                      | <p>Gerente del PAN</p>                       |
|                                    |  | <p>Implementar capacitaciones en artes y oficios a las comunidades con el SENA.</p>            | <p>Instructores SENA</p>                     |

**COMPONENTE: POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL**

| PROCESO  | PROCEDIMIENTO  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE   |
|--|--|--|---|
| <p><b>CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b></p> | <p><b>IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b></p> | <p>Identificar las necesidades o de la problemática social a intervenir</p>                                | <p>Coordinador de política pública de seguridad alimentaria y nutricional</p> |
|  |  | <p>Diseñar y formular la política pública de seguridad alimentaria y nutricional.</p>                      |   |
|  |  | <p>Implementar y ejecutar la política publica de seguridad alimentaria y Nutricional.</p>                  |   |
|  |  | <p>Realizar acompañamiento y seguimiento de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional</p> | <p>Coordinador de política pública de seguridad alimentaria y nutricional</p> |
|  |  | <p>Evaluar los efectos e impactos de la política publica de seguridad alimentaria y nutricional.</p>       |   |
|  |  | <p>Socializar informe de las actividades realizadas en la Secretaria de Desarrollo Social y Político</p>   |   |

**COMPONENTE: GERENCIA DEL PAN**

| PROCESO                | PROCEDIMIENTO                   | ACTIVIDADES  | RESPONSABLE     |
|------------------------|---------------------------------|--|-----------------|
| <b>GESTIÓN DEL PAN</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO DEL PAN</b> | Atender la comunidad participante del PAN y los colaboradores del mismo.   | Gerente del PAN |
|                        |                                 | Coordinar las actividades de los operadores con la comunidad participante del PAN.                                 |                 |
|                        |                                 | Realizar seguimiento a las distintas actividades que realizan en el desarrollo del PAN.                            |                 |
|                        |                                 | Socializar los informes de gestión y avance del PAN con el Secretario de Desarrollo Social y Político.             | Gerente del PAN |
|                        |                                 | Reactivar el comité interinstitucional de seguridad alimentaria y nutricional del Municipio de Pereira.            |                 |
|                        |                                 | Acompañar y respaldar la construcción de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional del municipio. |                 |
|                        |                                 | Articular las actividades del PAN en las diferentes secretarías relacionadas con el mismo                          |                 |



### Cargos y Funciones del Pan

A continuación en la tabla 15, se presenta el plan de cargos, actividades y planta de personal existentes en el PAN; en esta descripción se relacionan los cargos en cada secretaría, como el proceso al que corresponde, así como el tipo de vinculación, tiempo de dedicación y número de personas por cargo.

**TABLA 15. PLAN DE CARGOS Y PLANTA DE PERSONAL DEL PAN**

| SECRETARIA                      | PROCESO   | CARGO                                  | ACTIVIDADES   | TIPO DE VINCULACION           | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|---------------------------------|---|--|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL</b> | <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA SALUD PUBLICA EN EL PAN</b> | Secretario de Salud y Seguridad Social | Realizar convocatoria y coordinar el Comité Interinstitucional, donde haya participación social y comunitaria, sobre Políticas de Salud Pública en tema de Seguridad Alimentaria. | Libre Nombramiento y Remoción | Una hora                 | Una                |
|                                 |   | Director operativo                     | Elaborar un plan de acción para el seguimiento de la Política de Salud Pública en el programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Municipio.                             | Contratista                   | Ocho horas               | Una                |
|                                 |   |  | Hacer seguimiento a la implementación de la política de salud pública en el Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el Municipio.                                      |                               |                          |                    |

| SECRETARIA                      | PROCESO   | CARGO  | ACTIVIDADES   | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|---------------------------------|---|--|---|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL</b> | <b>IMPLEMENTACION DE LA SALUD PUBLICA EN EL PAN</b> | Coordinadora del PAN en la Secretaria de Salud   | Hacer seguimiento a los planes de mejora, diseñados por los hallazgos de no aplicación de la política de salud pública en el PAN.<br>Expedir carnés de manipuladores de alimentos.        | Contratista         | Ocho horas               | Una                |
|                                 |   | Nutricionista Secretaria Salud   | Desarrollar la valoración diagnóstica y de seguimiento del estado nutricional de la población objeto del programa (madres gestantes y lactantes, niños de 2 a 12 años y adultos mayores). | Contratista         | Ocho horas               | Seis               |
|                                 |   | Registrar la información nutricional en el Software MULTIVIGI.   |   |                     |                          |                    |
|                                 |   | Programar y suministrar antiparasitarios tanto de primera vez como de segunda vez al 100% de los niños y niñas menores.                        |   |                     |                          |                    |
|                                 |   | Programar y suministrar suplemento ferroso al 60% de la población usuaria menor de 12 años del programa según su estado clínico y nutricional. |   |                     |                          |                    |
|                                 |   | Programar y suministrar sulfato ferroso y ácido fólico al 100% de madres gestantes y lactantes usuarias del programa.                          |   |                     |                          |                    |

