

INFORME PRÁCTICA PROFESIONAL

Optimización de la gestión, movilización social y concertación en el PAE con enfoque diferencial: Fortalecimiento de modelos de atención y estrategias de inclusión para poblaciones étnicas en Colombia.

Juan Felipe Caicedo Hernández

Tutor: Ariel Mueses

**Universidad del Cauca
Departamento de Ciencia Política**

2024

1. Introducción

La pasantía profesional realizada en la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender (UApA), en la ciudad de Bogotá, durante el segundo semestre de 2023 ha sido una experiencia enriquecedora que me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ciencia Política a un contexto real. Con el objetivo de comprender los procesos de formulación y evaluación de políticas públicas a nivel local, participé activamente en la elaboración de diferentes procesos de concertación y de realización de informes, haciendo análisis de datos, diagnósticos situacionales y propuestas de acciones estratégicas. Esta experiencia me ha permitido desarrollar habilidades en investigación, análisis de información, comunicación escrita y oral, y trabajo en equipo, las cuales considero fundamentales para el ejercicio profesional del politólogo.

Al adentrarme en el dinámico entorno de la gestión pública, tuve la oportunidad de colaborar en proyectos de gran relevancia, como un mapeo específico de actores involucrados en la política de alimentación escolar como una documentación de la entidad. En este contexto, pude aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en asignaturas como políticas públicas, administración pública, análisis político y desarrollar nuevas habilidades tales como análisis de datos con software especializado (PSPP, SPSS), elaboración de informes técnicos y presentación de propuestas ante diferentes audiencias.

Una de las experiencias más enriquecedoras fue la participación en una reunión con líderes indígenas para discutir las necesidades de sus territorios y cómo la política de alimentación puede mejorar. Este tipo de interacción directa con la ciudadanía me permitió comprender, de manera más profunda, los desafíos y las aspiraciones de la comunidad, y la importancia de diseñar políticas públicas que respondan a sus necesidades reales.

A través de esta pasantía, he podido constatar la relevancia de la ciencia política para abordar los problemas complejos que enfrentan las sociedades contemporáneas. Asimismo, he adquirido una mayor conciencia de la responsabilidad social que conlleva el ejercicio de la profesión y la importancia de contribuir al desarrollo de comunidades más justas y equitativas.

Esta experiencia me ha proporcionado las herramientas y los conocimientos necesarios para desempeñarme con éxito en el ámbito de la gestión pública. Estoy convencido de que los

aprendizajes adquiridos durante la pasantía me serán de gran utilidad en mi futuro profesional, ya sea en el sector público, privado o en el ámbito académico.

El objetivo principal de la pasantía es analizar en profundidad el proceso de participación ciudadana en la elaboración de una guía para el mapeo de actores y una documentación de la UApA. A través de un estudio de caso exhaustivo, se busca comprender las dinámicas de interacción entre los diversos actores involucrados, los mecanismos de participación utilizados y los resultados obtenidos a nivel cualitativo.

Para alcanzar este objetivo, se empleó una metodología que combina el análisis documental de normativas, con la realización de entrevistas semiestructuradas a actores clave como funcionarios, líderes indígenas y ciudadanos participantes del Programa de Alimentación Escolar (PAE). Esta combinación de enfoques permitió obtener una visión integral del proceso, identificando tanto las fortalezas como las debilidades de este.

Los elementos centrales que se someten a consideración y que sirven como ejes para la organización y presentación del presente informe son los siguientes:

- **El marco teórico de la participación ciudadana:** Se revisarán las principales corrientes teóricas sobre participación ciudadana, enfatizando en los conceptos de democracia participativa, empoderamiento ciudadano y gobernanza multinivel.
- **El diseño e implementación del proceso de participación de las comunidades:** Se describirá en detalle el diseño del proceso, los mecanismos de selección de proyectos, y los canales de comunicación utilizados.
- **El análisis de los datos cualitativos:** Se presentarán los resultados obtenidos a través del análisis de las entrevistas y los documentos
- **Las conclusiones y recomendaciones:** Se sintetizarán los hallazgos más relevantes de los resultados de la práctica y se formularán recomendaciones para mejorar el proceso de participación ciudadana en futuras ediciones del PAE.

A través de este estudio, se espera contribuir al debate académico sobre la participación ciudadana y proporcionar insumos prácticos para la mejora de los procesos de planificación y gestión pública a nivel local. Asimismo, se busca sensibilizar a los actores involucrados sobre la importancia de la participación ciudadana como herramienta para fortalecer la democracia y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Además,

enmarcado en un contexto de creciente demanda por una mayor participación ciudadana en la gestión pública, se busca analizar en profundidad el proceso de presupuesto participativo implementado en el país desde el año 2022. A pesar de los avances en materia de participación de las comunidades en las últimas décadas, aún persisten desafíos relacionados con la calidad de la participación, la representatividad de los participantes y la sostenibilidad de los procesos.

Si bien existen estudios previos sobre la aplicación del PAE con un enfoque inclusivo en otros países, en Colombia, sobre todo en los municipios del país, el PAE se diferencia por su enfoque en lugares con características socioeconómicas particulares y por la utilización de una metodología que combina el análisis documental con la realización de entrevistas a profundidad y recolección de datos cualitativos, lo que permite que estos enfoques obtengan una visión más completa del proceso, identificando tanto las fortalezas como las debilidades de este.

A pesar de las limitaciones inherentes a cualquier estudio de caso, como el tamaño de la muestra y la dificultad de generalizar los resultados por falta de tiempo, se espera que este estudio contribuya a enriquecer el debate académico sobre la participación de las comunidades y a proporcionar insumos prácticos para la mejora de los procesos de planificación y gestión pública a nivel local. Asimismo, se busca sensibilizar a los actores involucrados sobre la importancia de la participación como herramienta para fortalecer la democracia y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender, que se estableció según lo dispuesto en el artículo 189 de la Ley 1955 de 2019. Esta entidad fue creada como una Unidad Administrativa Especial de nivel nacional, adscrita al Ministerio de Educación, con la responsabilidad de supervisar y coordinar la política de alimentación escolar (UApA, s.f.) así:

«Tendrá como objeto fijar y desarrollar la política en materia de alimentación escolar; sus objetivos específicos serán: 1) Fortalecer los esquemas de financiación del Programa de Alimentación Escolar 2) Definir esquemas para promover la transparencia en la contratación del Programa de Alimentación Escolar 3) Ampliar su cobertura y garantizar

la continuidad con criterios técnicos de focalización 4) Garantizar la calidad e inocuidad de la alimentación escolar 5) Proponer modelos de operación para fortalecer la territorialidad en esta materia».

El Programa de Alimentación Escolar (PAE) constituye la garantía para una estrategia nacional de Seguridad Alimentaria, lo que implica llevar a cabo una unidad que asegure su sostenibilidad a lo largo del tiempo y la calidad de los alimentos proporcionados a los estudiantes. En este contexto, el PAE debe ser concebido como una estrategia para alcanzar la educación completa de las niñas, niños y adolescentes, cumpliendo con los derechos fundamentales establecidos especialmente para esta población, como el derecho a la educación y a una alimentación adecuada. (UApA, 2023)

Dentro de las funciones de la Unidad, además de los retos que se plantean dentro del Plan Nacional de desarrollo 2022, se encuentra el aplicar el enfoque diferencial en el PAE. Este enfoque no es nuevo, sin embargo, ha evolucionado a lo largo de los años en respuesta a las cambiantes necesidades de la población estudiantil en Colombia. Se ha movido desde un enfoque general hacia un enfoque más centrado en la educación y la atención a la diversidad, con el objetivo de garantizar que todos los niños y jóvenes tengan igualdad de oportunidades para acceder a una alimentación adecuada y una educación de calidad. Comenzó a consolidarse de manera más significativa en las últimas décadas, con cambios legislativos y administrativos que reconocieron la necesidad de abordar las necesidades específicas de los estudiantes y poblaciones vulnerables en Colombia.

Cabe resaltar que en la resolución 018858 de 2018, su principal objetivo es contribuir al acceso al Sistema Educativo Indígena Propio (SEIP) para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas matriculados en instituciones educativas, mediante la provisión de un complemento alimentario que ayude la recuperación y fortalecimiento de los procesos culturales de alimentación, sin importar la modalidad de atención educativa.

Asimismo, los propios pueblos indígenas determinan, en espacios de concertación gestionados por la Entidad Territorial, el Plan Alimentario Indígena Propio (PAIP), que puede contemplar la inclusión del concepto de Olla Comunitaria en el contexto del PAE. El PAIP debe incluir, dentro del proceso de planificación de menús, al menos un ciclo de veinte menús variados, completos y pertinentes, con sus respectivas recetas o guías de

preparación, así como el listado de alimentos y la lista de intercambios de alimentos, garantizando el aporte nutricional según el tipo de complemento alimentario. Además, el PAIP debe contar con la aprobación de los menús por parte de las autoridades indígenas, describir los mecanismos de almacenamiento, conservación, cocción y transporte de alimentos (ajustados a los recursos disponibles y particularidades culturales), y presentar planes de remisiones y compras.

Los objetivos buscados con la aplicación de este programa en el territorio son:

- Reforzar los conocimientos alimentarios propios y la cosmovisión.
- Fomentar el uso de productos cultivados en la región y las formas de preparación asociadas.
- Integrar el programa con el Proyecto Educativo Comunitario (PEC), respetando los procesos culturales y espirituales.
- Fortalecer la autonomía y las estructuras de gobierno propias.

Contexto de la práctica profesional

Mi experiencia como pasante en la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender (UApA) ha sido una inmersión profunda en el complejo entramado de la política pública alimentaria en Colombia. Durante mi estancia, tuve la oportunidad de, en primer lugar, analizar el Programa de Alimentación Escolar (PAE) desde una perspectiva multidimensional, explorando tanto sus aspectos técnicos y operativos como sus implicaciones sociales y políticas y, en segundo lugar, realizar un mapeo de actores y la sistematización de los encuentros entre los representantes del Ministerio de educación y los entes territoriales.

