

Sistema de Monitoreo y Evaluación basado en resultados para la reconstrucción de El Salado

Carolina Rodríguez Bolívar

Serie Documentos de Trabajo EGOB 2014

Edición No. 12

ISSN 2215 – 7816

Edición electrónica

Mayo 2014

© 2014 Universidad de los Andes - Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque AU

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfonos: 3394949 / 99 Ext. 2073

escueladegobierno@uniandes.edu.co

<http://gobierno.uniandes.edu.co>

Director Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carlos Caballero Argáez

Gestora Editorial Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Marcela María Villa Escobar

Autor

Carolina Rodríguez Bolívar

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Sistema de Monitoreo y Evaluación basado en resultados para la reconstrucción de El Salado¹

Carolina Rodríguez Bolívar²

Resumen

Este estudio desarrolla un Sistema de Monitoreo y Evaluación Basado en Resultados para el proceso de reconstrucción social y económica de El Salado. En este centro poblado la Fundación Semana lidera una alianza donde convergen actores del sector privado y público para reconstruir las condiciones de vida la población víctima del conflicto armado que ha retornado a El Salado. El documento contiene una descripción del desplazamiento interno forzado en Colombia y una revisión de experiencias internacionales sobre la implementación de programas en situaciones de postconflicto. Posteriormente, presenta el proceso de construcción del sistema de monitoreo y evaluación de acuerdo con la metodología de Kusek y Rist del Banco Mundial, en el cual se elaboraron el modelo lógico del programa, los indicadores de producto y de resultado, los tableros de control, la primera medición de los indicadores y las recomendaciones para el uso y mantenimiento del sistema. Los resultados de la investigación muestran un cumplimiento de 70% las metas de implementación y un logro de seis de los trece resultados esperados en el proceso de reconstrucción social y económica de El Salado.

Este estudio permite a la Fundación Semana facilitar las tareas de monitoreo de los proyectos, así como evaluar el logro de resultados de acuerdo con los objetivos del programa, y de esta forma contribuir al análisis de políticas públicas enfocadas en construcción de la paz y postconflicto.

Palabras claves: monitoreo y evaluación, resultados, modelo lógico, reconstrucción postconflicto, El Salado.

¹ Esta investigación fue presentada como tesis de Maestría en Políticas Públicas en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de Los Andes en diciembre de 2012, bajo la dirección de Sandra García Jaramillo.

² Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Av Jimenez No. 7 A -17. Bogotá. Email: carol.bolivar@gmail.com

Abstract

This research develops a Results-Based Monitoring and Evaluation System for the process of social and economic reconstruction of El Salado. In this small town, Semana Foundation leads an alliance where actors from private sector, public sector, international cooperation and social organizations converge to rebuild the living conditions of the victims of armed conflict who have returned to El Salado. This paper shows a description of forced internal displacement in Colombia and a review of international experiences about program implementations in post-conflict contexts. Afterwards, it presents the building process of a Results-Based Monitoring and Evaluation System according to the methodology of Kusek and Rist from World Bank. This process provides the logic model of the program, indicators to monitoring outputs and outcomes, reporting tables, first measuring of indicators and recommendations for use and maintenance of the system. The research findings show a progress of 70% of the implementation targets and an accomplishment of six out of thirteen outcomes expected in the process of social and economic reconstruction of El Salado.

The Results-Based Monitoring and Evaluation System enables Semana Foundation to make easier monitoring tasks for projects, as well as assessing outcomes achieved according to the program objectives. Thereby it could contribute to the public policy analysis focused on peace building and post-conflict.

Key words: monitoring and evaluation, results, logic model, post-conflict reconstruction, El Salado.

Agradecimientos

A todo el equipo de trabajo de la Fundación en Bogotá y en El Salado, en especial a Claudia García su directora, por permitirme participar en esta iniciativa, por acompañarme y brindarme la información requerida para desarrollar este trabajo, pero más allá de esto por su enorme compromiso con El Salado y el bienestar de sus habitantes. A la excelente disposición de los socios de la Alianza que hicieron parte de mis entrevistas, cuya profundidad y aporte fue esencial.

A la comunidad de El Salado quienes me acompañaron en entrevistas y visitas a proyectos, compartiendo sus historias de vida y los más interesantes detalles del proceso de reconstrucción de El Salado, me ayudaron así a comprender la realidad de su comunidad y la importancia de este proyecto como símbolo de reconciliación y en el país.