| SECRETARIA   | PROCESO   | CARGO  | ACTIVIDADES  | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|--|---|--|--|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>SALUD Y<br/>SEGURIDAD<br/>SOCIAL</b>  | <b>IMPLEMENTACION DE LA<br/>SALUD PUBLICA<br/>EN EL PAN</b> | Nutricionista<br>Secretaria<br>Salud   | Revisar los datos de la primera valoración nutricional frente a los resultados de los seguimientos y diseñar un plan correctivo frente a los usuarios con valoración negativa.   | Contratista         | Ocho horas               | Seis               |
|  |   |  | Intervenir los factores de riesgo (Inseguridad Alimentaria y nutricional) y fomentar factores protectores mediante la realización de talleres grupales.  |                     |                          |                    |
|  |   |  | Diseñar y elaborar los ciclos de menús acorde a: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las necesidades calórico-proteicas de la población usuaria del programa.</li> <li>Oferta de producción de alimentos de la región.</li> </ul> Hábitos alimentarios de la población. |                     |                          |                    |
|  |   | Seleccionar los beneficios de la entrega de complemento nutricional procesado tipo almuerzo. |  |                     |                          |                    |
|  |   | Ingeniera de Alimentos   | Realizar educación sanitaria en manejo higiénico de alimentos a madres comunitarias, manipuladores cárnicos.   |                     |                          |                    |
| Diseñar el instructivo con especificaciones sanitarias de restaurantes y cocinas |   |  |  |                     |                          |                    |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | comunitarias.  |  |  |  |
|  |  |  | Elaborar los planes de mejora de la infraestructura.   |  |  |  |
|  |  |  | Diseñar el instructivo con especificaciones de buenas prácticas de manufactura implementadas en restaurantes y cocinas comunitarias. |  |  |  |

| SECRETARIA                      | PROCESO   | CARGO                  | ACTIVIDADES  | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION /DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|---------------------------------|---|------------------------|--|---------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL</b> | <b>IMPLEMENTACION DE LA SALUD PUBLICA EN EL PAN</b> | Ingeniera de Alimentos | Hacer visitas de valoración de buenas prácticas de manufactura en restaurantes y cocinas comunitarias.               | Contratista         | Ocho horas                | Una                |
|                                 |   |                        | Elaborar planes de mejora sobre los hallazgos de malas prácticas de preparación de alimentos.                        |                     |                           |                    |
|                                 |   |                        | Efectuar seguimiento a los planes de mejoramiento para las buenas prácticas de manipulación de alimentos.            |                     |                           |                    |
|                                 |   |                        | Asesorar en normas sanitarias, aplicadas a las mejoras de la infraestructura de restaurantes y cocinas comunitarias. |                     |                           |                    |

|  |  |                   |  |             |            |     |
|--|--|-------------------|--|-------------|------------|-----|
|  |  | Técnico Ambiental | Realizar visitas de valoración de infraestructura de restaurantes y cocinas.             | Contratista | Ocho horas | Una |
|  |  |                   | Asesorar en las normas sanitarias en las mejoras de restaurantes y cocinas comunitarias. |             |            |     |

| SECRETARIA                   | PROCESO                                    | CARGO                             | ACTIVIDADES   | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|------------------------------|--|-----------------------------------|---|---------------------|--------------------------|--------------------|
| DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO | EJECUCIÓN DEL FOMENTO PRODUCTIVO EN EL PAN | Coordinador de fomento productivo | Seleccionar la población objetivo, pequeños y medianos productores, SISBEN I y II, en área rural y urbana.  | Contratista         | Ocho horas               | Una                |
|                              |  |                                   | Vincular a pequeños productores agropecuarios en las cadenas productivas.   |                     |                          |                    |
|                              |  |                                   | Capacitar a pequeños productores vinculados al programa.  |                     |                          |                    |
|                              |  |                                   | Efectuar Seguimiento, control y acompañamiento, mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas domiciliarias a comercializadores</li> <li>• Visitas de control de calidad</li> <li>• Visitas de control de compras</li> </ul> |                     |                          |                    |

|  |  |            |  |             |            |     |
|--|--|------------|--|-------------|------------|-----|
|  |  |            | Implementar las buenas prácticas en el manejo de cosecha y post cosecha. |             |            |     |
|  | <b>ATENCION A LA POBLACION EN ALIMENTACION Y NUTRICION</b> | Psicólogos | Realizar actividades educativas con beneficiarios directos e indirectos  | Contratista | Ocho horas | Una |
|  |  |            | Orientar las patologías sociales a los solicitantes y beneficiarios.     |             |            |     |

| SECRETARIA                          | PROCESO                  | CARGO                 | ACTIVIDADES  | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>CONTROL CIUDADANO</b> | Trabajadoras Sociales | Verificar que la entrega de raciones cumple con la minuta patrón (calidad, cantidad y condiciones organolépticas).   | Contratista         | Ocho horas               | Siete              |
|                                     |                          |                       | Diligenciar las fichas de preselección de participantes.   |                     |                          |                    |
|                                     |                          |                       | Acompañar, apoyar y realizar actividades educativas a: participantes del mercado social, operadores y equipo de trabajo del programa municipal de seguridad alimentaria y nutricional. |                     |                          |                    |
|                                     |                          |                       | Constituir y reestructurar las veedurías ciudadanas.   |                     |                          |                    |
|                                     |                          |                       | Realizar capacitación a veedores, a través de talleres teórico – prácticos.  |                     |                          |                    |
|                                     |                          |                       | Realizar visitas de seguimiento a los veedores en los Puntos de Atención.  |                     |                          |                    |
|                                     |                          |                       | Realizar visitas domiciliarias a veedores ausentes   |                     |                          |                    |

|  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  |  |  | Aplicar encuesta para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios directos del componente nutricional servido, tipo almuerzo. |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|

