

**ASISTENCIA ALIMENTARIA Y CAPACITACIÓN
A POBLACIÓN VULNERABLE
PROYECTO DE INVERSIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO Y
REDISEÑO DE UN COMEDOR COMUNITARIO EN EL SECTOR
YOMASA, LOCALIDAD DE USME, BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gestión de Proyectos (EGP)
Versión Final (incluye todas las correcciones y ampliaciones)**

Presentado por:

**PATRICIA CECILIA MURIEL MARTÍNEZ
Cód. 35497649**

Presentado a:

**MERY CATHERINE BEHRENTZ
Directora de Proyecto**

**UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD -
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ, D.C., DICIEMBRE DE 2015**

NOMBRE DEL TRABAJO:

ASISTENCIA ALIMENTARIA Y CAPACITACIÓN A POBLACIÓN VULNERABLE
PROYECTO DE INVERSIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO Y REDISEÑO DE UN
COMEDOR COMUNITARIO EN EL SECTOR YOMASA, LOCALIDAD DE USME,
BOGOTÁ DISTRITO CAPITAL.

RESUMEN:

Este proyecto se plantea como una alianza público – privada entre la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS por sus siglas en español), y la Junta de Acción Comunal del Sector Yomasa, de la localidad de Usme, Distrito Capital, para fortalecer y rediseñar un comedor comunitario en dicho sector geográfico.

Como es de conocimiento público en el Distrito Capital, los comedores comunitarios son espacios físicos y sociales en los que se propicia la inclusión social de personas, familias y poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, se suministra alimentación servida y se realizan otras actividades de participación social y comunitaria. En consecuencia, el proyecto está articulado con las políticas públicas contempladas en el Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana”, vigencia 2012 – 2016.

El fortalecimiento y rediseño del comedor, consiste en ofrecer a la población vulnerable del sector Yomasa, además de asistencia alimentaria, capacitación en varios aspectos: hábitos alimenticios, valores humanos, formación musical, formación vocacional y alfabetización en TICS (Tecnologías de la Información y la Comunicación), todo con el propósito de elevar su nivel nutricional y al mismo tiempo propiciar alternativas que generen mayores ingresos en las familias para mejorar su nivel económico y social y con ello elevar la calidad de vida de los beneficiarios. Bajo esta perspectiva, el proyecto se perfila como un aporte innovador en la gestión y funcionamiento de los comedores comunitarios promovidos y establecidos por el gobierno en Bogotá, Distrito Capital de Colombia.

El diseño del proyecto utiliza la Metodología General Ajustada (MGA por sus siglas en español), en la medida en que su financiación pretende efectuar con recursos del sector público, para hacerlo operativo a través del Sistema General de Regalías.

El costo total del proyecto es de \$251'400.000 y su duración es de 5 meses, con posibilidades de ser replicado en las 19 restantes localidades del Distrito Capital.

PALABRAS CLAVE:

Población vulnerable, asistencia alimentaria, comedor comunitario, rediseño, inclusión social, hábitos alimenticios, valores humanos, formación vocacional.

ABSTRACT:

This project arises as a partnership public – private between Bogota' Municipality and the Board of Community action in the sector of Yomasa, Bogotá, DC, Through, The District Secretary of Social Integration. The purpose of this project is to strengthen and to redesign a soup kitchen for the people in this place.

As a public knowledge in Bogota, the soup kitchens are social places where the inclusion of individuals, families and populations in conditions of poverty and social vulnerability, is promoted. Moreover, in those soup kitchens are supplied food and activities of social and community participation. Thus, this project is articulated with the public policies of economic and social development by “Human Bogota”, 2012-2016 plans.

The strengthen and redesign of the soup kitchen, is to provide to the vulnerable population in Yomasa, in addition to food assistance, education in various aspects: eating habits, human values, musical education, vocational education and knowledge in ICT (Information and Communications Technology), in order to evaluate their nutritional status and, at the same time, to promote alternatives to generate higher incomes and improve their economic and social status; and with this, improve the quality of life of the beneficiaries. In this perspective, this project rises as an innovative contribution in the management and operation of the soup kitchens established by the Bogota' Municipality.

The project design uses the Methodology General Adjusted (MGA in Spanish), for this reason, the funding is intended with public resources, to make it operational through the General system of royalties.

The total cost of this project is 251400000 COP and its duration is five months, with possibility of be replicated in nineteen towns of Bogota.

KEY WORDS:

Vulnerable population, food assistance, soup kitchen, redesign, social inclusion, food habits, human values and vocational education.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
A. FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	13
1. CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA TÉCNICO	13
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA (INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA Y POLÍTICA)	13
1.1.1. Contexto	13
1.1.2. Conflicto (problema central analizado)	17
1.1.3. Descripción del problema	17
1.1.4. Comitente	19
1.1.5. Análisis de Stakeholders o Grupos de Involucrados en el Proyecto	19
1.2. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS O MODALIDADES POSIBLES PARA ALCANZAR LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA	20
1.2.1. Alternativas de solución	20
1.2.2. Alternativa seleccionada	21
1.3. RESTRICCIONES Y CONSTRICCIONES	23
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4.1. Árbol de Causas	24
1.4.2. Árbol de Efectos	26
1.4.3. Árbol de medios para eliminar las causas	27
1.4.4. Árbol de fines para eliminar los efectos	29

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	30
	Pág.
2. CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN	31
3. CAPÍTULO III. OBJETIVOS	33
3.1. OBJETIVO GENERAL	33
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
3.3. ÁRBOL DE OBJETIVOS	34
4. CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO	35
4.1. TEORÍA DE LA ECONOMÍA SOCIAL	35
4.2. TEORÍA DE LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES	43
4.3. MARCO CONCEPTUAL	51
4.4. MARCO HISTÓRICO	55
4.5. MARCO LEGAL	56
B. FASE 2: PREPARACIÓN DEL PROYECTO	58
5. CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO	58
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
5.2. DISEÑO METODOLÓGICO	58
5.2.1. Factibilidad Socioeconómica y Política	59
5.2.2. Factibilidad Legal	59
5.2.3. Factibilidad del Mercado	63
5.2.4. Factibilidad Administrativa	63
5.2.5. Factibilidad Organizacional y Técnica	64
5.2.6. Análisis de Riesgos Económicos	66

5.2.7. Análisis de Riesgos y/o Impactos Ambientales	67
	Pág.
5.2.8. Población Estudiada	67
5.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	68
C. FASE 3: GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	69
6. CAPÍTULO VI. DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS	69
6.1. PROPUESTA DEL SISTEMA SOLUCIÓN	69
6.1.1. Gestión del Alcance del Sistema Solución Propuesto	69
6.1.2. Gestión de la Calidad en el Proyecto	70
6.1.3. Gestión de los Recursos Humanos	71
6.1.4. Gestión de las Comunicaciones dentro del Proyecto	78
6.1.5. Gestión de Adquisiciones en el Proyecto	80
6.1.6. Gestión de Riesgos en el Proyecto	80
6.2. SÍNTESIS TRANSVERSAL DEL SISTEMA SOLUCIÓN PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO	81
D. FASE 4: PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO	85
7. CAPÍTULO VII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	85
7.1. PRESENTACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	85
7.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO	87
7.3. HOJA DE RECURSOS DEL PROYECTO	87
7.4. ACTIVIDADES GENERADORAS DE CUELLOS DE BOTELLA	89
7.5. ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO (EDT)	89

7.6. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL	
PROYECTO	pág. 91
7.6.1. Valoración de Costos y Beneficios Financieros, Proyecciones Financieras	91
7.6.2. Indicadores de Evaluación Económica y Financiera	92
7.6.3. Fuentes de Financiación del Proyecto	94
7.6.4. Valoración de Beneficios Económicos y Sociales (Proyecciones)	95
7.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO	96
8. CAPÍTULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS	97
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y CIBERGRAFÍA	102
ANEXOS	105
ANEXO 1. Resumen Narrativo de Marco Lógico propuesto	106
ANEXO 2. Diseño de Indicadores de Gestión	108
ANEXO 3. Identificación de Medios de Verificación	110
ANEXO 4. Identificación de Supuestos	112
ANEXO 5. Matriz de Marco Lógico	114

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Personas pobres y en indigencia por ingresos, según localidad	16
Tabla 2. Posición de Involucrados	20
Tabla 3. Energía y nutrientes promedio contenidos en cada ración o almuerzo suministrado.	70
Tabla 4. Funciones, responsabilidades y carga laboral del recurso humano del proyecto	74
Tabla 5. Síntesis transversal del Sistema solución propuesto para la gestión del proyecto	81
Tabla 6. Actividades, presupuesto y cronograma	86
Tabla 7. Estimación de costos del Proyecto	87
Tabla 8. Hoja de Recursos del Proyecto	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cuantificación de involucrados	19
Figura 2. Árbol de causas	25
Figura 3. Árbol de efectos	26
Figura 4. Árbol de medios	28
Figura 5. Árbol de fines	29
Figura 6. Árbol de objetivos	34
Figura 7. Organigrama de Nivel Jerárquico y de responsabilidades en el proyecto	73
Figura 8. Estructura de descomposición del trabajo (EDT)	90
Figura 9. Flujo de Ingresos y Egresos (Flujo de caja)	91
Figura 10. Flujo Neto de Ingresos y Egresos	91

INTRODUCCIÓN

La asistencia alimentaria y la capacitación a población vulnerable, son acciones contempladas en el Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana”, vigencia 2012 – 2016.

El diseño de este proyecto utiliza la Metodología General Ajustada (MGA), en la medida en que se busca su financiación con recursos del sector público, para hacerlo operativo a través del Sistema General de Regalías. Por esta razón, se plantea como una alianza público - privada entre la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), y la Junta de Acción Comunal del Sector Yomasa, localidad de Usme, Distrito Capital, para fortalecer y rediseñar un comedor comunitario en dicho sector geográfico.

Como es de conocimiento público, los comedores comunitarios son espacios físicos y sociales en los que se propicia la inclusión social de personas, familias y poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, se suministra alimentación servida y se realizan otras actividades de participación social y comunitaria.

Por otra parte, el funcionamiento de los comedores comunitarios en el Distrito Capital, puede ser asignado por la SDIS a dos tipos de operadores, a saber:

a) Operador individual. Corresponde a los comedores operados por organizaciones sociales y comunitarias, comprometidas con el fortalecimiento de procesos comunitarios (por ejemplo, las

Acciones Comunales). Este tipo de operador puede ser apoyado financieramente con recursos del Distrito, a través de la SDIS.

b) Red de operadores. Comedores operados por oferentes que han decidido agruparse mediante Uniones Temporales de organizaciones de base u otras modalidades de agremiación, las cuales cuentan con la capacidad de operar varios comedores generando economías de escala y de agremiación.

El proyecto se diseña y presupuesta para ser ejecutado mediante la primera modalidad, en la que la SDIS suministra las instalaciones, el equipo y el menaje, y el operador se encarga de la prestación de los servicios, la capacitación y la administración del proyecto.

El fortalecimiento y rediseño del comedor se plantea en el sentido en que en este espacio se cumpla con una función más integral, proyectándose más allá del solo suministro de alimentación servida, de tal manera que se cualifiquen y amplíen los servicios que actualmente presta el comedor. **La idea es ofrecer a la población vulnerable, no solamente el suministro de alimentos, sino también el desarrollo de acciones de capacitación en: adecuados hábitos alimenticios, valores humanos, orientación vocacional, música y danzas (formación cultural) y alfabetización en TICS (Tecnologías de la Información y la Comunicación), para generar, a través de la capacitación, alternativas de mayores ingresos en las familias, que permitan elevar su nivel económico y social, desarrollando también acciones de inclusión social, orientadas todas a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.**

Bajo la perspectiva anterior, el proyecto ofrece un aporte innovador en la gestión y funcionamiento de los comedores comunitarios en el Distrito Capital.

De otro lado, el proyecto se encuentra enmarcado dentro de las líneas de investigación aprobadas por la ECACEN, en los siguientes términos:

Línea de investigación: Estado, Gobierno y Desarrollo Humano.

Objeto de estudio (sublínea o área): políticas públicas de desarrollo humano y de desarrollo urbano y regional.

Temática: emprendimiento social.

Finalmente, siguiendo las pautas de la Metodología General Ajustada, el proyecto se desarrolla y presenta en cuatro fases: Fase I identificación, Fase II preparación, Fase III evaluación, Fase IV programación.

A. FASE 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1. CAPÍTULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA TÉCNICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA (INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA Y POLÍTICA)

1.1.1. Contexto. La localidad de Usme está ubicada al sur de Bogotá, cuenta con una extensión de 2.220 hectáreas de territorio urbano y 9.683 de territorio rural. Comprende una zona urbana que posee 193 barrios y una zona rural compuesta por 14 veredas.

Conforme a las proyecciones del Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD), **Usme contaba con 382.654 habitantes para el año 2011**, siendo un 48,8% de población masculina y un 51,2% de población femenina. La población total de Usme representa el 5,14% de la población del Distrito Capital (ver tabla 1).

En la localidad de Usme predomina la marginalidad; el 47,9% de la población corresponde al estrato 1, el 31% al estrato 2 y el restante no se encuentra estratificado. Usme ocupa el primer lugar en Bogotá con población pobre del 34,1%, el segundo con población en miseria del 6,5% y el tercero con el mayor número de hogares pobres (ver tabla 1).

En cuanto a salud y calidad de vida, en esta localidad se presentan múltiples factores que determinan el deterioro de la salud, dentro de los cuales podemos mencionar: el proceso de industrialización y urbanización creciente, el alcoholismo, el tabaquismo, la drogadicción, y el

estrés, los factores ambientales ocasionados por el Río Tunjuelito, las canteras, las ladrilleras, las cárcavas y el relleno sanitario de Doña Juana. Por otro lado, la presencia de asentamientos carentes de condiciones sanitarias adecuadas, las enfermedades transmisibles, las enfermedades de carácter psicosocial y las diversas formas de violencia y delincuencia presentes en la localidad, también contribuyen al deterioro de la salud y la calidad de vida.

Los problemas de salud están asociados a los bajos niveles de calidad de vida que explican el incremento de las infecciones respiratorias agudas, enfermedades diarreicas, desnutrición, hipovitaminosis, enfermedades de la piel y patologías transmisibles, acentuadas por críticos problemas medioambientales.

En cuanto a la morbilidad sentida, recogida en los talleres de cartografía social por la comunidad, se percibe en general que en todas las UPZ de la localidad se están enfermando principalmente de infecciones respiratorias, tos, fiebre, diarrea, parasitismo y vómito, y se padece de desnutrición que se inicia, según la comunidad, desde el período de gestación.

Usme presenta una tasa de mortalidad materna del 112,4 (tasa por 10.000 NV), ocupando el tercer lugar en el Distrito Capital. La diarrea y la gastroenteritis de presunto origen infeccioso, constituyen la cuarta causa de muerte en los menores, con una tasa de 6,9 muertes por cada 10.000 habitantes; en el quinto lugar se ubica el resto de enfermedades infecciosas y parasitarias y el resto de enfermedades del sistema respiratorio con un porcentaje del 13% y una tasa de mortalidad de 4,1 por cada 10.000 habitantes. Nótese que las tres primeras causas representan

cerca del 75% de las muertes de niños menores de 1 año. Este grupo de edad es el que proporcionalmente presenta más casos de muertes en la localidad.

En cuanto al consumo de alimentos, la fuente principal de ellos está en el consumo de carbohidratos como papa, arroz, pasta, agua de panela, chocolate y sopa, siendo baja la proporción en consumo de frutas y verduras, y aún menor el consumo protéico.

Conforme a un estudio de nutrición en la localidad, el 28,6% de la población total son mujeres en edad fértil, el 10,8% niños en edad escolar y el 4,4% niños menores de 2 años. En lo que se refiere a la situación nutricional, existe un **alto riesgo de desnutrición crónica**, tanto en niños lactantes menores de 2 años, como en niños en edad escolar; de éstos grupos 29,2% presenta desnutrición leve y 8,3% desnutrición moderada, debido esencialmente a las condiciones socioeconómicas de las familias, a la alta incidencia de infecciones y a la baja disponibilidad de alimentos.

Por otro lado, con respecto a la situación alimentaria en el Distrito Capital, se parte de los siguientes datos¹:

1) La tabla 1 muestra el número de personas pobres y en indigencia por ingresos, en cada localidad del Distrito Capital, incluyendo Usme.

¹ FUENTE: Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. Secretaría de Integración Social. Proyecto 730. Alimentando Capacidades: Desarrollo de Habilidades y Apoyo Alimentario para Superar Condiciones de Vulnerabilidad. 2012.

Tabla 1. Personas pobres y en indigencia por ingresos, según localidad

Localidad	Total personas	Personas pobres por ingresos		Personas en indigencia por ingresos	
		Total	%	Total	%
Usaquén	471.909	47.268	10,0	16.277	3,4
Chapinero	133.471	7.092	5,3	3.309	2,5
Santa Fe	103.593	22.838	22,0	6.451	6,2
San Cristobal	409.628	123.853	30,2	27.492	6,7
Usme	382.654	130.593	34,1	24.939	6,5
Tunjuelito	201.843	39.917	19,8	6.801	3,4
Bosa	583.056	146.876	25,2	27.998	4,8
Kennedy	1'019.949	135.347	13,3	38.115	3,7
Fontibón	345.909	30.579	8,8	9.350	2,7
Engativá	843.722	76.823	9,1	11.816	2,1
Suba	1'068.932	124.242	11,6	32.725	3,1
Barrios Unidos	233.781	22.821	9,8	9.159	3,9
Teusaquillo	146.583	5.171	3,5	3.636	2,5
Los Mártires	97.926	19.476	19,9	6.240	6,4
Antonio Nariño	108.307	15.019	13,9	4.108	3,8
Puente Aranda	258.441	26.038	10,1	7.788	3,0
La Candelaria	24.144	5.343	22,1	2.147	8,9
Rafael Uribe Uribe	377.615	102.487	27,1	18.667	4,9
Ciudad Bolívar	639.768	206.198	32,2	37.433	5,9
Total Bogotá	7'451.231	1'287.982	17,3	300.453	4,0

Fuente: DANE – SDP. Encuesta multipropósito para Bogotá 2011 (EMB)

2) En Bogotá, uno de los principales factores que incide sobre la seguridad alimentaria es la pobreza. De acuerdo con la Encuesta Multipropósito de Bogotá 2011, el 17,3% de las personas en la ciudad es pobre por ingresos y el 4% es indigente. Es decir, que 1.287.982 personas no cuentan con ingresos suficientes para comprar una canasta básica de bienes y servicios. En las localidades de Usme, Ciudad Bolívar y San Cristóbal, más del 30% de la población es pobre.

3) Otra variable que determina a corto, mediano y largo plazo, el acceso a los alimentos es la educación, ya que se ha demostrado que existe una relación inversa entre la probabilidad de ser pobre y el número de años que una persona dedicó a sus estudios; a más años de educación, es menor la posibilidad de ser pobre. El estudio es la herramienta principal de una persona para insertarse en el mercado laboral e impacta positivamente los ingresos de la familia que esta

persona lidera. En este aspecto la ciudad ha avanzado en los últimos años. De acuerdo con la Encuesta Multipropósito para Bogotá de 2011, en la ciudad la tasa de asistencia a la educación básica primaria para el grupo de población entre los 7 y los 11 años de edad es del 98,7%, lo que respecto al año 2007 implica un aumento de medio punto porcentual, ya que en 2007 era del 98,2%. Para los jóvenes entre 12 y 17 años, que asisten a educación secundaria, esta tasa aumentó 1,7 puntos porcentuales entre 2007 y 2011, pasando de 90,2% a 91,9%.

4) Las tareas que ayuden a mejorar esta dimensión de la seguridad alimentaria, son impostergables, ya que se debe romper el círculo vicioso entre falta de educación y en general falta de oportunidades, y la pobreza, como una de las principales barreras de segregación.

5) Por último, **Bogotá continúa siendo la principal ciudad receptora de población desplazada**, que para el año 2010 se calculó en 26.352 personas por parte de la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento – CODHES. Si a esta población no se le atiende de manera diferencial y prioritaria, tiende a invisibilizarse dentro de los pobres de la ciudad, haciendo mucho más difícil la tarea de resarcimiento de sus derechos.

1.1.2. Conflicto (problema central analizado). El problema central analizado es la **inseguridad alimentaria y la falta de capacitación en la población en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social**, del sector de Yomasa, de la localidad de Usme, Distrito Capital.

1.1.3. Descripción del problema. Ante los antecedentes expuestos y específicamente ante las condiciones de alimentación y desnutrición descrita en la población vulnerable (niños, niñas,

mujeres adolescentes gestantes o lactantes, adultos mayores, y en general, la población desplazada), desde hace varios años comenzó a desarrollarse desde la comunidad, un voluntariado social y humanitario. Los esfuerzos de las Juntas de Acción Comunal, Iglesias, Organizaciones de Mujeres, Fundaciones sin ánimo de lucro, entre otras, han venido brindando la alternativa de comedores comunitarios para mitigar la problemática identificada. En estos espacios se desarrolla el suministro de alimentos preparados, a partir de la generación de procesos solidarios.

Es así como alrededor del problema central, se identifican tres causas inmediatas a él:

1) La situación socioeconómica de la localidad presenta un **alto grado de pobreza**, como consecuencia del desempleo que afecta directamente las condiciones de alimentación y nutrición sufrida por la población más vulnerable: niños y niñas, mujeres adolescentes gestantes o lactantes, adultos mayores y, en general, población desplazada por efecto del conflicto armado que vive el país.