A los profesores, Sandra García por su constante orientación y motivación, sus acertadas observaciones e invaluable claridad metodológica. Al profesor Pablo Sanabria por la cuidadosa lectura del documento y las observaciones que contribuyeron a mejorar el producto final de la investigación.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Definición del problema	3
2.1. <i>Desplazamiento Forzado en Colombia</i>	3
Figura 1. Evolución del desplazamiento anual en Colombia (1997-2011).....	3
2.2. <i>Impactos del desplazamiento forzado en Colombia</i>	4
2.3. <i>La Política Pública para la Población Desplazada</i>	5
2.4. <i>La intervención en El Salado</i>	6
3. Pregunta y objetivos de la investigación	8
4. Revisión de Literatura: experiencias internacionales sobre intervenciones en situación de postconflicto	9
4.1. <i>Objetivos de una intervención en el postconflicto</i>	10
4.2. <i>Experiencias internacionales</i>	12
Cuadro 1. Resumen casos de intervenciones desarrolladas en situación de postconflicto.....	12
Cuadro 2. Análisis intervenciones desarrolladas en situación de postconflicto.....	13
4.3. <i>Sistemas de monitoreo y evaluación de programas</i>	17
5. Metodología	18
Figura 2. Pasos para el diseño, construcción y mantenimiento de un sistema de M&E basado en resultados.....	19
Paso 1. <i>Disposición para la evaluación</i>	19
Paso 2. <i>Acuerdo sobre los resultados a monitorear y evaluar</i>	19
Figura 3. Elementos del modelo lógico.....	20
Cuadro 3. Lista de miembros de la comunidad y de la Alianza entrevistados.....	20
Cuadro 4. Actividades y fuentes para la elaboración del modelo lógico.....	21
Paso 3. <i>Selección de indicadores claves para el monitoreo</i>	21
Cuadro 5. Formato para la matriz de Selección de Indicadores.....	22
Paso 4. <i>Calcular la línea de base</i>	22
Paso 5. <i>Seleccionar el objetivo o metas para los indicadores</i>	23
Cuadro 6. Formato para el tablero de control de indicadores con línea de base y metas..	23
Paso 6. <i>Monitoreo de resultados de la intervención en El Salado</i>	23
Paso 7. <i>Evaluación del programa</i>	23
Paso 8. <i>Reporte de resultados</i>	24
Cuadro 7. Formato para el tablero de control de indicadores de producto.....	24
Cuadro 8. Formato para el tablero de control de indicadores de resultado.....	25
Pasos 9 y 10. <i>Uso de la información encontrada y recomendaciones de mantenimiento al sistema de M&E</i>	25

6. Resultados	25
6.1. <i>Modelo lógico</i>	25
Figura 4. Teoría del cambio Reconstrucción Social y Económica de El Salado	27
Figura 5. Modelo Lógico Reconstrucción Social y Económica de El Salado	28
6.2. <i>Tableros de control</i>	29
Cuadro 9. Resumen variables y fuentes de información indicadores de producto y resultado.....	30
6.2.1. <i>Medición de Productos</i>	30
Cuadro 10. Tablero de control de indicadores de producto 2012.....	31
Cuadro 11. Resumen de la implementación por proyectos y áreas	39
Cuadro 12. Cobertura de proyectos.....	41
6.2.2. <i>Medición de resultados</i>	42
Cuadro 13. Tablero de control de indicadores de resultados finales	43
Cuadro 14. Tablero de control de indicadores de resultados intermedios.....	44
Cuadro 15. Tablero de control de indicadores de resultado con seguimiento 2012	49
7. Conclusiones	51
8. Recomendaciones para el uso del sistema de M&E.....	55
Bibliografía	59
Anexos	63

1. Introducción

Es importante pensar si una de las consecuencias sociales más graves del conflicto armado en Colombia es el desplazamiento forzado. Casi cuatro millones de personas son víctimas de este fenómeno, es decir más del 8% de la población nacional. De acuerdo con el Centro de Monitoreo del Desplazamiento Interno, en 2011 Colombia fue el país con el mayor número de personas afectadas por este fenómeno en el mundo (IDMC, 2012) y se presenta especialmente en la población rural del país.

Los hogares desplazados sufren una pérdida sustancial de bienestar y enfrentan peores condiciones de vida que los pobladores más pobres de los lugares de recepción. Además tienen poca capacidad para recuperar los niveles de bienestar que tenían antes del desplazamiento. Esto justifica la implementación de programas de atención especial a la población en situación de desplazamiento (Ibañez & Moya, 2006).