| <b>SECRETARIA</b>                   | <b>PROCESO</b>   | <b>CARGO</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIPO DE VINCULACION</b> | <b>TIEMPO DE DEDICACION/DIA</b> | <b>NUMERO DE PERSONAS</b> |
|-------------------------------------|--|---------------|---|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>ATENCION A LA POBLACION EN ALIMENTACION Y NUTRICION</b> | Interventores | Realizar visitas a plantas procesadoras de alimentos de los operadores contratistas.                                      | Contratista                | Ocho horas                      | Tres                      |
|                                     |  |               | Realizar visitas de seguimiento a puntos de atención.   |                            |                                 |                           |
|                                     |  |               | Aplicar glosas cuando se entregan raciones procesadas tipo desayuno, almuerzo y comida no conformes con la minuta patrón. |                            |                                 |                           |
|                                     |  |               | Realizar visitas de seguimiento para el cumplimiento de glosas.   |                            |                                 |                           |
|                                     |  |               | Velar por la correcta entrega de los mercados sociales a los núcleos familiares seleccionados.                            |                            |                                 |                           |



| SECRETARIA                   | PROCESO   | CARGO                         | ACTIVIDADES  | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|------------------------------|---|-------------------------------|--|---------------------|--------------------------|--------------------|
| DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO | ATENCION A LA POBLACION EN ALIMENTACION Y NUTRICION | Coordinador Mercados Sociales | Preseleccionar los participantes del complemento nutricional no procesado.   | Contratista         | Ocho horas               | Una                |
|                              |   |                               | Programar visitas domiciliarias por parte de la nutricionista y trabajadora social, para seleccionar núcleos familiares. |                     |                          |                    |
|                              |   |                               | Ingresar registros en programa diseñado para calificación nutricional y socio económica.                                 |                     |                          |                    |
|                              |   |                               | Emitir listado de núcleos familiares seleccionados y no seleccionados.   |                     |                          |                    |
|                              |   |                               | Coordinar entregas de los mercados sociales en el centro de acopio durante los días acordados.                           |                     |                          |                    |

| SECRETARIA                          | PROCESO  | CARGO   | ACTIVIDADES   | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION /DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------|--|---|---|---------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>ATENCION A LA POBLACION EN ALIMENTACION Y NUTRICION</b> | Nutricionista de la Secretaria de Desarrollo Social | Efectuar valoración nutricional (peso / talla) inicial a todos los posibles núcleos familiares participantes del complemento nutricional no procesado – Mercado Social.                                     | Contratista         | Ocho horas                | Una                |
|                                     |  |   | Realizar anamnesis alimentaria al beneficiario.   |                     |                           |                    |
|                                     |  |   | Realizar observación de los alimentos de la canasta familiar en el momento de la visita.  |                     |                           |                    |
|                                     |  |   | Identificar mediante observación signos de desnutrición en alguno de los participantes.   |                     |                           |                    |
|                                     |  |   | Efectuar valoración nutricional (peso / talla) de seguimiento a los núcleos familiares participantes del complemento nutricional no procesado – Mercado Social, para verificar la recuperación nutricional. |                     |                           |                    |

| <b>SECRETARIA</b>                   | <b>PROCESO</b>              | <b>CARGO</b>                          | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIPO DE VINCULACION</b> | <b>TIEMPO DE DEDICACION /DIA</b> | <b>NUMERO DE PERSONAS</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>ATENCIÓN PSICOSOCIAL</b> | Coordinador de componente psicosocial | Realizar la caracterización de los beneficiarios en la primera fase de intervención.    | Contratista                | Ocho horas                       | Una                       |
|                                     |                             | Psicólogo de operador                 | Efectuar sesiones psicoterapéuticas con los participantes del PAN en una segunda fase.  | Contratista                | Ocho horas                       | Catorce                   |
|                                     |                             |                                       | Llevar a cabo encuentros vivenciales con los participantes del PAN en una tercera fase. |                            |                                  |                           |
|                                     |                             | Instructores SENA                     | Implementar capacitaciones en artes y oficios a las comunidades con el SENA.            | Contratista                | Ocho horas                       | Una                       |

| SECRETARIA                          | PROCESO   | CARGO   | ACTIVIDADES  | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------|---|---|--|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>CONSTRUCCION DE LA POLITICA PÚBLICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b> | Coordinador de Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional. | Identificar las necesidades o de la problemática social a intervenir                                 | Contratista         | Ocho horas               | Una                |
|                                     |   |   | Diseñar y formular la política pública de seguridad alimentaria y nutricional.                       |                     |                          |                    |
|                                     |   |   | Implementar y ejecutar la política publica de seguridad alimentaria y nutricional.                   |                     |                          |                    |
|                                     |   |   | Realizar acompañamiento y seguimiento de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional. |                     |                          |                    |
|                                     |   |   | Evaluar los efectos e impactos de la política publica de seguridad alimentaria y nutricional.        |                     |                          |                    |
|                                     |   |   | Socializar informe de las actividades realizadas en la Secretaria de Desarrollo Social y Político.   |                     |                          |                    |

| SECRETARIA                          | PROCESO                | CARGO           | ACTIVIDADES   | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION/DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------|---|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>GESTION DEL PAN</b> | Gerente del PAN | Atender la comunidad participante del PAN y los colaboradores del mismo.                                | Contratista         | Ocho horas               | Una                |
|                                     |                        |                 | Coordinar las actividades de los operadores con la comunidad participante del PAN.                      |                     |                          |                    |
|                                     |                        |                 | Realizar seguimiento a las distintas actividades que realizan en el desarrollo del PAN.                 |                     |                          |                    |
|                                     |                        |                 | Socializar los informes de gestión y avance del PAN con el Secretario de Desarrollo Social y Político.  |                     |                          |                    |
|                                     |                        |                 | Reactivar el comité interinstitucional de seguridad alimentaria y nutricional del Municipio de Pereira. |                     |                          |                    |

