



Lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores SDIS: Experiencia desde el Comedor Policarpa.

Agda Lisbeth Jiménez Cifuentes

Claudia Stella López Sanabria

Sandra Milena Yopasa Cardona

Profesor Tutor

Obed Alfonso Fragozo Manjarrez

Especialización en Gerencia Social

Bogotá D.C., mayo 2020

### **Resumen**

Con base en el desarrollo de la planeación estratégica como instrumento de la Gerencia Social, el presente proyecto avanza en la formulación de lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores de la Secretaría Distrital de Integración Social, realizando un recorrido documental a través de la evolución del servicio a la luz de los Planes de Desarrollo Distrital y las Políticas Públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional, reconociendo las situaciones asociadas a dicho tiempo de permanencia e identificando las estrategias que determinan su conveniencia, en aras de contribuir a la efectividad del servicio.

### **Abstract**

Based on the development of strategic planning as an instrument of Social Management, this project advances in the formulation of guidelines for the definition of an adequate time of permanence of the participants in the dining services of the District Secretariat for Social Integration, carrying out a documentary tour through the evolution of the service to the eyes of the District Development Plans and the Public Policies for Food and Nutrition Security, recognizing the situations associated with this period of permanence and identifying the strategies that determine their convenience, for the sake of contribute to the effectiveness of the service.

***Palabras clave:*** planeación estratégica, comedores comunitarios, seguridad alimentaria.

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Contenido</b> .....	3
<b>1. Introducción</b> .....	7
<b>2. Descripción del Problema</b> .....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Contextualización .....	14
2.3. Formulación del problema.....	20
2.4. Árbol de problemas.....	20
<b>3. Justificación</b> .....	21
<b>4. Objetivos</b> .....	23
4.1. Objetivo General.....	23
4.2. Objetivos Específicos.....	23
<b>5. Diseño Metodológico</b> .....	23
<b>6. Revisión Bibliográfica</b> .....	27
6.1. Seguridad alimentaria y garantía de derechos .....	27
6.2. Desarrollo de capacidades .....	28
6.3. Corresponsabilidad como ejercicio de ciudadanía.....	29
6.4. Asistencialismo: ¿Resultado del Estado social de derecho? .....	31
6.5. Mecanismos de seguimiento y evaluación .....	32
<b>7. Métodos y Técnicas de Recolección de Información</b> .....	35
<b>8. Resultados Finales e Instrumentos de la Gerencia Social</b> .....	41
8.1. Perfil y Caracterización de la Organización .....	41

8.2. Selección del Instrumento de Gerencia Social. ....	44
8.3. Resultados de la aplicación del instrumento de Gerencia Social. ....	57
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>61</b>
<b>10. Referencias.....</b>	<b>62</b>
<b>11. Anexos.....</b>	<b>66</b>
11.1. Anexo 1: Entrevistas Semiestructuradas .....	66
11.2. Balanced ScoreCard.....	83

**Índice de Tablas**

Tabla 1. Distribución de participantes por grupo etario.....	16
Tabla 2. Distribución de participantes por sexo .....	16
Tabla 3. Distribución de participantes por identificación de género .....	17
Tabla 4. Distribución de participantes por actividad .....	17
Tabla 5. Distribución de participantes por grupo etario y actividad.....	18
Tabla 6. Distribución de participantes con discapacidad .....	19
Tabla 7. Distribución de participantes por grupo étnico .....	19
Tabla 8. Interpretación y presentación de información recolectada .....	38
Tabla 9. Análisis de involucrados.....	46
Tabla 10. Matriz DOFA: Capacidades internas - Fortalezas.....	48
Tabla 11. Matriz DOFA: Capacidades internas - Debilidades .....	49
Tabla 12. Matriz DOFA: Factores externos - Oportunidades .....	50
Tabla 13. Matriz DOFA: Factores externos - Amenazas .....	50
Tabla 14. Análisis DOFA.....	52
Tabla 15. Perspectivas, estrategias y objetivos.....	57

**Índice de Figuras**

Figura 1. Evolución del servicio Comedores.....	13
Figura 2. Ubicación Comedor Policarpa .....	14
Figura 3. Estratificación socioeconómica localidad Antonio Nariño. ....	15
Figura 4. Árbol de problemas .....	20
Figura 5. Modelo entrevista semiestructurada.....	36
Figura 6. Identificación de actores.....	37
Figura 7. Matriz DOFA.....	48
Figura 8. Formulación de estrategias .....	51
Figura 9. Tipos de estrategias .....	52
Figura 10. Cadena de valor.....	55
Figura 11. Mapa estratégico .....	56
Figura 12: Cronograma .....	60
Figura 13: Presupuesto .....	60
Figura 14: Balanced ScoreCard .....	83

## 1. Introducción

El presente proyecto tiene por objeto la formulación de lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores de la Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS], para tal fin en el cuerpo del documento se encuentran aspectos que contribuyen a identificar los factores que se asocian al tiempo de permanencia, teniendo en cuenta criterios tales como: antecedentes, contexto, árbol de problemas el cual permite identificar las relaciones de causa efecto entorno al problema planteado, justificación, objetivo general y objetivos específicos que encaminan el desarrollo del proyecto al cumplimiento de los logros planteados, diseño metodológico en el que se centra la investigación de tipo descriptivo bajo un enfoque cualitativo y un método deductivo, atendiendo el enfoque mencionado con antelación, se hace necesario precisar que el diseño se trabajó mediante estudio de caso, ya que se está hablando de una problemática central que se pretende resolver.

Como instrumento de recolección de información se implementó la entrevista semiestructurada, aplicándola en tres (3) niveles de acción, desde el entorno local, el contexto del nivel central de la SDIS y finalmente desde la interventoría.

Teniendo en cuenta el paso a paso detallado en los párrafos anteriores se ejecuta uno de los pasos fundamentales para la aplicación de conocimientos a la gerencia social, por ende el instrumento que mejor se adapta al problema identificado es Planeación Estratégica, el cual permitió a las autoras identificar las estrategias adecuadas que aportaran a la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores.

## 2. Descripción del Problema

### 2.1. Antecedentes

Referirse al servicio social Comedores en Bogotá implica remitirse a las situaciones que motivaron su configuración, en tanto estos surgen como respuesta para combatir la inseguridad alimentaria evidenciada en los territorios. Su formulación parte de la existencia de circunstancias comunitarias relacionadas con la ausencia de apoyo nutricional a niños, niñas, mujeres gestantes y lactantes, adultos mayores y demás ciudadanos que no contaban con el acceso a alimentos de calidad que aportaran al mejoramiento de su calidad de vida y a la garantía de sus derechos fundamentales.

En tal sentido, la reducción de la inseguridad alimentaria se convirtió en un tema primordial de las agendas distritales, las cuales han incluido en sus planes de gobierno acciones tendientes a la mitigación de esta problemática, materializadas en políticas, planes, programas y proyectos.

En primer lugar, el Plan Distrital de Desarrollo 2004-2008 “Bogotá sin indiferencia: Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión”, estableció el desarrollo de una política de seguridad alimentaria “entendida como la garantía de acceso y abastecimiento adecuados de alimentos y nutrientes en un horizonte de sostenibilidad y como espacio de encuentro para la formación ciudadana, de manera complementaria a otros servicios sociales del Estado” (p. 35).

Este Plan, a través del Eje Social contempló el restablecimiento de los derechos económicos, sociales y culturales; siendo una de sus políticas la garantía del derecho fundamental a la alimentación de manera prioritaria para las personas en situación de mayor pobreza y vulnerabilidad. Para ello se concibió el Programa Bogotá Sin Hambre, como mecanismo para promover y liderar las acciones en torno a la política y estrategia de seguridad alimentaria y nutricional, con miras a que la población más pobre y vulnerable lograra acceso a los alimentos

con equidad, con particular atención para los niños, adultos mayores y población con discapacidad. Así mismo, desde este programa se propusieron acciones de formación ciudadana, educación nutricional y alimentaria, oferta de alimentos y nutrientes a través de suplementos, comedores infantiles y comedores comunitarios, promoción y apoyo del abastecimiento regional de alimentos, fomento de cadenas alimentarias y de redes de abastecimiento locales y promoción de formas asociativas.

El Programa Bogotá Sin Hambre se afianzó en la Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS], denominada en ese entonces Departamento Administrativo de Bienestar Social [DABS], a través de la formulación del Proyecto 212: Comedores Comunitarios: Un medio para restablecer el derecho a la alimentación.

En este mismo período, en respuesta a la responsabilidad asumida por el Estado colombiano y la administración distrital para dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, entre ellos la erradicación de la pobreza y del hambre, se adelantó el proceso de formulación de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá, Distrito Capital, 2007-2015, cuyo objetivo general se planteó en términos de “garantizar de manera progresiva, estable y sostenible las condiciones necesarias para la seguridad alimentaria y nutricional de la población del Distrito Capital, en perspectiva de ciudad-región” (Decreto 508 de 2007, p.8).

Posteriormente, el Plan Distrital de Desarrollo 2008-2012 “Bogotá Positiva: Para vivir mejor”, definió dentro del objetivo estructurante Ciudad de derechos, un propósito referido a “Garantizar condiciones dignas de seguridad alimentaria, nutrición, salud, educación, bienestar social, ambiente, vivienda, cultura, recreación, justicia, con énfasis en las personas, grupos poblacionales y sectores sociales en condiciones de riesgo o vulnerabilidad” (p.5). De igual

modo, determinó el Programa Bogotá bien alimentada, tendiente a “Garantizar el derecho a la seguridad alimentaria y nutricional, en el marco del proceso de integración regional” (p.6).

Respecto a los Comedores Comunitarios, la SDIS durante esta administración formuló el Proyecto 515: Institucionalización de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional, con el objetivo de:

“Garantizar las condiciones necesarias para la práctica sin limitación del derecho a la alimentación especialmente de la población con mayor inseguridad alimentaria y nutricional y vulnerabilidad económica y social en cumplimiento de lo descrito en la Política SAN y de esta manera lograr que los individuos y las familias en sus diversidades múltiples y en territorios multidimensionales de Bogotá gocen de seguridad alimentaria y nutricional, contando para ello con una disponibilidad suficiente y estable de los suministros de alimentos a nivel local, a precios justos, sin barreras al acceso oportuno y permanente por parte de todas las personas a los alimentos que se precisan, en cantidad, calidad e inocuidad, un adecuado consumo y utilización biológica de los mismos, y acceso a los servicios básicos de saneamiento y a la atención en salud, articulados a procesos integrales de desarrollo, y bienestar económico, político, social, cultural, jurídico y ambiental, compromete la realización de los principios y valores fundamentales asociados con el derecho a la vida y la dignidad humana, incorporados en la Declaración Universal de Derechos Humanos” (SDIS, 2019, p.19).

Para la siguiente administración se consolidó el Plan Distrital de Desarrollo 2012-2016 “Bogotá Humana”, en el cual se estableció el Programa soberanía y seguridad alimentaria y nutricional, con el objeto de:

“Favorecer la disponibilidad regional de alimentos, la garantía del acceso físico y económico de la canasta básica de los alimentos en el Distrito Capital, en condiciones de equidad,

suficiencia, sustentabilidad y calidad; reducir la malnutrición de la población con prioridad en niñas y niños y adolescentes y generar prácticas y condiciones para una alimentación saludable. Así mismo, intervenir la cadena de abastecimiento en perspectiva regional, promover el desarrollo de alianzas nacionales, regionales y locales por la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional, y construir un sistema público de abastecimiento de alimentos para la ciudad, que incluya el fortalecimiento de la central de abastos, las diecinueve plazas públicas de mercado, las plataformas logísticas, las redes de tenderos, de agricultores urbanos y periurbanos y el mercado solidario” (pp. 64-65)

Este programa consideró cuatro proyectos prioritarios referidos a: 1) Disponibilidad y acceso de alimentos en el mercado interno a través del abastecimiento; 2) Apoyo alimentario y nutricional inocuo y seguro, acorde con la diversidad étnica y cultural y con enfoque poblacional; 3) Fortalecimiento del sistema distrital de plazas de mercado y 4) Agricultura urbana y periurbana.

En cuanto a su materialización en la SDIS, se formuló el Proyecto 730: Alimentando capacidades: Desarrollo de habilidades y apoyo alimentario para superar condiciones de vulnerabilidad, cuyo objetivo se dirigió a:

“Fortalecer capacidades y habilidades humanas mediante la ampliación de opciones de capacitación y formación de las y los participantes, con enfoque de derechos y diferencial, para mejorar su calidad de vida y su dignidad a través del suministro de alimentos y el diseño e implementación de acciones integrales que permitan la transformación de las condiciones que generan segregación, exclusión y aumento de inseguridad alimentaria” (SDIS, 2012, p.31).

Específicamente en lo relacionado a los Comedores Comunitarios, estos se definieron como Centros de Referenciación y Desarrollo de Capacidades-CRDC, en los que se establecía coordinación y articulación transectorial y se orientaban y desarrollaban procesos de fortalecimiento de capacidades.

Finalmente, en el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor para Todos” se establece la Igualdad y calidad de vida como uno de sus tres pilares, orientado a “Propiciar la igualdad y la inclusión social mediante la ejecución de programas orientados prioritariamente a la población más vulnerable y especialmente a la primera infancia” (p. 36). Este pilar incluye el Programa Igualdad y autonomía para una Bogotá incluyente, desde el cual propone acciones de atención prioritaria a personas en condición de pobreza extrema, personas en mayor grado de vulnerabilidad socioeconómica y personas objeto de discriminación.

Este programa determina la implementación de proyectos estratégicos, dentro de los cuales se encuentra el Proyecto 1098: Bogotá Te Nutre, que tiene como objetivo “Brindar atención a través de una alimentación equilibrada suficiente, adecuada e inocua a mujeres gestantes, niños, niñas y hogares, identificados por la Secretaria Distrital de Integración Social, en inseguridad alimentaria moderada o severa con énfasis en el fortalecimiento del tejido social comunitario” (SDIS, 2019, p.22).

El servicio social Comedores se inscribe en este proyecto, los cuales de acuerdo con lo estipulado en la Resolución 0825 de 2018,

“Se conciben como espacios físicos, sociales y comunitarios de coordinación y articulación transectorial donde se orientan y desarrollan procesos de fortalecimiento de capacidades y se suministra un almuerzo en condiciones adecuadas e inocuas, con un aporte nutricional del

40% de los requerimientos de energía y nutrientes de la población atendida. Asimismo, se realiza vigilancia nutricional y promoción en estilos de vida saludable” (p.69).

Por otra parte, durante esta administración se adelantó la reformulación de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional [PPSAN], con base en los resultados de la implementación de la PPSAN 2007-2015 y los nuevos desafíos planteados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030. En este sentido, la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá 2019-2031, se reorienta hacia el concepto de ciudadanía alimentaria, la cual se constituye en el “escenario de complementariedad entre seguridad alimentaria y nutricional y soberanía alimentaria” (p.7).

A fin de lograr una mayor comprensión de los antecedentes del servicio Comedores, a continuación se representa gráficamente la evolución del mismo, a la luz de los programas y proyectos formulados en los Planes Distritales de Desarrollo desde el 2004 hasta el 2020 y las Políticas Públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá del 2007 al 2031.