Aunque el conflicto armado colombiano persiste y tiene mayor intensidad en algunas zonas del país, en la última década se ha mostrado una recuperación gradual de las condiciones de seguridad territorial³ que ha permitido incluir en la agenda el diseño y puesta en marcha de políticas públicas orientadas a la atención de las víctimas del conflicto (como la Ley de Víctimas de 2011) y de programas de reconstrucción territorial, reinserción de ex combatientes y de búsqueda de condiciones para la paz, los cuales se implementan en regiones o comunidades donde se observan condiciones de postconflicto.

Este tipo de programas a pesar de ser puestos en marcha en un contexto de conflicto en el país, ofrecen un marco para el análisis de experiencias propias para el diseño e implementación de las políticas que requiere el país para la construcción de la paz. A esto

³ Solo entre 2002-2004 se redujeron los homicidios en un 40%, el secuestro extorsivo en 83%, las víctimas en homicidios colectivos en 72%, los atentados terroristas en 61% y los secuestros en retenes ilegales en 99% (Ministerio de Defensa Nacional, 2007, p. 10). La tendencia de las cifras de nuevos desplazamientos desde 2007 es decreciente.

se suman los desafíos que introduce el proceso de negociaciones para la terminación del conflicto que inició Gobierno Nacional con el grupo guerrillero de las FARC.

El Salado Revive, es una de las experiencias con las que cuenta el país para conducir diferentes análisis del postconflicto. Es un modelo de alianza público privada donde convergen más de 90 socios, liderados por la Fundación Semana. Trabajan con el fin de reconstruir las condiciones de vida de la población que retornó a El Salado, Carmen de Bolívar, después del desplazamiento masivo de casi cuatro mil habitantes que ocurrió tras la masacre perpetrada por grupos paramilitares en el año 2000.

De hecho, esta experiencia ha sido observada como un modelo mediante el cual el sector privado puede contribuir a la construcción de paz y mostrar su posible rol como agente de cambio en comunidades afectadas por el conflicto (FIP & CONPAZ, 2011). Por esta razón, es cada vez más importante contar con información sobre el avance de su implementación y el logro de los resultados asociados a los objetivos del programa de forma que permita dar seguimiento y evaluar la intervención.

Considerando el aporte que el estudio de este caso puede hacer a las políticas públicas de atención a la población víctima del conflicto, el presente documento aborda la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo medir el avance y resultados de la intervención de reconstrucción social y económica de El Salado? Y para responderla se propone un sistema de monitoreo y evaluación *basado en resultados*.

El documento se divide en siete secciones. La primera contiene los antecedentes y el problema de investigación, la segunda presenta la pregunta y los objetivos de investigación. La tercera, corresponde a la revisión de literatura. La cuarta sección es la metodología para el diseño del sistema de monitoreo y evaluación. La quinta, contiene los resultados de la elaboración del sistema (el modelo lógico, los tableros de control de indicadores de producto y de resultado y el primer seguimiento). La sexta, es la sección de conclusiones y la séptima de recomendaciones para la Fundación Semana sobre el uso del sistema.

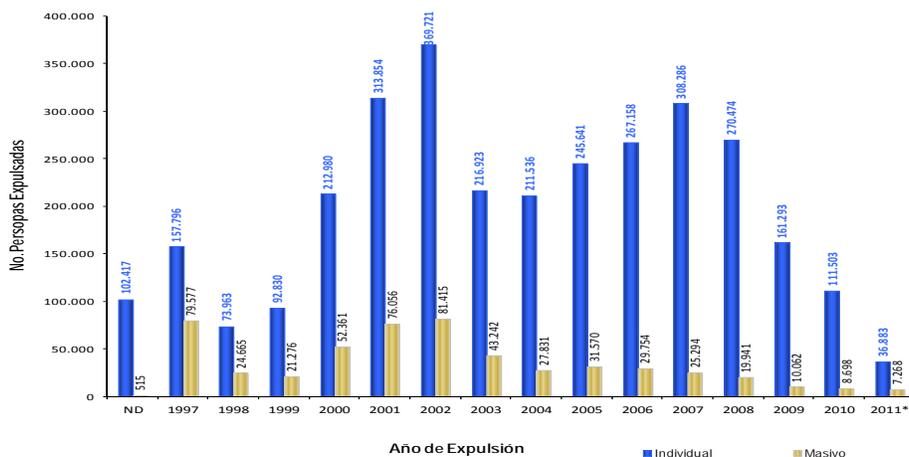
2. Definición del problema

2.1. Desplazamiento Forzado en Colombia

En 2011 la cifra de desplazamiento interno en el mundo alcanzó cerca de 26.4 millones de personas, de las cuales Colombia registró alrededor de 3,9 millones⁴ y ocupó el primer lugar dentro de los países con mayor población afectada por este fenómeno (IDMC, 2012). Colombia hace parte de los tres países que durante la década del 2000 mantuvieron un registro de desplazamiento interno, superior a un millón de personas (IDMC, 2011).