El PAE es mucho más que un programa para evitar la abstención estudiantil. Es un sistema dinámico y complejo que se encuentra en constante evolución, influenciado por factores políticos, económicos, sociales y culturales. Al adentrarme en la entidad, comprendí que el éxito del PAE depende de la articulación de múltiples actores, como en la construcción de alianzas estratégicas en los territorios. (Castiblanco Cárdenas, 2017)

Los factores que influyen en el Programa de Alimentación Escolar (PAE) son diversos y

complejos. En primer lugar, el marco normativo y político establece las bases sobre las cuales se desarrolla el PAE, incluyendo leyes, decretos y políticas públicas que definen sus objetivos y mecanismos de implementación. Los cambios en este marco, así como las prioridades gubernamentales y las agendas políticas, pueden afectar significativamente la ejecución del programa. (Bohórquez et al., 2018)

Además, el contexto socioeconómico del país juega un papel crucial. Las condiciones de pobreza, desigualdad y el acceso a los alimentos inciden directamente en las necesidades alimentarias de los estudiantes y en la capacidad de las instituciones educativas para implementar el PAE de manera efectiva (Bohórquez et al., 2018). En este sentido, el contexto territorial también es determinante, ya que las características geográficas, climáticas y culturales de cada región presentan desafíos y oportunidades particulares. La disponibilidad de alimentos locales, la infraestructura existente y las prácticas alimentarias tradicionales son factores que se deben considerar (Pinilla Jiménez, 2016).

Por otro lado, los actores clave involucrados en el PAE abarcan desde el nivel nacional hasta el local. El Ministerio de Educación, las secretarías de educación departamentales y municipales, las instituciones educativas, los proveedores de alimentos y las organizaciones de la sociedad civil son algunos de los participantes que, con intereses y prioridades diversas, influyen en el ciclo del programa (Bohórquez et al., 2018).

Sin olvidar, la disponibilidad de recursos financieros es un factor determinante para el éxito del PAE. Los recortes presupuestarios, la inflación y las fluctuaciones en los precios de los alimentos pueden impactar la capacidad del programa para cumplir con sus objetivos tal y como menciona Castiblanco Cárdenas (2017). La logística y la cadena de suministro también son fundamentales, ya que la calidad y disponibilidad de los alimentos en las instituciones educativas dependen de la eficiencia en el manejo de aspectos como la distancia, las vías de acceso, el almacenamiento y la distribución.

Por otra parte, la elaboración del mapa de actores y relaciones me permitió visualizar la diversidad de intereses y perspectivas que convergen en el PAE. Identifiqué una amplia gama de actores, desde el nivel nacional hasta el local, cada uno con un papel específico y una visión particular sobre el programa. Este ejercicio me permitió comprender cómo las

relaciones de poder y las dinámicas de negociación influyen en la toma de decisiones y en la implementación de las políticas.

La sistematización de los espacios de diálogo con los diferentes actores de los territorios fue un ejercicio fundamental para comprender las necesidades y expectativas de las comunidades. Al escuchar las voces de las comunidades étnicas, afrodescendientes y ROM, pude constatar la importancia de incorporar un enfoque diferencial que reconozca la diversidad cultural y territorial del país. Este enfoque implica adaptar las estrategias del PAE a las particularidades de cada contexto, garantizando que las políticas públicas sean pertinentes y efectivas.

El presente informe se enmarca en el campo de la gobernanza multinivel y las políticas públicas, con un enfoque particular en el Programa de Alimentación Escolar (PAE) como una política social de gran relevancia para el desarrollo en Colombia. Conceptualmente, se adopta una perspectiva de redes y sistemas complejos para analizar las interacciones entre los diversos actores involucrados en la implementación del programa. Esta perspectiva permite comprender el PAE como un sistema dinámico y complejo, influenciado por factores políticos, económicos, sociales y culturales.

Desde el punto de vista territorial, se reconoce la diversidad de contextos y las especificidades de cada región, lo cual implica la necesidad de adaptar las políticas y estrategias del PAE a las particularidades locales. El enfoque territorial permite identificar las necesidades alimentarias específicas de cada comunidad y diseñar intervenciones más pertinentes y efectivas.

En cuanto al marco legal, la investigación se fundamenta en la Constitución Política de Colombia, que reconoce el derecho a la alimentación como un derecho fundamental y establece la obligación del Estado de garantizarlo. La Ley General de Educación, por su parte, define el PAE como un componente esencial del servicio educativo y establece los lineamientos generales para su implementación. Además, se han consultado diversas normas y reglamentos que regulan aspectos específicos del programa, como los criterios de calidad de los alimentos, los procedimientos de contratación y los mecanismos de participación ciudadana. (Ley 1098 de 2006, Colombia)

La articulación entre el marco conceptual y el marco legal es fundamental para comprender el funcionamiento del PAE y para proponer mejoras en su implementación. Por ejemplo, el principio de participación ciudadana consagrado en la Constitución Política se vincula con el concepto de gobernanza multinivel, ya que promueve la participación de las comunidades en la toma de decisiones relacionadas con el programa. Asimismo, el enfoque territorial se relaciona con la necesidad de adaptar las políticas del PAE a las particularidades de cada región, lo cual está respaldado por la diversidad normativa existente en el país.

En el contexto de la práctica profesional, el desarrollo de las diferentes actividades advierte una serie de dificultades y limitaciones que tienen que ver con el acceso a la información, la complejidad de las relaciones interinstitucionales, las limitaciones de tiempo y recursos para el desarrollo de investigaciones y la compleja articulación del enfoque territorial y diferencial en el programa. Estas dificultades y limitaciones se analizan con mayor detalle a continuación:

1. Acceso a la Información en el Programa de Alimentación Escolar (PAE):

El acceso a información actualizada y completa es fundamental para la efectiva implementación del Programa de Alimentación Escolar (PAE). Sin embargo, uno de los principales desafíos radica en que los datos disponibles suelen estar desactualizados o incompletos. Esta situación se debe, en gran medida, a la dispersión de la información en diferentes bases de datos y sistemas, lo que complica su consolidación. Además, la irregularidad en la periodicidad de la recolección y sistematización de datos genera brechas significativas en la información accesible.

Otro obstáculo es la falta de estandarización en los formatos y criterios utilizados por los distintos actores involucrados en el PAE. Esta diversidad dificulta la comparación y el análisis de los datos, limitando la capacidad para evaluar el programa de manera efectiva. Además, en algunos casos, el acceso a la información se ve restringido por clasificaciones de confidencialidad, lo que representa un reto adicional para los investigadores. La falta de transparencia en la gestión del PAE también contribuye a este problema, ya que dificulta la obtención de información relevante sobre la asignación de recursos y los

resultados alcanzados.

Para abordar estos desafíos, es esencial implementar estrategias que mejoren el acceso a la información. Una opción es realizar solicitudes formales a las entidades públicas, aprovechando los mecanismos legales existentes. Asimismo, establecer alianzas con las instituciones responsables del PAE permitirá un acceso más directo a bases de datos y sistemas de información. La revisión de documentos públicos, como informes de gestión y planes de desarrollo, puede proporcionar datos valiosos. También es recomendable realizar entrevistas a informantes clave, como funcionarios, docentes y padres de familia, así como participar en actividades relacionadas con el programa para obtener una visión más completa.

El uso de herramientas tecnológicas puede potenciar estas estrategias. Software de gestión de bases de datos facilita la organización y análisis de grandes volúmenes de datos estructurados, mientras que programas de análisis cualitativo permiten codificar y examinar información textual de entrevistas y documentos. Las herramientas de visualización de datos son útiles para crear gráficos y mapas que simplifiquen la interpretación de resultados. Además, las plataformas de colaboración en línea favorecen el intercambio de información entre investigadores.

Es importante considerar las implicaciones éticas en este proceso. Se debe garantizar la protección de los datos personales y respetar los derechos de los participantes en la investigación. La transparencia sobre los objetivos y el uso de la información recopilada es crucial, así como obtener el consentimiento informado de los participantes antes de realizar cualquier recolección de datos.

Un ejemplo práctico de cómo mejorar el acceso a la información sobre la calidad nutricional de los alimentos en el PAE podría incluir solicitar a las entidades territoriales los menús y especificaciones técnicas de los alimentos. Realizar análisis de laboratorio de las muestras alimenticias y entrevistar a cocineros y estudiantes ayudaría a conocer sus percepciones sobre la calidad de los productos. Además, utilizar software de análisis estadístico para comparar la composición nutricional de los alimentos suministrados con las recomendaciones nutricionales podría ofrecer una perspectiva más precisa.

El acceso a la información representa un desafío continuo en la investigación sobre el PAE. Sin embargo, mediante la combinación de diversas estrategias y la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, es posible superar estos obstáculos y obtener información valiosa que contribuya a la mejora de la implementación del programa.

2. Complejidad de las Relaciones Interinstitucionales en el Programa de Alimentación Escolar (PAE)

La implementación del Programa de Alimentación Escolar (PAE) se enfrenta a una compleja red de relaciones interinstitucionales, marcada por la interacción de múltiples actores y niveles de gobierno. Las responsabilidades en este programa están distribuidas entre el gobierno nacional, departamental y municipal, lo que a menudo genera conflictos de competencias y duplicidad de funciones. Cada nivel de gobierno puede tener prioridades políticas distintas, complicando la coordinación y la alineación de esfuerzos necesarios para el éxito del programa.

Además de los gobiernos, el PAE involucra a una variedad de actores, incluidos instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil, proveedores de alimentos y comunidades indígenas y afrodescendientes. Esta diversidad, aunque enriquecedora, también introduce intereses divergentes que pueden generar tensiones y dificultar la búsqueda de consensos. La falta de canales de comunicación efectivos entre estos actores contribuye a retrasos en la toma de decisiones y en la implementación de acciones, lo que se ve agravado por la ausencia de mecanismos formales de coordinación. Esta fragmentación puede llevar a la duplicación de esfuerzos y, en última instancia, a la ineficiencia en la ejecución del programa.

Las relaciones interinstitucionales también pueden estar marcadas por un historial de conflictos y desconfianza, lo que hace que la construcción de relaciones colaborativas sea aún más complicada. La desigualdad de poder entre los diferentes actores puede crear dinámicas de dominación que obstaculizan la toma de decisiones equitativas. Adicionalmente, la alta rotación de funcionarios en los diferentes niveles de gobierno puede generar discontinuidades en las políticas, afectando la construcción de relaciones

de confianza a largo plazo. Cambios en las prioridades políticas también pueden influir en la asignación de recursos y en la implementación del PAE, dificultando aún más su efectividad.

Las consecuencias de esta complejidad son significativas. La falta de coordinación y la duplicación de esfuerzos pueden disminuir la eficiencia del programa, mientras que las diferencias en la capacidad de los actores para implementarlo pueden generar desigualdades en el acceso a una alimentación adecuada. A su vez, la falta de transparencia y la percepción de corrupción pueden erosionar la confianza de la ciudadanía en el programa, afectando su legitimidad y apoyo.