**Figura 1. Evolución del servicio Comedores**



Fuente: Elaboración propia (2020)

## 2.2. Contextualización

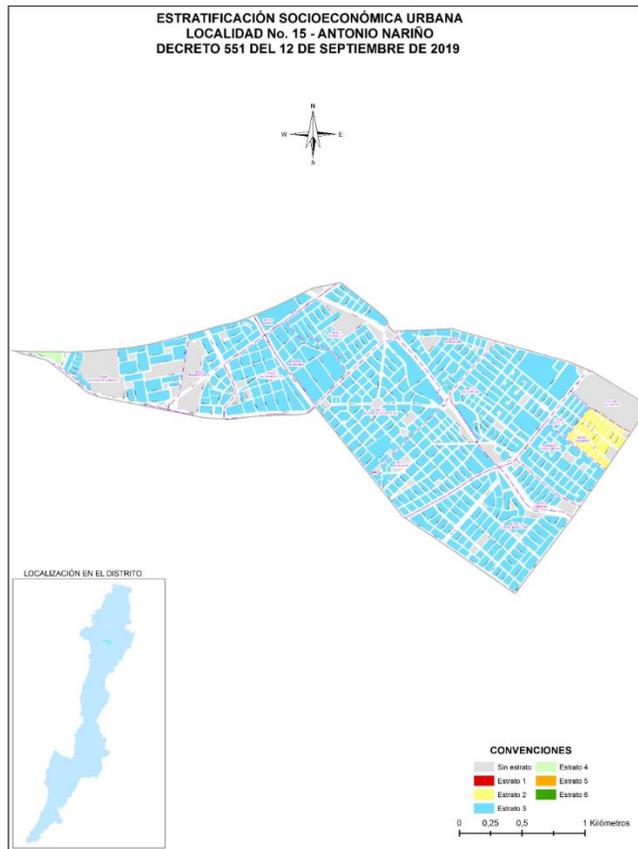
El presente proyecto se desarrolla en el Comedor Policarpa, el cual se encuentra ubicado al sur de Bogotá, en el barrio Policarpa, UPZ Ciudad Jardín de la Localidad 15 Antonio Nariño, tal como se observa en la Figura 2.

**Figura 2. Ubicación Comedor Policarpa**



Fuente: <https://c8.alamy.com/compes/h298fx/mapa-administrativo-de-bogota-h298fx.jpg>

Por otra parte, respecto a las condiciones y particularidades del sector, la Figura 3 permite evidenciar que presenta una estratificación socioeconómica con prevalencia de estrato 3.

**Figura 3. Estratificación socioeconómica localidad Antonio Nariño.**

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2019)

El Comedor Policarpa, a corte de abril 2020, cuenta con una cobertura de 251 participantes mayores de 4 años de edad en situación de inseguridad alimentaria severa o moderada, quienes reciben apoyos alimentarios (almuerzo) de lunes a viernes desde las 10:30 a.m. hasta las 4:00 p.m. y los días sábado desde las 10:30 a.m. hasta las 2:00 p.m.

Con el ánimo de alcanzar una mayor comprensión de los actores involucrados en la problemática a abordar en el presente proyecto, a continuación, se presentan algunas de sus características sociodemográficas:

**Tabla 1***Distribución de participantes por grupo etario*

<b>Grupo Etario</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Primera infancia (De 0 a 5 años de edad)	1	0 %
Infancia (De 6 a 12 años de edad)	53	21 %
Adolescencia (De 13 a 17 años de edad)	44	18 %
Juventud (De 18 a 26 años de edad)	23	9 %
Adulthood (De 27 a 59 años de edad)	49	20 %
Vejez (De 60 años de edad en adelante)	81	32 %
Total	251	100 %

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

Tal como se registra en la Tabla 1, el 32 % de los participantes corresponde a personas mayores de 60 años de edad, siendo el grupo etario con mayor representatividad; seguido de participantes menores de 12 años de edad con un porcentaje de 21 %. En similar rango de porcentaje de participación se encuentran las personas en ciclo vital adolescencia y adultez, con porcentajes del 18 % y el 20 % respectivamente. Finalmente, en menor proporción se ubican los participantes de 19 a 26 años de edad con una representación del 9 %.

Con base en esta información, se observa que la situación de inseguridad alimentaria de los participantes mayores de 60 años de edad, podría estar asociada a la disminución de posibilidades de permanecer en el mercado productivo y en consecuencia la obtención de recursos económicos para suplir las necesidades básicas de alimentación.

**Tabla 2***Distribución de participantes por sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombre	139	55 %
Mujer	112	45 %
Intersexual	0	0
Total	251	100 %

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

En cuanto a la distribución de participantes por sexo (según documento de identidad), se observa mayor porcentaje de hombres vinculados al Comedor Policarpa con un 55 % y una vinculación de mujeres representada en un 45 %.

**Tabla 3**

*Distribución de participantes por identificación de género*

<b>Identificación de Género</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	97	39 %
Femenino	76	30 %
No Aplica	73	29 %
No Informa	5	2 %
Total	251	100 %

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

Respecto a la identificación de género, se advierte que los participantes del Comedor se reconocen en un 39 % con el género masculino y en un 30 % con el género femenino. Sin embargo, cabe mencionar que de acuerdo con los lineamientos para el diligenciamiento de la ficha SIRBE – Servicios Sociales – Información Básica y Transversal, se establece que para los participantes del grupo etario niños, niñas y menores de 14 años de edad, esta variable debe ser calificada como No aplica, por lo cual se encuentra un porcentaje del 29 % en este ítem.

En resumen, los datos relacionados en la Tabla 2 y Tabla 3 permiten evidenciar que ni el sexo, ni la identificación de género se convierten en factores determinantes frente a la situación de inseguridad alimentaria.

**Tabla 4**

*Distribución de participantes por actividad*

<b>Actividad</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Buscando Trabajo	9	3,6 %
Estudiando	116	46,2 %
Jubilado/Pensionado	1	0,4 %
Oficios del Hogar	8	3,2 %

<b>Actividad</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Sin Actividad	31	12,4 %
Trabajando	86	34,2 %
Total	251	100 %

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

**Tabla 5**

*Distribución de participantes por grupo etario y actividad*

<b>Actividad</b>	<b>Buscando Trabajo</b>	<b>Estudiando</b>	<b>Jubilado/ Pensionado</b>	<b>Oficios del Hogar</b>	<b>Sin Actividad</b>	<b>Trabajando</b>
Primera infancia (De 0 a 5 años de edad)	0	1	0	0	0	0
Infancia (De 6 a 12 años de edad)	0	54	0	0	0	0
Adolescencia (De 13 a 17 años de edad)	0	44	0	0	0	0
Juventud (De 18 a 26 años de edad)	0	17	0	2	0	4
Adulthood (De 27 a 59 años de edad)	5	0	0	1	5	38
Vejez (De 60 años de edad en adelante)	4	0	1	5	26	44
Total	9	116	1	8	31	86

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

Como se expone en la Tabla 4 y Tabla 5, la actividad *Estudiando* muestra una mayor relevancia con un porcentaje del 45 %, encontrando en este ítem participantes en un rango de edad de 5 a 26 años. En segundo lugar, se observa con un porcentaje del 34 % la actividad *Trabajando*, en la cual se sitúan participantes entre 18 y 61 años de edad. Seguido con un 12 % se presenta el ítem *Sin Actividad*, refiriéndose a las personas en edad de trabajar que no están estudiando o no han desempeñado labor o actividad alguna en los últimos seis (6) meses, que para el caso del Comedor Policarpa corresponde a participantes en edades desde 42 a 81 años. Vale la pena mencionar, que en este ítem se encuentran cuatro (4) participantes en condición de discapacidad cognitiva, visual, auditiva y mental. Por último, las actividades *Buscando Trabajo* y *Oficios del Hogar* reflejan un porcentaje similar del 4 %, con participantes de 18 a 89 años de edad.

**Tabla 6**  
*Distribución de participantes con discapacidad*

<b>En Condición de Discapacidad</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	3 %
No	249	97 %
Total	251	100 %

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

**Tabla 7**  
*Distribución de participantes por grupo étnico*

<b>Grupo Étnico</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Indígena	1	0 %
Afrodescendiente	0	0 %
Rrom/Gitano	0	0 %
Ninguna de las Anteriores	250	100 %
No Aplica	0	0
Total	251	100 %

Nota: Información extraída del Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE 2020 – Secretaría Distrital de Integración Social.

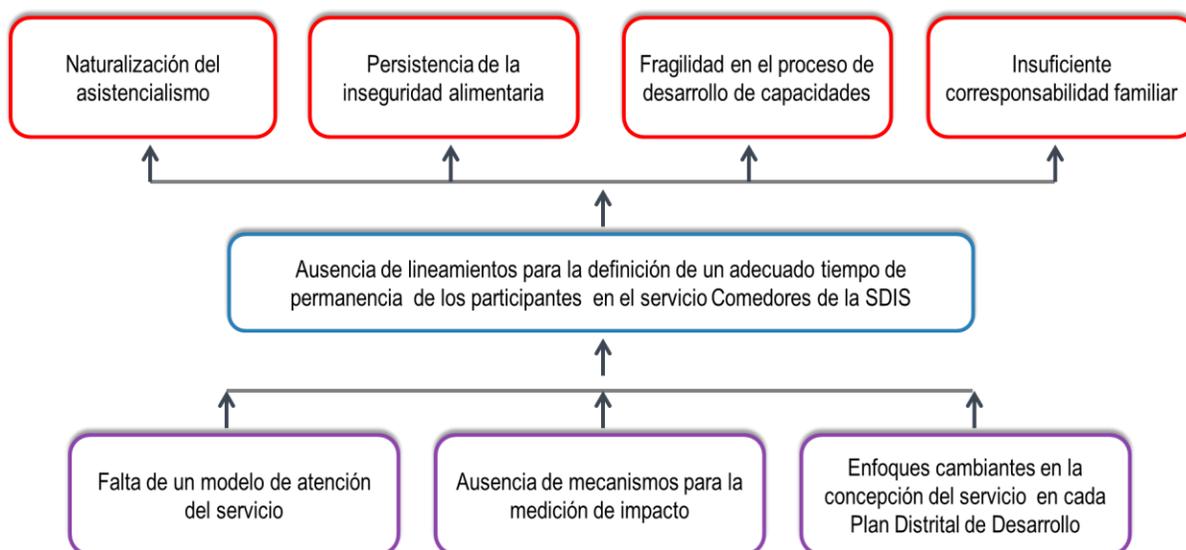
Frente a las variables distribución de participantes con discapacidad y distribución de participantes por grupo étnico, se refleja que estas tienen baja representatividad de participantes en el Comedor, por tanto se podría inferir que no se correlacionan directamente con la situación de inseguridad alimentaria.

### 2.3. Formulación del problema

¿Cuáles son los lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores de la Secretaría Distrital de Integración Social?

### 2.4. Árbol de problemas

Figura 4. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia (2020)

Los Comedores Comunitarios se han materializado en los Planes Distritales de Desarrollo mediante la implementación de los proyectos de inversión: Proyecto 212: Comedores Comunitarios: Un medio para restablecer el derecho a la alimentación (2004-2008), Proyecto 515: Institucionalización de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2008-2012), Proyecto 730: Alimentando capacidades: Desarrollo de habilidades y apoyo alimentario

para superar condiciones de vulnerabilidad (2012-2016) y Proyecto 1098: Bogotá Te Nutre (2016-2020); los cuales de manera general establecieron objetivos, beneficiarios, metas, indicadores y especificaciones técnicas para la prestación del servicio, entre otros; sin embargo, no determinaron lineamientos relacionados con el tiempo de permanencia de los participantes.

Solo hasta el año 2018 por medio de la Resolución 0825, se dispuso como uno de los criterios para el egreso del servicio Comedores “Haber cumplido un año de permanencia en el servicio y superado la condición de inseguridad alimentaria, teniendo en cuenta la evaluación realizada por el equipo técnico en el marco del seguimiento, debidamente soportado” (p.70).

Esta ausencia de lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores, ha suscitado efectos relacionados con la naturalización del asistencialismo, que redundan en la persistencia de situaciones de vulnerabilidad, fragilidad del proceso de desarrollo de capacidades y la insuficiente corresponsabilidad familiar.

### **3. Justificación**

El presente proyecto parte del entendido que, tal como afirma Ortiz (2013) respecto al concepto expuesto por Salas (2002), el eje central de la gerencia social es:

“el mejoramiento de la gestión social de las organizaciones, lo cual quiere decir que está centrada en los fenómenos y problemas internos (gestión) y externos (impacto social) de las organizaciones y las interrelaciones entre lo interno y lo externo. Ese “mejorar” implica más calidad, mayor impacto y cubrimiento, estándares de excelencia, optimización del uso de recursos y en los procesos de intervención social” (p.27).

En este sentido, el abordaje del problema planteado se convierte en un tema de gran relevancia para la gerencia social, en tanto permite la aplicación de herramientas para el

mejoramiento organizacional de la Secretaría Distrital de Integración Social y la formulación de lineamientos que aporten a la efectividad (ser capaces de conseguir los objetivos marcados “eficacia”, obteniendo los máximos resultados con la mínima cantidad de recursos “eficiencia”) del servicio Comedores ampliando su rango de atención y repercutiendo en el mejoramiento de la calidad de vida de la población participante.

Así mismo, para las autoras como gerentes sociales y servidoras públicas vinculadas a la SDIS, el presente proyecto contribuye al desarrollo de competencias relacionadas con el perfil de innovador y emprendedor social, retomando lo expuesto por Balfhor (como se citó en Ortiz, 2013), quien toma decisiones correctas a partir de la investigación de soluciones a las problemáticas sociales y las aplica a la práctica de manera eficaz.

Por otro lado, tal como refiere Ortiz (2013) uno de los principios y mayores desafíos de la gerencia social es la reducción de brechas en pobreza y desigualdad, desafío que está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se configuran como iniciativas para promover la prosperidad, el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente, a fin de mejorar la calidad de vida de las personas y las sociedades a nivel mundial. Dichos objetivos contemplan, entre otras prioridades, la erradicación de la pobreza, seguridad alimentaria, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua y saneamiento, energía asequible, crecimiento económico, reducción de las desigualdades, producción y consumo responsable, cambio climático y paz y justicia.

En lo referido al presente proyecto, es de interés de las autoras establecer la pertinencia de la investigación con lo descrito en el Objetivo 2: Hambre Cero, de manera tal que la formulación de lineamientos para la definición de tiempo de permanencia adecuado en el servicio Comedores, aporte al logro de la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición de sus participantes.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Formular lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores de la SDIS, que contribuyan a la efectividad del mismo, por medio de la planeación estratégica como herramienta de la gerencia social.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Documentar la evolución del servicio Comedores de la Secretaría Distrital de Integración Social, a la luz de los Planes de Desarrollo Distrital y las Políticas Públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- ✓ Diseñar y aplicar instrumentos para la identificación de situaciones asociadas al tiempo de permanencia de los participantes del Comedor Policarpa de la Secretaría Distrital de Integración Social.
- ✓ Construir estrategias que permitan determinar el tiempo apropiado de permanencia de los participantes en el servicio Comedores de la Secretaría Distrital de Integración Social.

## **5. Diseño Metodológico**

Balestrini (2006) afirma que el marco metodológico de un proyecto de investigación hace referencia “al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo el proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p.125). Es decir, el diseño metodológico permite estructurar de manera sistemática la información recolectada, ordenada y analizada, con el fin de dar solución al problema de investigación a partir de la interpretación de resultados.