La dinámica del desplazamiento forzado en Colombia (Figura 1) señala que desde 1997 las cifras más elevadas se presentaron en los años 2001, 2002 y posteriormente en 2007. A partir de 2008, el número de desplazados anuales ha sido decreciente (Acción Social, 2011). A pesar de esto, Colombia fue el país con mayor nuevo desplazamiento producido en 2010 (IDMC, 2011).

Figura 1. Evolución del desplazamiento anual en Colombia (1997-2011)



Fuente: Acción Social 2011, RUPD corte a *30 de junio de 2011.

⁴ De acuerdo con el Registro Único de Población Desplazada administrado por la Unidad Administrativa Especial de Atención a Víctimas con corte a Noviembre de 2011. Consultado el 26 de mayo de 2012 en <http://www.dps.gov.co/EstadisticasDesplazados/GeneralesPD.aspx?idRpt=1>. De acuerdo a CODHES (Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento) son alrededor de 5.3 millones los desplazados.

Alrededor de un 14% de este desplazamiento se ha presentado de forma masiva, especialmente en los años 1997, 2001 y 2002. Esta dinámica fue concordante con la elevada actividad de las guerrillas de las FARC, el ELN y los grupos de autodefensas (SNAIPD, 2010) y muestra como el desplazamiento forzado fue utilizado como una estrategia de control del territorio por parte de la ilegalidad (Ibañez & Velásquez, 2006).

Los municipios con mayor población expulsada en el país son Buenaventura (Valle del Cauca) y El Carmen de Bolívar (Bolívar) que acumulan alrededor de 80 y 69 mil desplazados, respectivamente. En el caso del Carmen de Bolívar, aproximadamente el 37% del desplazamiento, más de 25 mil personas, corresponde a un tipo de movilidad intramunicipal, es decir que las personas declararon haberse desplazado a otra zona dentro del mismo municipio.

2.2. Impactos del desplazamiento forzado en Colombia

El impacto social del desplazamiento forzado en el país es descrito por diferentes estudios. Ibañez & Moya (2006) señalan que las características de origen de la población desplazada acentúan su vulnerabilidad. Para 2010, la Comisión de Seguimiento a la Política Pública de la Población Desplazada, reportó que el 60% de los desplazados provenía de zonas rurales; una cuarta parte eran analfabetas y el promedio de años de escolaridad del jefe de hogar era quinto año de educación básica primaria; además el 5% tenía alguna discapacidad (FIP & CONPAZ, 2011). También la composición de la población ha sido en su mayoría mujeres cabeza de familia, niños y ancianos (Ibañez & Moya, 2006)

De acuerdo con Ibañez y Moya (2006) existe una pérdida sustancial de bienestar de la población desplazada en los lugares de recepción. Esta se refleja en la pérdida de activos, la reducción del consumo familiar e ingreso devengado, el aumento del desempleo, la disminución en la tasa de asistencia escolar en secundaria, el aumento de la extra edad escolar, la duplicación de la tasa de hacinamiento y la adquisición de nuevas enfermedades en la población. Estos autores muestran que los desplazados empeoran sus condiciones de vida, pero además que se ubican en niveles inferiores a los pobres e indigentes del lugar de

recepción. Finalmente, concluyen que las características de vulnerabilidad de los hogares desplazados se convierten en un mecanismo de transmisión intergeneracional de la pobreza.

Para el caso de El Salado, esta situación se resalta en el diagnóstico realizado por Acción Social y la CNRR (2009) donde en general se señala que las familias retornadas y desplazadas habían experimentado un deterioro de sus condiciones de vida en el corregimiento y en los lugares de recepción.

Por otro lado, Ibáñez y Jaramillo (2006) plantean los impactos del conflicto armado sobre otro aspecto fundamental, la economía. En general, se refieren a la contracción de la producción, del ahorro y la inversión del país; y a las presiones fiscales por la necesidad de financiar la actividad militar y por reemplazar o reparar la infraestructura destruida. En el mismo sentido, Zoellick (2009) presidente del Banco Mundial, afirma que el conflicto impide el desarrollo de los países afectados y expone algunas consecuencias como la reducción de la seguridad, de las capacidades institucionales, del crecimiento de los ingresos (aproximadamente en 2.3 puntos porcentuales por año); además de la destrucción de infraestructura y la reorientación de recursos que podrían ser destinados al desarrollo.