| SECRETARIA                          | PROCESO                | CARGO           | ACTIVIDADES  | TIPO DE VINCULACION | TIEMPO DE DEDICACION /DIA | NUMERO DE PERSONAS |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------|--|---------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO</b> | <b>GESTION DEL PAN</b> | Gerente del PAN | Acompañar y respaldar la construcción de la política pública de seguridad alimentaria y nutricional del municipio. | Contratista         | Ocho horas                | Una                |
|                                     |                        |                 | Articular las actividades del PAN en las diferentes secretarias relacionadas con el mismo.                         |                     |                           |                    |
|                                     |                        |                 | Gestionar los recursos para las mejoras de infraestructura de restaurantes y cocinas.                              |                     |                           |                    |
|                                     |                        |                 | Definir los puntos de atención y número de participantes por cada uno de ellos.                                    |                     |                           |                    |
|                                     |                        |                 | Recibir documentación de los solicitantes de complemento nutricional no procesados                                 |                     |                           |                    |
|                                     |                        |                 | Realizar convenios de capacitación en artes y oficios con el SENA.   |                     |                           |                    |

### **5.3 ETAPA DE DIRECCIÓN**

El direccionamiento estratégico es la etapa que permite materializar la planeación que dará norte al PAN; para generar identidad de grupo en el mismo se necesita como proceso clave que el grupo se comprometa, para ello es indispensable iniciar el proceso de direccionamiento con la fase de sensibilización.

#### **5.3.1. FASE DE SENSIBILIZACIÓN**

A través de esta etapa se logran los distintos niveles de participación, motivación, empoderamiento y articulación funcional. En el desarrollo de los encuentros de trabajo con el equipo, se espera identificar el liderazgo entre los participantes, quienes pueden ser potencializados para beneficio del grupo y convertirse en agentes motivadores y de seguimiento de acuerdos que se establezcan en las diferentes sesiones a realizarse en esta fase de direccionamiento.

Para la ejecución de los talleres se propone involucrar a los operadores del programa con su equipo de funcionarios y los colaboradores de la Alcaldía de Pereira que tienen relación con el Plan en las diferentes secretarías, tales como: Desarrollo Social y Político, Desarrollo Rural, Salud y Seguridad Social y Educación.

En esta etapa el propósito principal es que los integrantes del programa comprendan la importancia y el impacto del mismo en la calidad de vida de las comunidades pereiranas y la relevancia de un trabajo bien realizado en beneficio de la población vulnerable; igualmente presentarles todo el alcance de la planeación estratégica y hacerles sentir el significado de la labor efectuada por cada persona dentro del PAN.

La fase de dirección, se realizará en diferentes espacios de encuentro donde se de el reconocimiento del uno por el otro, proporcionando una reflexión del respeto por la diferencia y desarrollando la capacidad de escucha y valoración de la visión de cada persona.

Posterior a la sensibilización y socialización del Plan Estratégico, se programa un segundo momento para la construcción colectiva del Plan de

Acción, donde se definen: responsables por proyecto, tiempo para el diseño y ejecución de los mismos.

Una vez alcanzados los propósitos propuestos en las reuniones uno y dos, se recomienda continuar con estos espacios de encuentro un día al mes. Para la optimización del tiempo de reunión se recomienda en la mañana, trazar como objetivo fundamental el permitir que los colaboradores cuenten con un momento para presentar a sus compañeros los logros en su desempeño, comenten las dificultades para realizar su tarea y /o propuestas de mejora para el trabajo y en horas de la tarde, efectuar una jornada recreativa donde haya concursos, actividades de integración y deportes.

En los espacios de recreación se puede facilitar la integración familiar con la participación de los parientes de los colaboradores.

### **Metodología para la Sensibilización**

Antes de iniciar con el proceso de sensibilización debe haber un contrato en términos de compromiso, donde los responsables de cada proceso y los facilitadores, expresan las expectativas frente al funcionamiento del Plan Anual de Nutrición- PAN.

A continuación se expondrá la metodología para la realización de los diferentes talleres:

Al iniciar un proceso de capacitación grupal se hace necesario establecer actividades de caldeoamiento o "rompe-hielo", para las cuales existen múltiples técnicas con el fin de que el facilitador aborde al grupo de personas con las que va a estar en contacto como mínimo una o varias horas.

Al iniciar este taller se realiza una actividad que permite crear un clima de acercamiento y de confianza en pro de la interacción que se presentará en los minutos siguientes.

Este momento se inicia con una actividad de presentación consistente en la entrega a cada integrante del coro de una canción, cada coro esta repetido n-veces, con el propósito de favorecer la conformación de subgrupos los cuales se conforman cuando cada persona comienza a cantar un coro diferente y así encuentra a sus pares; una vez constituidos los subgrupos, estos deben diseñar una estrategia de presentación a la totalidad del grupo.



Posterior a la presentación de todos los subgrupos cada grupo vuelve a su lugar y termina el ejercicio con un abrazo como parte del reconocimiento del otro. Esta actividad se elige por tratarse de un grupo numeroso y porque propicia un reconocimiento entre todos, optimizando el tiempo de la presentación.

Se prosigue con la sensibilización frente a la problemática del hambre y un video institucional que refleje la realidad del hambre en Pereira y se hace una reflexión sobre el problema planteado con dos preguntas como:

1) ¿Cuál considera que puede ser el aporte del programa para superar el hambre y la desnutrición en la población más vulnerable de nuestro municipio? y

2) Usted como parte de este equipo de trabajo ¿cual cree que sea su aporte para solucionar esta problemática?.