Atendiendo que el objetivo general del presente proyecto integrador será la formulación de lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el

servicio Comedores de la SDIS, se recurrió a un estudio de tipo descriptivo para identificar y detallar las variables asociadas a la formulación de lineamientos en el servicio Comedores. En este sentido, tal como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014), “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.125).

Respecto al enfoque de investigación, el proyecto será diseñado bajo el enfoque cualitativo, toda vez que permite la recolección de datos desde las perspectivas de actores vinculados al servicio social Comedores, con el ánimo de recabar insumos para la identificación de situaciones asociadas al tiempo de permanencia de los participantes en este servicio y formular lineamientos; mediante la aplicación de una entrevista semi estructurada y la implementación del método de grupos de enfoque.

Se hace necesario precisar que debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el coronavirus COVID-19 (virus que trascendió la esfera mundial a partir de enero 2020 y se reportó en Colombia desde el mes de marzo del mismo año), no fue posible emplear el método de grupos de enfoque, previsto con una muestra de participantes del Comedor Policarpa. Lo anterior atendiendo a las directrices emitidas por la Secretaría Distrital de Integración Social, en el marco del Decreto 457 de 2020 por medio del cual se ordenó el aislamiento preventivo obligatorio y se limitó totalmente la libre circulación de las personas habitantes de la República de Colombia y el Protocolo Preventivo Alerta Amarilla COVID-19 – Servicio Social Comedores Comunitarios en el que se determinó la “suspensión hasta el próximo 30 de mayo de encuentros con familias, con organizaciones sociales, actividades con otras entidades, capacitaciones en hábitos de vida saludable, jornadas de inclusión social y toma de datos

antropométricos de los participantes, y todas aquellas actividades que impliquen aglomeración de participantes” (p. 6).

Adicionalmente, como parte del enfoque cualitativo se aplicará la metodología de estudio de caso, a partir de la cual se estudiará el fenómeno de la ausencia de lineamientos para la definición del adecuado tiempo de permanencia de los participantes del servicio Comedores, con el fin de establecer las hipótesis que otorguen sentido a la investigación.

Por otra parte, el acercamiento al objeto de estudio será desde el método inductivo que parte de lo particular a lo general, en tanto se supone que las situaciones evidenciadas en el Comedor Policarpa respecto al tiempo de permanencia de sus participantes, se presentarán con características similares en los demás Comedores del Distrito Capital.

Por último, dentro del diseño metodológico del presente proyecto se incorporará la praxeología, entendida como “un discurso (logos) construido después de una seria reflexión, sobre una práctica particular y significativa (praxis); como un procedimiento de objetivación de la acción, como una teoría de la acción” (Juliao, 2011, p.27). Esta se desarrollará en cuatro momentos de la intervención para dar respuesta a la pregunta de investigación, de la siguiente manera:

✓ **Fase del Ver**, en esta fase se encuentra la palabra interrogativa ¿Qué sucede?, es la fase de exploración, análisis y síntesis. Con la información recogida se observa, explora, analiza y sintetiza, tratando de comprender sobre la problemática y de la misma forma sensibilizarse frente a ella. Esta fase desde el proyecto integrador permite hacer el ejercicio de contextualización del problema sobre el cual se está interviniendo.

✓ **Fase del Saber Juzgar**, esta fase examina el ¿qué puede hacerse? así explora otras formas de enfocar la problemática, visualizar y examinar diferentes teorías, con el fin de

comprender la práctica visualizando desde un punto de vista personal, y de esta forma se desarrolla la empatía requerida para participar y comprometerse en ella. De esta manera llegar a articular una interpretación práctica teniendo en cuenta su propia observación, formulación de hipótesis, y recopilación de información que permita identificar cuáles son los lineamientos para la construcción de un modelo de atención para el servicio de comedores.

✓ **Fase del Actuar**, esta fase se refiere a la pregunta ¿qué hacemos en concreto? es la etapa de elaboración, distribución y ordenación de un plan, en donde se elabora la práctica en un lapso de tiempo y en el sitio donde se desarrolla el proyecto, obteniendo como resultado la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y prácticas dadas por la experiencia para ejecutar una acción, así se convierte en la aplicación práctica en busca de ser eficiente respecto al rendimiento y eficaz con los resultados obtenidos, con el fin de precisar los objetivos para planes de acción, métodos y estrategias.

✓ **Fase Devolución Creativa**, esta fase ¿qué aprendemos de lo que hacemos? es decir pretende llevar a la práctica el proyecto representándolo de forma orientada. Tiene una función de sueño, de deseo, de aplicación. En esta etapa se pretende actuar con nuevas vías de acción, un cambio y una descripción de lo que va a pasar. Conllevando a una prospectiva es decir lo que puede pasar a futuro viendo las posibilidades de interacción previsible a corto y largo plazo. Se recopila y reflexiona sobre el aprendizaje obtenido o adquirido a lo largo todo el proceso, es por ello que como proceso de devolución creativa tanto para la entidad bajo la cual se realiza el proyecto como para las gerentes sociales que realizan la investigación, es de vital importancia poder contar con unos lineamientos que orienten el proceso de atención del servicio de comedores, ya que desde la gerencia social permite reorientar el servicio para la optimización

de sus recursos, generar procesos de organización estratégica sumado a un valor social el cual está orientado a favorecer a aquellas personas que realmente necesitan del apoyo nutricional.

## **6. Revisión Bibliográfica**

### **6.1. Seguridad alimentaria y garantía de derechos**

La seguridad alimentaria es una situación de constante interés y preocupación mundial. La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) en su artículo 25 refiere que “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios”. En este mismo sentido, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) en el artículo 11, reconoce que toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que incluye alimentación, vestido, vivienda y mejora continua de las condiciones de existencia, siendo responsabilidad de los Estados partícipes del Pacto, asegurar la efectividad de este derecho implementando las medidas más apropiadas. Adicionalmente, reconoce el derecho fundamental que posee toda persona a estar protegida contra el hambre, para lo cual se requiere que los Estados mejoren sus métodos de producción, conservación y distribución de alimentos, divulguen principios sobre nutrición, perfeccionen o mejoren los regímenes agrarios para lograr el uso eficaz de las riquezas naturales y aseguren una distribución equitativa de los alimentos en relación con las necesidades.

En cuanto al concepto, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2009), en la Declaración de la Cumbre Mundial sobre la Seguridad Alimentaria, afirma que:

“existe seguridad alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus

necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana. Los cuatro pilares de la seguridad alimentaria son la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad. La dimensión nutricional es parte integrante del concepto de seguridad alimentaria” (p.1).

## **6.2. Desarrollo de capacidades**

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009), el desarrollo de capacidades es entendido como “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (p.3).

Esta visión reconoce que las capacidades son el medio para el logro de objetivos de desarrollo, pero adicionalmente implica un componente de sostenibilidad que requiere la modificación de mentalidades y actitudes, tal como lo plantea el PNUD (2009):

El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo. (p.4).

Con el ánimo de ampliar la comprensión del desarrollo de capacidades, las autoras consideran de primordial interés los postulados del economista Amartya Sen (2000), quien a través de sus teorías concibe el desarrollo “como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos” (p.9). Desde este concepto, Sen (2000) contempla que el desarrollo exige la eliminación de las barreras para la libertad, siendo las más esenciales las que se asocian

con la pobreza y la tiranía, la falta de oportunidades económicas, la falta de acceso a los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención por parte de Estados represivos.

Indudablemente, aludir a la libertad remite al escenario de los derechos humanos como cualidades inherentes del individuo, que le permiten ser, hacer o tener. Conforme con la Organización de las Naciones Unidas [ONU] (s.f.):

Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Entre los derechos humanos se incluyen el derecho a la vida y a la libertad; a no estar sometido ni a esclavitud ni a torturas; a la libertad de opinión y de expresión; a la educación y al trabajo, entre otros muchos. Estos derechos corresponden a todas las personas, sin discriminación alguna.

### **6.3. Corresponsabilidad como ejercicio de ciudadanía**

En términos generales y tal como lo define la Real Academia Española (2018), el término ciudadanía hace referencia a “cualidad y derecho de un ciudadano”, “conjunto de los ciudadanos de un pueblo o nación” y “comportamiento propio de un buen ciudadano”. Estas explicaciones ponen en consideración tres miradas particulares de la ciudadanía: la primera de ellas, le da sentido en tanto se reconoce al individuo como un sujeto de derechos; la segunda la asocia a una condición que se otorga al ciudadano por su pertenencia a una comunidad organizada y la tercera la ilustra desde la adecuada acción del individuo como miembro partícipe de una sociedad y sus principios.

Sin duda, cada una de las anteriores descripciones sitúa al ciudadano como el centro de la ciudadanía, no obstante, su práctica no se configura por la sola existencia de este, sino que demanda el papel protagónico del individuo en relación con la familia, la sociedad y el Estado,

preponderando su responsabilidad frente al ejercicio de derechos, el cumplimiento de deberes y la construcción de una sana convivencia con el entorno.

En este sentido, la ciudadanía implica que el ciudadano se apropie de la responsabilidad que le corresponde como actor en esta relación familia-sociedad-Estado, desde el entendido que la responsabilidad compartida o corresponsabilidad, “supone y asume que la familia, la sociedad y el Estado han construido una serie de mecanismos de regulación mutua y autorregulación que han sido definidos por la moral, la cultura y la ley como mecanismos de convivencia” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2003, p.45).

Ahora bien, en lo relativo al servicio Comedores, el Proyecto Bogotá Te Nutre define como uno de sus propósitos para el desarrollo del componente social, la Consolidación de la estrategia de corresponsabilidad, desde la cual plantea la implementación de procesos sociales con los beneficiarios del servicio, con miras a la construcción de planes de vida a corto y mediano plazo, la construcción de planes de vida familiar sustentados en el logro de la garantía de derechos y la construcción de tejido social desde el fomento de redes sociales y comunitarias, buscando con esto,

Cambiar el enfoque asistencialista a un enfoque en el que los beneficiarios son gestores de su cambio, mediante procesos de concienciación que les permita hacer una cesación de sus factores de vulnerabilidad, superando dicha condición; de esta manera, se fomenta una ética del cuidado, generando el compromiso, la dignidad y la integralidad de las atenciones recibidas dentro de los servicios sociales de alimentación del Proyecto Bogotá Te Nutre. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019, p.8).

A todas luces, el fortalecimiento de la corresponsabilidad en el servicio social Comedores es una gran apuesta por el ejercicio de una ciudadanía en la que los beneficiarios, desde el

reconocimiento de sus capacidades, se posicionen como autores corresponsables de las acciones necesarias para afrontar su situación de vulnerabilidad con la intención de superarla y alcanzar un goce efectivo de sus derechos.

#### **6.4. Asistencialismo: ¿Resultado del Estado social de derecho?**

La Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) establece en su artículo 1° que Colombia es un Estado social de derecho que se funda en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo, en la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Esto significa que el Estado tiene la obligación de reconocer y proteger los derechos humanos de todo orden (fundamentales, sociales, económicos y culturales), a fin de garantizar que su población logre el goce efectivo de los mismos, especialmente aquella que se encuentra en condiciones de desigualdad, vulnerabilidad, exclusión o marginación.

A este respecto, Alfred Katz, como se citó en Villar Borda. 2007, resume los elementos del Estado social de derecho de la siguiente manera:

1. Obligación de establecer condiciones de vida soportables, estándares mínimos para toda la sociedad o mínimo existencial.
2. Seguridad social (seguro social, código y asistencia).
3. Igualdad social (igualdad de oportunidades, protección a los socialmente débiles). La igualdad no es un principio absoluto, se refiere a un tratamiento favorable a los socialmente desfavorecidos y, en todo caso, igualdad de “chances”.
4. Equidad social, o sea la eliminación de abusos originados en el poder económico o en relaciones personales de dependencia. El Estado social “penetra todos los derechos fundamentales”.
5. Sistema jurídico público de indemnizaciones en el caso de intervenciones del Estado en los derechos de los individuos.
6. Igualmente debe haber un comportamiento social justo del individuo frente al Estado, lo que implica un sentido

responsable de la propiedad, cooperación proporcional a las necesidades financieras y subsidiaridad del derecho social. (p.88).

En tal sentido, le corresponde al Estado la formulación de políticas, planes, programas y proyectos, a través de los cuales se operativicen las acciones requeridas para cumplir su obligación de lograr la justicia social a partir de la garantía de derechos. Sin embargo, como menciona Ortiz (2013), muchas de estas herramientas de planificación presentan un diseño que genera una situación de dependencia al ocuparse primordialmente de la mediatización de resultados asociados a contraprestaciones sociales por parte de los individuos, más no del desarrollo de sus capacidades, convirtiendo al Estado social de derecho en un Estado paternalista que fomenta el asistencialismo.

En el servicio social Comedores, así como se mencionó en el apartado referido a corresponsabilidad y ciudadanía, las acciones proyectadas se encaminan a cambiar el enfoque asistencialista; sin embargo, los prolongados tiempos de permanencia de los beneficiarios en este servicio podrían indicar que los esfuerzos del Estado no han sido suficientes o no han contemplado la totalidad de factores que se entrelazan en la problemática de la inseguridad alimentaria, situaciones que redundan en la naturalización del asistencialismo y la asistencia social.

#### **6.5. Mecanismos de seguimiento y evaluación**

El éxito de los procesos de intervención social y la formulación de políticas públicas están ligados a los procesos de seguimiento y evaluación que se implementen para evidenciar su impacto a nivel social, por lo cual es de gran importancia poder realizar de forma periódico este proceso con el fin de conocer los aspectos a mejorar o aquellos que se deben seguir reforzando y fortaleciendo en el camino, por lo cual se hace necesario conocer que el seguimiento es:

El análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo y, además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación (Civicus, s.f.).

El proceso de seguimiento como bien se evidencia en lo anteriormente descrito es el paso previo al proceso de evaluación, ya que este nos permite en primera instancia poder mejorar o controlar todo el desarrollo y ejecución de las políticas y/o programas con el fin de aproximarse de forma más eficiente al cumplimiento de las metas y los objetivos que se proyecten, con ello se busca que los indicadores proyectados se cumplen según lo estimado, para lo cual dando continuidad con el proceso la evaluación

Consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento (Civicus, s.f.).

Los procesos de seguimiento y evaluación se desarrollan en tres aspectos fundamentales que son: la eficacia, la efectividad y el impacto, estos tres aspectos posibilitan generar un proceso analítico de la ejecución de los planes, programas o proyectos de acuerdo a las necesidades y proyecciones planteadas en su formulación ya que por el lado de la eficacia se puede asociar al logro de las acciones planteadas en tiempo, dinero, recursos humanos, plantas físicas entre otros,

en relación a la eficiencia se asocia al cumplimiento de los logros de objetivos general y específicos planteados, y por último el impacto permite identificar si lo proyectado es útil para dar respuesta a las necesidades o si permite dar respuesta a la problemática planteada.

Los procesos de seguimiento y evaluación son fundamentales para realizar procesos de intervención social de forma eficiente y que realmente logren cambios positivos en la sociedad con miras de generar procesos de transformación colectiva y tendientes al desarrollo sostenible de los integrantes de los colectivos, por lo cual el seguimiento y evaluación permite según lo expuesto por la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana (Civicus, s.f.).