2) Alto índice de mujeres cabeza de familia. Usme ocupa el sexto lugar en hogares con jefatura femenina, que corresponde al 23,5% de los hogares de la localidad. Al tener que atender una sola mujer simultáneamente la crianza de sus hijos y el sostenimiento económico de su hogar, **estas familias resultan ser altamente vulnerables a problemas de desnutrición, así como a inadecuada atención en salud y en educación.**

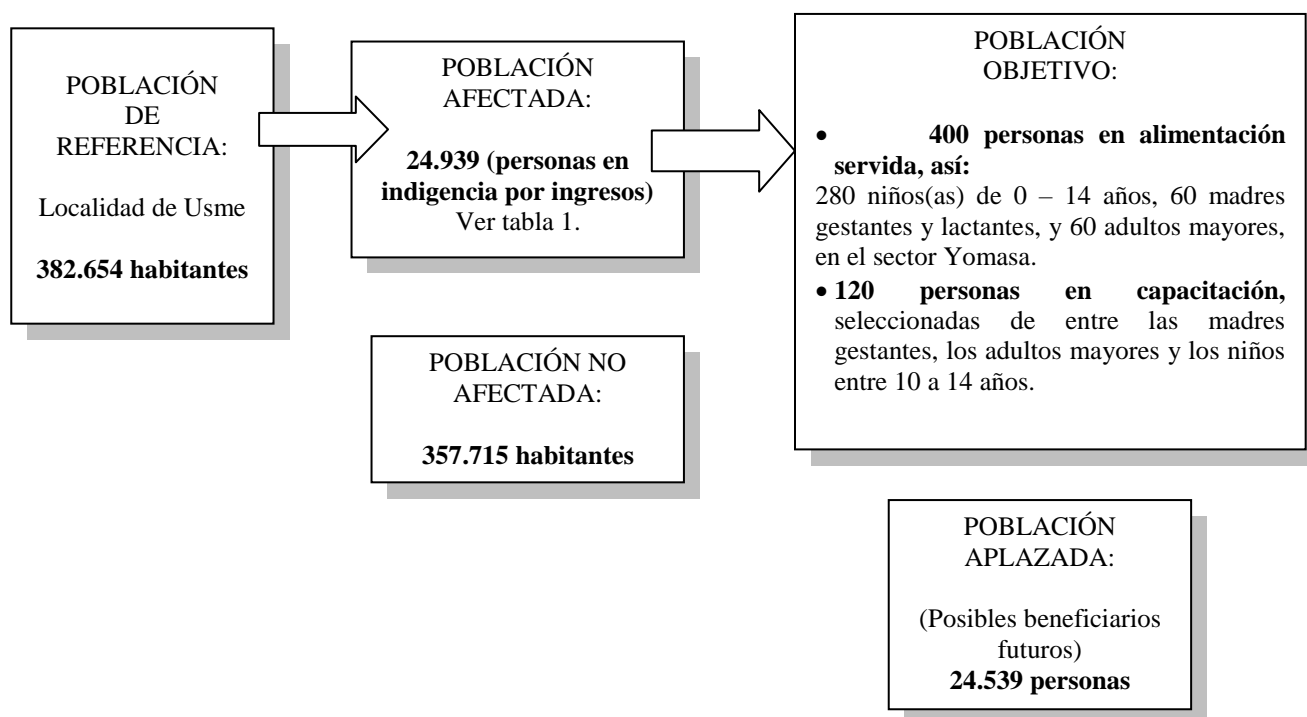
3) En la localidad se presentan frecuentemente **malos hábitos alimenticios**, especialmente en la población de los sectores Yomasa, Sucre, Flora, Danubio Azul, Alfonso López y Comuneros.

1.1.4. Comitente. Es la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), organismo que contrata el proyecto y a quien se le deben rendir las cuentas respectivas.

1.1.5. Análisis de Stakeholders o Grupos de Interés Involucrados en el Proyecto.

1) **Cuantificación de involucrados.** Se detallan en la figura 1.

Figura 1. Cuantificación de involucrados



2) **Posición de involucrados frente al proyecto.** Además de los anteriores grupos, con el proyecto se relacionan actores como: Secretaria Distrital de Integración Social – SDIS, Alcaldía Mayor de Bogotá, Municipio de Usme, Juntas de Acción Comunal, ONGs – Superación pobreza,

proveedores de alimentos, restaurantes privados y tiendas de barrio. La posición de todos ellos frente al proyecto, se establece en la Tabla 2.

Tabla 2. Posición de Involucrados

Involucrado	Posición	Riesgo	Acción
Población objetivo	+		
SDIS	+		
Alcaldía Mayor de Bogotá	+		
Municipio de Usme	+		
Juntas de Acción Comunal	+		
ONGs – Superación pobreza	+		
Proveedores de alimentos	+		
Restaurantes privados	-	Resistencia al funcionamiento de los comedores	Suministro de alimentación de alta calidad, preparada bajo la orientación profesional de un nutricionista.
Tiendas de barrio	-	Resistencia al funcionamiento de los comedores	Suministro de alimentación de alta calidad, preparada bajo la orientación profesional de un nutricionista.

3) Déficit. El Plan de Desarrollo “Bogotá Humana” vigencia 2012 – 2016, contempla el fortalecimiento de 108 comedores comunitarios en el Distrito Capital, de los cuales 20 se encuentran ubicados en la localidad de Usme. Ya que el proyecto contempla el fortalecimiento y rediseño de un comedor, el déficit es entonces de 19 comedores para dicha localidad.

1.2. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS O MODALIDADES POSIBLES PARA ALCANZAR LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

1.2.1. Alternativas de solución. El funcionamiento de los comedores comunitarios, en el Distrito Capital, puede ser asignado por la SDIS a dos tipos de operadores, a saber:

1) Operador individual. Corresponde a los comedores operados por organizaciones sociales y comunitarias, comprometidas con el fortalecimiento de procesos comunitarios (por ejemplo las Acciones Comunes). Este tipo de operador es susceptible de ser apoyado financieramente con recursos del Distrito, a través de la SDIS.

2) Red de operadores. Comedores operados por oferentes que han decidido agruparse mediante Uniones Temporales de organizaciones de base u otras modalidades de agremiación, las cuales cuentan con la capacidad de operar varios comedores generando economías de escala y de agremiación.

1.2.2. Alternativa seleccionada. El proyecto se diseña y se presupuesta, para ser ejecutado mediante la modalidad de **operador individual**, en la que la SDIS suministra las instalaciones, el equipo y el menaje, y el operador se encarga de la prestación de los servicios, la capacitación y la administración del proyecto.

Esta alternativa se justifica por varias razones:

- ⇒ Ofrece un servicio adicional: el de la capacitación.
- ⇒ En condiciones iguales de cantidad y calidad de alimentación servida exigidas por la SDIS, así como en condiciones iguales de suministro por parte de ésta de las instalaciones y del equipo, el costo para la SDIS de cada almuerzo resulta aproximadamente igual en ambas alternativas. Obviamente, el ofrecimiento del servicio

adicional de capacitación por parte del operador individual, en este caso la Acción Comunal de Yomasa, implica un sobrecosto para ésta, sobrecosto que en términos globales se equipara con las ganancias que quedan en manos de la red de operadores cuando los comedores funcionan bajo su administración, ya que estas entidades tienen implícito en sus fines el ánimo de lucro, lo que no sucede con las Acciones Comunales, que, en consecuencia, pueden asumir el sobrecosto sin caer en pérdidas, convirtiéndolo en beneficio social.

- ⇒ En efecto: el valor de la cotización por almuerzo o ración establecido por una Red de Operadores es, en promedio, \$4.500, y el Costo Total de producción por ración, excluyendo obviamente la capacitación, es de \$4.189/ración: $(\$251'400.000 - \$16'800.000)/56.000 \text{ almuerzos} = \$4.189/\text{ración}$, que es el Costo Total de Producción por ración para una Red de Operadores (ver tablas 6 y 7, págs. 34, 73). Lo anterior significa que la Red de Operadores se queda con una utilidad cercana a los \$300/ración (\$311/ración, para ser exactos).
- ⇒ El proyecto, en cambio, está cotizando los servicios simultáneos de alimentación y capacitación a un Costo Total de \$4.489/ración: $\$251'400.000/56.000 \text{ almuerzos} = \$4.489/\text{almuerzo}$, cotización que es similar, incluso ligeramente menor, a la de la Red de Operadores. Sin embargo, ésta no contempla capacitación en tanto que el proyecto sí. En otras palabras: el proyecto ofrece, aproximadamente por el mismo precio, alimentación y capacitación simultáneamente, es decir, la capacitación se ofrece como Valor Agregado, sin caer en pérdidas (ver valoración de costos y beneficios financieros, pág. 90).
- ⇒ Dicho de otro modo: los \$300/ración que la Red de Operadores se echa al bolsillo como utilidad, son los mismos \$300 que la Acción Comunal invierte en capacitación sin caer

en pérdidas, convirtiendo en Inversión Social las utilidades que bajo la otra alternativa de administración de los comedores, se llevaría la Red de Operadores.

⇒ El comedor comunitario administrado bajo la alternativa seleccionada, permite que la comunidad enfrente por sí misma, con apoyo financiero del Estado, su problema alimentario y proponga soluciones que redunden en mayores beneficios sociales para ella.

1.3. RESTRICCIONES Y CONSTRICCIONES

La Acción Comunal de Yomasa está sometida a la siguiente restricción: no está en capacidad económica de asumir, por adelantado, todos los costos de los servicios que el proyecto ofrece y recibir al final del proyecto la cancelación de los mismos por parte de la SDIS, circunstancia que sí podría asumir una red de operadores en virtud de su capacidad económica y financiera.

En efecto: la Acción Comunal de Yomasa puede asumir por su cuenta la Inversión Inicial que se necesita en el momento cero del proyecto (\$50'280.000), pero de ahí en adelante se requiere la financiación por parte de la SIDIS así: \$60'280.000 al término de cada uno de los meses 1, 2, 3, 4, y \$15'280.000 al término del mes 5 (ver evaluación de la factibilidad económica y financiera del proyecto, pág. 90).

En consecuencia: para desarrollar el proyecto por la vía de la alternativa seleccionada, es necesaria la financiación económica por parte del Estado, en este caso a través de la SDIS, a

partir del término del primer mes de funcionamiento y hasta la finalización del proyecto en el mes 5.

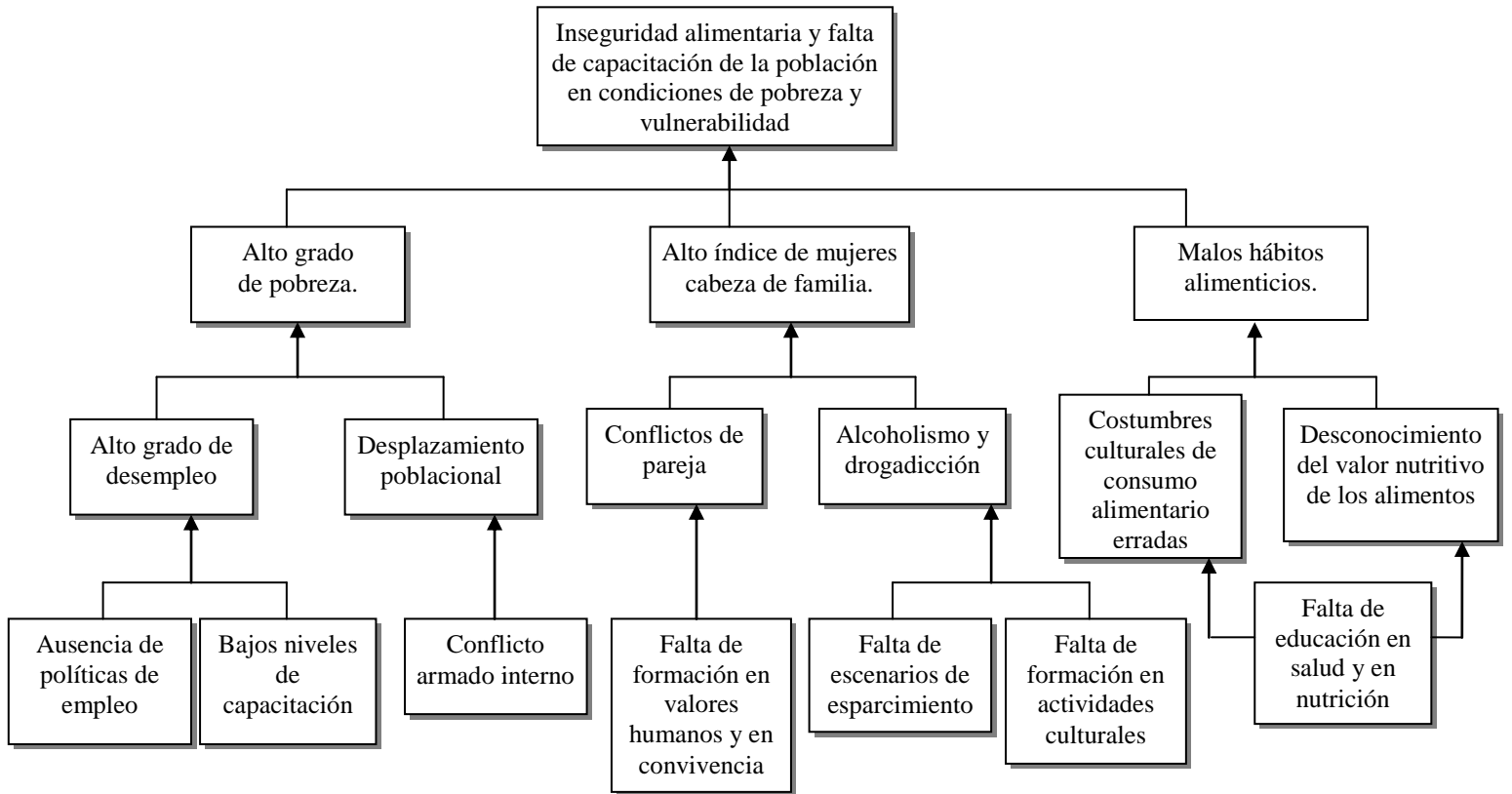
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Aquí es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo se puede disminuir la inseguridad alimentaria y elevar los niveles de capacitación de la población vulnerable del sector Yomasa, para superar su condición de vulnerabilidad?.

Para obtener la respuesta, el proyecto se apoya en los siguientes árboles y análisis correspondientes:

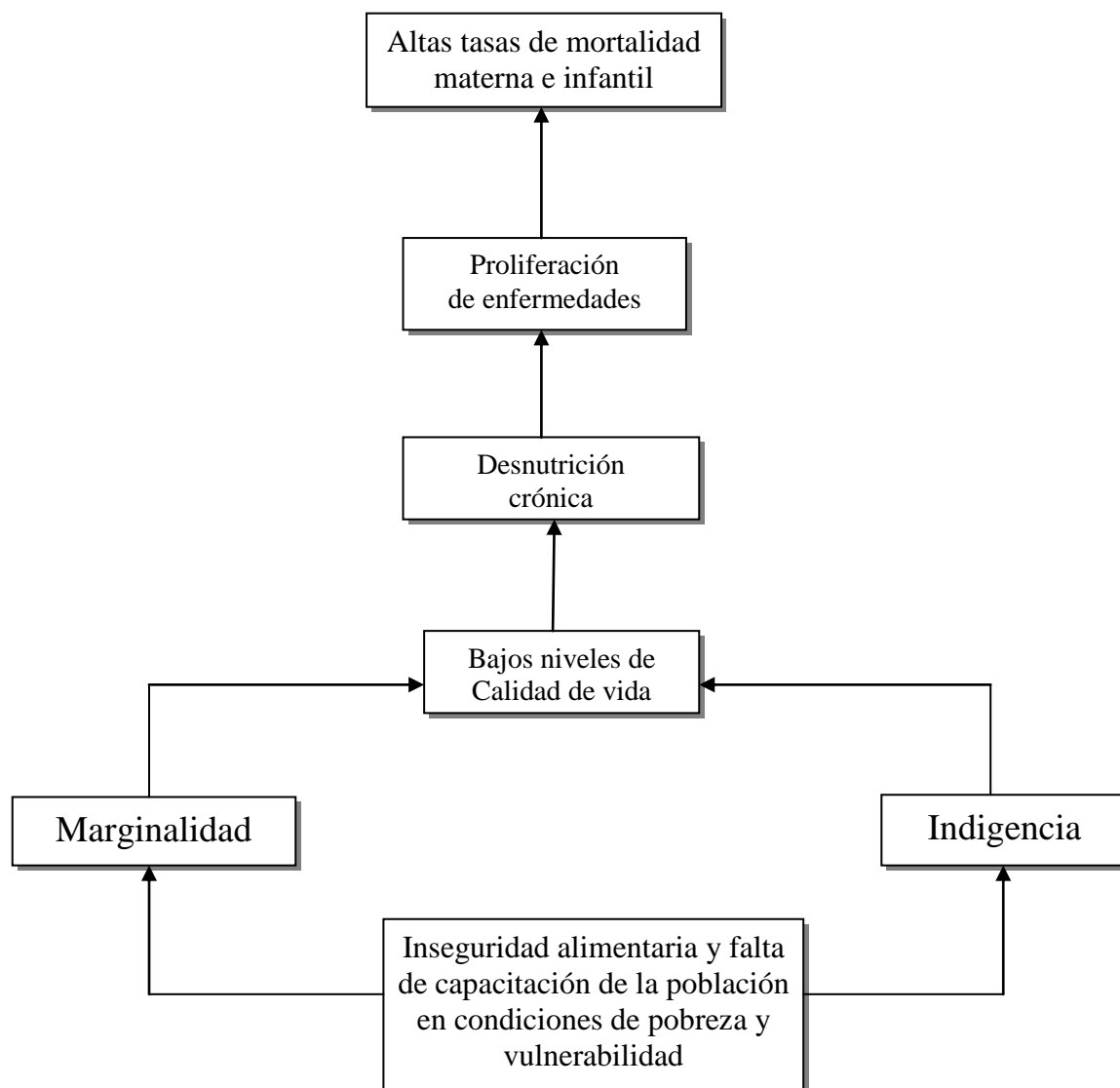
1.4.1. Árbol de causas. Como ya se mencionó, se han identificado tres causas inmediatas al problema central: alto grado de pobreza, alto índice de mujeres cabeza de familia y malos hábitos alimenticios, lo cual se puede observar con detalle en la siguiente figura.

Figura 2. Árbol de causas



1.4.2. Árbol de Efectos. Se han identificado dos efectos inmediatos: marginalidad e indigencia. Estos efectos pueden observarse con mayor detalle en la figura 3.

Figura 3. Árbol de efectos

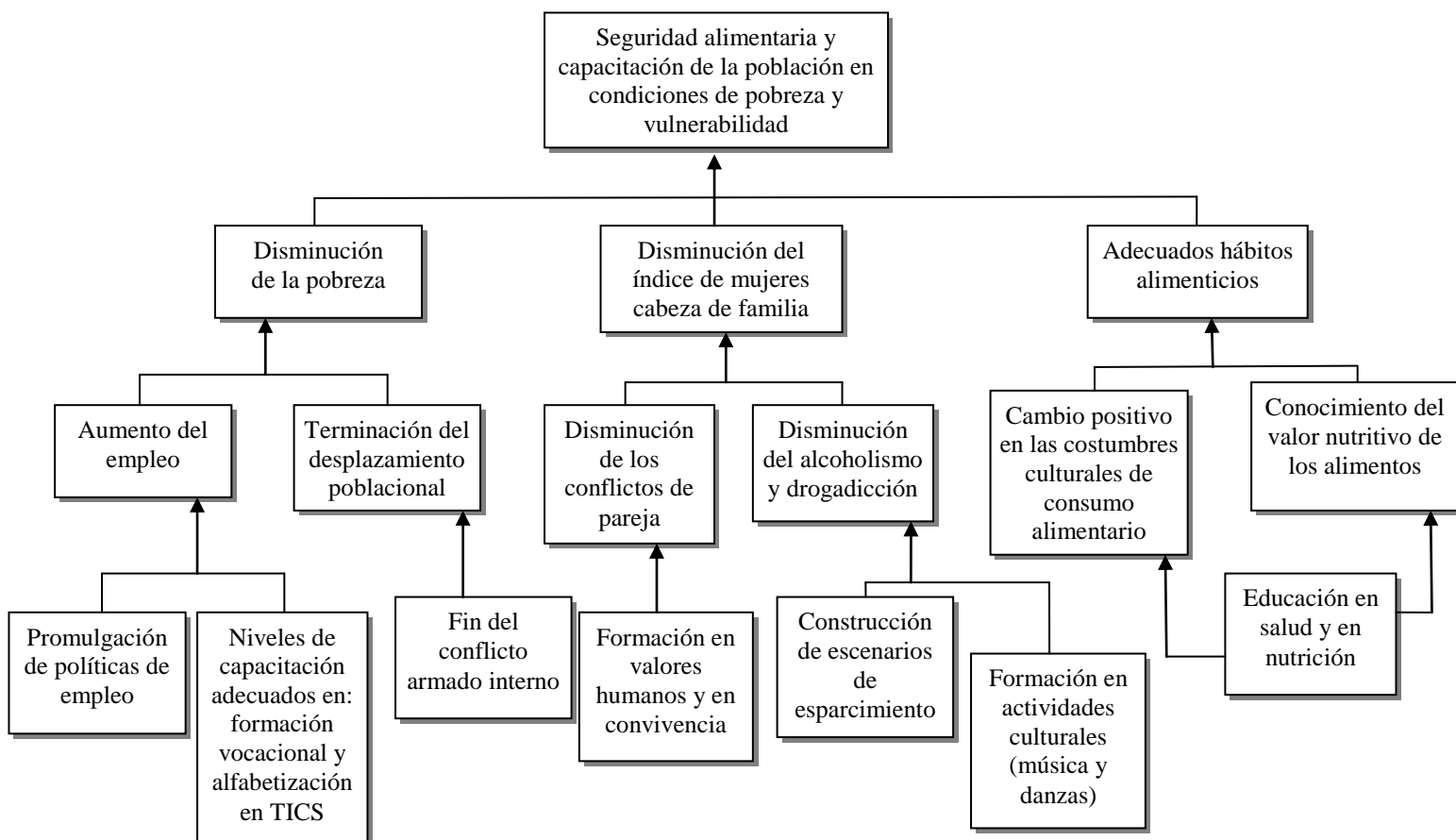


1.4.3. Árbol de medios para eliminar las causas. Entre los medios identificados para llegar a la solución principal del problema están:

- 1) Promulgación de políticas de empleo.
- 2) Desarrollo de niveles de capacitación adecuados (formación vocacional y alfabetización en TICS).
- 3) Finalización del conflicto armado interno.
- 4) Formación en convivencia y valores humanos.
- 5) Construcción de escenarios de esparcimiento.
- 6) Formación en actividades culturales.
- 7) Formación en salud y en nutrición.