Seguidamente, se propicia un espacio para que los participantes comenten sus opiniones.

Luego, se concluye con una reflexión acerca de la importancia del papel de cada persona del programa para solucionar la problemática planteada en el municipio.

Como paso siguiente se socializa la experiencia de las mesas de trabajo para la construcción del plan estratégico del PAN.

Finalmente, se prosigue con la presentación del plan estratégico que figura en la tabla 11, como la herramienta metodológica para contribuir a la superación del flagelo del hambre en el municipio.

En un segundo encuentro y retomando el plan estratégico se inicia la construcción del plan de acción utilizando la matriz presentada en la tabla 12 para tal fin. En esta construcción a cada proyecto se le definen objetivos específicos, metas, actividades, responsables, tiempo para el logro y recursos económicos.

Para la realización de las reuniones mensuales se asigna la responsabilidad de la preparación a subgrupos de trabajo y la metodología será diseñada por cada uno de ellos con la recomendación de un buen manejo del tiempo y el establecimiento de compromisos y seguimiento de los mismos, otorgando así

valor e importancia al espacio de socialización de logros, dificultades y propuestas de mejoramiento.

### **5.3.2. ESTRATEGIA COMUNICATIVA**

Para lograr el éxito en el direccionamiento estratégico es fundamental definir una estrategia comunicativa donde se desarrollen los principios facilitadores tales como: puntos de vista, origen del conflicto, diferencias perceptuales y sinergias.

El dar a conocer la información generada en el Plan crea empoderamiento por parte de funcionarios y participantes de este, para ello se propone la creación de las siguientes estrategias:

- Creación de un Blog, para ilustrar el funcionamiento de los puntos de atención.
- Un boletín mensual que resuma los logros del programa.
- Establecimiento de un concurso para establecer un slogan, la imagen corporativa, y una canción que identifique el Plan.
- Programas radiales.
- Programas televisivos.
- Entrevistas con funcionarios directivos, contratistas, subsecretarios, secretarios de despacho, participantes del PAN, entre otros.
- Creación de videos
- Plegables
- Registros fotográficos de cada actividad

Se propone la vinculación de un comunicador social al Plan Anual de Nutrición, que apoyado por la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía, lidere esta estrategia; el insumo para el desarrollo de la misma será la participación de todos los funcionarios con entrevistas, artículos, testimonios

de los participantes, operadores, nutricionistas, líderes y administrativos del mismo.

### **5.3.3. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

Para llevarla a cabo se establecerá un diagnóstico de necesidades de capacitación técnica como en la ISO 22000, el conocimiento del CONPES 113, los buenos hábitos alimentarios, las huertas caseras, el reciclaje, la vivienda y entornos saludables, la lactancia materna, preparaciones caseras, culinaria.

De otro lado se hace necesario tener en cuenta el desarrollo humano integral para lo cual se propone realizar capacitaciones en temas de desarrollo humano relacionados con: Coaching, biodanza y servicio al cliente.

## **5.4 ETAPA DE CONTROL**

Todo proceso administrativo requiere de instrumentos de medición que permitan determinar el impacto de la implementación del Plan, el contar con resultados numéricos como insumo para la alta dirección en la toma de decisiones y para el mejoramiento de la planeación.

Además, es importante el diseño adecuado de los indicadores y una interpretación asertiva de los mismos, repercutiendo de manera decisiva en la mejora continua, ingrediente propio de un sistema de gestión de calidad.

En la etapa de control los indicadores, reflejan el comportamiento real del programa, dimensionando el alcance y definiendo claramente las posibles deficiencias.

A continuación se plantean indicadores de carácter universal para medir los aspectos más relevantes de un plan de seguridad alimentaria y nutricional; indicadores de resultado, para determinar el impacto del plan estratégico e indicadores de gestión, diseñados para definir la efectividad de los procesos planteados en el manual de calidad.

#### **5.4.1. INCADORES UNIVERSALES<sup>32</sup>**

En el área de seguridad alimentaria y nutricional, se han establecido mediante la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO en Roma y el Institut de Recherche pour le Développement - IRD, en Montpellier, Francia, unos indicadores específicos en tres sectores determinados:

- Disponibilidades alimentarias,
- Acceso a los alimentos,
- Estabilidad de los suministros y
- Aceptabilidad cultural.

A continuación se adaptan en cada una de las categorías anteriores los indicadores aplicables al Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Pereira-PAN. Todos ellos se miden mediante un software, (FAOSTAT), definido por la FAO. Estos se presentan para las categorías, describiendo los rangos en cada aspecto y su valoración en los casos existentes.

Indicadores para determinar disponibilidad alimentaria entre los que se encuentran:

- Balances alimentarios nacionales.
- Producción, Superficies cultivadas y rendimientos
- Promedios de producción a nivel familiar.

A continuación en tabla 16, se describen las medidas consideradas en cada indicador.

---

<sup>32</sup> FAO; IRD. Servicio de Planificación, Estimación y Evaluación de la Nutrición. Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO; Institut de Recherche pour le Développement. Montpellier - IRD, Francia. Indicadores de nutrición para el desarrollo. Indicadores utilizables por sector. Capítulo 3. p. 52-58. Roma, 2006.