2.3. La Política Pública para la Población Desplazada

La política pública de atención a la población desplazada fue introducida en el país con la Ley 387 de 1997 y desarrollada normativamente con una serie de documentos y directivas. Sobre esta política, la Corte Constitucional señaló dos problemas principales por medio de la Sentencia T-025 de 2004: poca capacidad institucional e insuficiente asignación de recursos. Esta sentencia, que se convirtió en un referente para el ajuste de la política pública, declaró un Estado de Cosas Inconstitucional caracterizado por una masiva, continúa y sistemática violación de los derechos de la población desplazada (Acción Social, 2009).

Consecuentemente, en el Senado de la República se reconoció un desfase entre la normativa⁵ dispersa e insuficiente que regulaba la atención a las víctimas y los retos para hacer efectivos sus derechos (González Posso & González Perafán, 2008). En 2009 el Gobierno Nacional reorganizó la política pública en tres componentes: (i) prevención y protección, (ii) atención integral y (iii) verdad, justicia, reparación con garantías de no repetición (Acción Social, 2009). Pero fue en 2011, tras la sanción de Ley de Víctimas (Ley 1448 de 2011), que se dio un giro en las políticas públicas, reconocido por la comunidad internacional como una señal de compromiso político del gobierno hacia la búsqueda de la paz, la protección y la garantía de los derechos de las víctimas (PNUD, 2011). En el marco de esta Ley, el Gobierno realizó una reingeniería de la institucionalidad responsable de las políticas y programas de atención a población afectada por el conflicto y creó diferentes unidades administrativas relacionadas con esa misión⁶.

La Ley 1448 contempla un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas en beneficio de las víctimas con el fin de hacer efectivo el goce de sus derechos (Congreso de Colombia, 2011). Además, busca entre otros objetivos, involucrar “(...) a la sociedad civil y al sector privado en la consecución de la reconciliación nacional y la materialización de los derechos de las víctimas” (Congreso de Colombia, 2011, p. 7).

2.4. La intervención en El Salado

El corregimiento de El Salado, ubicado en el municipio de El Carmen de Bolívar a 18 kilómetros de la cabecera municipal, hace parte de la más sangrienta escalada de violencia masiva generada por los grupos paramilitares en la época entre 1999 y 2001. En este período se registraron 42 masacres con 324 víctimas en la región conocida como los Montes de María⁷ (Grupo de Memoria Histórica, 2009). La presencia de las FARC⁸ había

⁵ Ley 337 de 1997 (Propuesta de servicios y fases), Programa de Atención a Víctimas de la Violencia (Ley 418 de diciembre 26 de 1997, Ley 1190 de 2008 (Comités de Atención a Población Desplazada), Ley 975 de 2005 "Justicia y Paz".

⁶ Entre ellas la Unidad de Víctimas, la de Restitución de Tierras, la de Memoria Histórica y con un enfoque territorial, la de Consolidación, las cuales inician la implementación de programas y estrategias recientemente diseñados o reestructurados.

⁷ La región de los Montes de María, como se describe en *Desarrollo y Paz en los Montes de María* de Jiménez (2004), es una prolongación de la Serranía de San Jerónimo de la Cordillera Occidental, en la parte

generado por parte de los grupos paramilitares el señalamiento a la población de El Salado como colaboradores de la guerrilla (Acción Social y CNRR, 2009, p. 12).

En 1997 una primera masacre desplazó cerca de siete mil de habitantes, muchos retornaron para ser nuevamente desplazados en 2000. En ese año, la incursión armada de 450 paramilitares desató la masacre de 60 personas de la comunidad e intimidó a la población durante los días 16 y 21 de febrero (Grupo de Memoria Histórica, 2009). Este hecho ocasionó un fuerte desplazamiento masivo de cerca de cuatro mil personas; alrededor de 600 familias se dirigieron a los municipios de El Carmen de Bolívar, Turbaco, Arjona, Ovejas, y a ciudades como Cartagena, Sincelejo y Barranquilla (Acción Social y CNRR, 2009, p. 13).

Según narra el informe realizado por Acción Social y la CNRR, a finales de 2001 miembros de la comunidad desplazada junto con la alcaldía, la gobernación y ACNUR iniciaron una jornada de limpieza al corregimiento abandonado para empezar a retornar. Luego de esto, un primer grupo conformado por cien jefes de hogar retornó en el mes de febrero de 2002 y en junio cerca de trescientos habían regresado a cuatro de las veredas vecinas.