Para mejorar estas relaciones interinstitucionales, es crucial fortalecer los mecanismos de coordinación. Esto implica crear espacios de diálogo y participación donde los diferentes actores puedan intercambiar información y tomar decisiones conjuntas. Asimismo, establecer protocolos de comunicación claros y eficientes entre los niveles de gobierno y los actores involucrados es fundamental para optimizar el flujo de información. Promover la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana contribuirá a construir confianza entre los actores. Además, ofrecer capacitación a quienes participan en la implementación del PAE ayudará a fortalecer sus capacidades y conocimientos, lo que redundará en una mejor ejecución del programa.

La coordinación entre el gobierno nacional y los gobiernos locales podría ser la creación de una plataforma digital donde se comparta información sobre la ejecución del PAE, incluyendo avances y desafíos. Complementariamente, organizar reuniones periódicas entre los representantes de los diferentes niveles de gobierno permitirían discutir problemas comunes y buscar soluciones conjuntas, fomentando así una colaboración más efectiva.

La complejidad de las relaciones interinstitucionales en el PAE presenta múltiples desafíos, pero mediante estrategias adecuadas se puede mejorar la coordinación y la eficiencia en la implementación del programa, beneficiando a quienes más lo necesitan.

3. Limitaciones de Tiempo y Recursos en la Investigación del Programa de

Alimentación Escolar (PAE)

La investigación sobre el Programa de Alimentación Escolar (PAE) a menudo enfrenta limitaciones significativas de tiempo y recursos que pueden afectar su efectividad. La corta duración de las pasantías limita el alcance de la recolección y análisis de información. En un período tan breve, resulta difícil realizar un trabajo de campo exhaustivo, ya que visitar numerosas instituciones educativas o llevar a cabo entrevistas en profundidad puede ser complicado. Además, el tiempo limitado puede impedir un análisis detallado de los datos recopilados, lo que limita la capacidad de obtener conclusiones sólidas y significativas.

A estas dificultades se suma la restricción de recursos, que puede manifestarse en un presupuesto ajustado y una falta de personal. Un presupuesto limitado restringe la capacidad para contratar personal adicional, adquirir equipos necesarios o realizar viajes de campo que son cruciales para una investigación exhaustiva. Asimismo, la escasez de personal dificulta la realización de múltiples tareas de manera simultánea, como la recolección de datos y el análisis de los mismos. La falta de acceso a tecnología adecuada, como software especializado, también puede limitar las posibilidades de un análisis profundo, lo que puede afectar la calidad de los resultados.

Estas limitaciones tienen consecuencias significativas en el proceso de investigación. En muchos casos, la necesidad de ajustar costos puede llevar a trabajar con una muestra de tamaño reducido, lo que limita la capacidad de generalizar los resultados. Además, la falta de tiempo y recursos puede forzar a realizar un análisis superficial de los datos, sin explorar a fondo las causas subyacentes de los problemas. Esto también dificulta el seguimiento a largo plazo de los cambios en el programa, impidiendo una evaluación continua y efectiva de su impacto.

Para superar estas limitaciones, es fundamental priorizar los objetivos de investigación, identificando aquellos que son más importantes y concentrando los esfuerzos en alcanzarlos. La optimización de los recursos disponibles, tanto en términos de tiempo como de presupuesto, resulta esencial para maximizar la eficacia de la investigación. La colaboración con otras instituciones o investigadores puede facilitar el intercambio de

recursos y conocimientos, enriqueciendo así el proceso. También es recomendable simplificar la metodología de investigación, utilizando métodos menos demandantes, como encuestas en línea o análisis de documentos, que requieren menos tiempo y recursos.

La implementación de herramientas tecnológicas, incluyendo software libre y de bajo costo, puede ser una estrategia efectiva para realizar análisis de datos sin comprometer la calidad. La flexibilidad en el diseño de la investigación, ajustándose a las limitaciones existentes, permitirá adaptarse a las circunstancias sin perder de vista los objetivos fundamentales.

Por ejemplo, si el objetivo de la investigación es evaluar la efectividad del PAE en el rendimiento académico de los estudiantes, se podría seleccionar un número limitado de instituciones educativas que sean representativas de la población estudiantil. También se podría aprovechar las bases de datos existentes del Ministerio de Educación para obtener información sobre el rendimiento académico, lo que reduciría la necesidad de recolección de datos adicionales. Realizar entrevistas a profundidad con un número limitado de informantes clave podría proporcionar información detallada y relevante sobre el programa, permitiendo un análisis más enfocado y eficiente.

Aunque las limitaciones de tiempo y recursos son desafíos significativos en la investigación del PAE, mediante la priorización de objetivos y la implementación de estrategias colaborativas y tecnológicas, es posible llevar a cabo una investigación valiosa y efectiva.

4. Enfoque Diferencial y Territorial en el Programa de Alimentación Escolar (PAE)

La implementación de un enfoque diferencial y territorial en el Programa de Alimentación Escolar (PAE) es fundamental para abordar las diversas necesidades de las poblaciones. Este enfoque implica reconocer que las necesidades alimentarias y nutricionales varían según características como género, edad, etnia, condición socioeconómica y estado de salud. Para lograrlo, es esencial adaptar las intervenciones del PAE a las especificidades de cada grupo poblacional, con el objetivo de reducir las desigualdades en el acceso a una

alimentación adecuada y mejorar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables.

Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrenta este enfoque es la dificultad para operacionalizar conceptos clave. La conceptualización y definición de indicadores claros y medibles es crucial para garantizar que las intervenciones sean efectivas. Además, la falta de datos desagregados por género, etnia y territorio dificulta la identificación de las necesidades específicas de cada población, limitando la capacidad para diseñar políticas que respondan a esas realidades. La escasez de información también puede resultar en la resistencia al cambio por parte de los actores involucrados, quienes a menudo se aferran a prácticas establecidas en lugar de adoptar nuevos enfoques.

El enfoque territorial complementa este proceso al considerar las características geográficas, socioeconómicas y culturales de cada región. Esto implica una descentralización de la gestión, permitiendo que las decisiones se tomen a nivel local, lo que facilita una adaptación más pertinente de las políticas a las necesidades específicas de cada comunidad. Además, fortalecer las capacidades locales es esencial para que los gobiernos puedan gestionar recursos y diseñar programas que realmente respondan a las demandas de sus habitantes.

Para abordar estos desafíos y fortalecer el enfoque diferencial y territorial, es fundamental implementar sistemas de información que permitan la recolección de datos desagregados. Asimismo, fomentar la participación ciudadana es clave; involucrar a las comunidades en la identificación de sus necesidades y en el diseño de intervenciones asegura que las políticas sean más efectivas y pertinentes. La capacitación de los actores locales en temas de nutrición, salud pública y gestión de proyectos también es necesaria para empoderar a las comunidades en la implementación de estas estrategias.

Además, la articulación interinstitucional entre los diferentes niveles de gobierno y actores involucrados en el PAE es crucial para garantizar una implementación efectiva. Implementar sistemas de monitoreo y evaluación permitirá medir el impacto de las intervenciones y realizar los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos.

La adaptación de los menús escolares para considerar las preferencias alimentarias y

restricciones dietéticas de diferentes grupos, como los niños indígenas o aquellos con alergias alimentarias. Otra estrategia sería fortalecer la producción local de alimentos, garantizando así el acceso a productos frescos y saludables, mientras se apoya la economía de la región. También se podría promover la creación de huertos escolares, lo que no solo enseñaría a los estudiantes sobre la importancia de una alimentación saludable, sino que fomentaría hábitos alimentarios positivos desde una edad temprana.

La integración de un enfoque diferencial y territorial en el PAE es esencial para atender las diversas necesidades de las comunidades. A través de la recolección de datos desagregados, la participación de la ciudadanía y el fortalecimiento de capacidades locales es posible construir un programa que realmente mejore la alimentación y la nutrición de todos los estudiantes.

Como parte de las actividades y productos a entregar se incluye la sistematización de los encuentros realizados en el marco del PAE con las comunidades. Estos conversatorios, con enfoque diferencial, deben adaptarse a las dinámicas sociales ya establecidas, partiendo de un estudio etnográfico de la comunidad. El objetivo es responder a las particularidades sociales y culturales de la población, garantizando el cumplimiento de las necesidades nutricionales de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Asimismo, se busca preservar los ritos alimentarios propios de cada cultura, respetar a las autoridades indígenas y valorar las tradiciones orales de los grupos étnicos involucrados.

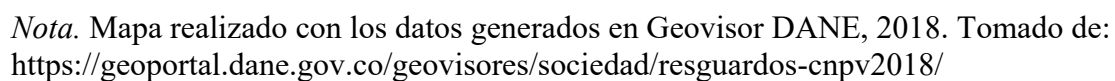
Colombia es un país sumamente diverso en calidad étnica, según los datos recopilados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Ministerio del Interior y de Justicia, la Dirección de Asuntos Indígenas, en donde la población que se auto reconoce indígena en el país es de 1'905.617 personas lo que representa el 4,4% de la población colombiana. Las comunidades indígenas en Colombia están distribuidas en diversas regiones del país, y cada grupo étnico tiene su propio territorio ancestral. (DANE, 2018) Algunos de los estados o departamentos con una presencia significativa de comunidades indígenas incluyen:

- **Amazonía:** En la región amazónica de Colombia, se encuentran comunidades indígenas como los Tikuna, Huitoto, Yucuna, entre otros.

- **Sierra Nevada de Santa Marta:** En la Sierra Nevada de Santa Marta, ubicada en el norte de Colombia en el departamento de Magdalena, es hogar de comunidades indígenas como los Arhuaco, Kogi, Wiwa y Kankuamo.
- **Región Andina:** En la región andina de Colombia, especialmente en los departamentos de Cauca, Nariño, Huila, y Tolima, se encuentran comunidades indígenas como los Nasa (Páez), Misak (Guambiano), Pastos y Pijao.
- **Llanos Orientales:** Se encuentran comunidades indígenas como los Sikuani, Saliva, Wayuu y Puinave.
- **Orinoquía:** En la región de la Orinoquía se encuentran comunidades indígenas como los Curripaco, Puinave y Guahibo.
- **Región del Pacífico:** En departamentos como Chocó, Cauca y Valle del Cauca, se encuentran comunidades indígenas afrocolombianas que han mantenido sus tradiciones culturales a lo largo de generaciones.
- **Región Caribe:** En la región Caribe, se encuentran comunidades indígenas como los Wayuu y los Zenú.