De acuerdo a lo anterior los procesos de seguimiento y evaluación deben permitir identificar los problemas y sus causas, y a partir de ello sugerir las posibles soluciones para así establecer suposiciones y posibles estrategias de intervención

Teniendo en cuenta lo anterior es de vital importancia conocer la esencia de los procesos de seguimiento y evaluación, ya que desarrollar cada una de sus etapas permitirá la consecución de objetivos y metas de forma satisfactoria, para ello en todos proyecto social o política como anexo a este proceso se establece la formulación de indicadores los cuales:

Permiten conformar un sistema de información útil no solo para un proceso continuo de monitoreo o seguimiento, sino también para mejorar el diseño de proyectos, programas y políticas públicas ya implementados o por desarrollar (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014).

Adicional a ello los indicadores cuentan con una estructura definida para su formulación o construcción para la cual en primera instancia se debe tener en cuenta la revisión de los objetivos proyectados en los proyectos, políticas o programas esto con el fin de identificar cuáles son las metas y/o logros que se pretenden alcanzar para así poder establecer los factores de medición de

indicadores y sus alcances u objetivos, después de ello establecer los responsables de su formulación, seguido de la recopilación de información para la denominación de los indicadores y su respectiva formulación y la periodicidad en la cual se realizara la medición de indicadores y finalmente terminar con el análisis e interpretación de los resultados de los indicadores.

### **7. Métodos y Técnicas de Recolección de Información**

La población objeto de estudio hace parte del Comedor Policarpa, cuyas características geográficas y sociodemográficas se encuentran referenciadas en el presente documento en su apartado 2.2. Contextualización, en el cual da cuenta de los datos poblacionales tales como:

En cuanto a la implementación de instrumentos de recolección de información que permitan identificar las situaciones asociadas al tiempo de permanencia de los participantes en el Comedor Policarpa, se realizó la aplicación de una entrevista semiestructurada definida como: grupo etario, sexo, identificación de género, actividad, discapacidad y grupo étnico, estas variables se encuentran con su debido análisis en el apartado nombrado anteriormente.

“una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Hernández, 2014, p. 403).

Bajo esta consideración, la entrevista semiestructurada es el método pertinente para el abordaje de la situación presentada, ya que la guía de preguntas permite al entrevistador expresar libremente conceptos y ampliar información para alcanzar el objetivo deseado.

A fin de dar respuesta a la pregunta de estudio, se diseñó un modelo de entrevista que permita recolectar información para identificar situaciones asociadas al tiempo de permanencia

de los participantes en el servicio Comedores, como insumo para la formulación de lineamientos, desde el abordaje de cinco (5) aspectos relacionados con la implementación del servicio: fortalezas, debilidades, actividades desarrolladas en beneficio de los participantes, tiempo de permanencia de los participantes y mecanismos de seguimiento; los cuales se desarrollan en diez (10) preguntas, así:

**Figura 5. Modelo entrevista semiestructurada**

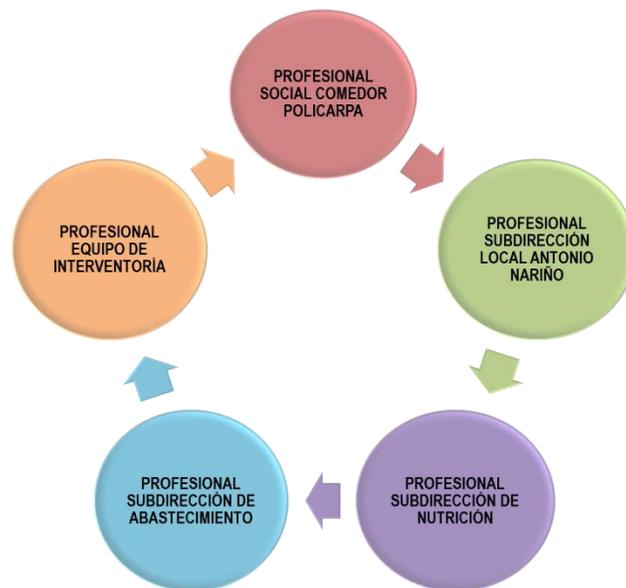
MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
 <small>Secretaría de Integración Social</small>	 <b>UNIMINUTO</b> <small>Corporación Universitaria Minuto de Dios</small>
<b>SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL - SDIS</b>  <b>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO</b>	
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL	
<b>Proyecto: Lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores: Experiencia desde el Comedor Policarpa.</b>	
<b>Fecha de entrevista:</b>	
<b>Grupo/Sector</b>	
<b>Entrevistado</b>	
<b>Cargo</b>	
Introducción	
La presente entrevista tiene como fin recolectar información con profesionales vinculados al servicio social Comedores, que permita identificar situaciones asociadas al tiempo de permanencia de los participantes en este servicio, como insumo para la formulación de lineamientos para definición de un adecuado tiempo de permanencia en el servicio comedores.	
Preguntas	
1. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores? 2. ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio? 3. ¿Cuales considera son las debilidades del servicio? 4. ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué? 5. Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin? 6. ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad? 7. ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio? 8. ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio? 9. ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué? 10. ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos? De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto a la aplicación del instrumento, se seleccionó un grupo de cinco (5) profesionales con amplia experiencia en la operatividad del servicio Comedores, quienes desempeñan

funciones desde los diferentes componentes de atención en tres (3) niveles de acción. A nivel local se escogieron dos profesionales, una de ellas quien ejecuta de manera directa las actividades del componente Inclusión Social en el Comedor Policarpa y la segunda quien realiza acompañamiento técnico y seguimiento a la operación del Comedor en el contexto de la Subdirección Local para la Integración Social Antonio Nariño. Desde el nivel central de la SDIS, participó una profesional del equipo de la Subdirección de Nutrición y un profesional del equipo de la Subdirección de Abastecimiento encargados de adelantar la construcción de lineamientos técnicos para la implementación del servicio. Finalmente, se entrevistó a una profesional del equipo de interventoría responsable de realizar actividades de vigilancia y control al cumplimiento de las obligaciones contractuales del componente Alimentación, nutrición y salubridad.

**Figura 6. Identificación de actores**



Fuente: Elaboración propia. (2020)

Como resultado de las entrevistas, a continuación, se presenta el análisis de las respuestas dadas a cada una de las preguntas realizadas.

**Tabla 8***Interpretación y presentación de información recolectada*

<b>Preguntas</b>	<b>Categorías Emergentes</b>	<b>Análisis de resultados</b>
1. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores?	Requerido para la población vulnerable	Teniendo en cuenta las repuestas dadas por los entrevistados, se puede evidenciar que desde su opinión, el servicio Comedores es de vital importancia para la atención de población en estado de vulnerabilidad social y nutricional.
2. ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio?	Componentes que integran el servicio (social-nutricional), trabajo en red, trabajo comunitario, aporte nutricional, acceso.	Articulando las respuestas dadas, se resalta que una de las grandes fortalezas del proceso de Comedores es el trabajo en red que se realiza desde lo local y comunitario, donde se encuentran inmersos los actores, adicional a ello también se resalta el trabajo que se realiza desde el componente inclusión social y el componente alimentación, nutrición y salubridad, en beneficio de los participantes.
3. ¿Cuáles considera son las debilidades del servicio?	Ausencia de un procedimiento de egreso e ingreso, falta de un proceso de seguimiento al estado de vulnerabilidad a la familia, falta de corresponsabilidad de las familias, no contar con un tiempo de permanencia, limitada articulación interinstitucional,	En consenso se destaca la ausencia de un procedimiento que permita determinar en qué periodo de la prestación del servicio los participantes deben egresar del servicio. Conjuntamente a ello se resalta que la articulación interinstitucional para la consecución de empleo es deficiente, lo cual genera que los participantes presenten prolongado tiempo de permanencia en el servicio.

Preguntas	Categorías Emergentes	Análisis de resultados
4. ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué?	Actividades de emprendimiento para el fomento de empleo, acciones en garantía de derechos, trabajo en red para la consecución de empleo.	Son diversas las actividades que se desarrollan en el componente inclusión social, en relación a actividades para fomentar la productividad de los participantes, pero es difícil establecer vínculos empresariales para la incorporación a empleos formales.
5. Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin?	Acciones para el acompañamiento para el egreso, características y dinámicas poblacionales.	De acuerdo con lo referido por los entrevistados, en común resaltan la ausencia de acciones de acompañamiento para el egreso, con el fin de identificar a través del seguimiento la situación de vulnerabilidad de aquellas familias que ya no requieren el apoyo alimentario del servicio.
6. ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad?	Formulación de etapas para estar en el servicio, dependencia generada al servicio.	Condensando las respuestas emitidas se resalta que, no se debe adaptar un tiempo de permanencia con los participantes sin antes establecer un proceso de seguimiento a su situación de vulnerabilidad, adicional a ello resultan que hay grupos poblacionales que serían permanentes en el servicio como lo son los adultos mayores y los niños.
7. ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio?	Características culturales de la región, de acuerdo a su dinámica social, falta de oportunidad laboral	Como puntos de encuentro en las respuestas dadas, se resalta que, el prolongado tiempo de permanencia se presenta por las costumbres de la población, por lo cual insisten en que se deben realizar procesos de concientización a los participantes para que acepten egresar del servicio, ya que sus condiciones iniciales no son las mismas, la permanencia también se relaciona con la falta de redes de apoyos

Preguntas	Categorías Emergentes	Análisis de resultados
8. ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio?	Planeación para el seguimiento al participante, formulación de acuerdos,	familiares y sociales.  Como aspectos relevantes en este punto se resaltan que, se debe contar con herramientas que permitan planear un seguimiento al participante, ya sea por medio de la implementación de cortes o periodos de seguimiento a su condición de vulnerabilidad, formulación y cumplimiento de acuerdos que aporten a mejorar sus condiciones vida.
9. ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué?	Establecer procesos de corte, edad productiva de los participantes.	En las respuestas dadas se refleja que, no se debe contar con un tiempo de permanencia definido para la prestación del servicio, pero si se debe contar con un proceso que permita establecer periodos de seguimiento a las condiciones del participante, fortalecer en gran instancia la articulación e interacción que se establezca con el mismo, con el fin de identificar sus necesidades e interés.
10. ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos? De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?	Fortalecer estrategias de referenciación, trabajo en red, herramientas de seguimiento y evaluación a la situación de vulnerabilidad.	En relación a la pregunta de este apartado, en consenso se resalta que, los mecanismos de seguimiento a los participantes son inadecuados, ya que se hace necesario fortalecer aspectos como el trabajo en red, fortalecimiento de las herramientas para el acompañamiento familiar y verificación de las situaciones de vulnerabilidad.

Nota: Elaboración propia (2020).

## **8. Resultados Finales e Instrumentos de la Gerencia Social**

### **8.1. Perfil y Caracterización de la Organización.**

El servicio Comedores parte de la existencia de circunstancias comunitarias relacionadas con la ausencia de apoyo nutricional a niños, niñas, mujeres gestantes y lactantes, adultos mayores y demás ciudadanos que no contaban con el acceso a alimentos de calidad que aportaran al mejoramiento de su calidad de vida y a la garantía de sus derechos fundamentales. En tal sentido, la reducción de la inseguridad alimentaria se convirtió en un tema primordial de las agendas distritales, las cuales han incluido en sus planes de gobierno acciones tendientes a la mitigación de esta problemática, materializadas en políticas, planes, programas y proyectos.

En primer lugar, el Plan Distrital de Desarrollo 2004-2008 “Bogotá sin indiferencia: Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión”, desde el Eje Social se estableció el restablecimiento de los derechos económicos, sociales y culturales; siendo una de sus políticas la garantía del derecho fundamental a la alimentación de manera prioritaria para las personas en situación de mayor pobreza y vulnerabilidad. En este eje, se concibió el Programa Bogotá Sin Hambre, como mecanismo para promover y liderar las acciones en torno a la política y estrategia de seguridad alimentaria y nutricional, con miras a que la población más pobre y vulnerable lograra acceso a los alimentos con equidad, con particular atención para los niños, adultos mayores y población con discapacidad; por medio de suplementos, comedores infantiles y comedores comunitarios, promoción y apoyo del abastecimiento regional de alimentos, fomento de cadenas alimentarias y de redes de abastecimiento locales y promoción de formas asociativas.

Posteriormente, el Plan Distrital de Desarrollo 2008-2012 “Bogotá Positiva: Para vivir mejor”, definió dentro del objetivo estructurante Ciudad de derechos, un propósito referido a “Garantizar condiciones dignas de seguridad alimentaria, nutrición, salud, educación, bienestar

social, ambiente, vivienda, cultura, recreación, justicia, con énfasis en las personas, grupos poblacionales y sectores sociales en condiciones de riesgo o vulnerabilidad” (p.5). Este Plan contó con el Programa Bogotá Bien Alimentada, tendiente a “Garantizar el derecho a la seguridad alimentaria y nutricional, en el marco del proceso de integración regional” (p.6); desde el cual se dio continuidad a la implementación de los Comedores Comunitarios a través del Proyecto 515: Institucionalización de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Para la siguiente administración se consolidó el Plan Distrital de Desarrollo 2012-2016 “Bogotá Humana”, en el cual se estableció el Programa soberanía y seguridad alimentaria y nutricional que consideró cuatro proyectos prioritarios referidos a: 1) Disponibilidad y acceso de alimentos en el mercado interno a través del abastecimiento; 2) Apoyo alimentario y nutricional inocuo y seguro, acorde con la diversidad étnica y cultural y con enfoque poblacional; 3) Fortalecimiento del sistema distrital de plazas de mercado y 4) Agricultura urbana y periurbana. Específicamente en lo relacionado a los Comedores Comunitarios, en esta administración se definieron como Centros de Referenciación y Desarrollo de Capacidades-CRDC, en los que se establecía coordinación y articulación transectorial y se orientaban y desarrollaban procesos de fortalecimiento de capacidades.

Finalmente, en el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor para Todos” establece en uno de sus pilares el Programa Igualdad y autonomía para una Bogotá incluyente, desde el cual propone acciones de atención prioritaria a personas en condición de pobreza extrema, personas en mayor grado de vulnerabilidad socioeconómica y personas objeto de discriminación. Este programa determina la implementación del Proyecto 1098: Bogotá Te Nutre, que tiene como objetivo “Brindar atención a través de una alimentación equilibrada suficiente, adecuada e inocua a mujeres gestantes, niños, niñas y hogares identificados por la

Secretaría Distrital de Integración Social en inseguridad alimentaria moderada o severa con énfasis en el fortalecimiento del tejido social comunitario” (SDIS, 2019, p.22).

Los Comedores en este proyecto “Se conciben como espacios físicos, sociales y comunitarios de coordinación y articulación transectorial donde se orientan y desarrollan procesos de fortalecimiento de capacidades y se suministra un almuerzo en condiciones adecuadas en inocuas, con un aporte nutricional del 40% de los requerimientos de energía y nutrientes de la población atendida. Asimismo, se realiza vigilancia nutricional y promoción en estilos de vida saludable” (p.69).

Tal como se ha mencionado, el servicio Comedores se inscribe en el Proyecto 1098, por tanto de manera general se encuentra enmarcado en la misión y visión de la Secretaría Distrital de Integración Social:

**Misión:** La Secretaría Distrital de Integración Social, es una entidad pública de nivel central de la ciudad de Bogotá, líder del sector social, responsable de la formulación e implementación de políticas públicas poblacionales orientadas al ejercicio de derechos, ofrece servicios sociales y promueve de forma articulada, la inclusión social, el desarrollo de capacidades y la mejora en la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad, con un enfoque territorial.