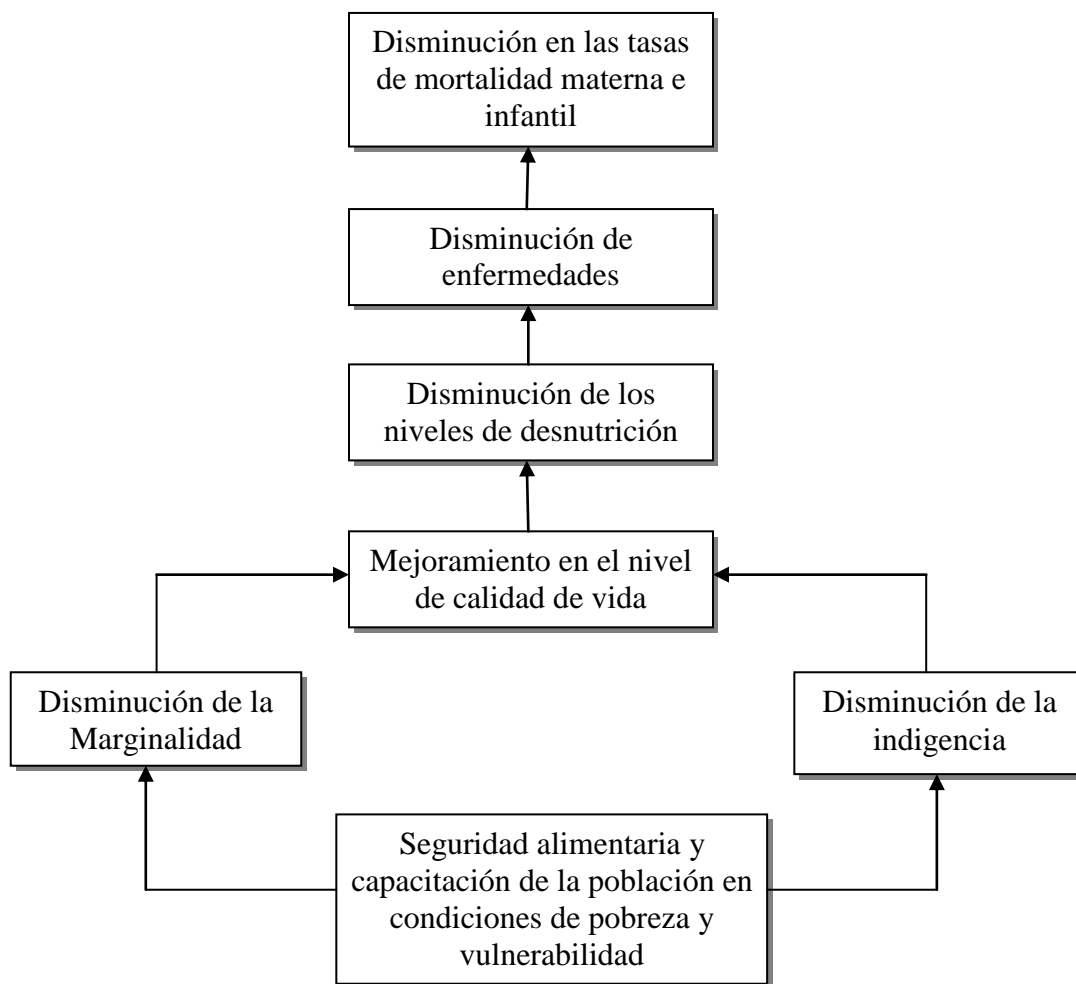
El proyecto contempla abordar los numerales 2), 4), 6) y 7) dentro de las actividades complementarias de capacitación e inclusión social propuestas. La siguiente figura detalla el árbol de medios para la solución del problema.

Figura 4. Árbol de medios



1.4.4. Árbol de fines para eliminar los efectos. Se muestra en la figura 5.

Figura 5. Árbol de fines



En consecuencia, para dar respuesta a la pregunta planteada anteriormente, **el proyecto pretende disminuir la inseguridad alimentaria y proporcionar capacitación a la población vulnerable del sector Yomasa**, mediante el suministro de alimentación servida y el desarrollo de

talleres de capacitación en diferentes aspectos, todo de forma gratuita para los beneficiarios, con lo cual se espera superar significativamente su condición de vulnerabilidad.

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Aquí es necesario plantearse preguntas más específicas con respecto a lo que pretende solucionar el proyecto, tales como las siguientes:

- ¿Cómo se pueden disminuir los niveles de desnutrición, de la población vulnerable del sector Yomasa, para superar su condición de vulnerabilidad?
- ¿De qué manera se pueden mejorar las condiciones de salud, de la población vulnerable del sector Yomasa, para mejorar la calidad de vida?
- ¿Qué estrategias se pueden adoptar para facilitar la vinculación al mercado laboral y las condiciones de convivencia, de la población vulnerable del sector Yomasa, para lograr la independencia económica, disminuir la brecha social y el aumento de oportunidades laborales?
- ¿En qué forma se puede potenciar el mejoramiento físico y mental, de la población vulnerable del sector Yomasa, para el desarrollo personal y social?
- ¿Qué mecanismos se pueden implementar para facilitar el acceso a la información y comunicaciones, de la población vulnerable del sector Yomasa, para tener entrada a las tecnologías que les ayuden a su aprendizaje y socialización?

2. CAPITULO II. JUSTIFICACIÓN

Las condiciones descritas y encontradas para la población de la localidad de Usme, tales como: los altos niveles de desnutrición y el alto grado de pobreza derivados, entre otras causas, de los bajos niveles de capacitación, del alto índice de mujeres cabeza de familia, de la falta de formación en valores humanos y en convivencia, así como de los malos hábitos alimenticios originados además en la falta de educación en salud, justifican la realización del proyecto.

Por otro lado, el proyecto debe realizarse, además de las razones anteriores, porque:

- Hace parte de la operatividad de la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN), establecida por el gobierno desde el año 2006, que diseñó estrategias de alimentación y nutrición, con enfoque de subsidios y ayuda humanitaria, para favorecer a las familias más pobres.
- Ofrece, como valor agregado a la alimentación servida, la capacitación a la población vulnerable, de tal suerte que: la formación en nutrición le permite aprender a alimentarse correctamente y a mejorar sus condiciones nutricionales y de salud; la formación en valores humanos contribuye a la disminución de la inseguridad y de la violencia, tanto al interior de las familias, como en las relaciones entre la población; la formación en orientación vocacional potencializa las capacidades individuales para la vinculación al mercado laboral y/o para la obtención de la autosuficiencia económica; la formación en música y danzas es

sinónimo de recreación y de salud física y mental; la formación en Tics facilita el acceso a las comunicaciones, a la socialización, a la información, a la investigación, y en última instancia, al conocimiento, que ha sido, es y será, el motor del desarrollo de toda sociedad.

➤ Así mismo, el solo suministro de alimentación servida que se entrega en los comedores comunitarios actuales, puede catalogarse como una actividad de tipo paternalista e improductiva que sólo permite elevar los niveles nutricionales en forma temporal, y que no resuelve el problema central que consiste en superar la condición de vulnerabilidad. En contraposición, el proyecto plantea la alimentación servida unida a la capacitación, para crear progresivamente condiciones que facilitan la superación de esa condición y la autosostenibilidad, que conlleva a la obtención del alimento en forma constante a través del trabajo y no a través de la dádiva o de la caridad.

➤ Queda entonces claro que el acceso a los alimentos está determinado a corto, mediano y largo plazo, entre otras variables, por la educación y la capacitación. El estudio y la capacitación son las herramientas principales con que cuenta una persona para impactar positivamente sus ingresos y los de la familia que lidera, con lo cual puede proveer los alimentos que ésta necesita para subsistir. Así que “el proyecto no propone dar pescado indefinidamente, sino enseñar a pescar”.

➤ Finalmente, los argumentos expuestos en el ítem “alternativa seleccionada” (pág. 21), demuestran que buena parte de los dineros públicos que actualmente se invierten en asistencia alimentaria y que se quedan como utilidades en las arcas de las Redes de Operadores, puede ser convertida en auténtica Inversión Social que genere verdadero Desarrollo Local, cuando sean las Acciones Comunes las organizaciones que administren y

provean los servicios en los comedores comunitarios, bajo el esquema propuesto por el proyecto.

3. CAPÍTULO III. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

El proyecto pretende desarrollar estrategias que permitan reducir en un 30% la desnutrición de la población vulnerable del sector Yomasa y elevar sus niveles de capacitación en un 9%, permitiendo así reducir su condición de pobreza y vulnerabilidad. (En efecto: la población vulnerable del sector Yomasa es aproximadamente igual a 1.300 personas, sobre las cuales el proyecto suministrará alimentación servida a 400 personas y capacitará a 120).

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para dar cumplimiento al objetivo general del proyecto, se desarrollarán los siguientes objetivos específicos, **cuantificados y ubicados en el tiempo:**

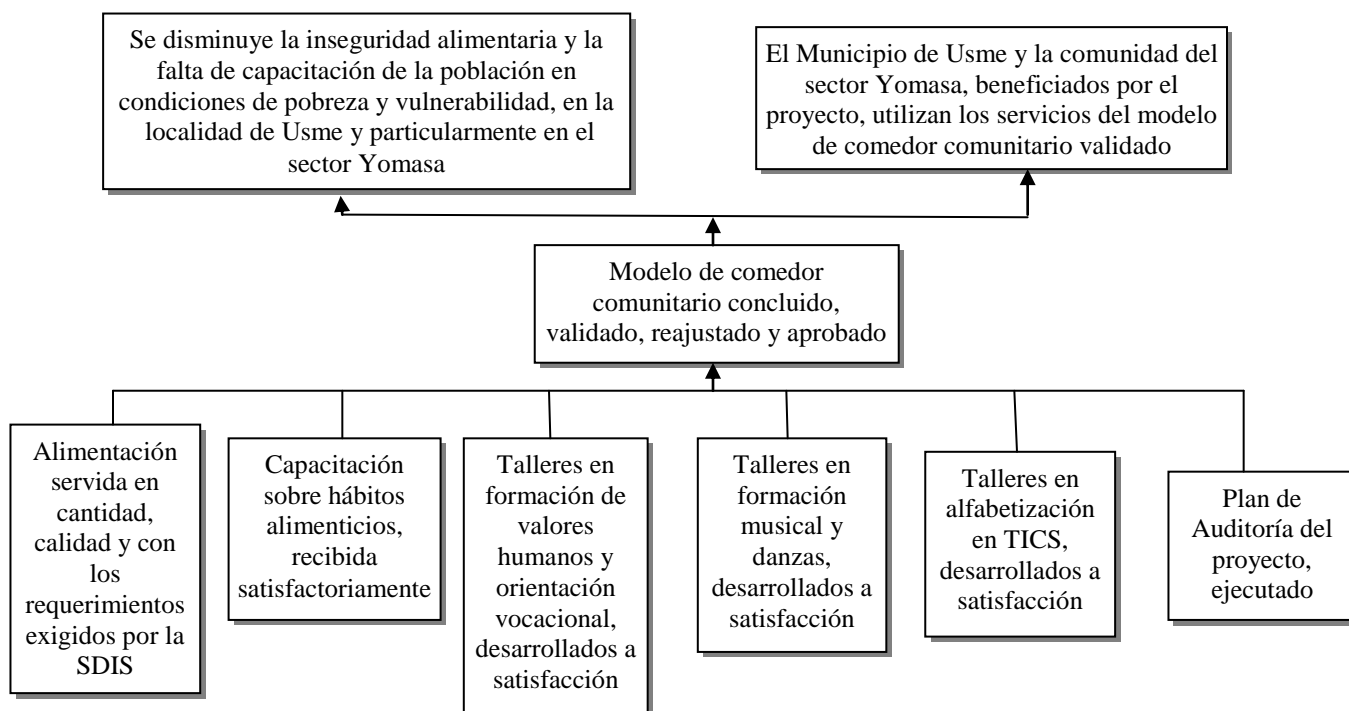
- ⇒ Disminuir los niveles de desnutrición de 400 personas, a través del suministro de alimentos servido durante 5 meses del proyecto.
- ⇒ Mejorar las condiciones de salud mediante las capacitaciones en hábitos alimenticios a 120 personas durante 5 meses del proyecto.
- ⇒ Facilitar la vinculación al mercado laboral y mejorar las condiciones de convivencia a través de capacitaciones en valores humanos y orientación vocacional a 120 personas durante 5 meses del proyecto.

- ⇒ Potenciar el mejoramiento físico y mental, mediante la capacitación en música y danzas a 120 personas durante 5 meses del proyecto.
- ⇒ Facilitar el acceso a la información, comunicaciones, socialización, investigación y conocimiento, a través de la capacitación en alfabetización en Tics a 120 personas durante 5 meses del proyecto.

3.3. ÁRBOL DE OBJETIVOS

La figura 6 muestra el árbol de objetivos establecido para el proyecto.

Figura 6. Árbol de objetivos



4. CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

El proyecto se enmarca fundamentalmente en dos teorías: Teoría de la Economía Social y Teoría de las Responsabilidades Sociales.

4.1. TEORÍA DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Definición: La propuesta de definición más reciente y con mayor aval institucional de esta teoría, es la que ha sido aceptada por el Consejo Económico y Social Europeo (CESE), a raíz de una investigación desarrollada por Chaves y Monzón en el 2006 acerca de la Economía Social en la Unión Europea, por encargo del propio CESE. De este trabajo se extrae literalmente la siguiente **definición**: “Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiere, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”.

Tal y como se puede apreciar, la Economía Social se define ahora en sus dos vertientes: la de mercado, en donde operan las entidades más tradicionales, y otra no de mercado, donde operan

organizaciones sin ánimo de lucro. (Como es el caso de las organizaciones conocidas en Colombia con el nombre de Juntas de Acción Comunal).

Antes de profundizar más en esta teoría, cabe reseñar que ésta es fruto a su vez de un estudio previo, del 2006, realizado bajo la dirección de Barea y Monzón, en la que se hacía una primera propuesta para la elaboración de un “Manual europeo de cuentas satélites de las empresas de Economía Social”. (Barea y Monzon. (2006). Manual para la elaboración de cuentas satélite de las empresas de economía social: cooperativas y mutuas, Comisión Europea, mimeo.)

Algunos aprendizajes y experiencias enriquecedoras.

“Nuestras vidas transcurren en situación de dependencia mutua y nos debemos algo los unos a los otros, que se ubica más allá de aquello que nos reporta beneficio personal a largo plazo”
(Amartya Sen. 2000).

Como en toda crisis y situación límite a la cual muchos hogares se han visto expuestos, hay aprendizajes, y hoy se puede percibir una brisa esperanzadora en el camino a recorrer. Aunque los paradigmas vigentes en el mundo y difundidos por los medios de comunicación mantienen una situación de inequidad que se agranda, existen, sin embargo, grupos de personas y organizaciones que, iluminados por un espíritu ético, han hecho aportes significativos al conocimiento de estrategias de trabajo, en las áreas marginales pertenecientes al sector informal de la economía, las cuales pueden hoy utilizarse como insumos para la elaboración de propuestas que generen oportunidades económicas más estables y potencien vínculos sociales en pro de una mejor distribución de la riqueza.

Hoy comienzan a vislumbrarse, aunque con poca claridad, caminos alternativos de incorporación paulatina al aparato productivo local, nuevas propuestas y desafíos de parte de los gobiernos, de la sociedad civil, así como de sectores empresariales, que comienzan a involucrarse en la incipiente responsabilidad social ciudadana y empresarial.

Recientemente, han surgido experiencias que demuestran la potencialidad del Desarrollo Local, cuando la participación de los actores de la población es comprometida.

La sistematización y adecuación de metodologías exitosas a nivel mundial, regional y local, articuladas con esfuerzos de las esferas gubernamentales, privadas y del tercer sector, pueden significar una herramienta válida en la lucha contra la desocupación y la pobreza. Es el caso del Banco Grameen o Banco de los Pobres, creado por Muhammad Yunus, premio nobel de economía en el 2006, un claro y exitoso ejemplo de la posibilidad que tienen los emprendedores de salir del círculo vicioso de la pobreza. El profesor Yunus aboga por la declaración del microcrédito como un derecho humano. Este Banco ha permitido a millones de personas acceder a créditos, brindándoles posibilidades de desarrollo que de otro modo les hubiera sido imposible en un mundo financiero que sólo presta a los que más tienen. Se basa, fundamentalmente, en confiar en la gente más pobre, otorgándoles pequeños préstamos con los cuales pueden mejorar o iniciar una actividad económica genuina, exigiendo como garantía únicamente el esfuerzo personal.

-Economía Social, Autogestión y Desarrollo Humano:

“La vida es esa construcción que cada uno de nosotros, mujeres y varones, logramos crear y moldear en nuestro presente... proyectando nuestro futuro... limitados y/o potenciados por la

capacidad de desafiar los límites adquiridos de los patrones sociales y culturales de la historia vivida. Es valioso recuperar una herramienta que sacuda y desafíe la apatía y la esperanza, dando lugar al estado de conciencia de mujeres y varones por saberse protagonistas de su propia calidad de vida y dignidad humana” (Andrea Kalmbach. 2000).

La autogestión y el desarrollo humano, son características sumamente valiosas que se pueden rescatar de las experiencias descritas en los sistemas de Microfinanciamiento Grameen. Se recupera aquí de esas experiencias, como elementos dinámicos de su éxito, especialmente la autogestión y el desarrollo humano.

La autogestión da lugar al autodesarrollo y éstos, a su vez, conducen al desarrollo humano. Lograrlo requiere, entre otras cosas, que podamos **construir las 5 D: Desarrollo Personal, Desarrollo Local, Desarrollo de Comunidades de Aprendizaje mutuo, Desafío de Emprender y Deseo transformado en Acción Creadora**. Las 5 D deberán acompañarse con las **5 C: Compromiso, Constancia, Coo-petencia, Capital Social y Capital Social de Puente**.

Se definen a continuación cada una de las expresiones anteriores.

-Desarrollo Personal: comienza por involucrarnos y sentirnos “parte de”, por asumir nuestro yo con las potencialidades que poseemos y ser responsables de nuestra vida. Tiene que ver también con el hecho de hacer escuchar nuestras voces, propuestas, reclamos y deseos en distintos ámbitos. Por **capacitarnos en forma permanente**, teniendo en cuenta el valor que tiene en el Siglo XXI el conocimiento, ya sea el adquirido en la escuela, en institutos o en universidades, como también el conocimiento entendido como intercambio de saberes, aprendizajes y experiencias, adquiridos desde la educación no formal.

-Desarrollo Local: se define, por contraposición con la asistencia, como una dinámica social de cambio para que las personas o poblaciones puedan salir de la situación de emergencia y vulnerabilidad, prescindiendo de la asistencia y organizando de modo autónomo su calidad de vida. Como tal, el desarrollo es el proceso que permite detener la asistencia, razón por la cual ésta debe siempre estar pensada dentro de límites temporales cortos. El Desarrollo Local es el espacio de desarrollo humano integral y participativo, que hace base en un territorio identificado colectiva, cultural e históricamente, con modos propios y en el cual se genera un ambiente favorable a la cooperación de todos los actores sociales públicos y privados, favoreciendo un capital social flexible y capaz de afrontar los retos de entornos cambiantes y globalizadores y de canalizar las energías en torno a un proyecto de desarrollo común.

-Desarrollo de Comunidades de Aprendizaje Mutuo: las comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo, deben ser concebidas y promovidas de tal modo que impidan la desviación hacia el paternalismo. Son el resultado de las decisiones de las instituciones educativas, de formación y/o de servicios, para abrir sus puertas hacia su entorno social, hacia la comunidad y para crear nuevas dinámicas de aprendizaje con participación de actores externos. Es un espacio de intercambio en el cual cada quien puede aportar al otro parte de lo que necesita, recibir parte de lo que le falta, para generar, juntos, provechos compartidos. Desde la educación informal, una comunidad de aprendizaje mutuo procede de la decisión de una comunidad social de reunirse para autoeducarse, compartiendo recursos y habilidades entre todos, para que todos puedan desarrollar sus capacidades. Apertura, autoeducación, investigación sinérgica, son tres enfoques que pueden ser muy útiles juntos para pensar la comunidad de aprendizaje mutuo para el desarrollo.

E. Morin (2004), dice al respecto: “La única y verdadera mundialización que estaría al servicio del género humano, es la de la comprensión, de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad. Las culturas deben aprender las unas de las otras y la orgullosa cultura occidental que se estableció como cultura enseñante, debe también volverse una cultura que aprenda”.

-El Desafío de Emprender: es aquel que ve logros y alcanza beneficios y oportunidades, aún después de los fracasos. La capacidad emprendedora lleva implícita lo que caracteriza al espíritu emprendedor, con rasgos tales como empuje, energía positiva, perseverancia, sueños, asumir riesgos y mucho trabajo. El desafío de emprender es el que ha movilizó a pueblos enteros y los ha llevado al desarrollo a partir del propio esfuerzo. Es el que impulsa a comenzar cada día con esperanza.

-El Deseo transformado en Acción Creadora: se concreta al ponernos en marcha transformando, a través de acciones y creatividad, los deseos de lograr un trabajo más digno y una mejor calidad de vida para nuestras familias. Esta acción creadora generará Capital Social y por ende Capital Económico. Generará capacidades productivas y cadenas de valor.