La distribución geográfica se puede apreciar en el mapa 1:

Mapa de distribución geográfica de comunidades indígenas



Es importante destacar que la distribución de las comunidades indígenas en Colombia es muy diversa y que cada grupo étnico tiene su propio territorio ancestral, lengua, cultura y formas de vida. Además, muchas de estas comunidades se esfuerzan por preservar sus tradiciones y proteger sus territorios de la explotación y la degradación ambiental. (DANE, 2018)

Con el fin de llevar a cabo una armonización y ajuste con los principios, objetivos y estrategias establecidas en el Sistema Educativo Indígena Propio (SEIP), así como con las particularidades culturales de cada Pueblo indígena, se llevará a cabo una elaboración consensuada de pautas técnicas y administrativas, con el objetivo de garantizar que, durante este proceso de transición hacia el SEIP, los Cabildos, Autoridades tradicionales, asociaciones de autoridades tradicionales indígenas y organizaciones representativas de los Pueblos Indígenas participen en la atención de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes beneficiarios del programa mediante procesos de contratación.

Junto con el cronograma que se tiene de los conversatorios que se realizaron en todo el mes de noviembre se puede ver que se abarcan todas las regiones del país, y, por ende, se trata de llegar a todas las comunidades indígenas, los conversatorios en la Unidad Administrativa Alimentos para Aprender (UApA) tiene múltiples propósitos y beneficios. En primer lugar, facilita la gestión y control de concertaciones, estableciendo procedimientos y normativas para garantizar el cumplimiento de regulaciones sanitarias y de calidad. Además, mejora la comunicación interna y externa, compartiendo información con proveedores, instituciones educativas y autoridades. Este documento abarca desde la planificación, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, hasta la evaluación y cierre del programa de alimentación escolar, asegurando trazabilidad, calidad y mejora continua, y funciona como guía para ver los procesos y actividades, facilitando la gestión del conocimiento en la unidad administrativa.

En este informe se dará cuenta de todos los conversatorios tanto presenciales y virtuales que se realizaron desde el equipo SACI, teniendo en cuenta los acuerdos ya pactados con CONTCEPI, presentando los principales cuellos de botellas, recomendaciones y conclusiones que encontramos en todo el proceso de diálogo con las comunidades.

I. Objetivos de los Conversatorios

Desarrollar un espacio de diálogo abierto regional con autoridades, organizaciones, comunidades indígenas y equipos PAE de las secretarías de educación para la apropiación de la Resolución 18858 de 2018 y los procesos de concertación, gestión e implementación de la atención con enfoque diferencial y pertinente.

II. Metodología

En la realización de la metodología se tuvo en cuenta los tiempos y la capacidad técnica de la UApA para poder llegar a los territorios de esta manera, se generan espacios de manera virtual como presencial, los que están moderados y propuestos por las ETC y por la UApA.

Ahora bien, para el desarrollo de los conversatorios se hizo la propuesta de tiempo, esto atendiendo a la ruta para implementar la Resolución 18858, ubicada en el texto *PAE: Caminando en la atención con enfoque diferencial y pertinente para pueblos indígenas*, para la realización de los conversatorios, la metodología propuesta se puede definir en tres puntos claves para su realización:

- ❖ **Fase Diagnóstico:** Se realiza una revisión general del territorio a atender, teniendo en cuenta, si el servicio está dirigido únicamente a la población étnica o si se atiende a la población perteneciente a distintos grupos. Además, es necesario conocer la información relacionada con la ubicación geográfica, los ciclos de siembra y cosecha, cuáles son los productos de la región y clasificación según grupos alimentos. Se plantean los siguientes puntos:
 - ❖ Actualizar el listado de autoridades indígenas, cabildos, resguardos y asociaciones de los pueblos y comunidades indígenas que habitan en el territorio.
- **Planeación de los espacios de concertación:** Teniendo en cuenta el derecho que tienen todos los pueblos a producir y consumir sus alimentos de acuerdo con su identidad cultural y a la diversidad en sus modos de producción, los diálogos para la construcción del Enfoque Diferencial deben tener la información de la primera fase, los profesionales de la UApA elaboran una propuesta de agenda para la socialización de la resolución 18858 de 2018, además de tener en cuenta los resultados de la fase de diagnóstico. Se surgieron los siguientes puntos:

- ❖ Es necesario elaborar un cronograma detallado del proceso de concertación.
 - ❖ Se debe realizar una convocatoria a través de diversos canales para garantizar que las autoridades indígenas, cabildos, resguardos y asociaciones de autoridades tradicionales estén al tanto de las actividades que deben llevar a cabo para convertirse en operadores del PAE para pueblos indígenas y para concertar el PAIP.
 - ❖ Propuesta de agenda tanto para los encuentros presenciales como virtuales.
- **Proceso de concertación:** El proceso de concertación debe hacerse entre las autoridades de cada territorio y comunidad en donde se establezcan compromisos mutuos, con la intención de garantizar la calidad de los alimentos y la nutrición de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Para ello se recomienda:
 - ❖ Se deben organizar espacios para la socialización de la Resolución 18858 de 2018 dirigidos a las autoridades indígenas, cabildos, resguardos y asociaciones indígenas.
 - ❖ El espacio de concertación debe desarrollarse usando metodologías propias de diálogo que respeten el marco de autonomía de los pueblos indígenas. Durante estos encuentros, se debe documentar en acta que registre los temas tratados y los acuerdos alcanzados.
 - ❖ La concertación debe extenderse a las asambleas comunitarias para diseñar el PAIP dentro de las comunidades y resguardos indígenas en coordinación con la ETC.
 - ❖ Se llevará a cabo una mesa de trabajo con los futuros operadores para revisar el cronograma operativo para la implementación.
 - Cronograma de Actividades:

Para la realización de las actividades, se presentan las siguientes fechas concertadas con la Subcomisión PAE para pueblos indígenas (CONTCEPI) realizado en la ciudad de Bogotá, en dónde también participó la UApA.

CONVERSATORIOS PRESENCIALES

Tabla 1

Sistematización conversatorios presenciales

<i>Conversatorio y Fecha</i>	Lugar	Asistentes	Cuellos de Botella identificados
<i>Pacífica:</i> <i>19/70/2023</i>	Ipiales, Nariño Municipio de Ipiales, Nariño	Presencia de 40 personas en la reunión de la siguiente manera: • 7 representantes de UNIPA • 13 representantes de la ETC Ipiales • 7 rectores de Instituciones Educativas • 2 representantes AICO • 10 representantes cabildos indígenas • 1 representante Feeling Company	Para la reunión se encuentran diferentes cuellos de botella, entre ellos podemos resaltar Etapas de Planeación e Inicio: 1. Diagnóstico Situacional: • Insuficientes recursos para los planes de mejoramiento en las Instituciones Educativas (IE). • Escasez de menaje y equipos en los comedores escolares. • Valor asignado a los complementos alimentarios insuficiente para cubrir costos. 2. Problemas Financieros y de Personal:

-
- Valor de estampillas y complementos alimentarios no cubre costos adicionales.
 - Pago no "digno" para el personal manipulador de alimentos.
 - Necesidad de incluir a la comunidad en la planificación del PAIP.

Etapas de Contratación y

Alistamiento:

1. Responsabilidad Gubernamental:

- Gobernadores deben avalar a autoridades indígenas, asociaciones, resguardos, etc., para ser operadores del PAE.
 - Necesidad de espacios de socialización de términos
-

contractuales con la comunidad educativa.

2. Falta de Claridad Normativa:

- Falta de claridad sobre equipos PAE y pérdida de conocimiento con cada cambio de gobierno.
- Necesidad de claridad normativa sobre el pago del personal manipulador de alimentos.
- Alistamiento demasiado corto para las actividades requeridas.

Etapas de Ejecución y Seguimiento:

1. Inadecuado Seguimiento y Control:

- Seguimiento y control no se adapta al contexto, falta de acta de inspección diferencial para comunidades indígenas.

-
- Pérdida de la esencia del PAE y falta de integración en los macroprocesos de las Entidades.

2. Problemas Operativos y de Supervisión:

- Falta de dotación de equipos.
- Exceso de formatos a manejar.
- La responsabilidad de conformar los CAE debe recaer en cada IE, no en la ETC.
- Docentes solventando responsabilidades de operadores.

Etapas de Cierre y Evaluación:

1. Falta de Información a la Comunidad:

- No se entrega un informe detallado sobre el desempeño del operador al cierre de la

vigencia.

Estos cuellos de botella abarcan desde limitaciones financieras y operativas hasta problemas de supervisión y evaluación en cada etapa del Programa de Alimentación Escolar (PAE).

Orinoquía: 24/10/2023	Cumaribo, Vichada Casa de la cultura, Alcaldía de Cumaribo, Vichada	Presencia de 12 personas de la reunión de la siguiente manera: • 11 representantes de cabildos indígenas • 1 representante de educación departamental	La ETC señala que las limitaciones de la entidad en cuanto al seguimiento están relacionadas con la frecuencia en la supervisión de la operación. Esto se debe a que las distancias y las dificultades de acceso complican la oportunidad del seguimiento. Además, destaca que ha habido mejoras en la prestación del servicio, pero la comunicación con los líderes no es adecuada, ya que muchos de ellos no tienen hijos y desconocen el programa. Además, dentro de los resguardos, según lo mencionado, no se sienten representados por la Organización. La Unidad sugiere acompañar a este líder en la contratación del PAE para el período 2025.
---	--	---	---

<i>Pacífica:</i> 8/11/2023	Quibdó, Chocó Biblioteca Arnoldo Palacios	Presencia de 21 personas en la reunión de la siguiente manera: • 3 representantes ETC – Chocó • 1 representante Fiscalía • 11 representantes CRICH • 2 representantes ASOATICH	En la conclusión de la jornada, se llevó a cabo un espacio de diálogo donde representantes de asociaciones, organizaciones y pueblos indígenas expresaron problemáticas en la prestación del Programa de Alimentación Escolar (PAE). La Secretaría de Integración Social del Chocó atendió estas inquietudes. Según la comunidad indígena, se señaló la interrupción no continua del servicio de alimentación escolar en Bojayá. La Entidad Territorial Certificada (ETC) Chocó respondió que, según su seguimiento, no hay novedades al respecto y solicitaron soportes formales que respaldaran esa afirmación. Durante la presentación de la UApA, los participantes consultaron sobre la posibilidad de eliminar el requisito de experiencia mínima para la
---------------------------------------	--	--	--

contratación de asociaciones indígenas en el PAE. El jurídico Henry Cruz aclaró que la normativa de contratación estatal es clara en este requisito, y la UApA no tiene la competencia para modificarla.

Tuchín, Córdoba Auditorio
“Sacúdete” de Tuchín, Córdoba.