**Visión:** La Secretaría Distrital de Integración Social, será en el 2030 una entidad líder y un referente en política poblacional y en la promoción de derechos, a nivel nacional, por contribuir a la inclusión social, al desarrollo de capacidades y a la innovación en la prestación de servicios de alta calidad, a través de un talento humano calificado, cercano a la ciudadanía y con un modelo de gestión flexible a las dinámicas del territorio. Lo anterior para alcanzar un Bogotá equitativa, con oportunidades y mejor para todos (Secretaría de Integración Social, 2020).

Ahora bien, respecto al portafolio de servicios, de acuerdo con lo establecido en el documento anexo técnico para la operación de Comedores (SDIS, 2020), se presenta la siguiente oferta:

- ✓ Ofrecer apoyo alimentario transitorio a los participantes identificados por la SDIS, a través de un almuerzo con un aporte del 40% del requerimiento diario de energía y nutrientes estimados a partir de las Recomendaciones de Ingesta de Energía y Nutrientes – RIEN para la población colombiana (Resolución 3803 de 2016 del Ministerio de Salud y Protección Social).
- ✓ Desarrollar acciones de promoción de estilos de vida saludable con énfasis en alimentación, nutrición y actividad física para los participantes y sus familias, en concordancia con el lineamiento de la SDIS.
- ✓ Realizar vigilancia del estado nutricional que permita conocer la situación nutricional de los participantes del servicio.
- ✓ Promover procesos de inclusión social tendientes a transformar las realidades de los participantes del servicio y aportar al mejoramiento de su calidad de vida, en el marco de la corresponsabilidad.

## **8.2. Selección del Instrumento de Gerencia Social.**

El instrumento de la gerencia social que se desarrolla en este proyecto integrador es el de Planeación Estratégica, que como afirma Serna (2010):

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.55).

Bajo este entendido, las autoras consideran que la planeación estratégica es el instrumento idóneo para la formulación de lineamientos que permitan definir un adecuado tiempo de

permanencia de los participantes en el servicio Comedores, por tanto han desarrollado cuatro (4) componentes de la siguiente manera:

✓ **Estrategas:** De acuerdo con la Real Academia Española (2020), la palabra estrategia derivada del griego *stratēgós* que significa “general de un ejército”, es “la persona versada en estrategia”; y a su vez la palabra estrategia es definida como el “arte, traza para dirigir un asunto”. En tal sentido, la planeación estratégica demanda del estratega, no solo el análisis de requerimientos y la puesta en marcha de propuestas de solución, sino también la capacidad de liderar tácticas de pensamiento estratégico.

Para las autoras, el desarrollo de esta capacidad se convierte en una de las características primordiales del gerente social, citando nuevamente a Ortiz (2013):

El gerente social es más que un buen administrador de programas, es un ser humano que direcciona organizaciones y a otros seres humanos, hacia metas colectivas más desafiantes y exigentes, que cree en el cambio personal e institucional, que hace posible el cambio en la vida de muchas personas, que es persistente y lleva lo social “calado en sus huesos” (p. 82). En definitiva, la planeación estratégica requiere estrategias y eso son los gerentes sociales.

✓ **Diagnóstico Estratégico:** En primer lugar, como parte del diagnóstico se presenta la identificación de actores involucrados, dentro de los cuales se encuentran la población participante del servicio Comedores, la Secretaría Distrital de Integración Social, las Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL que operan el servicio Comedores y los entes de control (Personería, Procuraduría, Concejo de Bogotá y Veedurías Distritales).

Cada uno de estos actores se relacionan con el objetivo planteado, en tanto su interés común, desde cada una de sus competencias, es el de contribuir al ejercicio pleno del derecho a la alimentación con miras a mejorar los índices de calidad de vida de la población, mediante la

definición de alternativas de solución frente a una problemática que impacta directamente en el crecimiento y transformación de la comunidad, como se observa a continuación:

**Tabla 9**  
*Análisis de involucrados*

<b>Grupo</b>	<b>Interés</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>
Participantes del servicio Comedores	Contar con un acceso permanente a una alimentación completa, suficiente y adecuada que permita garantizar una seguridad alimentaria y nutricional.	Insuficiencia de recursos económicos para acceder a una alimentación completa y adecuada.  Bajas posibilidades de acceso a ofertas laborales.  Ausencia de redes sociales y comunitarias de apoyo.	Ingresos económicos propios.  Red institucional de apoyo en dinero o especie para el acceso a alimentación adecuada y suficiente.
Secretaría Distrital de Integración Social	Suministrar apoyo alimentario a personas en inseguridad alimentaria.  Promover estilos de vida saludable.  Fortalecer el sistema de vigilancia y seguimiento nutricional de la SDIS.  Promover procesos de inclusión social.	Altos índices de pobreza que impiden el acceso a una alimentación completa, equilibrada, suficiente, adecuada e inocua.  Inadecuados o inexistentes hábitos alimentarios.  Debilidad institucional frente a la atención de la inseguridad alimentaria.  Baja corresponsabilidad de los participantes del servicio.	Proyecto 1098 Bogotá Te Nutre.  Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2018 -2031.  Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE.  Existencia de 124 Comedores en los cuales se benefician 35.670 personas en situación de inseguridad alimentaria.
Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL	Aportar al suministro alimentario a personas en inseguridad alimentaria.  Administrar recursos	Fragilidad en los procedimientos establecidos por la SDIS, para la focalización, priorización y egreso de	Amplia experiencia en la operación del servicio Comedores.  Profesionales idóneos para el desempeño de

<b>Grupo</b>	<b>Interés</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>
	por contratación con entidades públicas.	los participantes del servicio.	las actividades de cada componente de la atención.
	Contribuir a la construcción del tejido social y comunitario.	Debilidad en los mecanismos de seguimiento a la permanencia de los participantes en el servicio.	Conocimiento de las poblaciones y sus dinámicas territoriales.
		Baja corresponsabilidad de los participantes del servicio.	
Entes de Control	Vigilar con enfoque preventivo para garantizar el buen manejo de los recursos públicos.	Debilidad en los mecanismos de seguimiento a la permanencia de los participantes en el servicio.	Normatividad para el ejercicio de control disciplinario, preventivo, fiscal, político y social.
	Realizar control político sobre planes, programas y proyectos propuestos por la SDIS.	Falta de claridad en los resultados e impacto del servicio frente a la situación de inseguridad alimentaria de los participantes.	
	Mejorar la gestión de la SDIS frente al cuidado de lo público.		

Fuente: Elaboración propia (2020).

En segundo lugar, el diagnóstico incluye la elaboración del árbol de problemas, que tal como se observa en la Figura 3 del presente documento, muestra las causas y efectos asociados a la ausencia de lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores de la SDIS.

Finalmente, se presenta el análisis DOFA como herramienta que permite obtener una visión general de la situación concreta de una organización, programa, proyecto, etc.; a partir de la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El resultado de este análisis se consolida en la Matriz DOFA, así:

**Figura 7. Matriz DOFA**

DOFA	Factores Positivos	Factores Negativos
<b>Factores Internos</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atributos o destrezas para alcanzar los objetivos.</li> <li>✓ Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen.</li> <li>✓ Actividades que se desarrollan positivamente.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factores desfavorables para la ejecución del objetivo.</li> <li>✓ Elementos o situaciones que generan desventaja frente al cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
<b>Factores Externos</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factores ventajosos que se pueden aprovechar.</li> <li>✓ No están bajo nuestro control.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Riesgos que pueden desviarnos del resultado.</li> <li>✓ No están bajo nuestro control.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Dicho lo anterior, se presenta el resultado del análisis del servicio Comedores, en el contexto interno examinado desde cinco (5) capacidades (directiva, financiera, talento humano, tecnológica y competitiva) y en el contexto externo desde cinco (5) factores (geográficos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos).

**Tabla 10**  
*Matriz DOFA: Capacidades Internas - Fortalezas*

Capacidades Internas	Fortalezas
Capacidad Directiva	<p>F1. Estructuración de la Dirección de Nutrición y Abastecimiento de la SDIS, encargada de liderar el Proyecto Bogotá Te Nutre y sus servicios de atención.</p> <p>F2. Definición de cuatro componentes de la atención (Alimentación, nutrición y salubridad, Inclusión social, Administrativo/Financiero y Ambiental) para la prestación del servicio.</p>
Capacidad Financiera	<p>F3. Asignación presupuestal para la implementación del servicio Comedores, en el marco del Proyecto Bogotá Te Nutre.</p>
Capacidad Talento Humano	<p>F4. Talento humano capacitado y con experiencia en la prestación del servicio.</p> <p>F5. Compromiso del talento humano frente al cumplimiento de los objetivos del servicio.</p>

<b>Capacidades Internas</b>	<b>Fortalezas</b>
Capacidad Tecnológica	F6. Desarrollo de sistemas para el registro de información (Sistema de Información de Beneficiarios SIRBE y Registro Diario de Asistencia - RAD).
Capacidad Competitiva	F7. Experticia de la SDIS y de las Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL en la operación del servicio. F8. Implementación de acciones dirigidas al fortalecimiento del tejido social y comunitario.

Nota: Elaboración propia (2020).

**Tabla 11**

*Matriz DOFA: Capacidades Internas – Debilidades*

<b>Capacidades Internas</b>	<b>Debilidades</b>
Capacidad Directiva	D1. Fragilidad en la articulación entre la Dirección de Nutrición y Abastecimiento (Nivel central) y las Subdirecciones Locales para la Integración Social (Nivel local).
Capacidad Financiera	D2. Limitados recursos económicos para incrementar el talento humano requerido para la prestación del servicio.
Capacidad Talento Humano	D3. Insuficiencia de talento humano para garantizar una adecuada intervención y seguimiento a los participantes del servicio. D4. Rotación del talento humano, asociada a los procesos de contratación estatal, que afecta la continuidad de los procesos.
Capacidad Tecnológica	D5. Ausencia de una herramienta tecnológica para el registro, seguimiento y evaluación de los resultados de los participantes durante la permanencia en el servicio.
Capacidad Competitiva	D6. Falta de un Modelo de Atención para el servicio Comedores. D7. Ausencia de lineamientos frente al tiempo de permanencia de los participantes del servicio. D8. Deficiencia en los mecanismos de medición del impacto del servicio.

Nota: Elaboración propia (2020).

**Tabla 12***Matriz DOFA Factores Externos – Oportunidades*

<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>
Factores Geográficos	O1. Ubicación de los Comedores en territorios con presencia de población en inseguridad alimentaria.
Factores Económicos	O2. Presupuesto asignado por el gobierno distrital para dar continuidad al servicio Comedores. O3. Aporte económico de las Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL operadoras del servicio.
Factores Políticos	O4. Formulación de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá 2019 - 2031. O5. Propósitos, logros de ciudad y programas establecidos en el Plan de Desarrollo Distrital 2020 - 2024.
Factores Sociales	O6. Gestión y articulación inter institucional en el marco de la garantía de derechos.
Factores Tecnológicos	O7. Cobertura de servicios de telefonía celular y conexión a internet en zonas periféricas de la ciudad.
Factores Competitivos	O8. Oferta de Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL para operar el servicio.

---

Nota: Elaboración propia (2020).

**Tabla 13***Matriz DOFA Factores Externos – Amenazas*

<b>Factores Externos</b>	<b>Amenazas</b>
Factores Geográficos	A1. Condiciones de inseguridad en algunos sectores de ubicación de los Comedores.
Factores Económicos	A2. Disminución de recursos asignados al servicio, derivada de las perspectivas cambiantes de los Planes Distritales de Desarrollo.
Factores Políticos	A3. Perspectivas cambiantes frente al servicio Comedores de acuerdo con los lineamientos de los Planes Distritales de Desarrollo.
Factores Sociales	A4. Aumento de los índices de pobreza monetaria, pobreza multidimensional y pobreza oculta en la ciudad. A5. Falta de corresponsabilidad de los participantes frente a los procesos adelantados en el servicio Comedores.

---

Factores Externos	Amenazas
Factores Tecnológicos	A6. Naturalización del asistencialismo que redundará en la persistencia de la inseguridad alimentaria.
Factores Competitivos	A7. No adjudicación del proceso competitivo para la operación del servicio Comedores.

Nota: Elaboración propia (2020).

Ahora bien, con base en la información obtenida en la Matriz DOFA, se definen las estrategias requeridas para corregir las debilidades (buscan que las debilidades dejen de afectar negativamente el proyecto), afrontar las amenazas (buscan evitar y reducir riesgos y que las amenazas se conviertan en debilidades), mantener las fortalezas (buscan fortalecer los factores positivos y evitar perder las fortalezas) y explotar las oportunidades (buscan convertir las oportunidades en futuras fortalezas y crear nuevas estrategias); partiendo de las siguientes claridades:

**Figura 8. Formulación de estrategias**

DOFA		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia Ofensiva (F + O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscan mejorar la situación actual.</li> <li>✓ Predominan acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia de Reorientación (D + O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscan transformar la situación eliminando las debilidades y creando nuevas fortalezas.</li> <li>✓ Predominan acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.</li> </ul>
	Amenazas	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia Defensiva (F+A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscan evitar que empeore la situación actual.</li> <li>✓ Predominan las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia de Supervivencia (D + A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscan eliminar los aspectos negativos.</li> <li>✓ Predominan las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar amenazas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 9. Tipos de estrategias



Fuente: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

En este sentido, a continuación se presentan las estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación y de supervivencia, a partir de las cuales se formularán los lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores.

Tabla 14  
Análisis DOFA

Tipo de Estrategia	Estrategias
Estrategia Ofensiva	F1 F2 F3 F4 F5 F7 F8 O2 O3 O4 O5 O6 O8 – Implementar un modelo de atención del servicio Comedores, orientado a la superación de la inseguridad alimentaria, el mejoramiento de la calidad de vida y la construcción de ciudadanía alimentaria de sus participantes.
Estrategia de Reorientación	D2 D3 D4 O2 O3 O5 O8 – Ampliar y cualificar el talento humano, por medio de la optimización de recursos económicos, que garantice la prestación de un servicio eficiente.  D6 D7 D8 O2 O3 O4 O5 O8 - Consolidar un modelo de atención que contribuya a la efectividad del servicio, a partir de la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes.  D5 D6 D7 D8 O2 O3 O8 – Sistematizar los resultados del proceso de atención, mediante el diseño de una herramienta tecnológica que permita realizar seguimiento y evaluación permanente al tiempo de permanencia de los participantes en el servicio.
Estrategia Defensiva	F1 F2 F4 F5 F7 F8 A2 A3 – Evidenciar la efectividad del servicio a través de indicadores de impacto que midan la superación de la situación de inseguridad alimentaria de los participantes.  F1 F2 F3 F4 F5 F7 F8 A4 A5 A6 - Promover procesos de inclusión social

Tipo de Estrategia	Estrategias
Estrategia de Supervivencia	mediante el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la corresponsabilidad de los participantes del servicio.  D6 D7 D8 A5 A6 – Determinar lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores.

Fuente: Elaboración propia (2020).

✓ **Direccionamiento Estratégico:** Con base en la información obtenida en el diagnóstico estratégico que permitió el análisis interno y externo del servicio Comedores y la generación de estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, se procede a formular el direccionamiento estratégico, el cual incluye los principios corporativos, la misión, visión y cadena de valor.