Todo lo anterior deberá ser acompañado con las 5 C:

-Compromiso: con lo que hacemos, con nosotros mismos, con nuestros valores y creencias, con nuestra cultura, con nuestra familia, con los vecinos, con nuestro pueblo.

-Constancia: para no detenernos cuando se nos complican las cosas, cuando asumimos la inestabilidad y precariedad del trabajo y actividad que estamos desarrollando, cuando nos golpea el mercado y no da respuestas a nuestros reclamos. Constancia que necesariamente debemos

tener porque el camino es largo y pedregoso, tiene desvíos, atajos y también peajes costosos que se nos presentan, muchas veces, como insuperables.

-Coo-petencia: que significa cooperación y competencia, para que en nuestra actividad productiva sepamos ver las oportunidades de asociarnos y cooperar con otros que hacen lo mismo, que son nuestros competidores o proveedores y que tienen fortalezas y debilidades semejantes a las nuestras. ¿ Y por qué no unirnos y asociarnos y lograr ventajas competitivas como tienen las grandes empresas?. Lo pequeño adquiere fuerza y se hace grande a través de la unión, de los acuerdos, de las alianzas, de la cooperación.

-Capital Social: es la suma de todo lo anterior. Somos nosotros y las potencialidades culturales, históricas, naturales, sociales, materiales, las que se transforman en Capital Social si nos apropiamos de ellas, las valorizamos y transformamos al servicio del SER que somos y no del TENER que nos imponen. La creación y el mantenimiento de Capital Social dependen de factores como son la conformación de redes sociales y la existencia de relaciones basadas en la confianza y en un principio de reciprocidad mutua.

-Capital Social de Puente: Ronald Burt (2000), desarrolla la teoría de los “agujeros estructurales” y “las conexiones puente” en las que resalta los provechos del Capital Social de puente. Este autor se enfoca en la calidad de las redes más que en la densidad, midiéndose ésta en función de la posibilidad de acceso a información referente a entornos lejanos e inaccesibles al individuo por sí solo. Así, son las relaciones las más alejadas del entorno denso cercano, las que serán más provechosas para el individuo, las que podrá capitalizar más. La estructura social en las sociedades modernas se compone, según Burt, de diferentes grupos de individuos que mantienen

relaciones más o menos estrechas entre sí, separándose estos grupos por lo que el autor denomina “agujeros estructurales”. En general, los individuos pertenecientes a cada grupo, se focalizan en sus propias actividades, sin tener en cuenta a los demás ubicados en otros grupos. Sin embargo, son aquellos individuos, cuyas relaciones logran superar o atravesar dichos agujeros, quienes cuentan con una ventaja competitiva respecto del resto. Capital Social de puente, es el poder de vincularse con diferentes grupos y medios, el poder atravesar los “agujeros estructurales” que constituyen una oportunidad de quebrar la corriente de información rutinaria del propio grupo (la misma gente, las mismas opiniones, las mismas oportunidades, etc.), y acceder a posibilidades amplias de acción. Burt llama “conexiones de puente” a aquellos vínculos que logran conectar a los individuos con grupos distintos al que pertenecen. Las conexiones que tienden puentes hacia otros grupos, constituyen una ventaja y generan Capital Social, sobre todo en nuestra sociedad llamada ahora “de la información”, en la que se perfila una nueva pobreza: la exclusión de los canales de información pertinente. La construcción de capital social de puente no parte del establecimiento de vínculos estrechos, sino de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia.

El capital social de puente está constituido por las redes sociales, las organizaciones sociales, los valores compartidos, la capacidad para actuar sinérgicamente. El fortalecimiento del capital social de puente, a través del reconocimiento del rol que cumplen las organizaciones formales e informales en el sostenimiento de las estrategias de supervivencias familiares y barriales, contribuye a mejorar la calidad de vida.

4.2. TEORÍA DE LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES

• DEFINICIONES BÁSICAS DE LA TEORÍA DE LAS RESPONSABILIDADES SOCIALES

-Organización: se define como Organización, a toda unidad social con un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos, aplicando recursos conjuntos e individuales, y según Pfeffer (2000) “reconocidas formalmente por algún organismo gubernamental”.

-Rol Social de la Organización o de la Empresa: se considera que para clarificar las actividades de la empresa o de la organización y las políticas públicas, es necesario definir qué accionar fuerte (rol social) debe tener la empresa. Dicho de otra manera, por ejemplo: ¿la empresa debe preocuparse y actuar activamente por una mejor distribución de ingresos?, o ¿por un sistema impositivo más equitativo?, o debe cumplir solamente con las funciones de producción y ventas?, o explicado de otra forma: ¿qué es dirigir una empresa?, ¿es dirigir los recursos?, o ¿es actuar activamente sobre el contexto (no sólo en lo económico, sino también en lo social, educativo, etc.) para favorecer a la sociedad como un todo, a su sector y a su empresa?, ¿o ambas actuaciones?. Las respuestas conformarían el rol social. El resto de las obligaciones que la sociedad le impone, conformaría su responsabilidad social.

Si avanzamos algo más, nos llevaría a los siguientes interrogantes: ¿cómo abordamos la problemática del desarrollo?, ¿sectorizadamente?, ¿cada empresa recluida en sí misma?, ¿con esferas de límites rígidos?, o ¿comenzamos a tener una mirada más totalizadora, más sistémica?.

-Concepto de Responsabilidad Social Empresarial u Organizacional: toda empresa u organización, por formar parte de un sistema social, tiene obligaciones ineludibles que afrontar. Responsabilidades que serán de acción u omisión, materiales o inmateriales. Así mismo, los dirigentes y demás integrantes de las organizaciones, deberán amoldar estrictamente su accionar a la moral y a la **ética** imperante en la sociedad en la cual actúan.

-Concepto de Rol Social: aceptando que existe una imprecisa línea divisoria entre los conceptos de rol y de responsabilidad social, se asume que el rol consiste en las obligaciones que implica una determinada función (y posición) social. Es decir, que el rol tiene un carácter activo, decisivo, determinante. El rol inicialmente proviene de la división social del trabajo. Por ello, puede afirmarse que el rol es una responsabilidad social, pero no toda responsabilidad social conforma el rol. Por ser responsabilidad social, el rol es cambiante de acuerdo a cada realidad (en un tiempo y espacio determinados). La definición del rol que le compete a la organización en el sistema social, se verá plasmado en la visión, valores, misión, objetivos y actividades.

Un ejemplo que procura diferenciar ambos conceptos

En la concepción asumida, la búsqueda de un sistema impositivo más equitativo es parte del rol de las empresas, porque ellas, además de producir bienes y servicios, deben buscar un escenario de oportunidades iguales, que asegure estabilidad, continuidad y crecimiento, en beneficio propio y de la sociedad toda. En cambio, el cumplimiento de las obligaciones impositivas establecidas, forma parte de la responsabilidad social, pero no del rol.

-Dimensiones del Rol Social:

- Económica
- Educativo-cultural
- De socialización (institucionalidad)
- Política
- De bienestar General:
 - En salud
 - En esparcimiento
 - En integración socio-familiar

-Desarrollo: se considera que el desarrollo es el mejoramiento cualitativo integral y sostenido de la población en todos sus niveles socioeconómicos.

El crecimiento (mejoramiento cuantitativo), no es necesariamente condición indispensable para iniciar un camino de desarrollo, aunque sí lo facilita.

-Dimensiones del Desarrollo:

- Biológica
- Económica
- Política
- Cultural
- Ambiental

-Estrategia local: Silva Lira (2005), plantea que en un mundo cada vez más globalizado, los gobiernos locales y regionales de América Latina deben asumir nuevos desafíos. Dos de ellos son: crear o mejorar capacidades competitivas y transformar los sistemas productivos locales.

Coincidiendo con la concepción de competitividad sistémica, la misma autora manifiesta que no son las empresas o instituciones las que compiten, sino que se establece la competitividad territorial. Por ello, sugiere internalizar en las empresas el sentido de "empresas del territorio" y desterrar el de "empresas en el territorio" o "ubicadas en". Como existen territorios desigualmente preparados para enfrentar estos desafíos, aconseja distintos tipos de intervención en términos de políticas públicas, locales y regionales, tendientes a mejorar las capacidades competitivas.

-Desarrollo local sistémico: en resumen, la concepción del desarrollo local sistémico, se refiere específicamente a considerar el conjunto de características que imprimen al territorio una identidad, como una huella digital, que lo hace único, poniendo de relieve que el territorio no es un mero soporte geográfico de recursos y actividades económicas, sino una construcción social, producto de las interrelaciones y decisiones de los actores locales en torno a un proyecto de desarrollo concertado entre todos. Para ello, es imprescindible considerar la participación social, la multidimensionalidad y multisectorialidad, la mirada de una economía (y de sus actores) local o del territorio y una mayor integración institucional.

-Partnership: el tercer concepto que complementa la responsabilidad y el rol social, es el de alianza/complementariedad o partenariado.

Handicap Internacional, en su Manual Técnico de uso interno (pág 11), define al partenariado como una forma de colaboración entre dos o más estructuras que, a priori, privilegia la

cooperación más que la sustitución, subordinación o competencia. Es una construcción negociada por los actores implicados alrededor de un objetivo común. Por consiguiente, el partenariado no es un fin en sí, sólo tiene sustancia en una dinámica relacional provista de un objeto en relación con la razón de ser de las organizaciones. En consecuencia, todo partenariado se enmarca en una temporalidad y en un sistema de actores que necesariamente debe evolucionar en función de las estrategias de los actores implicados y de los cambios que afectan su entorno.

Se entiende por partnership público privado (PPP) o alianza público-privada, al trabajo conjunto, aliado, complementario de dos o más organizaciones en pos de objetivos comunes. Es decir, hay una conjunción de esfuerzos, una forma de colaboración preestablecida, con el propósito de obtener o coadyuvar a los objetivos que la sociedad se ha fijado, dentro de los lineamientos, planes y/o programas que el Estado en su rol articulador ha establecido.

En el Partnership público privado, se resaltan cuatro características:

- ✓ La conjunción de esfuerzos, es decir, se prioriza el trabajo conjunto por sobre el individual, la participación por sobre la separación, la cooperación (o la coo-petencia) por sobre la competencia.
- ✓ Es preestablecido, entendido como construcción acordada previa a las acciones.
- ✓ Tiene objetivos sociales, es decir, aporta al logro de los objetivos que la sociedad en su conjunto ha determinado.
- ✓ Posee lineamientos públicos, lo que significa privilegiar el accionar conjunto por sobre el aislado, la efectividad por sobre la eficiencia, la unidad de dirección por sobre el voluntarismo, un marco colectivo que unifique y evite la dispersión de esfuerzos.

Finalmente, el PPP permite la articulación entre la esfera estatal y la privada, en sus tres dimensiones: funcional (división del trabajo para la gestión social), jerárquica (relaciones de poder entre ambas esferas) y material (donde surge el conflicto fundamental, donde se decide “quién recibe qué, cuándo, cómo”).

Por su parte, Just (2000), considera que el partenariado es un “proceso donde dos o más organizaciones se unen para crear algo nuevo, algo que no podrían conseguir por sí solos e incluso algo que es más que la suma de sus acciones. En dicho proceso es indispensable que la unión tenga lugar entre organizaciones de distinta naturaleza porque, de lo contrario, estaríamos hablando únicamente de coordinación... Es importante la existencia de un proyecto común por el hecho de que facilita establecer el partenariado y la obtención de resultados. No obstante, el partenariado es posible sin que exista tal proyecto, siempre y cuando se dé una confluencia de intereses”.

La responsabilidad social empresarial (RSE). Supuestos sistémicos

Tipologías de la RSE

Garraga y Melé (2004), observan que las distintas posiciones sobre la RSE podrían agruparse en cuatro conjuntos, determinando la siguiente tipología.

-Teorías Instrumentales, en las que, manteniendo el enfoque tradicional de la empresa como instrumento para la creación de riqueza, se busca encontrar justificaciones económicas a las acciones de RSE. Se hablará entonces de estrategias de RSE para lograr ventajas competitivas, planteando por ejemplo el concepto de inversión social (actividades filantrópicas que pueden

crear un valor social en el sentido de un mejor posicionamiento competitivo), o de marketing con causa.

-Teorías Políticas, que hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y a un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Se hablará así de las responsabilidades derivadas del poder social de las empresas (una versión moderna del antiguo “noblesse oblige”). Se hará referencia a la ciudadanía corporativa e incluso al rol de la comunidad empresarial frente a fallas o carencias del Estado.

-Teorías Integradoras, siendo la más conocida de ellas la de los stakeholders (grupos implicados). Esta expresión inglesa busca expresar que la dirección corporativa debe enfocarse hacia las personas que se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas. La idea de fondo es buscar una mayor sensibilidad de la empresa hacia su entorno, junto con una mejor comprensión por parte de los stakeholders de los dilemas que afronta la organización. Muy unido a este concepto está el de legitimidad social o licencia para operar.

-Teorías Éticas, principios que expresan una reflexión acerca de qué se debe y qué no se debe hacer.(...) conceptos de desarrollo sostenible y su correlato de “triple bottom line” que incluya no sólo los aspectos económicos de la firma, sino también los sociales y medioambientales. También los conceptos de contribución al bien común y de respeto a la dignidad y a los derechos fundamentales inalienables de las personas.

En las teorías de alcance más limitado (las instrumentales en la tipología señalada), está implícita la mirada hacia el contexto y el reconocimiento hacia la mutua influencia en las relaciones empresa-contexto.

Con mayor claridad se observa el enfoque sistémico en los tres grupos restantes. Así, en las teorías políticas se habla de un ejercicio responsable del poder en el escenario político. En las integradoras, de la legitimidad social, de la licencia para operar y de la sensibilidad hacia el entorno. En las teorías éticas, se habla de qué se debe hacer con respecto al desarrollo sostenible, al bien común y del respeto a la dignidad y a los derechos inalienables de las personas.

Se puede concluir que en las teorías sobre la R.S.E., hay un reconocimiento de que las empresas conforman y son partes (es decir, son un subsistema) de un sistema mayor.

En consecuencia, el interrogante es: ¿cuáles son sus obligaciones como subsistema?,

Kliksberg (2009), afirma que las sociedades que han obtenido los mejores resultados en la gestión de lo social, han logrado articular sistemáticamente las posibilidades de aportes de los diferentes actores, creando redes y metaredes que integren Estado, ONGs, empresas, iglesias, trabajadores, organizaciones de interés público, etc.. Todas, organizaciones trabajando en redes en pos de objetivos sociales mayores. Entre otros casos la operación de estas redes para el mejoramiento de la educación parece haber sido la clave de los avances de los países de punta.

Finalmente, en América Latina, es necesario pasar de la dispersión de esfuerzos individuales al tejido de redes. Esta superación significa pasar de una visión sectorial a una comprensión más integral. Ello tiene implicancias directas en términos de acción. En lugar de “proteger” cuidadosamente las fronteras sectoriales, se hace imprescindible lo contrario, para lograr mayor efectividad final, explorar las interconexiones y formular diseños de trabajo a partir de esa visión íntegra

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Para claridad del lector, se definen a continuación algunos de los conceptos más pertinentes relacionados con el proyecto, a saber: asistencia alimentaria, desarrollo local, emprendimiento social, formación vocacional, inclusión social, multisectorialidad, seguridad alimentaria, paternalismo social, población vulnerable, taller de capacitación, tics y valores humanos.

-Asistencia alimentaria. A los gobiernos nacionales incumbe la responsabilidad de asegurar que todos sus ciudadanos tengan seguridad alimentaria. Sin embargo, en las declaraciones internacionales en que se afirma el derecho a los alimentos, no se da por supuesto que los estados sean responsables de satisfacer directamente las necesidades de los particulares. En lo que se refiere a los alimentos y al derecho a ellos, el Estado está obligado a coadyuvar los esfuerzos individuales para atender a las necesidades alimentarias, creando un entorno que permita a toda su población alcanzar la seguridad alimentaria. En definitiva, será entonces con políticas que ayuden a la generación de ingresos mediante, por ejemplo, la creación y el mantenimiento del empleo en el sector agropecuario, donde vive la mayoría de las personas pobres en los países en desarrollo, así como en los sectores oficiales y oficiosos, que se asegurará a medio y largo plazo una reducción de la pobreza y una seguridad alimentaria sostenible. Un desarrollo de base amplia no sólo produce un aumento de los ingresos por persona que alivia la malnutrición crónica, sino que lleva consigo también infraestructuras para el transporte, el comercio y el almacenamiento, que facilitan una respuesta más rápida a carencias transitorias de alimentos (Gerrard, 1986). Tomado de: Documentos Técnicos de Referencia 12-15, Volumen 3. FAO, 1996. <http://www.fao.org/docrep/003/w2612s/w2612s14.htm>

-Desarrollo local. Es un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en un «territorio» de escala **local**, a partir de la movilización y la coordinación de sus «recursos» materiales e inmateriales. Tomado de: www.hypergeo.eu/spip.php?article547

-Emprendimientos sociales. Son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo **social**. Tomado de: es.wikipedia.org/wiki/Emprendimiento_social

-Formación vocacional. Proceso que ayuda a la elección de una profesión, la preparación para ella, el acceso al ejercicio de la misma y la evolución y progreso posterior. Este proceso tiene como objetivo despertar los intereses vocacionales que el individuo requiere, el conocimiento de sí mismo, de las ofertas capacitantes y académicas, de los planes y programas de estudio, de las propuestas de trabajo, de las competencias que debe desarrollar para alcanzar un buen desempeño en esas propuestas, todo lo cual le permitirá tomar las decisiones que considere de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, para ubicarse en el contexto social-laboral. Tomado de: www.ecured.cu/index.php/Formación_Vocacional

-Inclusión social. Es la situación que asegura que todos los ciudadanos sin excepción, puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que encuentran en su medio. Tomado de: www.midis.gob.pe/index.php/es/que-es-inclusion-social

-Multisectorialidad. Acción concentrada de algunos sectores públicos o de todos ellos, organizada con la finalidad de lograr resultados en materia de salud, de una manera que sea más eficaz, eficiente o sostenible de lo que podría lograr el sector de la salud actuando solo. Tomado de: www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task

-Seguridad alimentaria. Por seguridad alimentaria, en su sentido más general, se entiende una situación en que todas las personas en todo momento tienen acceso a una alimentación segura y nutritiva para llevar una vida sana y activa. La seguridad alimentaria consiste en una vida sin los riesgos de la malnutrición o la muerte por inanición. El hambre es muestra de inseguridad alimentaria. Para reducir los riesgos del hambre en el futuro, han de perseguirse los objetivos de elevar la productividad agrícola y las provisiones de alimentos para afrontar problemas de seguridad alimentaria a largo plazo. Es así mismo necesario afrontar el problema a corto plazo de centenares de millones de personas que padecen hambre hoy y de los que la padecerán seguramente mañana, mediante programas encaminados a acabar con el hambre actual de forma directa. Tomado de: Documentos Técnicos de Referencia 12-15 Volumen 3. FAO, 1996. <http://www.fao.org/docrep/003/w2612s/w2612s14.htm>

-Paternalismo social. Es un concepto estrechamente asociado a otro. Se trata básicamente de un sistema que propone como base de su acción a las conductas y comportamientos típicos de un padre, en tanto, el mencionado sistema puede ser aplicado en los más diversos contextos: social, laboral, político, entre los más corrientes. Por ejemplo: El gobierno paternalista protege y cuida a sus “ciudadanos hijos” limitando en todos los sentidos sus libertades y en contrapartida aumenta su poder de decisión porque considera que es el único capaz de cuidar como se debe los intereses del pueblo. En este sentido, cualquier resolución que se tome no podrá ser apelada por la gente, sino simplemente acatada. Este sistema también puede observarse en las relaciones interpersonales de amistad, por ejemplo, y en las organizaciones empresariales, destacándose también en amigos y en jefes estas características autoritarias. Tomado de: <http://www.definicionabc.com/politica/paternalismo.php>

-Población vulnerable. Grupo de personas que se encuentran en estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición psicológica, física y mental, entre otras.

Tomado de: <http://dif.hidalgo.gob.mx/index.php?option=content&task=view&id=709>

-Taller de capacitación o curso-taller. Es una modalidad de enseñanza-aprendizaje caracterizada por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a desarrollar su comprensión de los temas al vincularlos con la práctica operante. Bajo el enfoque actual de competencias, es considerado superior a los cursos puramente teóricos, ya que el curso-taller presenta el ambiente idóneo para el vínculo entre la conceptualización y la implementación, en donde el instructor permite la autonomía de los estudiantes bajo una continua supervisión y oportuna retroalimentación. Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Taller_educativo

-Tic's. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes. Tomado de: [http://www.serviciostic.com/Las T.I.C](http://www.serviciostic.com/Las_T.I.C)

-Los valores humanos. Son aquellos conceptos universales conductores de la acción que se encuentran en todas las culturas, en todas las sociedades y en todos los lugares donde los seres humanos interactúan con los demás. Entre los más importantes valores que se pueden encontrar

en todas las culturas, todas las sociedades y en todas las religiones, son la Verdad, la Rectitud, el Amor, la Paz y la No Violencia. No existe un listado específico de valores humanos, ya que su definición puede variar de acuerdo al filósofo o al pensador en cuestión. Sin embargo, hay varios valores que suelen ser mencionados sin discusión. La sensibilidad es uno de esos valores humanos reconocidos a nivel general. Se considera que las personas deben ser sensibles ante el prójimo, sentir empatía y reaccionar ante el sufrimiento o el dolor de los demás. La honestidad, el respeto, la responsabilidad y el agradecimiento, son otros valores humanos de importancia. Cabe destacar que, en ocasiones, el valor humano se refleja en leyes u obligaciones. En determinados contextos, un individuo no solo debe ser responsable porque es lo correcto, sino también porque la irresponsabilidad constituye un delito. Tomado de: <http://definicion.de/valores-humanos/#ixzz3by5y4iSH>

4.4. MARCO HISTÓRICO

Conocidas las deficiencias nutricionales de la población colombiana de más bajos recursos económicos, en los años 80's el Gobierno Nacional diseñó estrategias de nutrición y alimentación para favorecer a las familias más pobres. Estrategias que, formuladas bajo un enfoque de subsidios y ayuda humanitaria, se diseñaron para disminuir los altos niveles de desnutrición presentes en dicha población. Sin embargo, las medidas tomadas en esa época para lograr este propósito, resultaron ser ineficaces e incipientes y sólo hasta el año 2006 se logró estructurar, en forma consistente y con una visión más amplia del problema alimentario en Colombia, la Política Nacional de Seguridad Alimentaria – PSAN, que consiguió coordinar acciones interinstitucionales del orden nacional, departamental y municipal, así como de organismos

internacionales, de los gremios, de las universidades y de la sociedad civil, enfocadas a encontrar una solución a esta problemática.