Presencia de 82 personas en la reunión
de la siguiente manera:

- 55 representantes indígenas
- 8 representantes PAE
- 6 personas sin cargo
- 2 representantes Fiscalía
- 1 representante VOCAL
- 3 representantes
ASOCAMECAN

Los líderes indígenas expresan su desacuerdo con lo establecido en la Resolución 18858 de 2018, ya que consideran que la imposición de requisitos habilitantes para la contratación vulnera sus derechos. En consecuencia, solicitan ajustar la Resolución y hacerlos partícipes en su construcción. Esto está alineado con los compromisos asumidos por el Presidente de la República, donde la reivindicación de derechos era fundamental.

Es importante destacar que esta resolución surgió después de tres años de mesas de trabajo y concertación en la CONTCEPI, construyéndose en colaboración con representantes de las organizaciones indígenas nacionales.

Por lo tanto, cualquier derogación de la Resolución debería llevarse a cabo

en el marco de este mismo espacio.

Los líderes indígenas son claros al

afirmar que no se sienten

representados ni por la Mesa

Permanente de Concertación, ni por

la CONTCEPI.

<i>Amazonía:</i> 15/11/2023	Mocoa, Putumayo Kiosco de la Secretaría de educación	Se presentan 22 personas en la reunión de la siguiente manera: • 1 representante Agrosavia • 6 representantes PAE Putumayo • 13 representantes de los cabildos	La jornada concluye con un espacio de diálogo abierto entre los participantes, donde representantes de asociaciones, organizaciones y pueblos indígenas expresan problemáticas en la prestación del Programa de Alimentación Escolar (PAE). Estas inquietudes son atendidas por el equipo PAE de profesionales de la UApA y el equipo PAE de la Secretaría de Educación de Putumayo. En respuesta a la presentación de la UApA, se plantean dos preguntas por parte de los asistentes: 1. ¿Es posible eliminar el requisito de experiencia mínima para la contratación de asociaciones indígenas en el PAE? El jurídico Oscar Olarte aclara que la normativa de contratación estatal es clara en este requisito, y la UApA no tiene la competencia para modificarla. 2. ¿Cómo se puede aumentar la
--	---	---	--

financiación del PAE, ya que los costos asociados a la operación no se están concertando? La UApA explica que el proceso de operación del PAE, según la Resolución 18858 de 2018, debe basarse en el diálogo y acuerdos entre la entidad territorial y los pueblos indígenas desde la etapa de planeación. Se destaca la importancia de identificar posibles obstáculos en la implementación del programa durante la fase de planificación, en lugar de abordarlos solo en la ejecución de los contratos.

En cuanto al costeo, se menciona que ambas partes pueden revisar los costos asociados a la operación, pero la propuesta del operador indígena no debe exceder lo proyectado por la entidad Territorial Certificada (ETC).

Se enfatiza la necesidad de revisar las diferencias entre los costeos desde la estructuración del Plan Anual de Inversiones y Gastos (PAIP) y llegar a acuerdos para avanzar con los mínimos solicitados. Además, se sugiere que la ETC explore fuentes de financiación diferentes al presupuesto general de la nación o regalías. Para los pueblos indígenas, se destaca la importancia de revisar la proveeduría local de alimentos, cumpliendo con la Ley 2046 de 2020 y su decreto reglamentario 248 de 2021, lo cual puede beneficiar a los pequeños productores y mejorar los costos de la operación del programa de alimentación escolar.

<i>Amazonía:</i> 21/11/2023	Leticia, Amazonas	Se presentan 34 personas en la reunión de la siguiente manera: • 12 representantes equipo PAE • 5 representantes AZCAITA • 7 representantes cabildos indígenas • 1 representante Asociación de padres de Familia • 3 representantes ACITAM • 1 representante AIZA • 2 representantes AATIS • 1 rector de Institución Educativas	Se realiza un ejercicio exploratorio con los participantes del conversatorio con el fin de identificar y socializar los cuellos de botella en la operación de PAE para pueblos indígenas, en cada una de las etapas; indagando de manera abierta y armónica sobre los aspectos por mejorar a partir de las dificultades evidenciadas concluyendo que dos de los temas con mayor debilidad corresponde a: 1) No se desarrollan procesos de concertación que permitan un ejercicio de articulación y coordinación entre las entidades y 2) las autoridades indígenas señalan la no estructuración de costos diferenciales que atiendan la realidad del territorio.
--------------------------------	-------------------	---	---

Nota: Elaboración propia

Todos los conversatorios cuentan con la misma estructura de desarrollo la que se puede resumir en los siguientes temas desarrollados:

- Presentación de los asistentes

- Aspectos claves de la Resolución 18858 de 2018, en dónde se destaca:
 1. Proceso de Concertación de la Resolución 18858 de 2018:
 2. Objetivo del PAE para Pueblos Indígenas:
 3. Población Objetivo:
 4. Aspectos Claves del Proceso de Priorización y Focalización.
 5. Alcance de la Resolución 18858 de 2018.

- Posteriormente por parte de la Subdirección de Análisis, Calidad e Innovación se continúa con los aspectos claves de la etapa de Planeación e Inicio. Destacando:
 1. Diagnóstico Situacional:
 2. Elaboración Concertada del Plan Alimentario Indígena Propio:
 3. Recomendaciones para la Planeación del Componente Alimentario:
 4. Proceso de Concertación del Plan Alimentario Indígena Propio (PAIP):
 5. Plato Saludable de la Familia Colombiana:
 6. Resumen de Características Generales para la Planeación de Menús:
 - En la etapa de contratación y alistamiento, la Subdirección de Gestión Corporativa y la SACI abordan los siguientes aspectos:

1. Contratación.
2. Plan de Alistamiento.
3. Dinamizadores PAE.
4. Mecanismos de Participación Ciudadana:
5. Funciones de los Comités Dinamizadores PAE.
6. Finalmente se continúa con los aspectos claves de la etapa de cierre y evaluación, abordando los siguientes temas por parte de la profesional de la Subdirección de Gestión Corporativa: liquidación de contratos y retroalimentación, aspectos por mejorar.

COVERSATORIOS VIRTUALES

Tabla 2

Sistematización conversatorios virtuales

<i>Conversatorio y Fecha</i>	Lugar	Asistentes	Cuellos de botella identificados
<i>Andina: 11/10/23</i>	Sala reunión Teams	Se presentan 51 personas pertenecientes a la región Andina pertenecientes a las ETC: Boyacá, Santander, Norte de Santander, Antioquia, Huila,	Se destaca la preocupación por los sesgos significativos en estudios de mercados relacionados con el transporte, especialmente en áreas rurales dispersas. Además, se aborda

Tolima, Caldas,
Risaralda y Quindío

el desafío de adaptarse a las condiciones existentes, donde muchos en estas áreas utilizan transportes diferentes, lo que aumenta los costos.

También se debe resaltar, los desafíos específicos que enfrentan municipios de diferentes regiones en términos de acceso y disponibilidad de alimentos. El problema es el alto precio de los alimentos, que afecta la capacidad de compra de la población. La llegada de alimentos deteriorados debido a la lejanía de los lugares. La alimentación llega tarde, y los recursos no llegan a tiempo, lo que también afecta la emisión de facturación electrónica. Se

menciona un detalle adicional, donde la comunidad no consume enlatados o embutidos debido a que no forman parte de su alimentación autóctona.

Por último, se menciona que hay desafíos relacionados con la inclusión de alimentos territoriales que carecen de fichas técnicas y enfrentan obstáculos debido a su preparación artesanal, lo que les impide tener facturación. Se aborda la posibilidad de incorporar alimentos de producción primaria que no cumplen con la normatividad del INVIMA, en su mayoría sin notificación sanitaria. Se

destaca que, aunque la compra se realiza a través del operador y este debe proporcionar una factura electrónica, los pequeños productores no responsables de IVA pueden usar un documento de no obligados

<i>Orinoquía:</i>	Sala reunión Teams	Aunque hubo llamado en 2 ocasiones en ambas ocasiones no se logró completar el aforo requerido, aunque el 24 de noviembre ETC Vichada logró la conexión, las demás ETC citadas no se conectaron para realizar la reunión por lo que no se procede.
20/10/23 y		
24/11/23		

Nota: Elaboración propia

MAPEO DE ACTORES

1. Introducción

El «mapeo de actores» es una herramienta estratégica que se utiliza para analizar las relaciones y posiciones de los actores sociales en un tema específico. Ayuda a identificar alianzas, conflictos y figuras clave, lo que facilita la toma de decisiones dirigidas hacia los actores adecuados en un momento dado. Este enfoque se utiliza para diagnosticar relaciones en un entorno social, planificar estrategias y comprender dinámicas locales. Su objetivo es comprender las percepciones y relaciones entre los actores para establecer relaciones efectivas en un contexto particular. Además, el «mapeo de actores claves» (MAC) implica representar gráficamente a los actores, sus acciones y objetivos en un proyecto, permitiendo una comprensión más profunda de la realidad social.

Parte de este documento es verificar cuál es la mejor estrategia para realizar una actualización del mapeo de actores clave respondiendo la pregunta ¿Cuáles son los actores clave para la formulación de la política de PAE a nivel Nacional como Territorial? Por otro lado, se realiza una propuesta de actualización de mapeo de actores que integra el método elegido después del análisis para su desarrollo dentro de la UApA.

Parte de este documento tiene como objetivo verificar cuál es la mejor estrategia para llevar a cabo una actualización del mapeo de actores clave, respondiendo a la pregunta: ¿Quiénes son los actores clave para la formulación de la política de PAE a nivel nacional y territorial? Por otro lado, se elabora una propuesta para la actualización y desarrollo del mapeo de actores, la cual integrará el método elegido después del análisis, para su desarrollo dentro de la UApA.

Primeramente, se plantea un marco teórico de sobre el mapeo de actores, qué son, como deben realizarse, para que sirven. Segundo punto se presenta el desarrollo de una metodología para la actualización del mapa de actores, para presentarlo, sin embargo, dadas las dificultades de tiempo, dinero y personal, no se puede realizar una mejor actualización del mapeo de actores para un correcto análisis.

2. Objetivo

Definir la metodología para desarrollar y actualizar el mapa de actores para la UApA, mediante las estrategias metodológicas que permitan una efectiva recolección de datos cualitativos para lograr que sea entendible y se pueda continuar desarrollando en el tiempo.