- **Principios Corporativos:** El servicio Comedores, al ser parte de un proyecto de inversión de la SDIS, se alinea con los principios y valores institucionales de la Entidad establecidos en el Código de Integridad y Buen Gobierno (2018). Dichos principios, descritos a continuación, se entienden como los compromisos éticos que deben ser adoptados por todas las instancias de la SDIS para garantizar una gestión íntegra, eficiente y transparente, con el fin de generar confianza en los usuarios internos y externos.

Principio N° 1. El talento humano es el capital más valioso de la Secretaría Distrital de Integración Social: Incluye los valores institucionales de compromiso y respeto.

Principio N° 2. La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía. Incluye los valores institucionales de diligencia y vocación de servicio.

Principio N° 3. El interés general prevalece sobre el interés de los particulares. Incluye el valor institucional de justicia.

Principio N° 4. Los bienes públicos son sagrados. Incluye el valor institucional de honestidad.

En cuanto a la misión y visión del servicio Comedores, se han formulado teniendo como base el objeto y alcance actual del mismo, partiendo de la información registrada en el perfil del Proyecto 1098 y en el anexo técnico construido para su operación. Cabe anotar que para las autoras es de vital importancia reforzar el nombre del servicio incluyendo su carácter social y comunitario; por tanto, para la planeación estratégica se denominaran Comedores Comunitarios.

- **Misión:** El servicio Comedores Comunitarios es un servicio de la Secretaría Distrital de Integración Social, que suministra apoyo alimentario, promueve procesos de inclusión social y fortalece estilos de vida saludable, dirigido a personas en situación de inseguridad alimentaria en la ciudad de Bogotá, en aras de la construcción de una ciudadanía alimentaria.

- **Visión:** El servicio Comedores Comunitarios, será en el año 2025 un servicio líder en el proceso de construcción de la ciudadanía alimentaria, a través de un modelo de atención efectivo implementado por un talento humano idóneo, orientado a la superación de los factores asociados a la situación de inseguridad alimentaria y al mejoramiento de la calidad de vida de sus participantes, en el marco de la corresponsabilidad.

- **Cadena de Valor:** La cadena de valor “despliega los procesos misionales y su interacción a través de inductores horizontales de valor, los procesos estratégicos y su direccionamiento global, al igual que los procesos de apoyo como inductores verticales para el desempeño de los procesos misionales” (Serna, 2010, p.104). Partiendo de lo anterior, se ha construido la cadena de valor del servicio Comedores Comunitarios, la cual permite observar los factores clave para garantizar la efectividad del mismo.

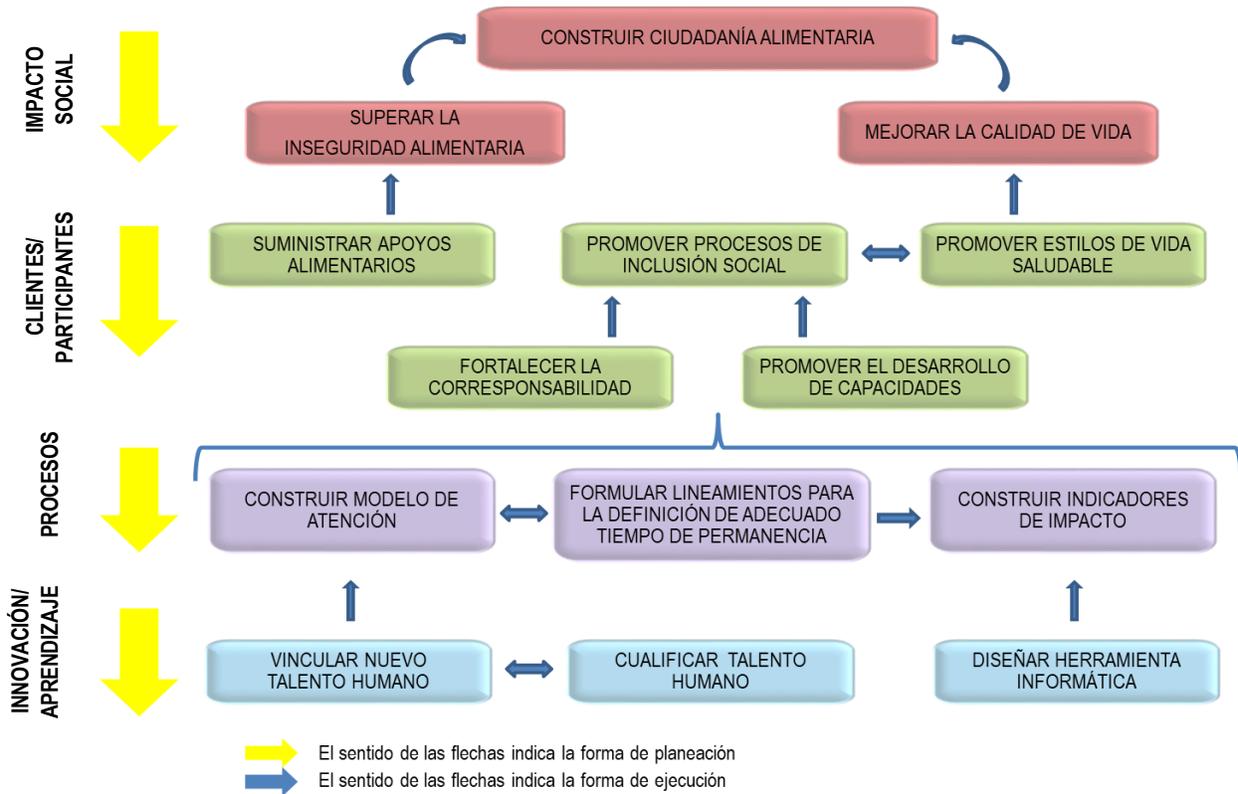
**Figura 10. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia (2020)

✓ **Mapa Estratégico:** Con el ánimo de describir el proceso de creación de valor, se presenta el mapa estratégico del servicio Comedores Comunitarios, en el cual se observan las relaciones de causa y efecto entre los factores de éxito de las cuatro perspectivas (impacto social, clientes/participantes, procesos e innovación/aprendizaje).

Figura 11. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia (2020)

✓ **Balanced ScoreCard:** Finalmente, como parte de la planeación estratégica, se construye el Balanced ScoreCard [BSC] o Cuadro de Mando Integral [CMI], siendo una herramienta que permite encadenar estrategias y objetivos estratégicos agrupados en las cuatro perspectivas mencionadas con anterioridad, con el fin de monitorear los progresos por medio de indicadores que posibilitan la toma de decisiones oportuna para proveer la dirección futura (Ver Anexo 2).

En este punto es válido anotar lo referido por Kaplan (2010) respecto a las organizaciones sin ánimo de lucro y del sector público, ya que teniendo en cuenta que el éxito financiero no es su objetivo principal, no aplican el estándar del diseño del mapa estratégico de Balanced ScoreCard, donde los objetivos financieros son el fin y el resultado de alto nivel a alcanzar. Las organizaciones sin ánimo de lucro generalmente establecen un objetivo relacionado con su

visión y misión, como reducir la pobreza, la contaminación, las enfermedades, las tasas de deserción escolar, el mejoramiento de la salud, la biodiversidad, la educación y las oportunidades económicas. En una organización sin ánimo de lucro o pública, la misión representa la responsabilidad entre esta y la sociedad, así como la justificación de su existencia y apoyo continuo. La medida del avance del objetivo de impacto social en una organización sin ánimo de lucro puede tardar años en notarse, por eso la medida desde otras perspectivas proporciona los objetivos a corto y mediano plazo y la retroalimentación necesaria para el control y la rendición de cuentas anual.

### 8.3. Resultados de la aplicación del instrumento de Gerencia Social.

A lo largo de la aplicación del instrumento de planeación estratégica, a través del diagnóstico, el direccionamiento y el mapa estratégico, y la construcción de Balanced ScoreCard, las autoras lograron identificar algunos de los lineamientos que apuntan a la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores. En primer lugar, se presentan las estrategias resultantes de este ejercicio:

**Tabla 15**

*Perspectivas, estrategias y objetivos*

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>
Impacto Social	Implementar un modelo de atención del servicio Comedores, orientado a la superación de la inseguridad alimentaria, el mejoramiento de la calidad de vida y la construcción de ciudadanía alimentaria de sus participantes.	Construir ciudadanía alimentaria. Superar la inseguridad alimentaria.
	Determinar lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio Comedores.	Mejorar la calidad de vida.
Clientes / Participantes	Promover procesos de inclusión social mediante el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la corresponsabilidad de	Suministrar apoyos alimentarios.

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>
	los participantes del servicio.	Promover procesos de inclusión social.  Promover estilos de vida saludable.  Fortalecer la corresponsabilidad.  Promover el desarrollo de capacidades.
Procesos	Consolidar un modelo de atención que contribuya a la efectividad del servicio, a partir de la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes.  Evidenciar la efectividad del servicio a través de indicadores de impacto que midan la superación de la situación de inseguridad alimentaria de los participantes.	Construir modelo de atención.  Formular lineamientos para la definición de adecuado tiempo de permanencia.  Construir indicadores de impacto.
Innovación / Aprendizaje	Ampliar y cualificar el talento humano, por medio de la optimización de recursos económicos, que garantice la prestación de un servicio eficiente.  Sistematizar los resultados del proceso de atención, mediante el diseño de una herramienta tecnológica que permita realizar seguimiento y evaluación permanente al tiempo de permanencia de los participantes en el servicio.	Vincular nuevo talento humano.  Cualificar talento humano.  Diseñar herramienta informática.

Nota: Elaboración propia (2020)

Atendiendo lo anterior y en segundo lugar, se relacionan los lineamientos a partir de los cuales se debería determinar el adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio

Comedores:

✓ El tiempo de permanencia de los participantes debe determinarse atendiendo a las fases del proceso de atención (ingreso, permanencia y egreso), las cuales deben contemplar un periodo

para el desarrollo de las acciones de los componentes alimentación, nutrición y salubridad e inclusión social.

- ✓ El tiempo de permanencia debe estar enmarcado en el cumplimiento de los acuerdos de corresponsabilidad pactados con los participantes para el acceso al servicio y deben estar claramente establecidos en los documentos suscritos conjuntamente.
- ✓ El tiempo de permanencia debe estar asociado a la identificación y seguimiento periódico de la situación de fragilidad y vulnerabilidad social de los participantes, en el marco de la garantía de derechos.
- ✓ Para definir un adecuado tiempo de permanencia en el servicio, se deben establecer alianzas interinstitucional efectivas, que contribuyan a la generación de ingresos de los participantes.
- ✓ El adecuado tiempo de permanencia deberá responder a la evaluación de la situación de inseguridad alimentaria por la que ingresan los participantes al servicio.

Finalmente, una vez aplicado el instrumento de la Gerencia Social, se hace necesario precisar que desde su enfoque posibilita conocer varios aspectos de la organización a la cual se le está realizando el proceso de investigación, por ende desde su desarrollo se aborda los términos relacionados con su alcance, estrategias y el escenario en el cual se realiza su aplicación, este último ejercicio posibilita la identificación de resultados encaminados a la formulaciones de los lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes, y más aún la aplicación del instrumento de recolección de información aportó a la herramienta de la Gerencia Social en la medida que este permitió identificar las mejores decisiones a tomar y la manera de orientar a la organización, en este caso a la SDIS, a generar valor social y optimizar de una mejor forma los recursos destinados para la prestación de los servicios sociales.

En ese orden de ideas, las autoras en aras de planificar el proceso de implementación del instrumento de planeación estratégica, han establecido el siguiente cronograma y presupuesto para dar respuesta a las necesidades demandadas.

**Figura 12: Cronograma**

Actividad	Responsable	Tiempo Total	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Construir Modelo de Atención.	Equipo técnico SDIS	2	X	X										
Implementar Modelo de Atención	Equipo técnico SDIS	10			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Construir indicadores de impacto social	Equipo técnico SDIS	1		X										
Cualificar talento humano.	Equipo técnico SDIS	2		X					X					
Diseñar herramienta informática.	Equipo técnico SDIS	1			X									
Seguimiento y monitoreo	Equipo de seguimiento SDIS	2						X					X	

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Figura 13: Presupuesto**

Rubro	Detalle	Valor Unitario	Cantidad (Meses)	Valor Total
<b>Gastos de Personal</b>	Especialista gerencia social	\$4.000.000	12	\$48.000.000
	Profesional inclusión social	\$3.000.000	12	\$36.000.000
	Profesional nutricionista-dietista	\$1.500.000	4	\$6.000.000
<b>Gastos Implementación</b>	Papelería	\$30.000	12	\$360.000
	Impresiones	\$30.000	12	\$360.000
<b>Equipos y Comunicaciones</b>	Equipo de computo	\$100.000	1	\$100.000
	Plan post pago telefonía celular	\$60.000	12	\$720.000
<b>Otros</b>	Herramienta informática	\$1.000.000	1	\$1.000.000
<b>Total</b>				<b>\$92.540.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

✓ Este proyecto presentó una revisión documental de la evolución del servicio Comedores de la Secretaría Distrital de Integración Social, a la luz de los Planes de Desarrollo Distritales y las Políticas Públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional, permitiendo con esto identificar que a lo largo de la implementación del servicio, no se han establecido tiempos controlados de permanencia, que repercutan en la medición de la efectividad del servicio.

✓ De acuerdo con los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales que conocen de primera mano el servicio Comedores y sus características, se reafirmó la necesidad de formular lineamientos para la definición de un adecuado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio.

✓ A partir de la recolección de información para el desarrollo del presente proyecto, se identificó que los factores asociados al prolongado tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, surgen a raíz de los deficientes e inadecuados procesos de seguimiento a la validación de condiciones de vulnerabilidad social, derivados del insuficiente talento humano asignado para liderar dichos procesos.

✓ A partir de la información recopilada, se identifica la necesidad de establecer periodos de corte para realiza un proceso evaluativo de la condición del participante, tomando como punto central la situación de inseguridad alimentaria presentada al momento del ingreso al servicio, y a partir de ello generar procesos de escalamiento encaminados a su posterior egreso.

✓ De acuerdo con los resultados de la información recolectada, se resalta la necesidad de fortalecer los procesos de corresponsabilidad con los participantes der servicio Comedores, con el fin de que estos sean partícipes de su propio cambio y coadyuven a superar las condiciones de vulnerabilidad por la cual accedieron al beneficio.

Se realizan las siguientes recomendaciones a la Secretaria Distrital de Integración Social:

- ✓ Diseñar una herramienta informática que favorezca la sistematización de los resultados del proceso de atención y el seguimiento y evaluación permanente al tiempo de permanencia de los participantes en el servicio.
- ✓ Fortalecer las acciones de articulación entre la Dirección de Nutrición y Abastecimiento (Nivel central) y las Subdirecciones Locales para la Integración Social (Nivel local).
- ✓ Revisar a la luz de la formulación de los anexos técnicos elaborados al servicio Comedores Comunitarios, la posibilidad de incluir procesos de seguimiento a los participantes los cuales permitan verificar su situación de inseguridad alimentaria, por medio del establecimiento de periodos o cortes para su evaluación.

## 10. Referencias

Acuerdo 119 de 2004. [Concejo de Bogotá]. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo

Económico, Social y de Obras Públicas Bogotá D.C. 2004-2008. Bogotá sin indiferencia.