En los años posteriores la intensidad del conflicto se redujo en esta región. Como lo señala la Fundación Ideas para la Paz (2011) la implementación de la Política de Seguridad Democrática (2002-2006) y de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática (2006-2010) mostró resultados positivos en la situación de violencia de los Montes de María. Gracias a la recuperación militar del territorio, se logró por una parte la desmovilización del Bloque Héroes de los Montes de María y el Frente La Mojana de las autodefensas, y por otra parte, la muerte del cabecilla guerrillero alias “Martin Caballero” en 2007 y la desestructuración de los frentes 35 y 37 de las FARC.

En 2009 comenzó la intervención de la Fundación Semana con el fin de contribuir al proceso de la reconstrucción social y económica de El Salado donde se encontraban 730

central de los departamentos de Bolívar y Sucre, en la región Caribe. Está conformada por quince municipios: San Jacinto, San Juan Nepomuceno, María La Baja, Córdoba, Zambrano, El Guamo y El Carmen de Bolívar, en el primer departamento citado, y San Onofre, Ovejas, Chalán, Colosó, Morroa, Toluviejo, Los Palmitos y San Antonio de los Palmitos, en el segundo; y cuenta con una extensión de 6.317 km² y una población de 420.103 habitantes (Como se cita en Grupo de Memoria Histórica, 2009, p. 31).

⁸ Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

habitantes que habían retornado en su mayoría entre 2002 y 2003. Comprendiendo que se trataba de un desafío integral, la Fundación Semana concertó un plan de desarrollo con la comunidad cuyo objetivo era mejorar en cinco años las condiciones de vida de la población en siete áreas: salud, educación, tierras y proyectos productivos, infraestructura, desarrollo comunitario, seguridad y cultura⁹.

Para poner en marcha el plan, la Fundación Semana articuló a más de 70 aliados de la empresa privada, el sector público, agencias de cooperación internacional y organizaciones sociales, en un modelo de alianza donde cada actor participa con su experiencia, conocimientos y recursos en diferentes proyectos de acuerdo a sus características y capacidades (FIP & CONPAZ, 2011). Actualmente la Fundación cuenta con más de 90 aliados que participan en El Salado.

El plan se tradujo en un portafolio de 33 proyectos que se implementan con diferentes socios operadores. Sin embargo, el plan no había sido sistematizado de forma que permitiera dar seguimiento y evaluar la intervención. Tampoco contenía la determinación de los resultados de la intervención con respecto a los objetivos planeados.

3. Pregunta y objetivos de la investigación

A partir del interés de la Fundación Semana para disponer de una herramienta de medición que facilite las tareas de monitoreo de los proyectos y al mismo tiempo permita evaluar los resultados del proceso de reconstrucción social y económica, el objetivo de la investigación se definió a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo medir el avance y resultados de la intervención de reconstrucción social y económica de El Salado? Y las sub preguntas: ¿Qué resultados se han alcanzado al tercer año de intervención? y ¿Cómo mejorar los instrumentos de monitoreo y evaluación?

⁹ Este mismo año la CNRR también acompañó a la comunidad en el diseño del Plan Integral de Reparación Colectiva de El Salado como parte de las acciones contempladas en la Ley 975, de Justicia y Paz, de 2005⁹. El rol de la Comisión consistió en acompañar y evaluar el diseño del plan de reparación pero no era responsable de su ejecución.

En consecuencia, este documento busca mejorar el proceso de seguimiento del programa a través del diseño de un Sistema de Monitoreo y Evaluación Basado en Resultados. De esta forma los objetivos de la investigación fueron:

1. Identificar los objetivos del programa y sus correspondientes resultados.
2. Elaborar la cadena de valor del programa, a través de un modelo lógico.
3. Construir el sistema indicadores de producto y de resultado.
4. Poner en marcha un primer seguimiento a los indicadores de producto y el establecimiento de la línea de base disponible para los indicadores de resultado.
5. Presentar recomendaciones para el mantenimiento y uso del sistema de M&E.

4. Revisión de Literatura: experiencias internacionales sobre intervenciones en situación de postconflicto

La Fundación Semana enfoca su trabajo en el desarrollo de estrategias de postconflicto en medio del conflicto (Fundación Semana, 2011). En Colombia aunque el conflicto armado persiste con mayor intensidad en algunas regiones, es posible abstraer zonas como el corregimiento de El Salado y observar que allí convergen diferentes desafíos propios de una situación de postconflicto. Entre ellos el retorno de población desplazada, la reparación a víctimas, la restitución de tierras, la reconstrucción del corregimiento y la reconciliación.