Fue así como surgieron en el Distrito Capital, desde la comunidad (Juntas de Acción Comunal, Iglesias, Organizaciones de Mujeres, Fundaciones sin ánimo de lucro, entre otras), los comedores comunitarios, bajo el Plan de Desarrollo 2004 – 2008 “Bogotá sin Indiferencia, un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión”, y su objetivo ha sido reducir la vulnerabilidad alimentaria y nutricional de los habitantes más pobres de Bogotá.

Estos comedores subsisten hasta hoy y están incluidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana” 2012 – 2016.

Finalmente, bajo el modelo actual de funcionamiento de los comedores, la eficiencia de estos espacios comunitarios para combatir la desnutrición y la pobreza ha sido cuestionada, incluso desde la misma comunidad, ya que se argumenta que el sólo suministro de alimentación que en ellos se ofrece gratuitamente, lejos de solucionar estos problemas, por el contrario, los ha perpetuado. En efecto: el haber acostumbrado a las comunidades a sólo recibir, sin exigir de su parte un mínimo aporte o esfuerzo para superarse, ha impedido o frenado su autogestión y su autodesarrollo.

4.5. MARCO LEGAL

La parte legal sobre la que se sustenta el proyecto está contemplada en los siguientes documentos públicos:

➤ Documento de Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional – PSAN 2006, que incorpora concertaciones entre entidades territoriales del orden nacional, departamental y municipal, y diseña estrategias conjuntas para disminuir la inseguridad alimentaria y nutricional en la población colombiana.

➤ Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2006, que es el eje o instrumento operativo de dicha política.

➤ Documento CONPES 113 de Marzo 31 de 2008, que aprobó el documento PSAN 2006.

➤ Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana”, vigencia 2012 – 2016, que en su Artículo 15 contempla la garantía del acceso físico y económico de la población, a la canasta básica de los alimentos en el Distrito Capital, en condiciones de equidad, suficiencia, sustentabilidad y calidad.

➤ Ley 80 de 1993, que es la ley que regula la contratación con entidades del sector público en Colombia.

B. FASE 2: PREPARACIÓN DEL PROYECTO

5. CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el objeto de estudio, este proyecto se puede considerar como una investigación aplicada, y según las fuentes de información, como una investigación de campo.

Es una investigación aplicada, porque los conocimientos obtenidos serán utilizados en la realidad para ser aplicados en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, que para nuestro caso es la del sector de Yomasa, localidad de Usme, Distrito Capital. Es una investigación de campo, porque buena parte de las fuentes consultadas proviene de las personas de dicho sector, de donde se obtuvieron los datos más relevantes a ser analizados.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

Se optó por realizar, en principio, un análisis de factibilidad del proyecto en diferentes aspectos (socioeconómico y político, legal, de mercado, administrativo, organizacional y técnico). Luego se efectuó un análisis de riesgos (económicos y ambientales) y finalmente, un análisis de la población directa e indirectamente relacionada con el proyecto.

5.2.1. Factibilidad Socioeconómica y Política. El análisis consistió en una revisión bibliográfica sobre las características sociales, económicas y políticas de la localidad de Usme, Distrito Capital, las cuales se encuentran descritas en el capítulo I, literal A, antecedentes del problema, pág. 13.

Las fuentes bibliográficas consultadas fueron: Proyecciones al 2011 del Departamento Administrativo de Planeación Distrital - DAPD, Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Encuesta Multipropósito para Bogotá 2011 y Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento – CODHES.

5.2.2. Factibilidad Legal. Se basó en consultas bibliográficas relacionadas con disposiciones contempladas en: el Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana” vigencia 2012 - 2016, la Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS, la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional – PSAN, y el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES.

Los aspectos legales encontrados y relacionados con el proyecto se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- La asistencia alimentaria y la capacitación a población vulnerable, son acciones contempladas en el Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana”, vigencia 2012 – 2016.
- Los comedores comunitarios son espacios físicos y sociales establecidos por el gobierno distrital, en los que se propicia la inclusión social de personas, familias y poblaciones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, se suministra alimentación servida y se realizan otras actividades de participación social y comunitaria.

- El funcionamiento de los comedores comunitarios, en el Distrito Capital, puede ser asignado por la SDIS a dos tipos de operadores, a saber:

- ⇒ Operador individual. Corresponde a los comedores operados por organizaciones sociales y comunitarias, comprometidas con el fortalecimiento de procesos comunitarios (por ejemplo, las Acciones Comunales). Este tipo de operador puede ser apoyado financieramente con recursos del Distrito, a través de la SDIS.
- ⇒ Red de operadores. Comedores operados por oferentes que han decidido agruparse mediante Uniones Temporales de organizaciones de base u otras modalidades de agremiación, las cuales cuentan con la capacidad de operar varios comedores generando economías de escala y de agremiación.

El proyecto se diseña y presupuesta para ser ejecutado mediante la primera modalidad, en la que la SDIS suministra las instalaciones, el equipo y el menaje, y el operador se encarga de la prestación de los servicios, la capacitación y la administración del proyecto.

- Para hacer efectiva la operatividad del proyecto, basta con presentarlo a consideración de la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS). Si ésta lo aprueba bajo la modalidad mencionada, se efectúa un contrato entre la Acción Comunal de Yomasa, a través de su Representante Legal, y la SDIS, en el que se obliga al primero al cumplimiento de las especificaciones establecidas por la segunda, en cuanto a calidad y cantidad de los servicios ofrecidos y en el que la SDIS se compromete a realizar la auditoría mensual correspondiente. Todo dentro de un marco de alianza público-privada en el que la SDIS provee al proponente los

recursos económicos necesarios para el cumplimiento de las actividades contempladas en el proyecto.

- Por otro lado, Colombia hace más de tres décadas comenzó a diseñar y aplicar estrategias de alimentación y nutrición, con un enfoque de subsidios y ayuda humanitaria otorgados a través de diferentes instancias con el propósito de favorecer a las familias más pobres. Sin embargo, no existían responsables en el tema de seguridad alimentaria y nutricional, ni tampoco lineamientos que permitieran desarrollar acciones específicas para disminuir la inseguridad alimentaria y nutricional en la población colombiana. A partir del año 2006, se estableció la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional - PSAN, partiendo de la conformación de una Mesa Nacional compuesta por entidades del orden nacional, departamental, municipal, organismos internacionales de la sociedad civil, gremios y universidades. Así mismo, se creó la Secretaria Técnica encargada de coordinar esta iniciativa. Por otra parte, el documento de Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional - PESAN que surgió de ese proceso, incorporó los resultados de consultas y concertaciones realizadas a través de talleres con entidades territoriales en diferentes regiones del país, y posteriormente fue presentado para su aprobación a los representantes de los niveles directivo y técnico de los ministerios y otras organizaciones públicas nacionales. El documento PSAN fue sometido a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES y después de las respectivas revisiones y ajustes, fue aprobado como documento CONPES 113 de marzo 31 de 2008².

Así mismo, una de las estrategias planteadas en el documento de política PSAN, es la construcción y puesta en marcha de un Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional,

² http://infoagro.net/programas/seguridad/politicas/RegionAndina/Colombia_plan.pdf

como instrumento operativo de dicha Política. Para ello la comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional – CISAN, ha sido actor responsable y partícipe en la construcción del PSAN y debe velar por la ejecución del mismo.

De otro lado, la asistencia alimentaria y la capacitación a población vulnerable, son acciones contempladas en el Plan de Desarrollo Económico y Social “Bogotá Humana”, vigencia 2012 – 2016, que en su Artículo 15 establece: “el Programa Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, contempla 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, establece la intervención en la cadena de abastecimiento en perspectiva regional, promueve el desarrollo de alianzas nacionales, regionales y locales por la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional, y construye un sistema público de abastecimiento de alimentos para la ciudad, que incluye el fortalecimiento de la central de abastos, las diecinueve plazas pública de mercado, las plataformas logísticas, las redes de tenderos, de agricultores urbanos y periurbanos en el mercado solidario³.

Los proyectos prioritarios de este programa son:

- ✓ Disponibilidad y acceso de alimentos en el mercado interno a través del abastecimiento.

³ http://www.sedbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/proyectos%20de%20inversion/2013/junio/PLAN-DESARROLLO2012-2016.pdf

- ✓ Apoyo alimentario y nutricional inocuo y seguro, acorde con la diversidad étnica y cultural y con enfoque poblacional.
- ✓ Fortalecimiento del sistema distrital de plazas de mercado.
- ✓ Agricultura urbana y periurbana.

5.2.3. Factibilidad del Mercado. Como puede evidenciarse, este proyecto no requiere de una investigación de mercados, ya que la demanda social de los productos y servicios contemplados en él (alimentación servida y capacitación), está asegurada. En efecto: el Plan de Desarrollo “Bogotá Humana” vigencia 2012 - 2016, contempla el fortalecimiento de 19 comedores comunitarios adicionales al propuesto, en la localidad de Usme.

Así mismo, en cuanto al consumo de alimentos en dicha localidad, los resultados del ejercicio de cartografía social aplicada por la Secretaría Distrital de Salud - SDS, reportan que la fuente principal de alimentos en la dieta diaria continúa centrada en el consumo de carbohidratos como papa, arroz, pasta, agua de panela, chocolate y sopa, con poca proporción de verduras, frutas y mínimo consumo protéico. Los productos del consumo diario son comprados en la Central de Abastos para ser distribuidos por los tenderos en los diversos barrios.

Finalmente, el Plan de Desarrollo 2012 – 2016, contempla el fortalecimiento de la Central de Abastos y de las diecinueve plazas públicas de mercado. Con todo ello, se puede afirmar que el mercado para los servicios alimentarios ofrecidos por el proyecto, está asegurado.

5.2.4. Factibilidad Administrativa. Mediante consulta directa con líderes de la Acción Comunal de Yomasa, se pudo establecer que ésta ya ha tenido en el pasado experiencia en la

ejecución de proyectos de similar naturaleza. Aunque las condiciones establecidas en la presente Alcaldía Distrital, actualmente son más exigentes, se espera que la experiencia administrativa mencionada, sea tenida en cuenta para la aprobación del proyecto por parte de la SDIS.

Así mismo, la Administración Distrital del año 2005, a través del programa “Bogotá sin hambre”, buscó que desde la movilidad ciudadana se disminuyeran las inequidades presentes en cuanto al ejercicio del derecho fundamental a una alimentación adecuada.

5.2.5. Factibilidad Organizacional y Técnica. La parte organizacional y técnica del proyecto, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos encontrados por la autora en este análisis.

El principal reto que plantea el proyecto para la dirigencia de la Acción Comunal de Yomasa, es el enfoque novedoso en la prestación de servicios en los comedores comunitarios, ya que se contempla, además de la alimentación servida, la prestación de servicios adicionales y colaterales como la capacitación en diferentes ámbitos. En este sentido, la Acción Comunal tiene prevista la realización de las acciones necesarias para comprometer y contratar los servicios de profesionales idóneos en: nutrición, valores humanos, formación musical y vocacional, así como en alfabetización en TICS.

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Bogotá Humana propone la creación de “centros de referencia y desarrollo de capacidades” en los que en el marco de un proceso de inclusión social, además de garantizar la alimentación de las familias, se capacite y prepare para la productividad,

a la población vulnerable económicamente activa, buscando la reducción hasta el 5% en el grado de inseguridad alimentaria moderada y severa de las familias. Actualmente, este indicador se encuentra en 6,1% de acuerdo a la Primera Encuesta Distrital de Demografía y Salud de Bogotá, (EDDS – Bogotá), adelantada por Profamilia y la Alcaldía Mayor en 2011.

Esta misma encuesta hace claridad sobre las características de los grados de inseguridad alimentaria, que permiten identificar a la población que requiere inmediatamente apoyo alimentario.

Como complemento a lo anterior, a continuación se describen los diferentes niveles de inseguridad alimentaria presentes en la población del Distrito Capital.

-Inseguridad Alimentaria Severa. En este nivel, todos los miembros del hogar han reducido la ingesta de alimentos hasta el extremo en que los niños experimentan hambre. Para otras familias con niños, esto ha ocurrido en una etapa más temprana de severidad. Los adultos en las familias con o sin niños, han experimentado repetidamente grandes reducciones en la ingesta de alimentos. Este tipo de inseguridad afectó en 2011 al 0,9% de las familias.

-Inseguridad Alimentaria Moderada. La ingesta de alimentos por los adultos en las familias ha sido reducida de tal modo que implica una experiencia psicológica constante de sensación de hambre. Este tipo de inseguridad afectó en 2011 al 5,2% de las familias.

-Inseguridad Alimentaria Leve. Se evidencia en las preocupaciones de los miembros del hogar por el abastecimiento suficiente de alimentos y los ajustes alimentarios, como la disminución de la calidad de los alimentos y se reporta poca o ninguna reducción en la cantidad

de alimentos que usualmente realiza el hogar. Este tipo de inseguridad afectó en 2011 al 18.2% de las familias.

Igualmente, la encuesta mencionada brinda información sobre las localidades con mayor presencia de los tres grados de inseguridad alimentaria. Las localidades de Santafé con 2.5% de las familias, Bosa con 2.4% y Mártires con 2%, son las tres localidades con mayor incidencia de inseguridad severa. En tanto que la mayor proporción de familias con inseguridad moderada se encuentran en Bosa (10.2%), Rafael Uribe Uribe (9,4%), **Usme (9.4%)**, Santafé (9,0%) y Ciudad Bolívar (8.5%)⁴.

5.2.6. Análisis de Riesgos Económicos. Se considera que este proyecto no afronta riesgos mayores en este sentido, aunque es posible que pueda presentarse algún grado de oposición por parte de algunos grupos reducidos como restaurantes privados y/o tiendas de barrio, como ya se mencionó en la fase de identificación del mismo. Sin embargo, como también se anotó, esta circunstancia puede soslayarse mediante jornadas de sensibilización que generen conciencia social.

De otro lado, el proyecto podría verse afectado en lo que corresponde al abastecimiento alimenticio, debido a que en Colombia se tiene una producción de alimentos por períodos, influenciada por el clima, con respecto al manejo de las cosechas y de los alimentos que son necesarios para el consumo de la población objeto. Sin embargo, como ya se mencionó, el Plan de Desarrollo Económico y Social del Distrito, garantiza la disponibilidad y acceso de alimentos

⁴[http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1.3_proc_direc_estrategico/\(20052013\)_Proyecto%20730%20Alimentado%20Capacidades.pdf](http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1.3_proc_direc_estrategico/(20052013)_Proyecto%20730%20Alimentado%20Capacidades.pdf)

en el mercado interno a través del abastecimiento y fortalecimiento del sistema distrital de plazas de mercado.

5.2.7. Análisis de Riesgos y/o Impactos Ambientales. Se considera que los impactos ambientales negativos que puede generar el proyecto son mínimos. En efecto: para anular cualquier impacto bastará con disponer, en el comedor, de recipientes que permitan clasificar en la fuente y depositar los residuos separándolos por categorías: plásticos, empaques y papeles reciclables, residuos orgánicos, icopor y productos no reciclables, etc., los cuales son recogidos oportunamente por el servicio de aseo del Distrito Capital.

Así mismo, la implementación del proyecto contempla la concentración de la población objeto en el comedor comunitario, el cual funcionará con estándares de calidad en higiene, manipulación y conservación de alimentos, así como en manejo de residuos y desechos que se ocasionen.

5.2.8. Población Estudiada. Está conformada por los habitantes, en condiciones de vulnerabilidad, de la localidad de Usme, Distrito Capital. Esta población asciende, en toda la localidad, a 24.939 personas (ver Tabla 1. Personas pobres y en indigencia por ingresos según localidad). La muestra, para el sector Yomasa, fue de 400 personas así: 280 niños(as) de 0-14 años, 60 madres gestantes y lactantes, y 60 adultos mayores (ver figura 1, cuantificación de involucrados pág. 19).

5.3. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas personales con líderes de la Acción Comunal del sector Yomasa (fuente de información directa).
- Entrevistas directas con habitantes usuarios del comedor comunitario del sector Yomasa (fuente de información directa).
- Consulta de fuentes secundarias: como el Plan de Desarrollo Bogotá – Humana, 2012 – 2016 y de otros documentos relacionados con la creación y funcionamiento de comedores comunitarios (fuente de información indirecta).
- Consulta de fuentes secundarias: como otros documentos y estudios relacionados con la asistencia alimentaria a población vulnerable (fuente de información indirecta).

C. FASE 3: GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6. CAPÍTULO VI. DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

6.1. PROPUESTA DEL SISTEMA SOLUCIÓN

Comprende los siguientes ítems:

6.1.1. Gestión del Alcance del Sistema Solución Propuesto. El proyecto incluye dos tipos de servicio: alimentación servida y capacitación a población vulnerable.

- 1) Alimentación servida. Consistente en la preparación y suministro continuo de 400 almuerzos diarios, de lunes a domingo, durante 140 días (20 semanas).
- 2) Capacitación. Consistente en:
 - ✓ Realización de 20 talleres o sesiones de clase en hábitos alimenticios (los lunes), así: 45 minutos/taller, para cada uno de 10 grupos de máximo 12 personas/grupo, durante 20 semanas (20 talleres).
 - ✓ Realización de 20 talleres o sesiones de clase en valores humanos y orientación vocacional (los martes), así: 45 minutos/taller, para cada uno de 10 grupos de máximo 12 personas/grupo, durante 20 semanas (20 talleres).
 - ✓ Realización de 20 talleres o sesiones de clase en música y danzas (los miércoles), así: 45 minutos/taller, para cada uno de 10 grupos de máximo 12 personas/grupo, durante 20 semanas (20 talleres).

- ✓ Realización de 20 talleres o sesiones de clase en alfabetización en Tics (los jueves), así: 45 minutos/taller, para cada uno de 10 grupos de máximo 12 personas/grupo, durante 20 semanas (20 talleres).

6.1.2. Gestión de la Calidad en el Proyecto. La calidad de los servicios ofrecidos por el proyecto se define con respecto a los dos aspectos fundamentales que contempla:

- 1) Con respecto a la alimentación servida. La ración (almuerzo), debe reunir las siguientes condiciones mínimas de calidad establecidas en la tabla No. 3.

Tabla No. 3 Energía y nutrientes promedio contenidos en cada ración o almuerzo suministrado*

Grupo de alimentos	Contenido (gramos)	Aporte energético (calorías)	Proteínas (gramos)
Lácteos	191,30	113,80	7,60
Carne y leguminosas	79,80	141,10	15,41
Hortalizas y verduras	31,44	8,27	0,36
Frutas	34,27	16,16	0,27
Grasas	11,18	98,10	0
Azúcares y dulces	36,66	133,17	0,31
Cereales, tubérculos y papa	235,23	365,28	7,69
Condimentos y misceláneos	20,14	0,09	0,007
TOTALES	640,02	875,97	31,65

*Cantidades calculadas de acuerdo a las metas y proyecciones establecidas en el Informe sobre el Plan de Desarrollo CBN-1014, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Diciembre de 2011.

Se controla además la rotación diaria del menú.

El responsable de la calidad en la alimentación servida, es el nutricionista contratado para el efecto.

2) Con respecto a la capacitación. La calidad se mide por el cumplimiento de la intensidad horaria y el desarrollo de los contenidos pactados en cada modalidad de capacitación y por los conceptos que el beneficiario exprese a través de una encuesta de calidad, que se realizará al final de cada mes.

El responsable de la calidad en la capacitación es el profesional que en cada modalidad, sea contratado para impartirla.

6.1.3. Gestión de los Recursos Humanos. Comprende: el recurso humano del proyecto, el organigrama de nivel jerárquico y las funciones, responsabilidades y carga laboral del equipo humano.