Un compromiso social contra la pobreza y la exclusión. Junio 3 de 2004. Recuperado de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13607>

Acuerdo 308 de 2008. [Concejo de Bogotá]. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo

Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, D. C., 2008 – 2012

"Bogotá Positiva: Para vivir mejor". Junio 9 de 2008. Recuperado de

[http://www.idep.edu.co/sites/default/files/Plan\\_desarrollo\\_bogota\\_positiva.pdf](http://www.idep.edu.co/sites/default/files/Plan_desarrollo_bogota_positiva.pdf)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2003). *Lineamientos generales de política social para Bogotá, 2004*

*2014*. Bogotá, Colombia. Editorial Bogotá D.C.: La Alcaldía.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). *Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas*

*Bogotá D.C. 2012-2016. Bogotá Humana*. Bogotá, Colombia.

Alcaldía Mayor de Bogotá (2016). *Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020. Bogotá Mejor para Todos*. Recuperado de

[http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Transparencia/PDD\\_BMPT\\_2016\\_2020\\_Tomo\\_1.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Transparencia/PDD_BMPT_2016_2020_Tomo_1.pdf)

Balestrini, M (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0B1sTcIvKGVSYT1FFa0JYMXFEejg/view>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo

Económico y Social (INDES). *Liberando el Desarrollo Sostenible de las Ciudades*.

Recuperado de <https://prod-edxapp.edx>

[cdn.org/assets/courseware/v1/d6729749436f7e61a35de1f100653798/c4x/IDBx/IDB\\_LSC101x/asset/6.1\\_BID\\_MONITOREO\\_AJUSTADA.pdf](https://prod-edxapp.edxcdn.org/assets/courseware/v1/d6729749436f7e61a35de1f100653798/c4x/IDBx/IDB_LSC101x/asset/6.1_BID_MONITOREO_AJUSTADA.pdf)

Civicus: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. (s.f.) *Seguimiento y evaluación*.

Recuperado de

<https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

Constitución Política de Colombia [Const.] Art.1. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Decreto 508 de 2007. [Alcaldía Mayor de Bogotá]. Por el cual se adopta la Política Pública de

Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá, Distrito Capital, 2007-2015, Bogotá

sin hambre. Noviembre 6 de 2007. Recuperado de

[http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/planeacion/3.\\_decreto\\_508\\_de\\_2007.pdf](http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/planeacion/3._decreto_508_de_2007.pdf)

Decreto 457 de 2020. [Ministerio del Interior]. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de

la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el

mantenimiento del orden público. Bogotá D.C. Marzo 22 de 2020. Recuperado de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Hernández, S. R. (2014) Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.

Juliao, C.G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Recuperado de

<https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/1446/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf?sequence=3>

Kaplan, M. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School, Harvard University*, Working Paper N°10-074.

Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos [ACNUDH]. (s.f.) *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Recuperado de <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (s.f.). *Derechos humanos*. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/what-we-do/protect-human-rights/>

Organización de las Naciones Unidas. [ONU] (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2009). *Declaración de la Cumbre Mundial sobre la Seguridad Alimentaria*. Recuperado de [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final\\_Declaration/K6050S\\_WSFS\\_OEWG\\_06.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/K6050S_WSFS_OEWG_06.pdf).

Ortiz, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la gerencia social*. Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009). *Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD*. Recuperado de

- [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=9NbSsL7>
- Resolución 0825 de 2018. Secretaría Distrital de Integración Social. [SDIS] (2018) Por la cual se adoptan los criterios de focalización, priorización, ingreso, egreso y restricciones para el acceso a los servicios sociales y apoyos de la Secretaría Distrital de Integración Social. Junio 14 de 2018.
- Resolución 1288 de 2018. Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS] (2018). Por la cual se adopta el Código de Integridad y Buen Gobierno de la Secretaría Distrital de Integración Social. Agosto 28 de 2018.
- Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS] (2018). *Código de Integridad y Buen Gobierno*.
- Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS] (2019). *Perfil del proyecto de inversión Bogotá Te Nutre* (Versión 58).
- Secretaría Distrital de Integración Social [SDIS] (2020). Protocolo Preventivo Alerta Amarilla COVID-19 – Servicio Social Comedores Comunitarios – Dirección de Nutrición y Abastecimiento.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona, España. Editorial Planeta S.A.
- Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., Colombia. 3R Editores.
- Villar Borda, L. (2007, diciembre). Estado de derecho y Estado social de derecho. *Revista Derecho del Estado*. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/705>

## 11. Anexos

### 11.1. Anexo 1: Entrevistas Semiestructuradas

#### Entrevista N° 1

<b>Entrevistado:</b> Martha Liliana Forigua	<b>Rol:</b> Profesional Social Comedor Policarpa
<b>Entrevistador:</b> Sandra Milena Yopasa	<b>Rol:</b> Estudiante Especialización Gerencia Social
<b>Duración:</b> 20:54 minutos	<b>Fecha:</b> 12/05/2020

#### Transcripción

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores?

**Entrevistado:** el servicio de comedores hace parte de la seguridad alimentaria de la población en Bogotá, permite percibir familias que no tiene acceso a una alimentación adecuada bajo todos los parámetros, este servicio corresponde a una necesidad sentida de la población.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio?

**Entrevistado:** las fortalezas del servicio serian varias en cuanto a lo nutricional y alimentario brinda el 40% del valor nutricional diarios, la variedad de alimentos ya que toso los días se entrega una proteína fruta y otra fortaleza es el componente social ya que se hace todo el proceso de fortalecimiento de las redes familiares, fortalecer cualidades y herramientas para que las personas puedan salir se esa situación de vulnerabilidad que los ha hecho estar en el proyecto de comedor comunitario.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las debilidades del servicio?

**Entrevistado:** frente a las debilidades se resalta el seguimiento a la situación de vulnerabilidad de las familias, ya que parte de una condición que los hace parte del servicio, pero a lo largo del trabajo esta situación puede transformarse, pueden conseguir empleo, de acuerdo a las actividades que se han desarrollado en el comedor, entonces se ve que ya han empezado a

percibir ingreso, se hace necesario realizar procesos de concientización de las familias, en las cuales ellos identifiquen que pueden dejarle ese cupo a otras familias, no contar con un seguimiento intenso a cada situación de la familia.

**Entrevistador:** ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué?

**Entrevistado:** las actividades van en dos líneas una en lo nutricional en estilos de vida saludable, como nutrirme, entre otros y otro aspecto que son los espacios desde el componente social, debido a que las familias adquieren herramientas internas o externas para mejorar su situación de vulnerabilidad, todo el proceso de activación de redes

**Entrevistador:** Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin?

**Entrevistado:** algo que es importante el acceso a empleo en el comedor se hacen brigadas se hacen ferias de empleabilidad y muchas familias ha logrado conseguir empleo pero hay familias que se acostumbran a lo fácil, sería bueno fomentar hábitos porque no tiene esas características para cumplir, es necesario generar actividades las que permitan a las familias y las personas generar hábitos.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad?

**Entrevistado:** en la resolución está estipulado un año de permanencia eso depende de la dinámica de la familia o la persona que esté vinculada en el servicio para el caso comedor Policarpa la gran mayoría de población un gran porcentaje son NNA de colegios que no cuentan con comedor escolar, son niños que uno los ve crecer en el comedor y las familias no tienen

como sustentar su alimentación, adicional a ello el comedor se convierte en una red de apoyo nutricional y social en los cuales pueden tener un apoyo, la familias llega por el niño pero se va quedando en el comedor porque se convierte en su familias, otra población que es relevante en el comedor son los adultos mayores los cuales se vinculan en el comedor ya que no tiene redes de apoyo, para estos dos grupos poblacionales no es posible determinar un tiempo de permanencia a diferencia de las personas en edad de trabajar que si pueden resolver su situaciones laborales, con la población en edad escolar y adultos mayores no es suficiente le tiempo de permanencia.

**Entrevistador:** ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio?

**Entrevistador:** teniendo en cuenta lo mencionado en la pregunta anterior lo que me dice respondería a la pregunta que numero 7 con lo que acabas decir se justifica lo estipulado por los adultos mayores por no contar con redes de apoyo y los niños.

**Entrevistado:** hay algunos casos que no son muchos personas que se acostumbran que así uno les lleve la oferta laboral ponen miles de trabas porque el comedor es seguro su alimentación, son personas que tiene resultado el tema de vivienda entonces la comida se le garantiza por el comedor, pero no se les ve la intención de superar esa condición de vulnerabilidad

**Entrevistador:** ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio?

**Entrevistado:** yo pienso que algo importante sería el nivel de ingreso por que como no se tiene un proceso de seguimiento de cómo ha mejorado su condición social y económica entonces no se puede tomar una decisión ante este caso entonces buscar como estrategias para poder

identificar esos casos, porque hay personas que hacen trampa frente al servicio y cosas que se tiene que trabajar con ellos , pero sería bueno buscar estrategias en cuanto a hacer seguimiento a lo social y económico, poder cruzar bases de datos, articulación entre las entidad, filtros y llegar a la población que realmente necesita el servicio.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué?

**Entrevistado:** no, por grupo etario no, además los niños necesitan el apoyo al igual los adultos mayores, debería tenerse regulación de un tiempo de permanencia con las personas que pueden vincularse laboralmente que aún están en edad para capacitarse en algo, con ellos debería ponerse un tiempo límite, por ejemplo debe tener dos con ciertos compromisos para permanecer en el servicio, otra población en alto porcentaje con las madres cabeza de familia que también tiene un responsabilidad alta.

**Entrevistador:** ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos? De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?

**Entrevistado:** los mecanismos de seguimiento a los participantes desde el componente social se realiza a cada familia un seguimiento a través del plan de atención familiar en el cual se realiza una verificación de los derechos vulnerados, bajo eso se hacen acuerdos, otra herramienta es el marco valorativo una herramienta en el cual puede identificar el grado de vulnerabilidad del sistema familiar y allí hacer el seguimiento a cada familia, se verifica si han conseguido trabajo, pero es complicado realizar un seguimiento a profundidad por la carga laboral del componente, es importante realizar eso proceso ya que somos los que tenemos la información de primera mano y el contacto directo con la familia, hacer un acompañamiento constante.

**Entrevista N° 2**

<b>Entrevistado:</b>	Ingrid Carolina Niño	<b>Rol:</b>	Profesional Local-SDIS
<b>Entrevistador :</b>	Sandra Milena Yopasa	<b>Rol:</b>	Estudiante-Especialización Gerencia Social
<b>Duración:</b>	19:44 minutos	<b>Fecha :</b>	12/05/2020

**Transcripción**

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores?

**Entrevistado:** el servicio comedores es un programa que se necesita que se requiere por varios motivos uno de ellos para la atención a personas mayores que es un constante en las localidades como Antonio Nariño y puente Aranda ya que el 50% o más ya que las personas que van a lo comedores son adultos mayores, y para los niños en etapa escolar ya que sus padres laboran y eso se llama inobservancia familiar, pero también para ciertas personas adultas en busca de un proyecto de vida, madres víctimas de maltrato intrafamiliar, madres que están cuidando a sus hijas que han sido abusadas sexualmente, tenemos jóvenes que han sido reclutados por grupos al margen de la ley, jóvenes que llegan del campo y no cuentan con ninguna red de apoyo en Bogotá, es clave este servicio porque allí no solo se entrega el alimento, también se cuenta con una red de apoyo que aportan a la prestación del servicio.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio?

**Entrevistado:** la principal fortaleza del servicio es que al tener unas actividades sociales consolidadas genera comunidad, entonces ya es un grupo de personas que se cuidan se protegen, tenemos casos de personas habitantes de calle que llegan servicio entonces las personas empiezan a cuidarlos ayudarlos para que salir de su problema de consumo de drogas o para mejorar sus redes de apoyo o lo mismo madres que son víctimas de violencia intrafamiliar que salieron expulsadas del núcleo la comunidad las cubre, madres gestantes, la red de apoyo

comunitario esa es una de las fortalezas de los servicios de comedores comunitarios, lo segundo es que entorno al alimento que simboliza el afecto de tejen redes de apoyo emocional redes de apoyo del proceso de vida, entono a la excusa de dar alimento se tejen redes.

**Entrevistador:** es muy importante resaltar todo ese proceso de fortalecimiento que se realiza a través de las redes de apoyo.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las debilidades del servicio?

**Entrevistado:** las debilidades del servicio una es los proceso de ingreso los cuales son muy largos un mes, mes y medio y la persona que requiere la comida ya no puede esperar tanto tiempo siendo una desventaja muy fuerte, la otra desventaja que tiene el servicio es que si bien se da un proceso para generar redes, para generar vínculos no se tiene un proceso de egreso claro, es decir si el ciudadano logra tal cosa puede egresar o que lo prepare para el egreso bueno ya estuviste unos o dos años, vamos a prepararte para salir para que tú mismo seas el que logres sostener tu alimentación y las redes de apoyo que pudo establecer en este espacio.

**Entrevistador:** ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué?

**Entrevistado:** si, digamos que de un tiempo acá desde el 2016 para acá fueron más claras las actividades para comedores, en la medida que se habla de actividades para generar emprendimientos eso ayuda económicamente a la persona, actividades en cuento a la garantía de derechos, prevención de violencia intrafamiliar, derechos de los adultos y los niños, para que cuando nos falte dinero en la casa no violentemos a las personas del hogar, todo lo que es garantía de derechos que mejore la relación familiar, todo lo que permita que la persona de autogestione sus recursos económico, logre trabajo se han realizado ferias de empleabilidad.

**Entrevistador:** Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin?

**Entrevistado:** todas las actividades de acompañamiento para el egreso hay personas que han debido salir, pero siguen ahí, un inicio y un cierre, con herramientas para que fuera de ese espacio siga sosteniéndose en la sociedad, con una práctica económica propia de acuerdo a como él se mueva para continuar con ese ingreso.

**Entrevistador:** es muy importante lo que resalta es el seguimiento y acompañamiento al participante hace parte del proceso de preparar a las personas para su egreso.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad?

**Entrevistado:** no, en un año en Colombia nadie supera condición económica de base para comprar que sus recursos mejores para comprar alimentos, mínimo uno a dos años que se evalué en un año, pero la mayoría de personas son adultos y niños que no cuentan con quien le prepare la alimentación, ya después de dos años no es bueno que una persona continúe en el mismo servicio puede que cambie a otro que conozca otra dinámicas, porque lo que hace es generar una dependencia a esa persona, ya se tubo todo el proceso de acompañamiento, independientemente tenga la situación alimentaria cambiar no se ha bono par que el mismos se prepare su alimento.

**Entrevistador:** ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio?

**Entrevistado:** por la cultura colombiano viene de una cultura si es regalado bienvenido no lo ve como un derecho a tener una alimentación digna y de calidad, como es gratis yo me quedo y dos la exigencia del estado el estado tiene que darme, si uno revisa son las personas la misma

familia es quien debe sustentar, esa cultura de que el estado tiene que darme todo esta como muy mal encaminada, si bien el estado tiene que garantizar derechos, el ciudadano tiene que ser corresponsal de esos derechos ya adquiridos debe movilizarse y mejorar las dinámicas en la cual se encuentra, que se queden hay es cultural, lastimosamente es donde hay que empezar a trabajar que si no lo requiere no lo debe tener, cambiar cultura colombiana.