**TABLA 16. INDICADORES UNIVERSALES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL**

| CATEGORÌA                   | INDICADOR   | FACTOR DETERMINANTE   | VALORACIÒN  |
|-----------------------------|---|---|---|
| DISPONIBILIDAD DE ALIMENTOS | BALANCES ALIMENTARIOS NACIONALES                  | Porcentaje % de población subnutrida.   | <p>&lt; 2,5%: sumamente bajo</p> <p>2,5-&lt; 5% muy bajo</p> <p>5-&lt;20% moderadamente bajo</p> <p>20-&lt;35% moderadamente elevado</p> <p>&gt;=35% muy elevado.</p> |
|                             |   | Suministro de energía alimentaria (SEA) en Kcal / día por persona.  | NO EXISTE   |
|                             | PRODUCCIÓN, SUPERFICIES CULTIVADAS Y RENDIMIENTOS | Índice de producción de alimentos.  | NO EXISTE   |
|                             |   | Tasa de autosuficiencia de alimentos básicos (de cada alimento básico, % de las necesidades energéticas satisfechas mediante el consumo de alimentos de producción doméstica) | NO EXISTE   |

| CATEGORÍA                   | INDICADOR                                 | FACTOR DETERMINANTE   | VALORACIÓN |
|-----------------------------|---|---|------------|
| DISPONIBILIDAD DE ALIMENTOS | Promedios de producción a nivel familiar. | % de familias que poseen un huerto familiar.  | NO EXISTE  |
|                             |   | % de familias que disponen de una pequeña actividad ganadera (aves de corral, ovejas, cerdos, conejos, piscicultura). | NO EXISTE  |
| ACCESO A LOS ALIMENTOS      | Precios e ingresos.                       | Ingresos medios familiares (zonas urbanas principalmente) y como % del sueldo mínimo legal.                           | NO EXISTE  |
|                             |   | Índices de precios de los productos alimenticios (básicos, productos importados) en los mercados locales.             | NO EXISTE  |
|                             | Pobreza.                                  | % de población pobre (cuyos ingresos son inferiores al umbral nacional de pobreza).                                   | NO EXISTE  |
|                             |   | Coeficiente de Gini de ingresos familiares (% de los ingresos nacionales recibidos por el 40% más pobre).             | NO EXISTE  |

| CATEGORÍA                             | INDICADOR   | FACTOR DETERMINANTE   | VALORACIÓN |
|---------------------------------------|---|---|------------|
| <b>ACCESO A LOS ALIMENTOS</b>         | Infraestructura.  | Carreteras asfaltadas o pavimentadas como % del kilometraje total.              | NO EXISTE  |
|                                       | Nivel de vida de los hogares.   | Relación sueldos agrícolas / urbanos.   | NO EXISTE  |
|                                       |   | Tasa de desempleo, o tasa de empleo de la población en edad de trabajar (en %). | NO EXISTE  |
|                                       | Consumo de alimentos.   | Número de comidas consumidas por día.   | NO EXISTE  |
|                                       |   | % de familias que consumen menos de 2 comidas al día.                           | NO EXISTE  |
| <b>ESTABILIDAD DE LOS SUMINISTROS</b> | Variabilidad de los precios de los productos alimenticios.                      | IGUAL AL INDICADOR  | NO EXISTE  |
|                                       | % de familias que disponen de equipo de cocina y de elaboración y conservación. | IGUAL AL INDICADOR  | NO EXISTE  |

La cuarta categoría de indicadores, referida a la aceptabilidad, requiere encuestas cualitativas específicas; por tal razón se dificulta el determinar indicadores normalizados.

#### 5.4.2. INDICADORES DE RESULTADOS

Estos indicadores tienen por objetivo principal determinar el alcance del plan de desarrollo propuesto en la tabla 11 de este capítulo; seguidamente en la tabla 17, se describen dichos indicadores:

**TABLA 17. MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS DEL PAN**

| Componente                | Nombre del Indicador  | Fórmula  | Tiempo de Medición |
|---------------------------|---|--|--------------------|
| <b>Fomento Productivo</b> | % de Vinculación de pequeños productores Agropecuarios.     | No. Pequeños Productores Agropecuarios Identificados / No. Pequeños productores Agropecuarios del Municipio.*100.                                      | Mensual            |
|                           | % de Comercialización de productos de pequeños productores. | No. de toneladas comercializadas de pequeños productores agropecuarios / No. de toneladas comercializadas de pequeños productores del Municipio. *100. | Mensual            |
|                           | % de Sostenibilidad de proyectos de población vulnerable.   | No. proyectos en funcionamiento / No. proyectos financiados. *100.   | Anual              |
|                           | % de asociatividad pequeños productores.                    | No. asociaciones constituidas de pequeños productores agropecuarios / No. de pequeños productores vinculados al programa. * 100.                       | Anual              |



| <b>Componente</b>       | <b>Nombre del Indicador</b>                                | <b>Fórmula</b>  | <b>Tiempo de Medición</b> |
|-------------------------|--|---|---------------------------|
| <b>Salud Pública</b>    | % de Población recuperada nutricionalmente.                | No. población recuperada / No. población intervenida. * 100.  | Anual                     |
|                         | % de Enfermedades parasitarias.                            | No. personas con enfermedades parasitarias identificada / No. personas atendidas por el PAN. *100.        | Mensual                   |
|                         | % de operadores aplicando buenas prácticas de manufactura. | No. de operadores aplicando buenas prácticas de manufactura / No. operadores del PAN.*100.                | Trimestral                |
| <b>Pedagógico</b>       | % de familias capacitadas en estilos de vida saludable.    | No. familias capacitadas / No. familias vinculadas a las capacitación de estilos de vida saludable. *100. | Semestral                 |
| <b>Gerencia del PAN</b> | % de competencias desarrolladas por el personal del PAN.   | No. de competencias generales desarrolladas / No. competencias generales requeridas. *100.                | Anual                     |

### 5.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores, tienen como propósito principal medir en términos de gestión los resultados esperados en los componentes del Plan Anual de Nutrición, definidos en el manual de procesos y procedimientos. A continuación en la tabla 18, se presentan algunos indicadores al respecto.