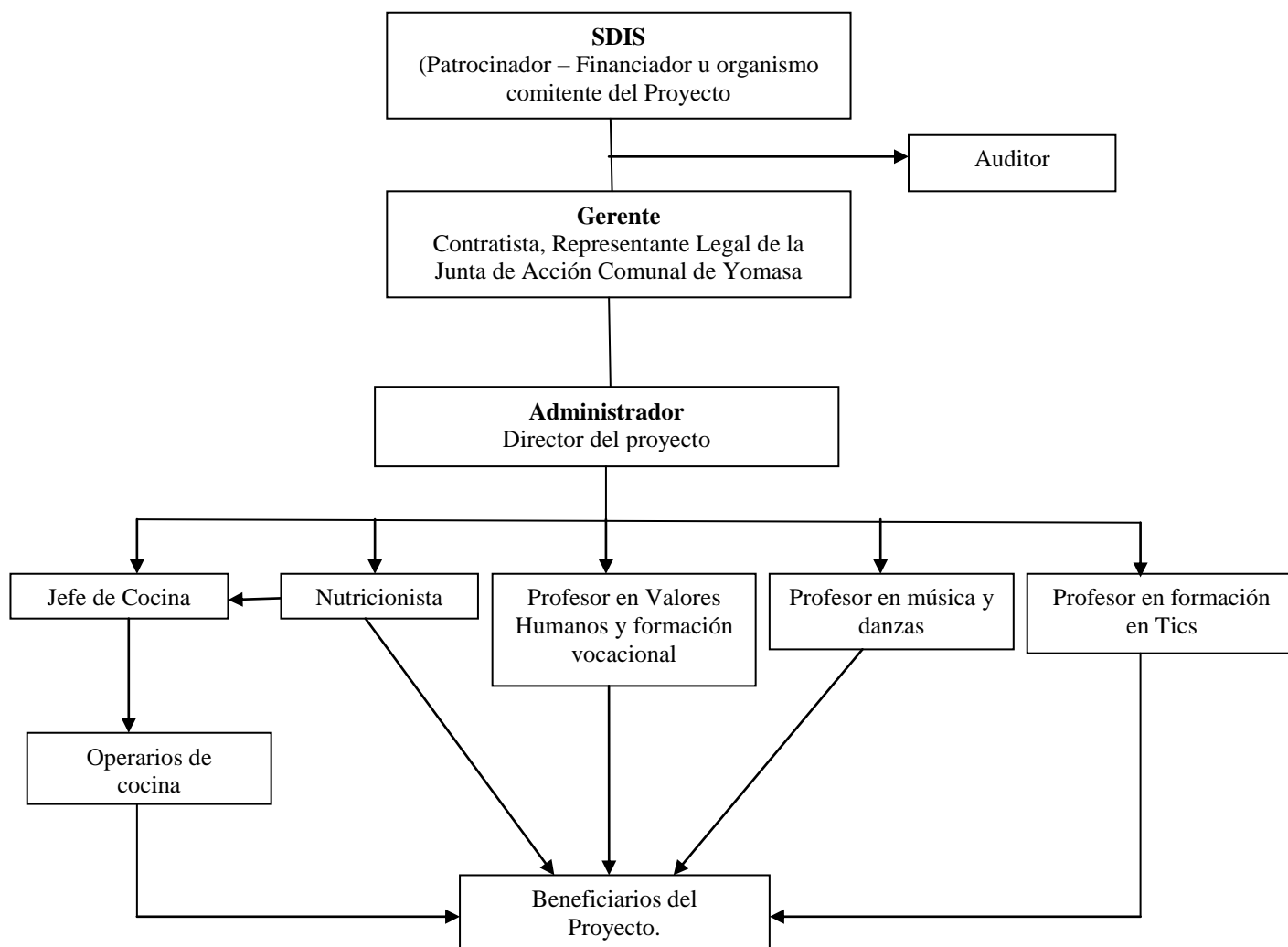
1) Recurso Humano del Proyecto. Estará compuesto por:

- ✓ Un Patrocinador – Financiadore del Proyecto. Es el Representante Legal del organismo comitente, es decir, de la SDIS y ante el cual el contratista debe rendir cuentas sobre el desarrollo y cumplimiento del proyecto.

- ✓ Un Auditor. Es el funcionario nombrado por la SDIS para hacer la auditoria, es decir, la revisión y control contable y administrativo del proyecto.
- ✓ Un Gerente. Es el contratista, es decir, el Representante Legal de la Acción Comunal del sector Yomasa.
- ✓ Un Administrador – Director del Proyecto. Es el profesional en administración de empresas contratado para realizar la administración del proyecto.
- ✓ Un Jefe de Cocina. Chef profesional, quien se encargará de la administración de cocina y la propuesta de menú según los requerimientos del proyecto.
- ✓ Seis operarios de cocina. Expertos en preparación de alimentos.
- ✓ Un nutricionista. Profesional en esta actividad.
- ✓ Un profesor psicólogo profesional, para formación en valores humanos y orientación profesional.
- ✓ Un profesor profesional en música y danzas.
- ✓ Un profesor ingeniero de sistemas, para alfabetización en Tics.

Tanto el gerente como los demás miembros del equipo humano del proyecto, son personas preferentemente extraídas de la comunidad, con vocación de servicio hacia ella.

- 2) Organigrama de Nivel Jerárquico. La figura 7 establece las relaciones de nivel jerárquico y de responsabilidad del proyecto.

Figura 7. Organigrama de Nivel Jerárquico y de responsabilidades en el proyecto

3) Funciones, responsabilidades y carga laboral del recurso humano. Se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 4. Funciones, responsabilidades y carga laboral del recurso humano del proyecto

RECURSO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	CARGA LABORAL
SDIS Patrocinador – Financiador o entidad comitente	Contratar y financiar el proyecto con el Representante Legal de la Junta de Acción Comunal de Yomasa	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar las instalaciones físicas, los equipos y el menaje. • Hacer los desembolsos financieros oportunamente y en las cantidades previstas en el contrato de financiación. • Nombrar al Auditor del proyecto. 	
Auditor	Realizar la revisión contable y administrativa del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la revisión contable y administrativa, mensualmente. • Elaborar y presentar los informes mensuales de auditoría ante la SDIS. • Hacer recomendaciones pertinentes al contratista, con respecto al funcionamiento y desarrollo del proyecto. 	Asignada por la SDIS.
Gerente – Director (contratista o Representante Legal de la Acción Comunal de Yomasa).	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el proyecto antela SDIS, para su aprobación o rechazo. • Tramitar ante la SDIS la consecución de recursos para financiar el proyecto. • Contratar el proyecto con la SDIS, en calidad de Representante Legal de la Junta de Acción Comunal de Yomasa. • Contratar, en calidad de prestación de servicios, al Administrador – Director del proyecto. • Establecer topes máximos al Administrador, en número de personas, tiempo y valor de los contratos de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendir cuentas ante la SDIS por los compromisos y condiciones contractuales pactadas en el contrato de financiación. • Recibir los desembolsos hechos por la SDIS para la financiación del proyecto. • Rendir cuentas a la Junta de Acción Comunal de Yomasa sobre la gestión y administración de los recursos financieros obtenidos de la SDIS. • Cumplir con las recomendaciones hechas por el Auditor. • Hacer las 	<p>Su tiempo en el proyecto se limita al invertido en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trámites de presentación y contratación del proyecto con la SDIS. • Trámites de contratación del Administrador-Director del proyecto. • Trámites de legalización de recibo de desembolsos hechos por la SDIS para financiar el proyecto. • Giro de la nómina mensual al Administrador. • Giros de dineros al Administrador para pagos de servicios públicos. • Revisión y análisis de informes recibidos del Administrador.

	<p>que éste realice para desarrollar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscribir y seleccionar los beneficiarios del proyecto, por sus condiciones de pobreza y vulnerabilidad. 	<p>recomendaciones y observaciones pertinentes al Administrador-Director del proyecto, para que el desarrollo del mismo marche de acuerdo a lo planeado y pactado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Girar al Administrador, el valor de la nómina del proyecto, de los servicios públicos, y de las compras de alimentos e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de recomendaciones hechas por el Auditor. • Elaboración de órdenes y recomendaciones al Administrador, para dar cumplimiento a las observaciones hechas por el Auditor. • Elaboración de informes de gestión del proyecto, con destino a la Junta de Acción Comunal.
Administrador – Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar, en calidad de prestación de servicios, al personal necesario para la ejecución del proyecto (operarios de cocina, jefe de cocina, nutricionista, profesor en valores humanos, profesor en música y danzas, profesor en formación vocacional y alfabetización en Tics. • Velar por el cumplimiento y ejecución, tanto de la alimentación servida como de las actividades de capacitación, en los tiempos, calidad y cantidad programados. • Llevar la contabilidad del proyecto. • Resolver conflictos entre el personal. • Efectuar sanciones y remover personal, por incumplimiento de funciones. • Asignar horarios al personal y velar por su cumplimiento. • Recibir y analizar informes semanales sobre compras de insumos hechas por el Jefe de Cocina. • Administrar el dinero con respecto a las compras de insumos, pago de nómina y pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la idoneidad profesional (requisitos) del personal que contrata. • Pagar la nómina y los servicios públicos. • Elaborar informes mensuales de contabilidad con destino al contratista. • Elaborar informes mensuales de las actividades desarrolladas por el personal del proyecto, con destino al contratista. • Girar semanalmente al Jefe de Cocina, el dinero para las compras de alimentos e insumos. • Responder por el inventario y funcionamiento de instalaciones y equipos. • Recibir y analizar informes mensuales del Jefe de Cocina, Nutricionista y profesores de capacitación, sobre las actividades por éstos desarrolladas. • Reprogramar actividades del personal, si fuese necesario. 	<p>Medio tiempo. Contrato por prestación de servicios durante 5 meses.</p>

	<p>de servicios públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las demás funciones relacionadas con la administración del proyecto. 		
Jefe de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, coordinar y planear las compras semanales de materias primas e insumos para la alimentación servida. • Participar en la selección del personal de cocina, conjuntamente con el Administrador. • Dirigir y coordinar las actividades de los operarios de cocina. • Recibir y cumplir con las instrucciones dadas por el Nutricionista. • Dar instrucciones a los operarios de cocina sobre los componentes de cada ración y sobre la rotación del menú. • Presentar al Administrador, informes semanales sobre compra de insumos y materias primas. • Coordinar el acceso ordenado y por turnos, de los comensales al comedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por el inventario del menaje de cocina. • Responder por la calidad de la alimentación servida, acorde con las instrucciones dadas por el Nutricionista. • Responder por la rotación del menú. • Responder ante el Administrador, por el plan de compras semanal de alimentos. • Mantener la disciplina y el orden entre los usuarios del comedor. 	<p>Tiempo completo. Contrato de prestación de servicios por 5 meses.</p>
Operarios de cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar y asear los equipos de cocina, el menaje y las instalaciones. • Preparar y servir la alimentación. • Recibir y cumplir instrucciones del Jefe de Cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servir la alimentación oportunamente, con atención, amabilidad y respeto por los comensales. 	<p>Tiempo completo. Contrato por prestación de servicios por 5 meses.</p>
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> • Dar instrucciones al Jefe de Cocina sobre los componentes y cantidades de ellos en la ración, y sobre la rotación diaria del menú. • Impartir a los beneficiarios, los talleres de capacitación en 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad de la ración y la rotación del menú, según instrucciones impartidas al Jefe de Cocina. • Responder por el desarrollo y calidad de los Talleres de Nutrición, acorde con 	<p>Contrato de prestación de servicios por un total de 160 horas, así :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 160 horas en capacitación (8 horas los días lunes, durante 20 lunes consecutivos).

	nutrición.	<p>los contenidos y con la intensidad horaria pactada en el contrato de prestación de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscribir, conformar y programar los grupos de asistentes a los Talleres de Nutrición. • Controlar la asistencia de los participantes a los talleres de nutrición. • Informar mensualmente al Administrador, sobre el desarrollo de los Talleres y sobre el cumplimiento de la calidad en la ración y de la rotación del menú. 	
Profesor en Valores Humanos y orientación vocacional	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir a los beneficiarios los talleres de capacitación en valores humanos y orientación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscribir, conformar y programar los grupos de los asistentes a los Talleres de valores humanos. • Controlar asistencia. • Informar mensualmente al Administrador sobre el desarrollo de los talleres. 	Contrato de prestación de servicios por un total de 160 horas (8 horas los martes, durante 20 martes consecutivos).
Profesor en música y danzas	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir a los beneficiarios los talleres de capacitación en música y danzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscribir, conformar y programar los grupos de los asistentes a los Talleres de música y danzas. • Controlar asistencia. • Informar mensualmente al Administrador sobre el desarrollo de los talleres. 	Contrato de prestación de servicios por un total de 160 horas (8 horas los miércoles, durante 20 miércoles consecutivos).
Profesor en alfabetización en Tics	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir a los beneficiarios los talleres de capacitación en alfabetización en Tics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscribir, conformar y programar los grupos de los asistentes a los Talleres de alfabetización en Tics • Controlar asistencia. • Informar mensualmente al Administrador sobre el desarrollo de los talleres. 	Contrato de prestación de servicios por un total de 160 horas (8 horas los jueves, durante 20 jueves consecutivos).
400 beneficiarios en condiciones de pobreza y vulnerabilidad		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistir puntualmente, dentro de los parámetros de programación previamente 	

		establecidos, al consumo de la alimentación, así como a los talleres de capacitación a los cuales se hayan inscrito.	
--	--	--	--

6.1.4. Gestión de las Comunicaciones dentro del Proyecto. Comprende: documentos necesarios para el desarrollo del proyecto, plan de comunicaciones del proyecto y forma en que el proyecto integra Tics que faciliten el trabajo en red.

1) Documentos necesarios para el desarrollo del proyecto:

- ✓ Certificación de Personería Jurídica de la Junta de Acción Comunal de Yomasa.
- ✓ Certificado de Existencia y Representación Legal del Presidente de la Junta de Acción Comunal de Yomasa.
- ✓ Contrato de financiación del proyecto entre la SDIS y la Junta de Acción Comunal de Yomasa.
- ✓ Contrato de Prestación de Servicios entre el Gerente y el Administrador del Proyecto.
- ✓ Contratos de Prestación de Servicios, entre el Administrador y los profesionales seleccionados para la capacitación.
- ✓ Contrato de prestación de servicios entre el Administrador y el Jefe de Cocina.
- ✓ Contratos de prestación de servicios entre el Administrador y los operarios de cocina.
- ✓ Certificación de títulos universitarios de los profesionales contratados para el proyecto.

2) Plan de comunicaciones del proyecto. En cartelera de la Junta de Acción Comunal de Yomasa, se publicará un aviso indicando requisitos e invitando a la comunidad del sector Yomasa para participar en:

- ✓ Convocatoria a profesionales y personal necesario para conformar el equipo humano del proyecto.
- ✓ Convocatoria e inscripción de beneficiarios interesados a participar en el proyecto.

En posterior comunicación y por el mismo medio, se publicarán los resultados de las convocatorias anteriores indicando:

- ✓ Listado de profesionales y del personal seleccionado para la vinculación al equipo humano del proyecto.
- ✓ Listado de beneficiarios seleccionados.

3) Forma en que el proyecto integra Tics que faciliten el trabajo en Red. Para el desarrollo de los talleres de capacitación se requiere disponer de:

- ✓ 8 computadores con sistema operativo Windows 8.
- ✓ Paquete de programas Office 2010.
- ✓ Disponibilidad de WiFi.
- ✓ 1 Video been.
- ✓ 1 Tv plasma.
- ✓ 1 Cable USB.

Los anteriores insumos necesarios para el desarrollo eficiente de los talleres de capacitación, serán suministrados por la SDIS.

6.1.5. Gestión de Adquisiciones en el Proyecto. Incluye los siguientes ítems:

- 1) Plan de Compras del Proyecto. Compra semanal de alimentos e insumos, según programación del menú.
- 2) Condiciones legales para garantizar la idoneidad legal de la propuesta. Comprende:
 - ✓ El contratante debe estar inscrito y registrado en el Registro de Proponentes de la Cámara de Comercio.
 - ✓ Poseer Certificado de Existencia y Representación Legal de la entidad contratante.
 - ✓ El licitante debe presentar el Proyecto ante la SDIS, debidamente soportado.
- 3) Tipo de contratación para el Recurso Humano. Será por la modalidad de prestación de servicios.
- 4) Criterios para solucionar divergencias ante incumplimiento. Deberán presentarse pólizas de cumplimiento expedidas por entidades aseguradoras reconocidas por el Estado.
- 5) Sistema de monitoreo de la gestión de compras y suministros. Será establecido por la auditoría para el control de inventarios, tanto físico, como de su registro en libros. Estará a cargo de la SDIS.

6.1.6. Gestión de Riesgos en el Proyecto. El proyecto puede presentar riesgos, aunque mínimos, en dos aspectos: económicos y ambientales.

- **Riesgos económicos.** Existe la posibilidad de que establecimientos como tiendas y restaurantes del sector Yomasa, presenten resistencia al comedor comunitario en razón a la competencia que éste les puede generar. Para solucionar esta situación, el proyecto provee el suministro de la alimentación servida con alta calidad y preparada bajo la supervisión y orientación profesional en nutrición.
- **Riesgos ambientales.** Existe la posibilidad de contaminación por mala disposición de basuras y desechos originados en el comedor. Para solucionar esta situación, el proyecto prevé la clasificación en la fuente y la disposición de las basuras y desechos en forma correcta, utilizando canecas de diferentes colores según el tipo de residuo.

6.2. SÍNTESIS TRANSVERSAL DEL SISTEMA SOLUCIÓN PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Está expresado en la siguiente tabla:

Tabla 5. Síntesis transversal del Sistema solución propuesto para la gestión del proyecto

Item	Procesos de iniciación	Procesos de Planificación	Procesos de Ejecución	Procesos de Seguimiento	Procesos de Cierre
	Con respecto a la alimentación servida:				
a. Gestión del Alcance del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aseo del menaje y de las instalaciones. ✓ Disposición de mesas. ✓ Preparación de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación de la cantidad diaria de raciones a preparar. ✓ Conformación de turnos (listados por grupos de comensales). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suministro y consumo de los alimentos por parte de los beneficiarios del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro y control de asistentes a los comedores. ✓ Control de la calidad de la alimentación servida. ✓ Control de la rotación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolección y disposición de desechos provenientes del comedor.

				del menú.	
	Con respecto a la capacitación:				
	✓ Alistamiento y disposición de equipos y materiales didácticos.	✓ Conformación y programación de grupos y horarios. ✓ Conformación del cronograma de actividades y programas a desarrollar en los talleres.	✓ Desarrollo de los Talleres de capacitación con los grupos.	✓ Registro y control de asistentes a los talleres. ✓ Evaluación del desarrollo de los talleres por parte del profesor y de los alumnos.	✓ Evaluación y planes de mejoramiento de la formación.
b. Gestión de la Calidad en el Proyecto	Con respecto a la alimentación servida:				
	✓ Selección de los componentes del menú.	✓ Alistamiento de los productos del menú.	✓ Publicación semanal del menú, en lugar visible del comedor.	✓ Control de la calidad de las raciones y de la rotación del menú.	✓ Visto bueno del Jefe de Cocina.
	Con respecto a la capacitación:				
	✓ Evaluación de conocimientos previos de los estudiantes.	✓ Planificación del contenido de las sesiones de los talleres.	✓ Formación interdisciplinar con la implementación de Tics.	✓ Control en el cumplimiento de horarios y contenidos de la capacitación.	✓ Visto bueno del Administrador.
c. Gestión de los Recursos Humanos	Con respecto a la alimentación servida:				
	✓ Convocatoria para la selección del personal de cocina. ✓ Inscripción de beneficiarios de la alimentación servida.	✓ Selección del personal de cocina. ✓ Determinación y programación de funciones del personal de cocina. ✓ Selección de beneficiarios de la alimentación servida.	✓ Asignación de funciones del personal de cocina. ✓ Prestación del servicio de alimentación a los beneficiarios.	✓ Supervisión de las actividades realizadas por el personal de cocina. ✓ Control de asistencia y control del consumo de alimentación de los beneficiarios.	✓ Visto bueno del Jefe de cocina.
	Con respecto a la capacitación:				
	✓ Convocatoria para la selección del	✓ Selección del equipo humano que	✓ Asignación de funciones del personal de	✓ Verificación del cumplimiento	✓ Visto bueno del Administrador del Proyecto.

	<p>personal de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscripción de beneficiarios para la capacitación. 	<p>va a impartir los procesos de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programación de las funciones del personal de capacitación. ✓ Selección de los beneficiarios de la capacitación. 	<p>capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución de los procesos de capacitación. 	<p>to de horarios y programas de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de asistencia de los beneficiarios de la capacitación. 	
d. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de requisitos para la obtención de la licitación. ✓ Elaboración de las convocatorias ✓ Especificación de las características que deben cumplir los equipos para facilitar el trabajo en red. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de los contratos relacionados con el proyecto. ✓ Cumplimiento de los requisitos de las convocatorias ✓ Listado de los equipos necesarios para facilitar el trabajo en red. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación de los respectivos contratos relacionados con el proyecto. ✓ Publicación de resultados de las convocatorias ✓ Suministro de los equipos necesarios por parte de la SDIS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación del cumplimiento de las condiciones estipuladas en los contratos. ✓ Verificación del cumplimiento de los requisitos de las convocatorias ✓ Control y verificación del inventario de equipos entregados por la SDIS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalización y firma de los contratos relacionados con la licitación y el proyecto. ✓ Visto bueno de la Auditoría de la SDIS y del Administrador.
e. Gestión de adquisiciones en el Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración del Plan de Compras semanal de alimentos e insumos. ✓ Chequeo de los requisitos legales que garanticen la idoneidad legal del proyecto ✓ Chequeo de los requisitos legales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación de las cantidades de productos e insumos que integran el plan de compras semanales. ✓ Alistamiento de los documentos necesarios ✓ Alistamiento de los contratos de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de los productos que integran el plan semanal de compras. ✓ Diligenciamiento de los documentos legales ✓ Elaboración de los contratos de prestación de servicios. ✓ Adquisición de pólizas de cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación y control de las compras realizadas. ✓ Control de inventarios de insumos y materias primas de alimentos. ✓ Verificación de los documentos legales ✓ Verificación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Almacenamiento adecuado de los productos. ✓ Visto bueno del Jefe de cocina y del Administrador. ✓ Visto bueno y aceptación por parte de la SDIS

	<p>implícitos en los contratos de prestación de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de compañía aseguradora ✓ Auditoría en la elaboración del Plan de Compras semanal de alimentos e insumos. 	<p>prestación de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de la mejor opción de amparos ofrecidos por las compañías de seguros ✓ Auditoría en la determinación de las cantidades de productos e insumos que integran el plan de compras semanales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoría en la adquisición de los productos que integran el plan semanal de compras. 	<p>n de los contratos de prestación de servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la póliza ✓ Auditoría en la verificación y control de las compras realizadas. 	
f. Gestión de riesgos del proyecto	Riesgos Económicos				
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de insumos y materias primas para la alimentación de alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programación de la rotación del menú. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de la alimentación con asesoría profesional del nutricionista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de calidad por parte del Jefe de Cocina y el Nutricionista. 	Visto bueno del Jefe de cocina y el nutricionista.
	Riesgos ambientales				
	<p>Consecución de canecas para disposición de residuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alistamiento de la ubicación en el comedor de las canecas. ✓ Orientación al usuario sobre la disposición de los residuos según color de la caneca. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposición de canecas en sitios estratégicos del comedor comunitario. ✓ Clasificación y disposición del tipo de residuo según color de la caneca. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control sobre la disposición adecuada de los residuos. 	Visto bueno del Jefe de cocina y el administrador.