3. Términos y definiciones

Mapa de actores: El “mapeo de actores” es una técnica o enfoque utilizado en diversas disciplinas, como la sociología, la ciencia política, la gestión de proyectos y la planificación estratégica, para identificar, analizar y visualizar las relaciones y roles de los actores involucrados en un sistema, proceso o situación particular. Estos “actores” pueden ser individuos, organizaciones, instituciones, grupos sociales, o cualquier entidad que desempeñe un papel en un contexto dado. (Ministerio del trabajo, 2016)

Stakeholders: Un *stakeholder* es un término en inglés que se utiliza comúnmente en el ámbito de los negocios, la gestión, la responsabilidad social corporativa y otros contextos para referirse a cualquier individuo, grupo, organización o entidad que tiene un interés o una “participación” en un proyecto, una empresa, una decisión o una situación particular. Los *stakeholders* son personas o grupos que pueden verse afectados por las acciones de una empresa u organización, o que pueden influir en esas acciones (Freeman, E. 2010).

4. Acercamiento teórico

La definición más común y citada sobre el mapa de actores corresponde a R. Edward Freeman, quién argumenta que cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de una organización, puede ser denominado como *Stakeholder* (Freeman, 2005). A partir de ello, se resalta la importancia de identificarlos por jugar un papel determinante en el desarrollo de cualquier actividad social.

En el análisis de mapas de actores se busca establecer las acciones y las relaciones de los *stakeholders* respecto a sus niveles de compromiso, participación, resistencias, empoderamiento y coaliciones (Arango – Gallego, 2014). Es decir, se centra en «mapear», en términos generales, el interés, el poder, la posición y las estrategias de interacción de los actores. Supone «una herramienta vital para identificar aquellas personas, grupos y organizaciones que tienen intereses significativos y legítimos en temas específicos». (UN-Habitat, 2001: 22).

Ahora bien, se puede identificar personas, grupos y organizaciones que son importantes tener en cuenta, en tanto influyen o son afectados directamente por la forma de entender un problema, de escoger su solución, de implementarla en el escenario social y de evaluarla. Así, el análisis de actores va más allá de solo identificar a grupos para analizar las interacciones declaradas y no declaradas en relación con la política, al igual que su naturaleza y grado de su organización o habilidad de movilizarse detrás a propósitos comunes (Arango – Gallego, 2014).

De hecho, se puede decir que una buena parte de los ejercicios de mapeo de actores para un proceso de política pública (aunque no exclusivamente) se centran en determinar algunas características generales de actores. A saber: poder, organización, intereses, e identificación de tensiones.

Por poder, suelen entender la influencia (formal o informal) que tiene un actor para promover ideas o comportamientos en otros actores; la capacidad de resonancia, es decir, su posibilidad de hacer “ruido” y la magnitud de ese “ruido” en el escenario social; y la confianza y las relaciones que tienen con otros actores como posibilidad de intermediación.

Por organización, se revisa el nivel de cohesión interna y cohesión de decisiones y acciones y la centralización de las discusiones internas; y la representatividad, entendida como su nivel de reunión de intereses y poblaciones. Por intereses, se suele entender el grado de importancia que un actor le da a un tema específico; la visión entendida como la versión del problema público que tienen, sus causas y posibles alternativas solución; su percepción respecto a una política operante y los actores involucrados; y los intereses particulares del actor respecto a sus dinámicas individuales o grupales. Por identificación de tensiones, se revisan los conflictos y acuerdos entre los actores, las coaliciones temáticas o coyunturales y los enfrentamientos, estudiados sobre las interacciones, las relaciones, los intereses y los territorios (Silva, 2015). Finalmente, el análisis de actores también puede, desde un enfoque institucional de análisis de política pública, buscar entender las reglas y el contexto que delimitan (incentivando o desincentivando) comportamientos, relaciones e interacciones de los actores en la Arena de Acción (Ostrom – Polski, 1999), para luego analizar la naturaleza de los actores involucrados (sus recursos, repertorio de acciones, interés, intereses e influencia en el problema específico), y finalmente, estudiar el entorno de política, las

tensiones que surgen de las interacciones y las dinámicas de cooperación o conflicto entre los participantes.

Por lo que, el mapeo de actores se utiliza como una herramienta para comprender la realidad de un contexto social específico, funcionando de manera análoga a una “instantánea” que captura a las personas y grupos involucrados en el abordaje de un problema público. Su función principal es identificar a los actores, sus intereses, recursos, estrategias para la toma de decisiones y acciones. Además, permite diagnosticar las relaciones entre tomadores de decisiones, actores activos y grupos problemáticos en un entorno social, lo cual es esencial para alcanzar consensos, planificar estrategias y abordar situaciones complejas.

El Mapeo de Actores Clave es una variante que se centra en identificar y visualizar a los diversos actores sociales involucrados en un proyecto o programa, junto con sus relaciones y conexiones. El Mapeo de Actores Clave facilita la comprensión de alianzas, conflictos y actores influyentes, lo que simplifica la orientación de acciones específicas hacia los actores apropiados en momentos particulares. También se emplea para obtener un entendimiento rápido y estructurado de las relaciones sociales en una zona específica.

En resumen, el mapeo de actores como el mapeo de actores clave son herramientas valiosas para comprender y abordar problemas sociales, identificar a los actores pertinentes y diseñar estrategias efectivas basadas en las relaciones sociales y los intereses en juego.

Existen distintos tipos de actores sociales:

- 1. Actores Sociales Individuales:** Son personas que tienen algo en juego, ya sea positiva o negativamente, en función de los resultados de una intervención o las acciones de otros actores.
- 2. Actores Claves:** Estos actores desempeñan un papel significativo en una intervención, ya sea influyendo de manera positiva o negativa, o siendo esenciales para el desarrollo de una situación en particular.
- 3. Actores Colectivos:** Los actores colectivos se caracterizan por cumplir cinco criterios fundamentales: disponen de un sistema de toma de decisiones colectivas, comparten intereses comunes, cuentan con mecanismos de integración, tienen representación interna y externa, y poseen capacidad para la innovación.

Un actor social es cualquier entidad, ya sea individual o colectiva, que desempeña un papel en un contexto social específico y busca alcanzar objetivos definidos. Su función y sus intereses en dicho contexto determinan su naturaleza como actor social.

5. Marco metodológico:

Teniendo en cuenta el marco teórico ya mencionado se propone, en formato de guía, una metodología para la elaboración y actualización de un mapa de actores:

Estrategia metodológica

Tipo de estudio

En la primera etapa de la investigación, que se expone en este documento, se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio que permitió identificar de manera inicial los tipos de actores del PAE, sus roles y responsabilidades dentro del mismo.

Identificación de los Stakeholders

En una primera fase, y con el fin de poder realizar la exploración con los actores, se convocan a aquellos que a enero de 2024 hubiesen sido identificados por la UApA, y que quisieran participar voluntariamente en unos encuentros actorales, de carácter tanto Nacional como Territorial.

Es importante que se haga un análisis documental de actores claves ya realizados en la Unidad, con el fin de según Del Castillo “identificar y analizar a los actores involucrados (positiva o negativamente) en las acciones para el desarrollo; al mismo tiempo se debe tener conocimiento sobre las posibilidades de interacción y alianza con cada actor analizado” (2014, p. 9)

La estrategia metodológica que se propone a utilizar es la denominada Mapeo de Actores, o Mapeo de *Stakeholders*. Los actores o *stakeholders* hacen referencia a una institución, organización o persona que «en el marco de una estrategia de gestión institucional, cuente con autonomía en la toma de decisión, capacidad de decidir e influir (positiva o negativamente) y con una relevancia a escala territorial» (Condesan, 2014; PNUD, 2013, citados por Mintrabajo, 2016, p. 9).

A través de esta estrategia se pretende obtener los insumos necesarios, desde un ejercicio participativo, para establecer de forma inicial la alineación, articulación y el ajuste de los roles y las responsabilidades de los actores involucrados en la implementación del PAE, con principios y lineamientos en pro del mejoramiento del PAE.

Se realizan 2 fases para el desarrollo del mapa de actores. Como primera fase, se realiza una primera recopilación de datos cualitativos, desde recopilación de datos primarios (Entrevistas, talleres, datos bibliográficos) a datos secundarios (bibliografías, recopilación de documentos referentes al tema, datos bibliográficos secundarios)

Desarrollo

Dada la magnitud del mapa de actores claves, que es significativamente grande podemos mencionar que la mejor metodología para el desarrollo de un nuevo mapa de actores o su actualización es por medio del Sistema de Marco Lógico que menciona como el sistema por el que se alcance a ver una mejor comunicación entre los actores con lo que se desea lograr con el mapa de actores.

En este orden de ideas tenemos que luego del análisis, caracterización e identificación de los actores clave en documentos previos, se debe identificar los actuales por medio de recolección de datos cualitativos, a nivel nacional, además de diferentes entidades que confluyen en el PAE, para identificar de mejor manera los actores clave a nivel nacional.

La actualización del mapa de actores busca crear discusión, disertación y participación colectiva desde la multidisciplinariedad, con el fin de definir los tipos de actores, su clasificación de acuerdo con variables sectoriales, y sus responsabilidades dentro del Sistema, así como su identificación.

Al momento de la realización del mapeo de actores se identifican los siguientes pasos:

Diagnóstico inicial del sector y planeación del proceso. El diagnóstico del sector partió de la comprensión de la estructura del PAE, su marco normativo, sus componentes y la manera como se articulan con el funcionamiento y desarrollo del PAE.

Asociado a ello, también se pudo hacer una revisión de fuentes secundarias, como páginas web, documentos de la política, normas legislativas y

memorias de los Diálogos Nacionales con comunidades y con las ETC, de esta manera se puede tener:

- a. Identificación de los aspectos básicos que direccionan la política
- b. Empezar con la identificación de los actores del sistema

En esta etapa, se realizan entrevistas de carácter etnográfico, además de la participación en espacios con algunas comunidades indígenas, con la que se busca:

- I) Explorar información general institucional acerca de la política.
- II) Indagar sobre la definición sistémica del problema, que consistía en la carencia de una real identificación de los actores que componen el sistema.
- III) Identificar actores, características, y su relevancia dentro del Sistema.

Clasificación y caracterización de actores.

En el marco del ejercicio participativo del mapeo se clasificaron los actores que en una primera fase de revisión documental se había logrado identificar.

En este contexto, la comprensión del diagnóstico inicial del sector y la planeación del proceso juegan un rol fundamental. Entendiendo el complejo macro organizacional en el cual se desenvuelve la política se pretende evidenciar variables comunes a los actores, como: ubicación en el sistema, área de competencia, funciones, tipos de relaciones y nivel de participación política.

Una vez identificados los actores una primera fase se procede a caracterizar de acuerdo con el rol que cumplen dentro del sistema, la dinámica que ejercen cada uno de ellos con la implementación de la política.