**TABLA 18. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PAN**

| <b>Componente</b>               | <b>Nombre del Indicador</b>   | <b>Fórmula</b>   | <b>Tiempo de Medición</b> |
|---------------------------------|---|--|---------------------------|
| <b>Salud Pública</b>            | % de Participación de Socios Estratégicos.  | No. de Instituciones vinculadas al PAN / No. de instituciones participantes en el comité de seguridad alimentaria * 100  | Anual                     |
| <b>Fomento Productivo</b>       | % de Productos agropecuarios de pequeños productores compradas por operadores del PAN | No. de ton. de alimentos de pequeños productores agropecuarios comercializadas a operadores / No. de ton alimentos de pequeños productores agropecuarios comercializadas * 100 | Semestral                 |
| <b>Alimentación y Nutrición</b> | % de Cobertura de atención alimentos servidos.  | No. de Almuerzos entregados / No. solicitudes decepcionadas * 100  | Bimestral                 |
|                                 | % de Cobertura de atención mercados sociales.   | No. de mercados entregados / No. solicitudes recepcionadas * 100   | Bimestral                 |
|                                 | % de Veedurías ciudadanas en funcionamiento   | No. de veedurías ciudadanas en funcionamiento / No. de veedurías constituidas * 100  | Bimestral                 |

| <b>Componente</b>                                | <b>Nombre del Indicador</b>   | <b>Fórmula</b>  | <b>Tiempo de Medición</b> |
|--|---|---|---------------------------|
| <b>Pedagógico y Psicosocial</b>                  | % de Disminución de conflictos familiares.  | No. de familias con conflictos resueltos /<br>No. familias intervenidas psicosocialmente.<br>*100.  | Trimestral                |
| <b>Política pública de seguridad alimentaria</b> | % de participación Ciudadana e institucional en la construcción de la política pública de seguridad alimentaria | No. de participantes en las mesas de construcción de la política de seguridad alimentaria / No. de instituciones y organizaciones comunitarias invitadas *<br>100 | Trimestral                |
| <b>Gerencia del PAN</b>                          | % de Recursos de Cofinanciación.  | No. de Recursos Financieros Gestionados / No. de Recursos propios.*100.   | Anual                     |

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- El modelo de proceso administrativo aplicado a la operatividad del PAN, permitirá su planeación, direccionamiento, organización y control, optimizando los recursos humanos, logísticos y financieros existentes en el mismo.
- El problema de la inseguridad alimentaria y nutricional debe abordarse desde las soluciones estructurales para los programas implementados que permitan la sostenibilidad de los mismos a través del tiempo, pero antes de esto se hace necesario poner la casa en orden, es decir organizar los programas existentes con el fin de dar paso a las soluciones del largo plazo como las políticas públicas.
- La contextualización del modelo de aplicación del proceso administrativo como solución a la falta de operatividad de un programa como el PAN, permitirá identificar su aplicación en otros espacios relacionados con las políticas públicas sociales de las administraciones municipales, departamentales y nacionales.
- El estudio y aplicación del proceso administrativo aplicado concienzudamente en un escenario laboral específico se ha perfilado como valiosa herramienta para la optimización de los espacios administrativos tanto en el sector público como en el privado.
- Se estableció una metodología participativa con instrumentos técnicos para la elaboración del plan estratégico de desarrollo para el programa.

- Al retomar toda la información existente y complementarla con la presente investigación, se dió trazabilidad al Programa con un enfoque de procesos y procedimientos, acercando de ésta manera a funcionarios y población involucrada hacia la comprensión del funcionamiento del mismo.
- La propuesta entrega elementos de dirección bajo un enfoque de desarrollo humano que pueden propiciar crecimiento personal de los colaboradores en pro de un mayor empoderamiento y compromiso del programa.
- Se establecieron indicadores de impacto, resultado y gestión que no existen al interior del Programa y que permitirán tener control sobre el impacto que se generará con el mismo a través de su desarrollo.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Para el éxito de la operativización del Plan Anual de Alimentación PAN, es de vital importancia el papel de la Gerencia en la articulación de los procesos y procedimientos de las Secretarías partícipes en la ejecución.
- La reactivación del Comité de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio, es un espacio propicio para la generación de alianzas estratégicas y optimización de acciones institucionales en la temática de seguridad alimentaria y nutricional en el territorio.
- Realizar la difusión local e internacional del alcance y logros del plan a favor de la población vulnerable del Municipio, como estrategia de gestión para canalizar recursos económicos a favor de la ampliación de cobertura.
- Implementar el modelo de operativización propuesto en este trabajo en el plan anual de nutrición, para concretar metas claras en la fase planeación a través de la matriz de plan estratégico, favorecer el empoderamiento del personal para la implementación del mencionado este; establecer y definir las actividades de cada uno de los cargos por proceso y Secretaría y finalmente implementar un sistema de control a través de indicadores universales de resultados y de gestión para propiciar la mejora continua.
- Para la ejecución de los proyectos planteados en el Pan Estratégico, se sugiere incluir los proyectos y formularlos de acuerdo con la metodología BPIN, utilizada por la Secretaría del Planeación Municipal en su banco de proyectos de inversión nacional.