D. FASE 4. PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO

7. CAPÍTULO VII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

7.1. PRESENTACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En la tabla siguiente se presentan las actividades a desarrollar en el proyecto, el presupuesto estimado para cada una de ellas, así como el cronograma de tiempos de programación.

Tabla 6. Actividades, presupuesto y cronograma

Actividad (A)	Presupuesto (\$)	Cronograma																			
		Vigencia: año 2016																			
		Meses / Semanas																			
		1				2				3				4				5			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A.1. Alimentación servida (400 almuerzos diarios, durante 140 días, es decir, 5 meses)	168'000.000																				
A.2. Fortalecimiento administrativo del comedor	66'600.000																				
A.2.1. Preparación de alimentos (6 operarios de cocina y 1 jefe de cocina).	31'000.000																				
A.2.2. Administración del comedor (1 administrador de medio tiempo).	11'200.000																				
A.2.3. Pago de servicios públicos	7'800.000																				
A.2.4. Gastos Generales	11'600.000																				
A.2.5. Imprevistos	5'000.000																				
A.3. Inclusión social y actividades complementarias	16'800.000																				
A.3.1. Realización talleres en formación en hábitos alimenticios para 120 personas (20 talleres, 1 profesor).	4'200.000																				
A.3.2. Realización talleres en formación en valores humanos y orientación vocacional para 120 personas (20 talleres, 1 profesor).	4'200.000																				
A.3.3. Realización Talleres en formación musical y danzas para 120 personas (20 talleres, 1 profesor).	4'200.000																				
A.3.4. Realización talleres en alfabetización en TICS para 120 personas (20 talleres, 1 profesor).	4'200.000																				
A.4. Auditoría del proyecto	Costo a cargo de la SDIS																				
FACTOR DE VALOR PRESENTE	1,00																				
TOTAL COSTOS EN VALOR PRESENTE	251'400.000																				
COSTO TOTAL DEL PROYECTO EN VALOR PRESENTE	251'400.000																				

Convenciones:  Programado
 Ejecutado

7.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Se detallan en la siguiente tabla.

Tabla No. 7. Estimación de costos del proyecto.

CONCEPTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Insumos para alimentación.	Ración o almuerzo	\$3.000	56.000	\$168'000.000
Honorarios de 6 operarios de cocina	mes	\$700.000	6 x 5 = 30	\$21'000.000
Honorarios de 1 jefe de cocina	mes	\$2'000.000	5	\$10'000.000
Honorarios de 1 administrador (medio tiempo)	mes	\$2'240.000	5	\$11'200.000
Honorarios de 1 nutricionista docente	hora	\$26.250	8 x 20 = 160	\$4'200.000
Honorarios de 1 docente en valores humanos	hora	\$26.250	8 x 20 = 160	\$4'200.000
Honorarios de 1 docente en música y danzas	hora	\$26.250	8 x 20 = 160	\$4'200.000
Honorarios de 1 docente en Tics.	hora	\$26.250	8 x 20 = 160	\$4'200.000
Servicios públicos	mes	\$1'560.000	5	\$7'800.000
Gastos generales	mes	\$2'320.000	5	\$11'600.000
Imprevistos	mes	\$1'000.000	5	\$5'000.000
Costo total del proyecto				\$251'400.000

Factor de valor presente 1.00

7.3. HOJA DE RECURSOS DEL PROYECTO

La Tabla 8 relaciona los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para el desarrollo del proyecto.

Tabla 8. Hoja de Recursos del Proyecto

Tipo de Recurso	Descripción	Cantidad	Responsable de suministrar el recurso
Recursos Físicos	➤ Instalaciones físicas	1 local (bien inmueble donde funciona el comedor, equipado con servicios de cocina, baños y área para mesas).	SDIS
	➤ Equipos de refrigeración	1 cuarto frío para conservación de alimentos (con capacidad mínima de 27 metros cúbicos).	SDIS
	➤ Menaje (cubiertos, losa, etc.)	160 juegos (el necesario para atender 80 personas por turno de servicio)	SDIS
	➤ Bancos y mesones comunitarios	De longitud y en cantidad suficiente para acomodar 80 personas por turno de servicio.	SDIS
	➤ Canecas plásticas para disposición de desechos	10 canecas con capacidad cada una de 55 galones.	SDIS
	➤ Equipos para facilitar el trabajo en red	8 computadores con sistema operativo Windows 8 y paquete de programas Office 2010 1 Video vean 1 Tv plasma 1 cable USB	SDIS
	➤ Otros insumos necesarios para la capacitación	1 tablero acrílico 4 borradores 4 docenas de marcadores borrables	SDIS
	➤ Instrumentos musicales	Según número de inscritos en formación musical.	El beneficiario interesado
	➤ Aulas acondicionadas para el desarrollo de los talleres	1 con capacidad mínima para 15 personas	SDIS
	➤ Utensilios de aseo (escobas, traperos, baldes, etc.)	Los necesarios para mantenimiento de las instalaciones.	SDIS
Recursos Humanos	Gerente – Director	1	Junta de Acción Comunal deYomasa
	Administrador del Proyecto	1	
	Nutricionista	1	
	Jefe de Cocina	1	
	Operarios de cocina	6	
	Profesor en valores humanos y formación vocacional	1	
	Profesor en música y danzas	1	
	Profesor en alfabetización en Tics	1	

Recursos Financieros	Inversión inicial	\$50'280.000	SDIS
	Inversiones posteriores	\$60'280.000 al término de cada uno de los meses (1, 2, 3 y 4)	
		\$15'280.000 al término del mes 5 (ver, proyecciones financieras)	

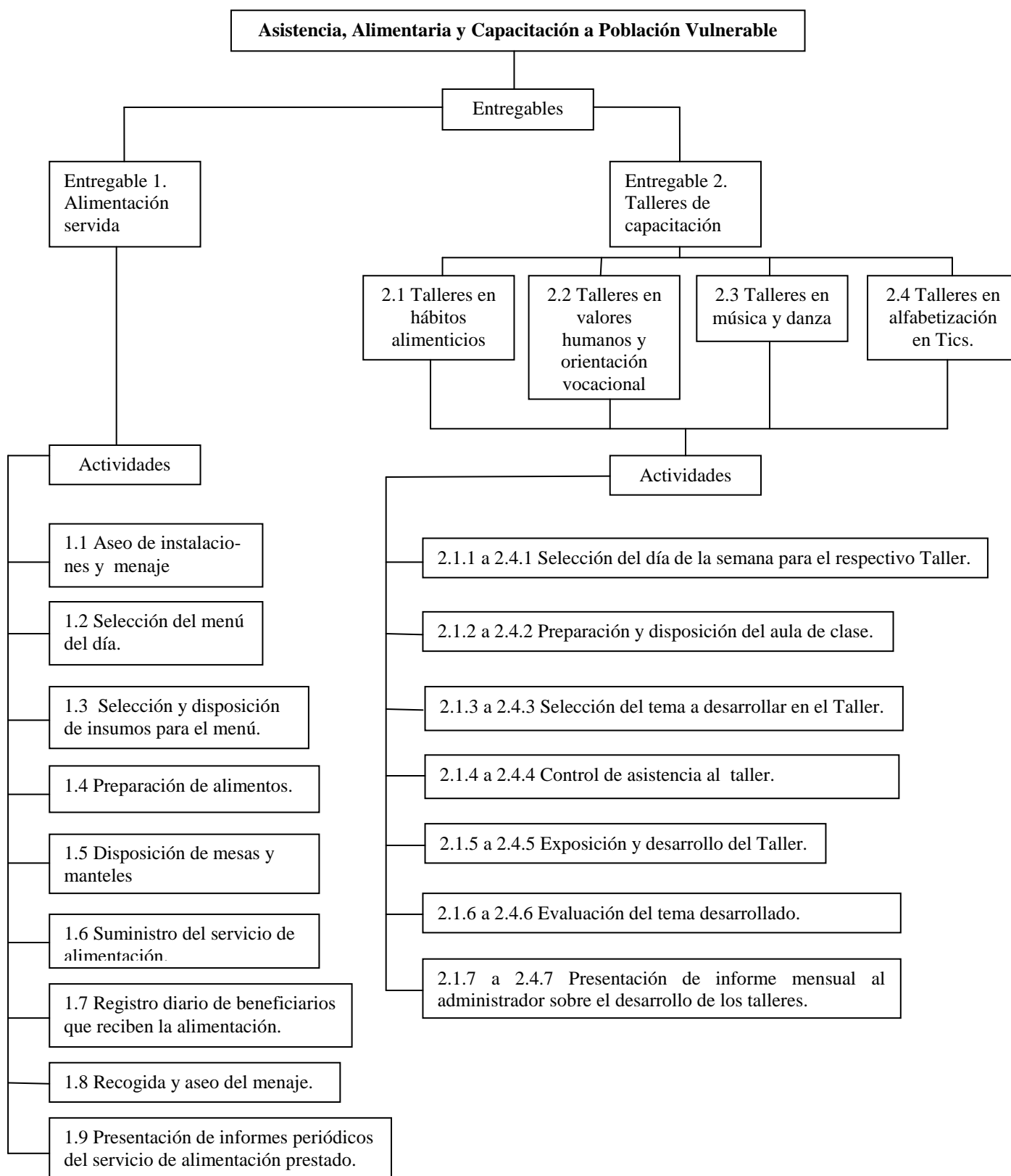
7.4. ACTIVIDADES GENERADORAS DE CUELLOS DE BOTELLA

Para este proyecto podrían presentarse cuellos de botella en el momento de servir la alimentación, debido al número significativo de personas a atender (80 personas por turno de servicio). Para evitar la posible aglomeración de beneficiarios, se deben establecer horarios estrictos por grupos de comensales para recibir la alimentación, los que serán publicados en lugar visible del comedor, de tal suerte que, quien no los cumpla, se queda sin ella.

7.5. ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO (EDT)

La figura No. 8 muestra los trabajos más significativos a desarrollar en el proyecto, empleando el método genérico o clásico, en el cual el trabajo se descompone en entregables y éstos, a su vez, se descomponen en las actividades más relevantes a ejecutar en cada uno de ellos, para su cumplimiento.

Figura No. 8. Estructura de descomposición del trabajo (EDT)



7.6. EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

7.6.1. Valoración de Costos y Beneficios Financieros. Proyecciones Financieras

Las figuras 9 y 10 resumen la proyección de costos y beneficios financieros a lo largo del desarrollo del proyecto (cantidades expresadas en millones de pesos).

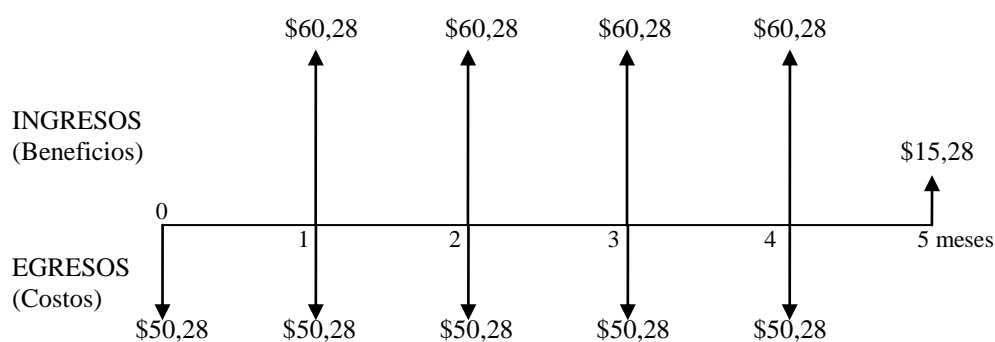


Figura 9. Flujo de Ingresos y Egresos (Flujo de caja)

Al efectuar los cruces respectivos de ingresos y egresos, se obtiene el siguiente Flujo Neto:

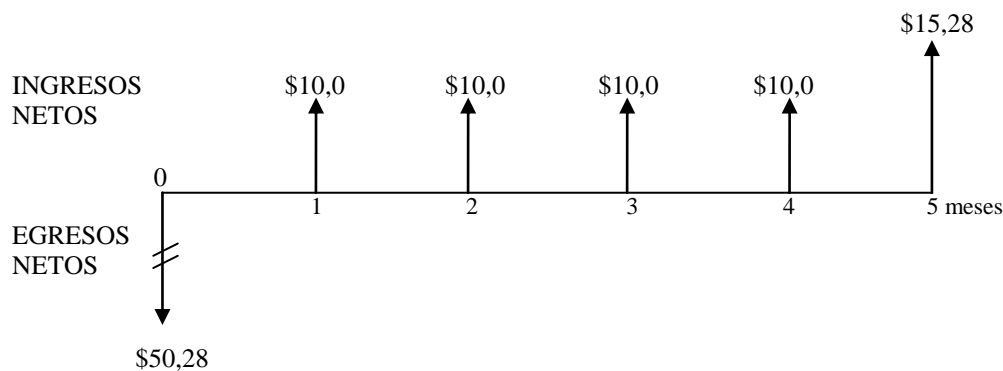


Figura 10. Flujo Neto de Ingresos y Egresos

De la figura 9 se deduce:

El proyecto requiere una inversión inicial de \$50,28 millones al momento de su puesta en marcha, la cual será asumida por la Junta de Acción Comunal de Yomasa. Requiere además, 4 inversiones adicionales cada una por valor de \$50,28 millones que serán cubiertas con los aportes que haga la SDIS al proyecto.

El proyecto requiere ingresos así: \$60,28 millones al término de los meses 1, 2, 3, 4 y \$15,28 millones al término del mes 5, todos los cuales constituyen los aportes que hace la SDIS al proyecto.

7.6.2. Indicadores de Evaluación Económica y Financiera

Del flujo neto de ingresos y egresos (figura 10), se obtienen los siguientes indicadores de evaluación financiera para el proyecto, asumiendo una tasa de oportunidad TO del 2% efectiva mensual para la inversión neta de \$50'280.000, hecha por la Acción Comunal de Yomasa.

1) Valor Presente Neto (VPN)

$$\text{VPN} = \frac{10}{(1.02)^1} + \frac{10}{(1.02)^2} + \frac{10}{(1.02)^3} + \frac{10}{(1.02)^4} + \frac{15,28}{(1.02)^5} - 50,28$$

$$\text{VPN} = \$1,060476 \text{ millones} = \$1'060.476$$

Interpretación: Como el VPN es positivo, el proyecto es viable financieramente y rinde \$1'060.476 de utilidad adicional al 2% establecido como tasa de oportunidad.

2) Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$\frac{10}{(1+i)^1} + \frac{10}{(1+i)^2} + \frac{10}{(1+i)^3} + \frac{10}{(1+i)^4} + \frac{15,28}{(1+i)^5} - 50,28 = 0$$

La ecuación se iguala para $i = 0,0305$

En consecuencia:

TIR = 3,05% efectivo mensual

Interpretación: La inversión neta rinde una tasa de interés del 3,05% efectivo mensual. Como esta tasa es mayor que la tasa de oportunidad, el proyecto es viable financieramente. En otras palabras: rinde 1,05 puntos porcentuales por encima de la tasa de oportunidad establecida para la inversión.

3) Relación Beneficio sobre Costo (B/C)

$$B/C = \left[\frac{\text{Valor presente de Ingresos}}{\text{Valor presente de Egresos}} \right]$$

$$B/C = \left[\frac{\frac{10}{(1,02)^1} + \frac{10}{(1,02)^2} + \frac{10}{(1,02)^3} + \frac{10}{(1,02)^4} + \frac{15,28}{(1,02)^5}}{50,28} \right]$$

$$B/C = \$50'898.876 / \$50'280.000 = 1,01$$

Interpretación: Como $B/C > 1$, el proyecto es viable financieramente. En otras palabras: por cada peso, traído a valor presente, que la Acción Comunal de Yomasa invierte en el proyecto, éste le devuelve \$1,01, también traídos a valor presente.

7.6.3. Fuentes de Financiación del Proyecto

El proyecto será financiado de la siguiente manera:

La inversión inicial de \$50'280.000 correrá por cuenta de la Junta de Acción Comunal de Yomasa. De ahí en adelante, el proyecto será financiado con recursos de la Alcaldía Mayor de Bogotá, por intermedio de la Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS, para hacerlo operativo mediante el Sistema General de Regalías.

A través del convenio de alianza público-privada que se pacte con la Junta de Acción Comunal de Yomasa, la SDIS se compromete a realizar los siguientes desembolsos: \$60'280.000 al término de cada uno de los meses 1, 2, 3, 4, y \$15'280.000 al término del mes 5.

Como puede deducirse de la figura 10, la inversión hecha por la Acción Comunal se recupera así: \$10 millones al término de cada uno de los meses 1, 2, 3, 4 y \$15,28 millones al término del mes 5, momento en el que finaliza el proyecto.

7.6.4. Valoración de Beneficios Económicos y Sociales (Proyecciones)

En alimentación servida, el proyecto beneficia a 400 personas así: 280 niños(as) de 0-14 años, 60 madres gestantes y lactantes, y 60 adultos mayores.

En capacitación, el proyecto beneficia a 120 personas seleccionadas de entre las madres gestantes, los adultos mayores y los niños(as) entre 10-14 años.

Con relación a los beneficios económicos, el proyecto permite que buena parte de los dineros públicos que actualmente se invierten en asistencia alimentaria y que se quedan como utilidades en las arcas de las Redes de Operadores, sea convertida en capacitación, lo que, consecuentemente, genera desarrollo económico y social en la localidad.

Por otro lado, el proyecto podría replicarse en 19 comedores comunitarios adicionales existentes en los diferentes sectores de la localidad de Usme, beneficiándose con ello a la totalidad de la población vulnerable de la localidad.

Más aún, si este proyecto piloto llegase a ser implementado, resultando ser exitoso después de su correspondiente evaluación en la práctica, la proyección de su implementación podría ir más lejos, cubriendo la totalidad de los comedores comunitarios existentes en las restantes localidades que conforman el Distrito Capital.

7.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Aunque este literal no está exigido en la Estructura de Trabajo de Grado para la Especialización en Gestión de Proyectos (EGP) elaborado por la UNAD, sí es exigido en la utilización de la Metodología General Ajustada (MGA), y por esta razón lo incluyo como parte del trabajo de grado.

En efecto: la Matriz de Marco Lógico permite visualizar, en una sola tabla de doble entrada, los aspectos más relevantes del proyecto (programación física, selección, identificación y cuantificación de indicadores de gestión, programación de metas, identificación de medios de verificación y/o control, identificación de supuestos, etc.).

La construcción de la matriz parte del resumen narrativo, pasando luego por la identificación y cuantificación de los indicadores, identificación de los medios de verificación y/o control y finalmente, por la identificación de supuestos. Estos ítems se incluyen como anexos del presente trabajo.

8. CAPÍTULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Con la realización de este trabajo final para optar por el título de Especialista en Gestión de Proyectos, se logró:

1. Aprender a integrar, en la práctica, todos los conocimientos y competencias adquiridos en el desarrollo de los cursos diseñados por la Universidad Abierta y a Distancia – UNAD, en coordinación con la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN, para la Especialización en Gestión de Proyectos (EGP).

2. Adquirir conocimiento acerca de las líneas de investigación avaladas por la ECACEN, para desarrollar trabajos de grado en la especialización mencionada. Específicamente, en la línea de investigación Estado, Gobierno y Desarrollo Humano, en su área relacionada con Políticas Públicas de Desarrollo Humano y de Desarrollo Urbano y Regional, así como en una de sus temáticas como es el Emprendimiento Social, aspectos todos bajo los cuales se encuentra orientado el presente trabajo final de grado.

3. Aprender a aplicar los lineamientos establecidos por la ECACEN, para la elaboración de trabajos de grado en el nivel postgrado. También se logró adquirir conocimiento acerca de las diferentes opciones de grado aprobadas por la UNAD para los programas de postgrado como son: Proyecto de Investigación, Monografía y Experiencia Profesional Dirigida. Es así como, para este

caso, este trabajo se presenta como un Proyecto de Investigación Social de Campo, Aplicada. Es una Investigación Social Aplicada, porque los conocimientos adquiridos serán utilizados en la realidad para ser aplicados en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, que para nuestro caso es la del sector de Yomasa, localidad de Usme, Distrito Capital. Es una Investigación de Campo, porque algunas de las fuentes consultadas provienen de dicho sector, de donde se obtuvieron los datos más relevantes a ser analizados.

4. Aprender a gestionar los proyectos mediante la utilización y aplicación de la Guía para la Estructura de Trabajo de Grado de Especialización en Gestión de Proyectos elaborada por la UNAD, diseñando, para el Proyecto de Investigación, un sistema solución que incluyó, entre otros aspectos, la gestión del alcance del sistema (lo que se pretende lograr con el proyecto), la gestión de la calidad en el proyecto (características de la calidad en el producto o servicio), la gestión de los recursos humanos, la gestión de las comunicaciones, la gestión de adquisiciones y la gestión de riesgos. Todo enmarcado dentro de un proceso de transversalidad que pasó por las fases de: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre, para cada uno de los ítems anteriores.