La metodología por seguir será la utilizada por Pozo S., A. (2007) en donde la organización perfecta del mapa de actores es (ver Tabla 3):

Tabla 3
Organización Mapeo de actores

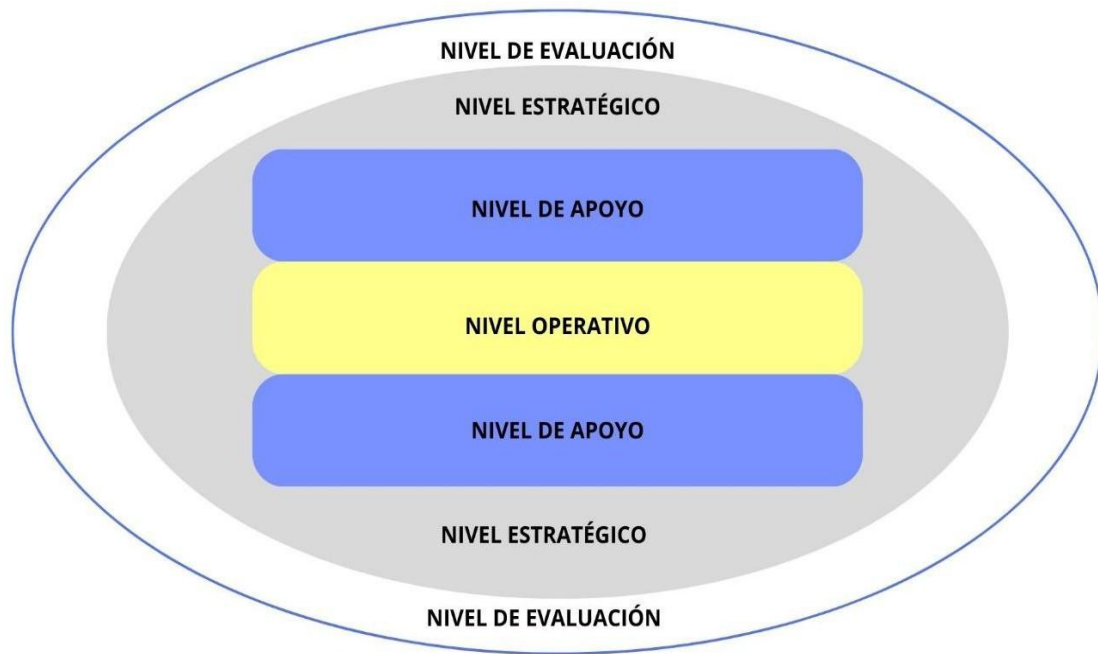
Tipo de organización o actor	Actor	Ubicación en el contexto Nacional o Territorial	Rol en el marco de la Política Pública de PAE	Articulación
Clasificación de los diferentes actores sociales de acuerdo con su naturaleza.	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en el PAE en los niveles Nacional y Territorial.	Filiación social o institucional dentro del PAE.	Funciones de cada actor y objetivo que persigue dentro de las acciones en PAE en el marco de la Política Pública de Alimentación Escolar	Espacio o mecanismos de vinculación o articulación con la Política Pública PAE.

Nota: Tabla de elaboración propia a partir del texto de Pozo Solís, A. (2007). Mapeo de Actores Sociales. Disponible en:
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Pozo S. (2007) define una clasificación en niveles, para de esta manera ubicarlos de una manera lógica de la siguiente manera (ver figura 1):

Figura 1.

Clasificación de niveles mapeo de actores



Nota. Elaboración propia a partir del texto de Pozo Solís, A. (2007). Mapeo de Actores Sociales. Disponible en:
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Nivel estratégico: Los actores que hacen parte de este rol estratégico deben cumplir con la función de dirigirse hacia el cumplimiento del rol misional del PAE, sus metas y objetivos, desde una visión sistémica integral.

Nivel de apoyo: tiene que ver con todo aquello que brinde soporte y guía al cumplimiento de las metas y los objetivos del PAE. Se encuentran todos aquellos actores que, desde su quehacer, hacen posible, favorecen y soportan el rol operativo, así como la inclusión, armonización y adaptación de los actores al sistema a través del uso e implementación de las herramientas contempladas en la política.

Nivel operativo: se relaciona con la ejecución de objetivos, actividades y tareas puntuales que se realizan bajo los lineamientos de los roles estratégicos y de apoyo.

Nivel de evaluación: Es transversal al sistema, se define a partir del diseño de la política como marco de referencia que permite enfocar los esfuerzos de los actores que integran el mismo hacia el logro de los objetivos, por lo cual se requiere que estos sean claros y medibles.

Análisis de relaciones entre actores.

En esta fase del procedimiento, una vez que se han identificado, clasificado y caracterizado a los participantes, se determinan las posibles acciones que cada uno de ellos emprende, en concordancia con su función y responsabilidades, en el proceso de adoptar las directrices del PAE. Estas acciones definen su plan de acción y sus interacciones tanto con el sistema como entre ellos.

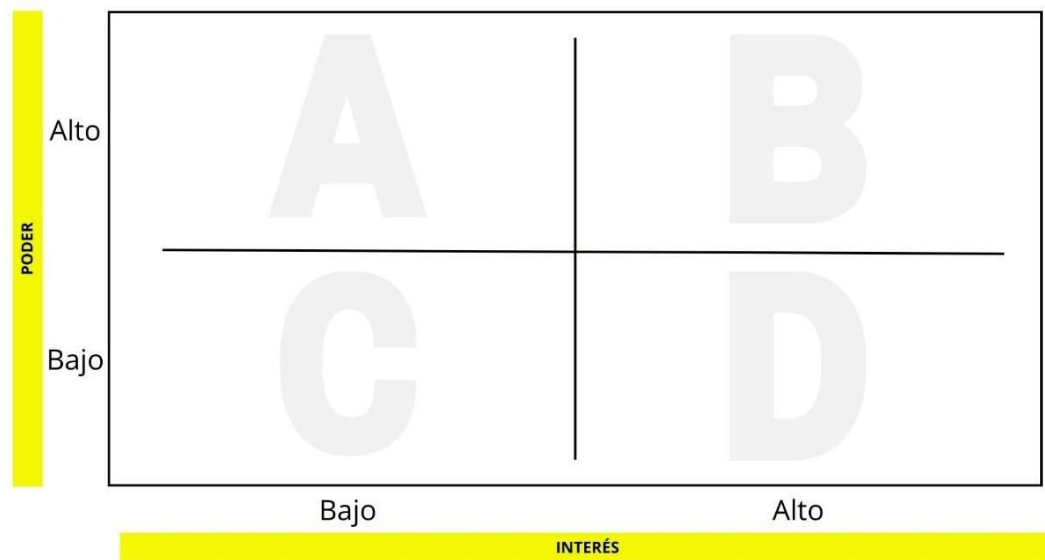
En este momento, se busca llevar a cabo reuniones entre los participantes con el objetivo no solo de validar el proceso hasta las directrices propuestas, abordando aspectos como el tipo de participante, su función en el sistema, la clasificación de funciones y las responsabilidades.

En relación con el análisis de niveles de poder e interés, se emplea el modelo de Gardner, que facilita la identificación y orientación en la clasificación de los participantes y el tipo de relaciones que deben desarrollarse en cada grupo. Esto permite definir estrategias focalizadas, logrando un relacionamiento efectivo y garantizando un acompañamiento viable en las agendas institucionales.

Este análisis se lleva a cabo mediante una matriz de doble entrada de 2x2, que clasifica según el nivel de interés/poder. A partir de este tipo de herramientas, es posible mejorar las estrategias de relacionamiento y la toma de decisiones efectiva, ya que establece cómo el grado de poder de cada participante le permite gestionar sus relaciones según el nivel de interés que represente (ver figura 2).

Figura 2

Matriz 2x2 clasificación de actores



Nota. Elaboración propia a partir del texto de Pozo Solís, A. (2007). Mapeo de Actores Sociales. Disponible en:

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Según el análisis, aquellos participantes con un elevado interés poseen una mayor capacidad para influir en la estrategia, mientras que aquellos con bajo interés y escaso poder tienen un menor potencial para afectar el desarrollo de la estrategia y requieren un esfuerzo adicional para lograr su participación efectiva como socios estratégicos en agendas territoriales.

A partir de este ejercicio y en consonancia con las necesidades del análisis, se pueden crear diversas matrices, tales como Poder/Interés, Influencia/Interés, Poder/Dinamismo y Cooperación/Amenaza. Además, se sugiere ampliar la caracterización de los participantes clave, llevando a cabo no solo una evaluación cualitativa, sino también un análisis detallado de sus atributos principales. (Ver Anexos)

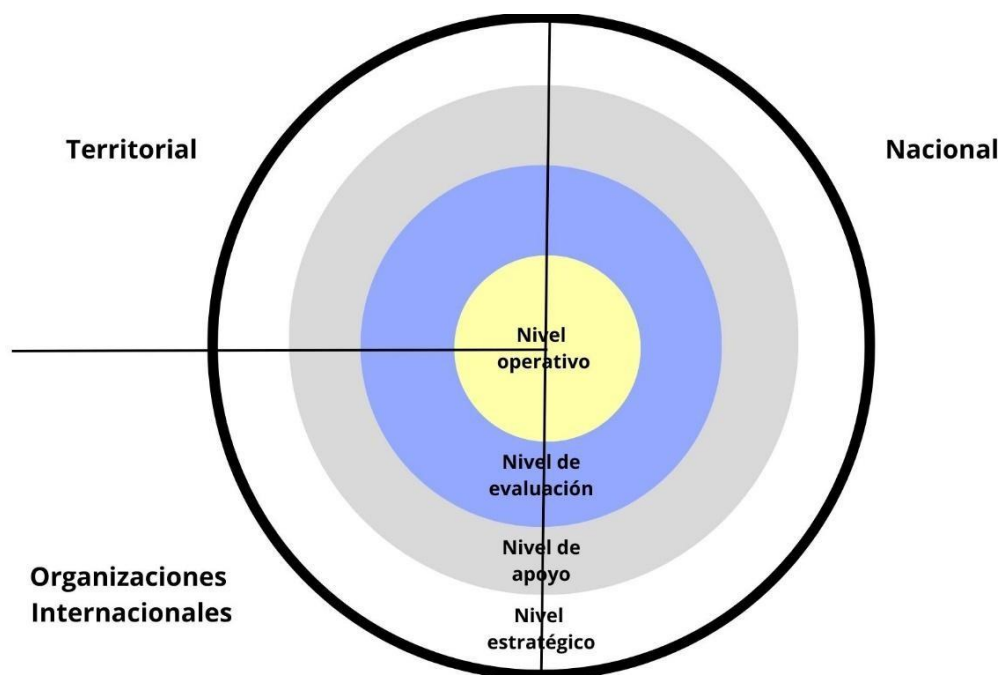
Mapa de actores interactivo

Finalmente se analiza el desempeño de los actores teniendo en cuenta los resultados globales de las variables anteriores. Para este caso, se toma como base el ejercicio planteado por con respecto al diseño del mapa de actores interactivo/didáctico, este ejercicio permite visualizar gráficamente la relevancia de los actores según las categorías de (actor clave, actor primario, actor secundario) y el tipo de actor (sector) que representa. De esta manera es posible identificar los actores con mayores capacidades, representatividad y relevancia frente a las temáticas analizadas (Ver anexo: entrevistas), lo que se logra identificando identificándolos a través de las entrevistas realizadas a todas las dependencias.