A continuación se presenta una revisión de literatura sobre intervenciones desarrolladas en situaciones de postconflicto en diferentes países del mundo. La primera parte, se orienta hacia la comprensión de algunos conceptos relacionados con el postconflicto, la segunda a los casos de estudio.

4.1. Objetivos de una intervención en el postconflicto

El Banco Mundial¹⁰ ha consolidado una amplia literatura sobre los actuales conflictos armados internos en el mundo, a partir de la cual es posible explicar su persistencia en algunos países y su relación con el desarrollo. Para el caso colombiano el concepto de *estados frágiles* permite comprender la persistencia del conflicto armado en algunas regiones.

Robert Zoellick, presidente del Banco Mundial, reporta que cerca de 1.500 millones de personas viven en países azotados por ciclos repetidos de violencia política y criminalidad (Banco Mundial, 2011). También explica que la mayoría de los conflictos recientes son internos y ocurren en los denominados *Estados frágiles* (Zoellick, 2009). Los *Estados frágiles* afrontan lo que Ashraf Ghani y Clare Lockhart han definido como la “brecha de soberanía” (Zoellick, 2009), es decir, una brecha entre la capacidad del Estado para gobernar y la capacidad para satisfacer las necesidades de la población¹¹. Los Estados caen en la denominada “trampa del conflicto”. Este concepto desarrollado por Collier (2003) se explica como la ocurrencia de ciclos de gobiernos ineficientes, la persistencia de la pobreza y las guerras civiles. De acuerdo con Collier, la fragilidad de estos Estados persiste en la etapa de postconflicto, es así como en sus estudios encontró que cerca de la mitad de esos países tienen una recaída en menos de una década (Zoellick, 2009).

De forma más general, en la literatura del postconflicto los conceptos de reconstrucción y recuperación se definen desde dos perspectivas. La primera sugiere volver al *status quo* o a las condiciones que existían antes del conflicto. En este sentido, el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) considera la recuperación como el proceso de retorno a una trayectoria de desarrollo “normal”. La otra perspectiva, más amplia, implica un cambio estructural con el pasado y la búsqueda de condiciones que permitan establecer las bases para el desarrollo auto sostenible. Es decir, volver a construir de una forma

¹⁰ El Banco Mundial fue creado como el *Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo* en 1944 con el fin de activar la reconstrucción después de la segunda guerra mundial.

¹¹ Los Estados frágiles tienen tasas de pobreza promedio de 54 por ciento, frente al 22 por ciento en otros países de bajos ingresos. Los Estados frágiles representan un tercio de las muertes en los países pobres por VIH / SIDA, un tercio de aquellos que carecen de acceso al agua potable, un tercio de los niños que no terminan la escuela primaria, y la mitad de todas las muertes infantiles. Ellos van a la zaga en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Zoellick, 2009)

diferente y mejor (Ohiorhenuan, 2011). Bajo esta última perspectiva de reconstrucción, el Banco Mundial se refiere sobre el propósito de *asegurar el desarrollo*. Zoellick (2009) define este concepto como la consolidación de la seguridad, la legitimidad, la gobernabilidad y la economía con el fin de romper el ciclo de fragilidad y violencia en los países.

Por otra parte, el comité responsable de la coordinación de la asistencia humanitaria en el mundo, el IASC¹², aprobó en 2009 el *Marco de Soluciones Duraderas* para afrontar el desplazamiento forzado. De acuerdo con este comité, este término hace referencia a asegurar las condiciones para que las personas desplazadas no necesiten asistencia ni protección específica vinculada a esta condición, y puedan disfrutar sus derechos humanos sin discriminación. Así, las soluciones duraderas pueden ser el *retorno* al lugar de origen; la *integración local* a zonas de refugio o el *asentamiento* en otro lugar. El IASC establece los siguientes ocho criterios para determinar si una solución duradera ha sido alcanzada: condiciones para la seguridad, calidad de vida, acceso a empleo y medios de vida, restauración de viviendas, identidad, reunificación familiar, participación en asuntos públicos y medidas de reparación de violaciones de derechos humanos (IDMC, 2011)¹³.

En cuanto al concepto de reparación a las víctimas del conflicto, Rosenfeld (2010) explica que el Derecho Internacional establece que las víctimas deben ser reparadas para eliminar las consecuencias del acto ilícito y restablecer la situación que habría existido en ausencia del acto. Con respecto a la reparación colectiva, este autor menciona que en el Derecho Internacional se respalda pero no existe claridad sobre si este recurso debe ser concebido como un derecho. El autor define la reparación colectiva como “*los beneficios concedidos a los colectivos con el fin de deshacer el daño colectivo que ha sido producido como consecuencia de una violación del Derecho Internacional*” (Rosenfeld, 2010, p. 732)¹⁴.