5. Aprender a utilizar la Metodología General Ajustada (MGA), para formular y gestionar proyectos que pretendan hacerse operativos mediante el Sistema General de Regalías, para lo cual se debe registrar en ella, de forma ordenada, la información relacionada con la formulación del proyecto, conteniendo la información mínima necesaria y general que éste debe tener desde el punto de vista técnico y financiero. La información debe estar formulada bajo la Teoría de

Proyectos de Marco Lógico, teoría que es una herramienta de uso general y que utiliza terminología uniforme para facilitar la formulación, conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos a nivel local, regional, nacional e internacional. La MGA se obtiene ingresando a través del siguiente enlace: <http://sgr.dnp.gov.co/Proyectos/MGA.aspx>

6. Aprender a diseñar, formular, presentar y gestionar Proyectos de Inversión público-privada, para tener opción de ser financiados por el Sistema General de Regalías, que tiene como uno de sus objetivos el de distribuir los recursos hacia la población más pobre generando mayor equidad social.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se exponen como conclusiones más relevantes las siguientes:

- El proyecto es viable financiera y económicamente aún en el caso comparativo en el que, frente a una Red de Operadores que sólo ofrece alimentación servida, asume como sobrecosto el valor de la capacitación como valor agregado a la asistencia alimentaria. Como consecuencia de ello, el rediseño del comedor bajo el esquema propuesto en el proyecto, supera en competitividad a la Red de Operadores que es la otra modalidad bajo la cual se administran y funcionan actualmente los comedores comunitarios en el Distrito Capital.
- Se espera que el proyecto genere Desarrollo Local, ya que la capacitación que involucra, unida a la asistencia alimentaria que presta, deberán generar progresivamente la superación de la condición de vulnerabilidad, así como la autosuficiencia económica de los beneficiarios del mismo.
- Sintetizando: el rediseño de los comedores comunitarios en el Distrito Capital, planteado bajo el esquema del proyecto como una posibilidad de asistencia social que no solamente contempla la asistencia alimentaria sino también la capacitación de la población vulnerable, es una alternativa de gestión novedosa en el funcionamiento y administración de estos espacios sociales que, además de contribuir a la disminución de los índices de desnutrición en este tipo de población, pretende generar, a través de la capacitación, la elevación del nivel económico y

social, así como el mejoramiento significativo de la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.

Así mismo, como recomendaciones del proyecto se destacan:

➤ Se recomienda a la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), realizar el análisis exhaustivo de los planteamientos expuestos en este proyecto y analizar el alcance e impacto social que podría tener su implementación en las restantes localidades del Distrito Capital.

➤ Se recomienda a la Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS, realizar un análisis comparativo sobre los costos y beneficios sociales que para el Distrito Capital representa el desarrollo de los programas de asistencia alimentaria a través de los comedores comunitarios asistidos y administrados actualmente por las Redes de Operadores, y los costos, ventajas y beneficios sociales expuestos en este proyecto.

➤ Se recomienda a la Secretaria Distrital de Integración Social – SDIS, analizar la posibilidad de establecer un convenio interinstitucional con el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, para que se generalice y establezca la capacitación en todos los comedores comunitarios del Distrito Capital y para que sea esta última entidad la encargada de realizarla, con lo cual no solo se bajarían sustancialmente los costos de los programas de asistencia alimentaria que soporta el Distrito, sino que se harían más productivos y eficientes desde el punto de vista social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y CIBERGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. – Secretaría de Integración Social. (2012). Proyecto 730 (Alimentando capacidades: Desarrollo de habilidades y apoyo alimentario para superar condiciones de vulnerabilidad).
- Arias, I. (2000). El Derecho a ser emprendedoras. Universidad Nacional de Misiones.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). Marco Lógico. Módulo de Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos.
- BURT, Ronald. (2000). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. University of Chicago and European d'Administration d'Affairs (INSEAD).
- Carpio, J y I. Novacovsky. (2000). Informalidad y exclusión social. Introducción. SIEMPRO.
- CLAVIJO GANÁN, Gabriel Ovidio. (2013). *Metodología de la Investigación. NORMAS APA*. American Psychological Association (APA)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2011). Encuesta multipropósito para Bogotá.
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Colciencias. Febrero (2012). Manual Metodológico General, para la Identificación, Preparación, Programación y Evaluación de Proyectos.
- De Riz, L. (2002). En búsqueda de la igualdad de oportunidades. La pobreza: un mapa que se extiende. Informe Nacional de Desarrollo Humano en Argentina.
- GARZÓN FLORES, Carlos Alberto. (2009). Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos. UNAD.
- ILPES, Naciones Unidas, CEPAL. (2001). Curso Internacional “Gestión de la Ejecución de Proyectos”. Caso vivienda.
- ILPES, Naciones Unidas, CEPAL. (2001). Curso Internacional “Gestión de la Ejecución de Proyectos”. Caso transporte.
- MENDOZA BARBOSA, Oliva. (2010). Módulo: Iniciativa y Desarrollo Empresarial. UNAD.
- Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de obras públicas para Bogotá, D.C. 2012 - 2016. Bogotá Humana.

- Profamilia y Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). Primera Encuesta Distrital de Demografía y Salud de Bogotá (EDDS-Bogotá).
- REYES CASTRO, ARIEL ALFONSO. (2013). Propuesta de Estructura de Trabajo de Grado – EGP. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Versión 1.0
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Diciembre (2011). Informe sobre el Plan de Desarrollo CBN-1014.
- Serrano. J. (2010). Matemática Financiera y Evaluación de Proyectos. 2° Edición. Universidad de los Andes. Editorial Alfa y Omega.
- Serrani, E. y B. Cuevas. (2001). Oportunidades socioeconómicas para microemprendedores de menores recursos a través de un sistema crediticio innovador. FONCAP- Instituto Universitario Gastón Dachary.
- Vallaes, F. (2004). ¿Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad?. Estrategias de RSU, Módulo 1: Contexto de Crisis, Capítulo 3: ¿Cuál Ética?. Aula Virtual del Portal Educativo de las Américas. OEA.
- Yunus, M. (1999). Hacia un mundo sin pobreza. Editorial Andrés Bello.

CIBERGRAFÍA:

<http://www.bogota.gov.co/localidades/usme> recuperado 15 de mayo de 2014

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104002/2014_I/EDT_EXPLICACION.pdf recuperado 20 de febrero de 2014

<http://www.definicionabc.com/politica/paternalismo.php> recuperado 20 de junio de 2015

<http://definicion.de/valores-humanos/#ixzz3by5y4iSH> recuperado 20 de junio de 2015

<http://dif.hidalgo.gob.mx/index.php?option=content&task=view&id=709> recuperado 20 de junio de 2015

Documentos Técnicos de Referencia. (1996). Volumen 3. FAO.

<http://www.fao.org/docrep/003/w2612s/w2612s14.htm> recuperado 20 de junio de 2015

www.ecured.cu/index.php/Formación_Vocacional recuperado 20 de junio de 2015

<http://www.eseusme.gov.co/phocadownload/AlasGestion/34MAPAS.pdf> recuperado 20 de junio de 2015

<http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/>Capítulo 1, 2, y 4. Recuperado 20 de junio de 2015

http://es.wikipedia.org/wiki/taller_educativo recuperado 20 de junio de 2015

www.hypergeo.eu/spip.php?article547 recuperado 20 de junio de 2015

http://infoagro.net/Programas/Seguridad/Políticas/RegiónAndina/Colombia_Plan.pdf recuperado 15 de mayo de 2014

http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1.3_proc_directivo/2013_Proyecto%20730%20Alimentado%20Capacidades.pdf recuperado 15 de mayo de 2014

<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/libromatfin.pdf> recuperado 15 de mayo de 2014

www.midis.gob.pe/index.php/es/que-es-inclusion-social recuperado 15 de mayo de 2014

www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task recuperado 15 de mayo de 2014

[http://www.serviciostic.com/Las T.I.C](http://www.serviciostic.com/Las_T.I.C) recuperado 15 de mayo de 2014

<https://sgr.gov.co/Proyectos/MGA.aspx> recuperado 15 de mayo de 2014

<http://www.tenstepgt.com/2.1A.5.1Ejemplos%20de%20EDT.php> recuperado 16 de septiembre de 2014

ANEXOS

ANEXO 1. Resumen Narrativo de Marco Lógico propuesto

Fines (F)

F.1. Disminuir la inseguridad alimentaria y la falta de capacitación de la población en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, en la localidad de Usme (Distrito Capital).

F.2. La localidad de Usme y la comunidad del sector Yomasa, utilizan los servicios del modelo de comedor comunitario, validado.

Propósito (P)

P. Modelo de Comedor Comunitario validado, reajustado y aprobado.

Componentes (C)

C.1. Suministro de alimentación servida.

C.2. Fortalecimiento y rediseño del Comedor Comunitario.

C.3. Realización de eventos de capacitación e inclusión social.

C.4. Plan de monitoreo y evaluación del modelo de Comedor Comunitario.

Actividades (A)

A.1. Alimentación servida.

A.2. Fortalecimiento y rediseño administrativo del comedor.

A.2.1 Preparación de alimentos.

A.2.2. Administración del comedor.

A.2.3. Pago de servicios públicos.

A.2.4. Gastos Generales.

A.2.5. Imprevistos.

A.3. Inclusión social y actividades complementarias

A.3.1. Realización talleres en hábitos alimenticios.

A.3.2. Realización talleres en formación de valores humanos y orientación vocacional.

A.3.3. Realización talleres en formación musical y danzas.

A.3.4. Realización talleres en alfabetización en TICS.

A.4. Auditoría del proyecto.

ANEXO 2. Diseño de Indicadores de Gestión

En este aparte se enumeran y cuantifican los indicadores de gestión propuestos para el proyecto, acorde con el resumen narrativo de Marco Lógico:

F.1.1. Mejora de la seguridad alimentaria y reducción de la desnutrición en un 30% en el sector Yomasa, al finalizar el proyecto.

F.2.1. Al finalizar el proyecto, al menos el 50% de las familias consideradas como “vulnerables” en el sector Yomasa, conocen y valoran como positivo el modelo de Comedor Comunitario desarrollado en el proyecto.

P.1. Las condiciones de inseguridad alimentaria de 400 personas, han disminuido en un 90% al finalizar el proyecto.

P.2. Al finalizar el proyecto, el 70% de las personas beneficiarias promocionan el proyecto y el modelo de comedor desarrollado, en sus comunidades y en las comunidades vecinas.

P.3. Al finalizar el proyecto, el sector Yomasa ha mejorado la condición alimentaria de 400 personas.

P.4. Al finalizar el proyecto, 280 niños(as) entre 0–14 años, han mejorado su condición alimentaria.

P.5. Al finalizar el proyecto, 60 madres gestantes y lactantes, han mejorado su condición alimentaria.

P.6. Al finalizar el proyecto, 60 adultos mayores, han mejorado su condición alimentaria.

C.1.1. Al finalizar el proyecto, 400 almuerzos diarios suministrados durante 140 días (5 meses), con las condiciones y requerimientos sanitarios y nutricionales exigidos en el contrato de financiación por la SDIS.

C.2.1. Al finalizar el proyecto, un comedor comunitario rediseñado y fortalecido, en el sector Yomasa.

C.3.1. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en hábitos alimenticios.

C.3.2. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en formación de valores humanos y orientación vocacional.

C.3.3. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en formación musical y danzas.

C.3.4. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en alfabetización en TIC's.

C.4.1. Se presentan informes de seguimiento mensual de ejecución del proyecto.

C.4.2. Se presenta un informe de evaluación final, con recomendaciones.

ANEXO 3. Identificación de Medios de Verificación

Los medios de verificación especifican las fuentes y métodos de recolección de información que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de los indicadores de gestión del proyecto.

Identificación de Medios de Verificación y/o Control

INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN (MV)
F.1.1. Mejora de la seguridad alimentaria y reducción de la desnutrición en un 30% en el sector Yomasa, al finalizar el proyecto.	MV.1.1. Registros de la localidad.
F.2.1. Al menos el 50% de las familias consideradas como “vulnerables” en el sector Yomasa, conocen y valoran como positivo el modelo de Comedor Comunitario desarrollado en el proyecto.	MV.2.1. Encuesta aplicada a personas no beneficiarias del proyecto y que son consideradas como vulnerables.
P.1. Las condiciones de inseguridad alimentaria de 400 personas, han disminuido en un 90% al finalizar el proyecto.	MV.1. Registros del proyecto.
P.2. Al finalizar el proyecto, el 70% de las personas beneficiarias promocionan el proyecto y el modelo de comedor desarrollado, en sus comunidades y en las comunidades vecinas.	MV.2. Registros de la Alcaldía y de las organizaciones comunitarias sobre eventos comunales.
P.3. Al finalizar el proyecto, el sector Yomasa ha mejorado la condición alimentaria de 400 personas.	MV.3. Registros del proyecto.
P.4. Al finalizar el proyecto, 280 niños(as) entre 0 – 14 años, han mejorado su condición alimentaria.	MV.4. Registros del proyecto.
P.5. Al finalizar el proyecto, 60 madres gestantes y lactantes, han mejorado su condición alimentaria.	MV.5. Registros del proyecto.
P.6. Al finalizar el proyecto, 60 adultos mayores, han mejorado su condición alimentaria.	MV.6. Registros del proyecto.
C.1.1. Al finalizar el proyecto, 400 almuerzos diarios suministrados durante 140 días (5 meses), con las condiciones y requerimientos sanitarios y nutricionales exigidos por la SDIS.	MV.1.1. Reportes de ejecución de suministro de alimentación servida por el proyecto.
C.2.1. Al finalizar el proyecto, un comedor comunitario rediseñado y fortalecido, en el sector Yomasa.	MV.2.1. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.
C.3.1. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en hábitos alimenticios.	MV.3.1. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.
C.3.2. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en formación de valores humanos y orientación vocacional.	MV.3.2. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.
C.3.3. Al finalizar el proyecto, realización de 20 talleres en	MV.3.3. Reportes del proyecto y de la

formación musical y danzas.	auditoría de la SDIS.
C.3.4. Al finalizar el proyecto, realización de 20 talleres en alfabetización en TIC's.	MV.3.4. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.
C.4.1. Se presentan informes de seguimiento mensual de ejecución del proyecto.	MV.4.1. Reportes de la auditoría de la SDIS.
C.4.2. Se presenta un informe de evaluación final, con recomendaciones.	MV.4.2. Reportes de la auditoría de la SDIS.

ANEXO 4. Identificación de Supuestos

a) Plan de Desarrollo “Bogotá Humana”. 2012 – 2016. Proyecto 730 (Alimentando capacidades: Desarrollo de habilidades y apoyo alimentario para superar condiciones de vulnerabilidad).

Se relaciona con los fines del proyecto.

b) La comunidad del sector Yomasa, atendida por el proyecto, acepta y utiliza el modelo de Comedor Comunitario propuesto, como una alternativa para mejorar su condición alimentaria y para mejorar el entorno familiar y social, a través de los talleres de formación y capacitación implementados en el proyecto.

Se relaciona con el propósito del proyecto.

c) Se aplican las normas sanitarias y de requerimiento nutricional, pactadas en el contrato de financiación suscrito por la SDIS y la Acción Comunal de Yomasa, para suministrar alimentación servida en el comedor comunitario. Así mismo, se cumple con las condiciones de capacitación especificadas en el contrato de financiación.

Se relaciona con los componentes del proyecto.

d) Los planes de ejecución del proyecto en lo relacionado a plazos, calidad, cantidad, y requerimientos sanitarios y nutricionales, están acordes con lo pactado en el contrato entre la SDIS y la Acción Comunal de Yomasa.

Se relaciona con las actividades del proyecto.

ANEXO 5. Matriz de Marco Lógico

Integrando los anexos 1, 2, 3 y 4, se obtiene la siguiente Matriz de Marco Lógico para el proyecto.

Matriz de Marco Lógico ⁽¹⁾

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN (MV)	SUPUESTOS
<p>Fines (F)</p> <p>F.1. Disminuir la inseguridad alimentaria y la falta de capacitación de la población en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, en la localidad de Usme (Distrito Capital).</p> <p>F.2. La localidad de Usme y la comunidad del sector Yomasa, utilizan los servicios del modelo de comedor comunitario, validado.</p>	<p>F.1.1. Mejora de la seguridad alimentaria y reducción de la desnutrición en un 30% en el sector Yomasa, al finalizar el proyecto.</p> <p>F.2.1. Al menos el 50% de las familias consideradas como “vulnerables” en el sector Yomasa, conocen y valoran como positivo el modelo de Comedor Comunitario desarrollado en el proyecto.</p>	<p>MV.1.1. Registros de la localidad.</p> <p>MV.2.1. Encuesta aplicada a personas no beneficiarias del proyecto y que son consideradas como vulnerables.</p>	<p>Plan de Desarrollo “Bogotá Humana”. 2012 – 2016. Proyecto 730 (Alimentando capacidades: Desarrollo de habilidades y apoyo alimentario para superar condiciones de vulnerabilidad).</p>
<p>Propósito (P)</p> <p>P. Modelo de Comedor Comunitario validado, reajustado y aprobado.</p>	<p>P.1. Las condiciones de inseguridad alimentaria de 400 personas, han disminuido en un 90% al finalizar el proyecto.</p> <p>P.2. Al finalizar el proyecto, el 70% de las personas beneficiarias promocionan el proyecto y el modelo de comedor desarrollado, en sus comunidades y en las comunidades vecinas.</p> <p>P.3. Al finalizar el proyecto, el sector Yomasa ha mejorado la condición alimentaria de 400 personas.</p> <p>P.4. Al finalizar el proyecto, 280 niños(as) entre 0–14 años, han mejorado su condición alimentaria.</p> <p>P.5. Al finalizar el proyecto, 60 madres gestantes y lactantes, han mejorado su condición alimentaria.</p> <p>P.6. Al finalizar el proyecto, 60 adultos mayores, han mejorado su condición alimentaria.</p>	<p>MV.1. Registros del proyecto.</p> <p>MV.2. Registros de la Alcaldía y de las organizaciones comunitarias sobre eventos comunales.</p> <p>MV.3. Registros del proyecto.</p> <p>MV.4. Registros del proyecto.</p> <p>MV.5. Registros del proyecto.</p> <p>MV.6. Registros del proyecto.</p>	<p>La comunidad del sector Yomasa, atendida por el proyecto, acepta y utiliza el modelo de Comedor Comunitario propuesto, como una alternativa para mejorar su condición alimentaria y para mejorar el entorno familiar y social, a través de los talleres de formación y capacitación implementados en el proyecto.</p>
<p>Componentes (C)</p> <p>C.1. Suministro de alimentación servida.</p>	<p>C.1.1. Al finalizar el proyecto, 400 almuerzos diarios suministrados durante 140 días (5 meses), con las condiciones y requerimientos sanitarios y nutricionales exigidos por la SDIS.</p>	<p>MV.1.1. Reportes de ejecución de suministro de alimentación servida por el proyecto.</p>	<p>Se aplican las normas sanitarias y de requerimiento nutricional, pactadas en el contrato de</p>

C.2. Fortalecimiento y rediseño del Comedor Comunitario.	C.2.1. Al finalizar el proyecto, un comedor comunitario rediseñado y fortalecido, en el sector Yomasa.	MV.2.1. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.	financiación suscrito por la SDIS y la Acción Comunal de Yomasa, para suministrar alimentación servida en el comedor comunitario. Así mismo, se cumple con las condiciones de capacitación especificadas en el contrato de financiación.
C.3. Realización de eventos de capacitación e inclusión social.	C.3.1. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en formación en hábitos alimenticios para 120 personas.	MV.3.1. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.	
	C.3.2. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en formación de valores humanos y orientación vocacional para 120 personas.	MV.3.2. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.	
	C.3.3. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en formación musical y danzas para 120 personas.	MV.3.3. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.	
C.4. Plan de monitoreo y evaluación del modelo de Comedor Comunitario.	C.3.4. Al finalizar el proyecto, realizados 20 talleres en alfabetización en TIC's para 120 personas.	MV.3.4. Reportes del proyecto y de la auditoría de la SDIS.	
	C.4.1. Se presentan informes de seguimiento mensual de ejecución del proyecto.	MV.4.1. Reportes de la auditoría de la SDIS.	
	C.4.2. Se presenta un informe de evaluación final, con recomendaciones.	MV.4.2. Reportes de la auditoría de la SDIS.	
Actividades (A)			
A.1. Alimentación servida.	168'000.000	MV.1. Registros contables e informes de avance del proyecto.	Los planes de ejecución del proyecto en lo relacionado a plazos, calidad, cantidad, y requerimientos sanitarios y nutricionales, están acordes con lo pactado en el contrato de financiación entre la SDIS y la Acción Comunal de Yomasa.
A.2. Fortalecimiento y rediseño administrativo del comedor.	66'600.000	MV.2. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.2.1 Preparación de alimentos.	31'000.000	MV.2.1. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.2.2. Administración del comedor.	11'200.000	MV.2.2. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.2.3. Pago de servicios públicos	7'800.000	MV.2.3. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.2.4. Gastos generales.	11'600.000	MV.2.4. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.2.5. Imprevistos.	5'000.000	MV.2.5. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.3. Inclusión social y actividades complementarias	16'800.000	MV.3. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.3.1. Realización de talleres en hábitos alimenticios.	4'200.000	MV.3.1. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.3.2. Realización talleres en formación de valores humanos y orientación vocacional.	4'200.000	MV.3.2. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.3.3. Realización talleres	4'200.000	MV.3.3. Registros contables e	

en formación musical y danzas.		informes de avance del proyecto.	
A.3.4. Realización talleres en formación vocacional y alfabetización en TIC's.	4'200.000	MV.3.4. Registros contables e informes de avance del proyecto.	
A.4. Auditoría del proyecto.	Costo a cargo de la SDIS	MV. 4. Informes de auditoría de la SDIS.	

(1) Fuentes: Para el proceso de construcción de la Matriz se recurrió a las siguientes fuentes:

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). Curso Básico de Marco Lógico para el Diseño y la Conceptualización de Proyectos.
- ILPES, Naciones Unidas, CEPAL. (2001). Curso Internacional "Gestión de la Ejecución de Proyectos". Caso vivienda.
- ILPES, Naciones Unidas, CEPAL. (2001). Curso Internacional "Gestión de la Ejecución de Proyectos". Caso transporte.