- En la actualidad los procesos que maneja cada secretaría desde la seguridad alimentaria y nutricional, se encuentran diseminados en varios manuales. Se sugiere la adopción del modelo de presentación de los manuales de calidad de cada Secretaría aquí planteados, para su mejor visualización y comprensión del Plan.
- A través del aporte realizado con la consolidación de cargos del PAN en cada secretaría, se visualiza la necesidad de un estudio de análisis de cargos para el mismo.
- Se hace necesario realizar un estudio de costos o inversión para el modelo administrativo propuesto teniendo en cuenta la opinión de los destinatarios y dado su poder político y real sobre el mismo; en el sentido de contar con un aval previo para iniciar una segunda etapa contemplando su análisis económico y financiero.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE PEREIRA. Secretaría de Desarrollo Social y Político. Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Proyecto: Mejoramiento del programa de seguridad alimentaria y nutricional, para su transformación en política pública en el municipio de Pereira. 2007-2008”.

ARENAS, V. W. Administración por resultados. Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Grupo de investigación Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial 2004.

BANCO MUNDIAL Y PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTACION, PMA. Agosto de 1991. Food Aid in Africa: An Agenda for the 1990's, Washington, D.C. y Roma.

CRUZ ROJA COLOMBIANA, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE SOCIEDADES DE LA CRUZ ROJA Y MEDIA LUNA ROJA. Pollogía de los desastres. Manual DE prevención y atención de desastres. 1995.

DA SILVA, R. Teoría de la Administración. Editorial Thompson p. 55. 2002.

DE CASTRO, JOSUÉ. 1969. Geopolítica del hambre. 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica.

DNP: DDS - PNDH – DDUPA. CONPES SOCIAL 91. “Metas Y Estrategias De Colombia Para El Logro De Los Objetivos De Desarrollo Del Milenio - 2015”. Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio del Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Versión aprobada. Bogotá, D.C., 14 de marzo de 2005.

DNP, ACCION SOCIAL, PNUD. Hacia una Colombia equitativa e incluyente, informe de Colombia. Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2005.

EVANS, J.; LINDSAY, W. Administración y control de la calidad. Editorial Thompson. 2005. p. 3.



FAO; IRD. Servicio de Planificación, Estimación y Evaluación de la Nutrición. Dirección de Nutrición y Protección del Consumidor. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO; Institut de Recherche pour le Développement. Montpellier - IRD, Francia. Indicadores de nutrición para el desarrollo. Guía de referencia. Capítulo 3. p. 52-58. Roma, 2006.

GALLEGO, CARMONA, L. J. PMSAN. Alcaldía De Pereira Programa Municipal De Seguridad Alimentaria Y Nutricional. Informe De Gestión 2005.

GARCÍA A., A. M. Seguridad alimentaria. Aportes desde la institucionalidad pública gubernamental. Estudio de caso: Pereira. Departamento de Risaralda. Pontificia Universidad Javeriana. Tesis Maestría en Desarrollo Rural. 2005.

GAVIRIA, S. L.; SANZ, C. L. A. Alcaldía de Pereira. Secretaría De Desarrollo Social y Político. Informe de Gestión PAN 2008.

HELLRIEGEL, D; JACKSON, S.; SLOCUM, J. Administración: un enfoque basado en competencias. 2002.

LULA DA SILVA. L. I. Proyecto Fome Zero, para acabar con el hambre. Brasil. Octubre de 2001.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural, Ministerio De Educación Nacional, Departamento Nacional De Planeación, Instituto Colombiano De Bienestar Familiar, Instituto Colombiano De Desarrollo Rural. Política Nacional De Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN). Documento CONPES 113. Versión Aprobada. Bogotá D. C., 31 de Marzo de 2008.

OCEANO, Enciclopedia del empresario, 2001. p. 561.

OSPINA G., A. Direccionamiento Estratégico Orientado A Resultados. En: Grupo de investigación en desarrollo humano y organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Capítulo. 3 p. 57. 2004.

PEREZ DE ARMIÑO, KARLOS. 2007. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Disponible en: Página web: <http://dicc.Hegoa.efaber.net/listar/mostrar/121>. Consultado diciembre 10 de 2008.

PROGRAMA ESPECIAL PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA - PESA EN CENTROAMÉRICA, FAO. Seguridad alimentaria y nutricional. Conceptos básicos. 2002.

PROSALUS, Cáritas española y Veterinarios sin Fronteras. 2007. "10 preguntas sobre el derecho a la alimentación" (online). Campaña Por El Derecho a La Alimentación. (Citado el 10 de noviembre de 2008): Disponible en Internet: <http://www.prosalus.es/derechoAl/dApreguntasClave.pdf>.

REPÚBLICA DE COLOMBIA- Departamento Nacional de Planeación – DNP. Dirección de inversiones y finanzas públicas. Grupo asesor de la gestión de programas y proyectos de inversión pública – GAPI Programa de las naciones unidas para el desarrollo – PNUD. Proyecto de modernización de la administración financiera del sector público – MASFP. Manual metodológico general, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos. Bogotá, D.C., 2004.

SEN, AMARTYA. Poverty and Famines, En: DNP, PNUD, ACCION SOCIAL. Objetivos de Desarrollo del Milenio. Hacia una Colombia equitativa e incluyente. Informe de Colombia. 2005.

TREJOS, N. A. 8 Claves del éxito en el servicio al cliente. Seminarios Andinos, 2007.