Partir de las variables se realiza un mapa interactivo de la relación de cada actor en la participación del PAE (Ver anexo: relaciones de poderes PAE) que se realiza a partir del siguiente mapa interactivo de relaciones (ver figura 3):

Figura 3

Mapa de actores interactivo



Nota. Elaboración propia a partir del texto de Pozo Solís, A. (2007). Mapeo de Actores Sociales. Disponible en:
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

4. Conclusiones

En el caso del Programa de Alimentación Escolar (PAE), el mapeo de actores es especialmente importante porque permite identificar a los actores clave que tienen un papel fundamental en la implementación y gestión del programa, tales como el Ministerio de Educación Nacional, las entidades territoriales, los operadores del programa, los docentes, los estudiantes y las familias. Además, el mapeo de actores permite identificar las relaciones y configuraciones de influencia entre estos actores, lo que es fundamental para diseñar estrategias efectivas de coordinación y colaboración entre ellos. Con esta información, se pueden tomar decisiones informadas y diseñar estrategias más efectivas para mejorar la gestión del Programa de Alimentación Escolar y garantizar que los estudiantes reciban una alimentación adecuada y de calidad.

Los resultados del mapeo de actores pueden ser utilizado para mejorar la efectividad de una intervención en el PAE de parte de entes como la UApA o las ETC. El mapeo permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y, por ende, admite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento. Además, es un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, diálogos, concertaciones, etc.) con ello no solo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que se están invitando a participar. La utilización del mapa social es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar y/o construir en conjunto el programa de acción a seguir.

Con base en la recapitulación de los logros alcanzados durante los conversatorios sobre el Programa de Alimentación Escolar (PAE), se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Fomento del Diálogo Abierto:

La creación de un espacio de diálogo abierto al final de las jornadas demuestra un compromiso con la transparencia y la participación de los diferentes actores involucrados en el PAE. Este enfoque facilita la expresión de preocupaciones y la generación de soluciones colaborativas.

2. Rol Significativo de los Representantes:

La participación de representantes de asociaciones, organizaciones y pueblos indígenas resalta la importancia de incluir voces diversas en la discusión y toma de decisiones relacionadas con el programa. Esto contribuye a una representación más completa de los intereses y necesidades de la comunidad.

3. Atención Efectiva a Inquietudes:

La atención dedicada a las inquietudes expresadas por los participantes evidencia un compromiso por parte de las autoridades y equipos responsables del PAE para abordar y resolver problemas de manera eficiente. Esto fortalece la confianza en el proceso y en la capacidad del programa para adaptarse a las necesidades cambiantes.

4. Claridad sobre Requisitos de Contratación:

La aclaración sobre el requisito de experiencia mínima para la contratación de asociaciones indígenas subraya la importancia de cumplir con la normativa de contratación estatal. Esto garantiza un proceso justo y transparente, al tiempo que destaca la necesidad de evaluar y, si es necesario, ajustar los requisitos establecidos.

5. Revisión de la Financiación del PAE:

La consideración de preguntas e inquietudes relacionadas con la financiación del PAE indica una voluntad de evaluar y mejorar la eficiencia financiera del programa. La revisión de los costos asociados a la operación refleja un enfoque proactivo para garantizar la sostenibilidad y el impacto positivo a largo plazo del PAE.

6. Énfasis en la Importancia de la Planificación:

Hay que destacar la importancia de abordar posibles obstáculos durante la fase de planificación subraya la necesidad de una estrategia integral y preventiva. La planificación cuidadosa contribuye a la identificación temprana de desafíos potenciales, mejorando así la implementación exitosa del programa.

En conjunto, estos puntos revelan un enfoque integral y colaborativo en la gestión del Programa de Alimentación Escolar, evidenciando una preocupación genuina por la participación comunitaria, la eficiencia operativa y la adaptabilidad a medida que se busca mejorar continuamente el impacto del programa en la comunidad educativa.

Recomendaciones

A partir de mi análisis, formulé una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la

implementación del PAE y a garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Estas recomendaciones se centran en los siguientes aspectos:

- Fortalecer la gobernanza multiactor: Promover la participación de las comunidades, organizaciones sociales y otros actores relevantes en todas las etapas del ciclo de política pública, desde la formulación hasta la evaluación.
- Reconocer la diversidad territorial y cultural: Adaptar las estrategias del PAE a las particularidades de cada región, considerando factores como la geografía, la cultura, los sistemas alimentarios locales y la diversidad étnica.
- Incorporar un enfoque de ciclo de vida: Ampliar la mirada más allá de la provisión de alimentos, considerando aspectos como la producción sostenible, la educación alimentaria y nutricional, y la promoción de hábitos alimentarios saludables.
- Monitorear y evaluar los impactos: Implementar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir los resultados del PAE, identificar las brechas existentes y ajustar las estrategias en consecuencia.
- Fortalecer las capacidades institucionales: Invertir en la capacitación del personal de las entidades involucradas en la implementación del PAE, garantizando que cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y efectiva.

Reflexiones finales

Mi experiencia en la UApA me ha permitido comprender la importancia de la política pública como herramienta para promover el desarrollo social y garantizar el derecho a la alimentación. Sin embargo, también he sido testigo de los desafíos que enfrenta la implementación del PAE, relacionados con la complejidad de las dinámicas territoriales, la diversidad de actores involucrados y la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional. A pesar de los desafíos, estoy convencido de que el PAE tiene un gran potencial para mejorar la calidad de vida de millones de niños y niñas en Colombia. Mi deseo es que este trabajo contribuya a fortalecer la implementación del programa y a garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una alimentación adecuada y saludable que les permita alcanzar su máximo potencial.

Bibliografía

Arango, C., & Gallego, L. (2014). Mapa de actores. En J. Giraldo, A. J. Rendón y G. Duncan (Eds.), *Nuevas modalidades de captación de rentas ilegales en Medellín*. Medellín: Empresa para la Seguridad Urbana (ESU) -Universidad EAFIT - Alcaldía de Medellín.

Bohórquez, N. V., Hernandez, J. A. Q., Salazar, C. P. Z., & Schneider, S. (2018). Construcción social de mercados institucionales como estrategia de desarrollo rural sustentable. *Interações (Campo Grande)*, 193-207. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i1.1589>

Centro de Análisis Político. (2012). Mapa de actores para la construcción de una política pública de trabajo decente en Medellín. En J. Rosado y L. Tobón, *Medellín construye trabajos decentes*. Medellín: ENS - OIT - Alcaldía de Medellín.

Castiblanco Cardenas, L. (2017). *Diseño de un índice de riesgo en la contratación pública en Colombia: caso aplicado Programa de Alimentación Escolar (PAE)* [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/884443ce-58ac-4543-9411-4cf452dfa8e1/content>

Díaz del Castillo, J. F. C. (2013). La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. *Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 14(1), 27. https://doi.org/10.21930/rcta.vol14_num1_art:264.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Ley No. 1098 de 2006 [L.R.L.]. (2012, 8 de noviembre). *Por la cual se expide el Código de la Infancia y Adolescencia*. Congreso de la República de Colombia.

Ministerio de Trabajo (2016). Metodología de mapeo de actores locales y espacios de discusión a nivel territorial en el marco del trabajo decente. Mintrabajo 3. EC-FAO (2006).

Stakeholders Analysis [Anexo I de la lección

“Entendiendo las necesidades de información de los usuarios” del Programa de Información sobre la Seguridad Alimentaria para la Acción, FAO-UE]. Recuperado el 31 de marzo de 2019. (Disponible en:

http://www.fao.org/elearning/course/f6/en/pdf/trainerresources/annex0140_01.pdf).

Müller, P. (1998). La producción de las políticas públicas. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales, 12, 65-75.

Ostrom, E., & Polski, M. M. (1999). An Institutional Framework for Policy Analysis and Design. Indiana University.

PINILLA JIMÉNEZ, B. E. (2016). Impacto del Programa de Alimentación Escolar PAE en la seguridad alimentaria del municipio de Manizales, departamento de Caldas, Colombia (2014-2018). *III Biental: Latinoamerica y Caribeña de Infancias y Juventudes*, 3, 22-30.

[https://www.researchgate.net/profile/Ana-Horta-](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Horta-Vellojin/publication/331285215_Bilinguismo_para_la_articulacion_entre_la_educacion_media_y_la_educacion_para_el_trabajo_en_Colombia/links/5de79af0299bf10bc33d9d65/Bilinguismo-para-la-articulacion-entre-la-educacion-media-y-la-educacion-para-el-trabajo-en-Colombia.pdf#page=22)

[Vellojin/publication/331285215_Bilinguismo_para_la_articulacion_entre_la_educacion_media_y_la_educacion_para_el_trabajo_en_Colombia/links/5de79af0299bf10bc33d9d65/Bilinguismo-para-la-articulacion-entre-la-educacion-media-y-la-educacion-para-el-trabajo-en-Colombia.pdf#page=22](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Horta-Vellojin/publication/331285215_Bilinguismo_para_la_articulacion_entre_la_educacion_media_y_la_educacion_para_el_trabajo_en_Colombia/links/5de79af0299bf10bc33d9d65/Bilinguismo-para-la-articulacion-entre-la-educacion-media-y-la-educacion-para-el-trabajo-en-Colombia.pdf#page=22)

Pozo Solís, A. (2007). Mapeo de Actores Sociales [Documento de trabajo PREVALFIDA]. Recuperado el 31 de marzo de 2019. (Disponible en: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>).

PNUD (2011). Afrocolombianos: Sus territorios y condiciones de vida. Cuaderno del Informe de Desarrollo Humano.

PNUD (2011). Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011: Razones para la Esperanza. Bogotá.

UN-Habitat (2001). Tools to support participatory urban decision making. Nairobi: UN-

Habitat.

Yaneth, R. R. N., (2011, enero). *El desplazamiento forzado en Colombia: una revisión histórica y demográfica*. Scielo. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-72102011000100141&script=sci_arttext