**Entrevistador:** ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio?

**Entrevistado:** pienso que primero debería haber un proceso antes de si, por ejemplo cada cuatro meses se revise la situación del participante y se hagan compromisos, los cuales deben tener un estricto cumplimiento ya que no es constante la participación en los escenarios donde se citan, la persona solo quiere el alimento, es clave enriquecer esos elementos para que las personas puedan hacer un proceso, no simplemente tener el concepto de que en un año egresa, pero bajo qué condiciones, se hace necesario fortalecer bajo que parámetros y procesos se realizara su egreso.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué?

**Entrevistado:** Pienso que se debe, si el adulto mayor salió al año se debe ingresar nuevamente que inmediatamente se le el cupo, no es lo mismo el adulto mayor a otra persona que tiene las capacidades, que la gente entienda que tiene un corte, y toca empezar nuevamente el proceso, se va a encontrar que ya la situación no es la misma que sienta que paso un ciclo.

**Entrevistador:** ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos? De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?

**Entrevistado:** pienso que, por ejemplo el plan de atención familiar es un buen proceso es un proceso que aporta, pero no lo es todo, los compromisos que se adquieren con los participantes es bueno, son claves donde el participante dice bueno me están brindando el derecho a alimentarme pero debo corresponder a estos compromisos, lo otro son las referencias me parecen claves pienso que ese seguimiento de referenciar a otra entidad es importante, se puede evidenciar todo el proceso de red es lo que genera impacto en la vida del ciudadano, se ha referenciado para que la fiscalía pueda identificar a las personas, participantes que puedan ser sepultados con los proyectos de la secretaria, no se muestra este proceso de referenciación siendo uno de los más relevantes en el proceso, somos los respondientes en muchos casos en relación a la prevención y promoción.

**Entrevistador:** algo que se resalta muy importantes es la articulación y el trabajo en red que se realiza en la localidad con los demás sectores, porque tiene la posibilidad de referenciar a los participantes y tener a disposición de trabajo en red.

### Entrevista N° 3

<b>Entrevistado:</b>	Adriana Rozo	<b>Rol:</b>	Nutricionista Dietista – Profesional interventora de campo
<b>Entrevistador :</b>	Claudia Stella López	<b>Rol:</b>	Estudiante-Especialización Gerencia Social
<b>Duración:</b>	15:30 minutos	<b>Fecha :</b>	9/05/2020

### Transcripción

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores?

**Entrevistado:** A pesar de ser un proyecto que brinda apoyo a ciudadanos que en muchos de los casos se encuentran en estado de vulnerabilidad alimentaria, en la mayoría de los casos se convierte en asistencialismo a ciudadanos que no requieren realmente este tipo de apoyo y que requiere reestructuración e inversión para lograr llegar a quienes realmente lo requieren

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio?

**Entrevistado:** En el caso de la operación por parte de operadores responsables y con sentido social y teniendo en cuenta los participantes que realmente se encuentran en estado de vulnerabilidad alimentaria el brindar apoyo alimentario de calidad.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las debilidades del servicio?

**Entrevistado:** En muchos de los casos no se cuenta con los profesionales idóneos para garantizar un adecuado manejo del servicio de alimentos, se cuenta con contratación con muchos de los mismos operadores que han manejado los comedores a manera de negocio y ganancia personal, que no ven el sentido social que en realidad tiene, manejando de muy mala manera los recursos y que a pesar de contar con una no muy buena ejecución contractual permanecen con adjudicación de contratos, se cuenta con supervisión ocasional de manera que no todos los días se garantiza el buen manejo de los recursos en las unidades. No cuenta con filtros rigurosos para ingreso al proyecto de participantes que realmente requieren dicho servicio, asistiendo a muchos ciudadanos que ingresan a este por conveniencia y no por una real vulnerabilidad.

**Entrevistador:** ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué?

**Entrevistado:** Si pero a pesar de eso son temas repetitivos y sin mayor proyección que permitan el empoderamiento y la superación del estado de vulnerabilidad de los participantes.

**Entrevistador:** Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin?

**Entrevistado:** Emprendimiento, proyectos productivos y propender a la vinculación laboral para disminuir el asistencialismo que genera el proyecto en sus participantes.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad?

**Entrevistado:** Si en la mayoría de los casos, pero a pesar de eso no se realiza el seguimiento requerido para así determinarlo, permitiendo la vinculación permanente de la gran mayoría de los participantes, independientemente de la superación de condiciones de vulnerabilidad.

**Entrevistador:** ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio?

**Entrevistado:** En algunos casos, principalmente personas mayores porque continúan en situación de vulnerabilidad, pero en la mayor parte de los casos porque no se realiza un seguimiento estricto al estado inicial de vulnerabilidad y porque ya se ha creado asistencialismo en los participantes, les resulta más fácil permanecer recibiendo el beneficio que buscar una vinculación laboral

**Entrevistador:** ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio?

**Entrevistado:** Edad, ingresos, redes de apoyo, seguimiento a proyecto de vida, esfuerzo por vinculación laboral y/o emprendimiento.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué?

**Entrevistado:** Si, únicamente permanencia permanente a personas mayores en la gran mayoría de los casos ya que no cuentan con probabilidades de superar condición de vulnerabilidad alimentaria.

**Entrevistador:** ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos?

De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?

**Entrevistado:** No, se requiere mayor compromiso por parte del personal existente y vinculación de más personal, ya que con el que se cuenta es insuficiente para realizar el seguimiento estricto y personalizado que se requiere para garantizar que el servicio se preste a quien realmente lo requiere.

#### Entrevista N° 4

<b>Entrevistado:</b>	Lyda Silva Sánchez	<b>Rol:</b>	Profesional Subdirección de Nutrición - DIS
<b>Entrevistador :</b>	Claudia Stella López	<b>Rol:</b>	Estudiante-Especialización Gerencia Social
<b>Duración:</b>	20:10 minutos	<b>Fecha :</b>	12/05/2020

#### Transcripción

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores?

**Entrevistado:** Es un servicio que permite a la población vulnerable acceder a una alimentación completa, equilibrada y balanceada, lo cual contribuye a fomentar hábitos alimentarios saludables en la población beneficiaria; pero que no brinda soluciones estructurales que le permita a la población superar sus condiciones de vulnerabilidad. Las acciones no van más allá que de realizar capacitaciones, las cuales son realizadas por los mismos operadores de los comedores, trasladándole la responsabilidad a ellos, sin que el estado o el distrito brinde soluciones reales que generen impacto con el tiempo y trascender esas situaciones de vulnerabilidad como el desempleo, la falta de conocimiento o educación de las personas para desarrollar un oficio, falta de recursos y apoyo para el emprendimiento, entre otras.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio?

**Entrevistado:** Suministro de un almuerzo completo, equilibrado y balanceado nutricionalmente a la población vulnerable, fomento de hábitos alimentarios saludables en la población, facilidad en el acceso al servicio, ya que los comedores se encuentran distribuidos en toda la ciudad y ubicados en las zonas de mayor vulnerabilidad.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las debilidades del servicio?

**Entrevistado:** No se define tiempo de permanencia de las personas en el servicio, permanencia que debería ser transitoria mientras las personas superan sus condiciones de vulnerabilidad, lo que podría generar asistencialismo, falta de estrategias asertivas y soluciones estructurales que permitan a las personas superar sus condiciones de vulnerabilidad, como acceso a la educación, acceso a un empleo, apoyo al emprendimiento, acciones que vayan más allá de brindar capacitaciones, falta de articulación del sector social con otros sectores como el educativo, lo que impide que la población se capacite realmente, aprenda un oficio o adquiera habilidades que le permitan acceder a un empleo y mejorar su calidad de vida, traslado de responsabilidades del sector social a los operadores de los comedores, ya que son los comedores quienes brindan las capacitaciones a la población, falta de indicadores y tiempos específicos, que permitan medir el impacto real de las acciones realizadas en los comedores y tener la oportunidad de replantear nuevas estrategias y no que se perpetúen con el tiempo sin cambios ni soluciones estructurales, que permitan trascender el asistencialismo.

**Entrevistador:** ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué?

**Entrevistado:** No, el servicio no trasciende del suministro alimentario y brindar capacitaciones.

**Entrevistador:** Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin?

**Entrevistado:** Es indispensable que las personas aprendan un oficio, que adquieran las habilidades y educación necesaria para que puedan acceder a un empleo, lo anterior en articulación con el sector de educación, con el SENA, con Desarrollo Económico, entre otros sectores. La población sin educación se convierte en una población ociosa, sin capacidades para acceder a un empleo, sin oportunidades para mejorar su calidad de vida. También se deben generar estrategias para apoyar el emprendimiento, ya que esto puede generar el nacimiento de pequeñas empresas que generan empleo. El distrito debe asumir la responsabilidad y no trasladársela a los operadores. Se debe generar indicadores que permitan medir el impacto de las acciones realizadas, hacer un análisis profundo si lo que se ha realizado hasta el momento ha generado cambios o identificar si el servicio se convirtió en asistencialismo.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad?

**Entrevistado:** Es suficiente siempre y cuando se les brinden las herramientas necesarias a las personas que les permitan acceder a un empleo, en un año es posible enseñarles un arte u oficio. Pero como actualmente opera el servicio no.

**Entrevistador:** ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio?

**Entrevistado:** Porque no se definieron metas en tiempo desde el principio, también porque las personas no superaron sus condiciones de vulnerabilidad, logrando casi que una dependencia de las personas a este servicio. Las acciones realizadas en el comedor no atacan las

problemáticas estructurales de la población, como el desempleo, la falta de educación, entre otros.

**Entrevistador:** ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio?

**Entrevistado:** Tiempo que se requiere para educar, capacitar o enseñar un arte u oficio a una persona y que en articulación con las diferentes entidades distritales o campañas, se logre que esas personas accedan a un empleo.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué?

**Entrevistado:** De pronto el tiempo de permanencia se podría prolongar para las personas mayores (mayores de 60 años), ya que es más difícil para este grupo etario acceder a un empleo.

**Entrevistador:** ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos? De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?

**Entrevistado:** No, no se establecen indicadores que permitan medir el impacto de las acciones realizadas en el comedor, indicadores relacionados con educación y empleabilidad.

#### Entrevista N° 5

<b>Entrevistado:</b>	Wilson Oswaldo Arias	<b>Rol:</b>	Profesional Subdirección de Abastecimiento - SDIS
<b>Entrevistador :</b>	Claudia Stella López	<b>Rol:</b>	Estudiante Especialización Gerencia Social
<b>Duración:</b>	10:30 minutos	<b>Fecha :</b>	12/05/2020

#### Transcripción

**Entrevistador:** ¿Cuál es su opinión sobre el servicio Comedores?

**Entrevistado:** es un servicio social que ayuda mitigar las necesidades de las personas más vulnerables de Bogotá.

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las fortalezas del servicio?

**Entrevistado:** el servicio que se presta con alto análisis nutricional en las preparaciones ofrecido a los participantes con índice nutricional cubrimiento en 18 de la 20 localidades de Bogotá

**Entrevistador:** ¿Cuáles considera son las debilidades del servicio?

**Entrevistado:** enfrenta una barrera de acceso a los participantes debido a la resolución 0825/2018

**Entrevistador:** ¿Cree que las actividades desarrolladas en los Comedores son de beneficio para los participantes? ¿Por qué?

**Entrevistado:** conozco actividades de desarrollo de capacidades y estilo de vida saludable y actividad física, porque los comedores se convierten en espacios donde no solo se alimentan sino aprenden de temas nutricionales y se establecen estrategias para sus conflictos familiares y superar sus vulnerabilidades.

**Entrevistador:** Desde su conocimiento, ¿qué otras actividades se deben adelantar en el Comedor? ¿Con qué fin?

**Entrevistado:** se deben adelantara actividades de emprendimiento a corto plazo, con el fin de generar ingresos que ayuden a sus dificultades de vinculación laboral e ingresos

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio, estipulado en la Resolución 0825 de 2018, es suficiente para superar su situación de vulnerabilidad?

**Entrevistado:** no, es suficiente para superar la condición de vulnerabilidad

**Entrevistador:** ¿Por qué considera que algunos participantes presentan prolongado tiempo de permanencia en el servicio?

**Entrevistado:** primero porque el servicio social que presta es de buena calidad, segundo porque las familias no alcanzan a superar las condiciones de vulnerabilidad en corto tiempo.

**Entrevistador:** ¿Qué parámetros deberían tenerse en cuenta para determinar el tiempo de permanencia de los participantes en el servicio?

**Entrevistado:** considero que pueden ser factores netamente socioeconómicos donde las fuentes de ingreso de los participantes o de ingresos familiares sean suficientes.

**Entrevistador:** ¿Cree que el tiempo de permanencia en el servicio debe ser acorde a algún grupo etario en especial? ¿Por qué?

**Entrevistado:** bueno, yo me inclinaría en esa pregunta hacia a los adultos mayores y niños, este tipo de población no pueden tener acceso a fuentes de trabajo para generar ingreso.

**Entrevistador:** ¿Cree que los mecanismos de seguimiento a los participantes son efectivos? De no ser así, ¿qué aspectos cree que se deben mejorar?

**Entrevistado:** conozco como mecanismo de seguimiento la toma de peso y talla para el diagnóstico nutricional, de acuerdo a los resultados se establece estrategias para atender casos de malnutrición u obesidad que se presente y otro mecanismos son los PAIF este debe realizarse de forma permanente que el profesional social este vincula a los núcleos familiares a diario.

## 11.2. Balanced ScoreCard

Figura 14: Balanced ScoreCard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición	Indicador Óptimo	Indicador Tolerable	Indicador Deficiente	Responsable
<b>Impacto social</b>	Implementar Modelo de Atención	Disminución de participantes en inseguridad alimentaria	%	Anual	20%	15%	10%	Equipo técnico Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Clientes/ Participantes</b>	Suministrar apoyos alimentarios	Porcentaje de apoyos alimentarios suministrados	%	Mensual	100%	90%	80%	Equipo técnico Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Clientes/ Participantes</b>	Promover procesos de inclusión social	Disminución de participantes en inseguridad alimentaria	%	Anual	20%	15%	10%	Equipo de inclusión social Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Clientes/ Participantes</b>	Promover estilos de vida saludable	Disminución de participantes en inseguridad alimentaria	%	Anual	20%	15%	10%	Equipo de nutrición Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Procesos</b>	Construir modelo de atención.	Modelo de atención aprobado	Número	Anual	1	1	0	Equipo técnico Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Procesos</b>	Formular lineamientos para la definición de adecuado tiempo de permanencia	Lineamiento para la definición de adecuado tiempo de permanencia aprobado	Número	Anual	1	1	0	Equipo técnico Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Procesos</b>	Construir indicadores de impacto social	Indicadores de impacto social aprobados	Número	Anual	5	3	2	Equipo técnico Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Innovación/ Aprendizaje</b>	Vincular nuevo talento humano.	Aumento de talento humano vinculado	%	Anual	40%	30%	20%	Director/a de Nutrición y Abastecimiento
<b>Innovación/ Aprendizaje</b>	Cualificar talento humano.	Porcentaje de talento humano cualificado	%	Semestral	80%	70%	40%	Equipo técnico Dirección de Nutrición y Abastecimiento
<b>Innovación/ Aprendizaje</b>	Diseñar herramienta informática.	Herramienta informática aprobada	Número	Anual	1	1	0	Equipo técnico Subdirección de Investigación e Información.

Nota: Elaboración propia (2020)