¹² Por sus siglas en inglés (Inter-Agency Standing Committee) Comité Permanente Inter – Agencial, es el mecanismo primario de coordinación para asistencia humanitaria en el mundo. Creado en 1992 a partir de lo establecido en la resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

¹³ En Colombia, el Gobierno Nacional introdujo en la política pública de atención a la población desplazada algunos criterios similares a las soluciones duraderas, para medir la cesación de la condición de desplazamiento a través de los indicadores de Goce Efectivo de Derechos, para esto se establecieron los mínimos en derechos como: *identidad, educación, vida, integridad, libertad y seguridad personal, alimentación, salud, vivienda, subsistencia mínima y reunificación familiar* (SNAIPD, 2010)

¹⁴ Traducción libre.

4.2. Experiencias internacionales

En un estudio de Chauvet, Collier y Duponchel (2010) se analizaron 2934 proyectos desarrollados por el Banco Mundial con el fin de hallar los determinantes del éxito de proyectos en situaciones de postconflicto. Por medio de un modelo econométrico (probit) construido a partir de los datos de calificación (de 0 a 5) que asigna el Grupo de Evaluaciones (IEG)¹⁵ del Banco Mundial, los autores encontraron que los proyectos cuyo momento de inicio es en un entorno de postconflicto tienen menor probabilidad de éxito (coeficiente negativo) frente a los que inician en períodos de paz.

Así mismo, muestran que las actividades de preparación del proyecto y especialmente de supervisión aumentan la probabilidad de éxito de los mismos en el postconflicto, el impacto de la supervisión es mayor en los primeros años de ejecución. Por otra parte, los autores señalan que los sectores donde hay mayor probabilidad de éxito durante el postconflicto son transporte e infraestructura, mientras que proyectos de educación y desarrollo económico tienen mayor probabilidad de fallar si se implementan durante los primeros años del inicio del postconflicto, ya que estas actividades requieren entornos con períodos de paz más largos.

Otros estudios evalúan experiencias particulares sobre el postconflicto en diferentes países. El cuadro 1 resume los objetivos de intervenciones desarrolladas en siete países durante la etapa de su postconflicto. Estas intervenciones tenían objetivos como reconstrucción, retorno de población desplazada, reintegración local y reparación colectiva como se describe a continuación.

Cuadro 1. Resumen casos de intervenciones desarrolladas en situación de postconflicto

Reconstrucción nacional. Tres estudios de caso destacados por el Banco Mundial como modelos de reconstrucción son Uganda, Bosnia y Herzegovina y El Salvador.
--

Reconstrucción regional. En 2007 el gobierno de Uganda lanzó el <i>Peace, Recovery and Development Plan</i>
--

¹⁵ Independent Evaluation Group del Banco Mundial que evalúa los proyectos dos años después de concluidos

(PRDP), que buscaba “estabilizar y recuperar el norte de Uganda en tres años a través de un conjunto de programas coherentes dentro de un marco de organizado”¹⁶ (Uganda Humanitarian Clusters, p. 1). El Banco Mundial apoyó el proceso a través del proyecto NUSAF¹⁷.

Reintegración local. En Sri Lanka, entre 1989 y 1999, ante la guerra en el norte del país, el gobierno se vio presionado a relocalizar desplazados con el fin ayudarles de forma rápida a volver a una vida normal en los distritos de Vavuniya, Puttalam y Anuradhapura. La intervención fue apoyada por la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo en componentes de vivienda, saneamiento básico, infraestructura, educación y formación profesional, salud, medio ambiente y desarrollo organizacional.

Transferencias monetarias para el retorno. ACNUR ha implementado un programa de transferencias monetarias para el retorno de desplazados en diferentes países. Se estudian los casos de Burundi y Sri Lanka cuyo objetivo fue apoyar la reconstrucción de las viviendas o las necesidades inmediatas del hogar, se entregaba un pequeño monto en el momento del retorno y el resto a través de bancos locales¹⁸ (Haver, Hatungimana, & Tennant, 2009). Por medio de otras intervenciones existían apoyos de alimentos, herramientas y elementos de aseo.

Reparación colectiva. Los gobiernos de Perú y Marruecos lanzaron políticas de Reparación y Reconciliación en los últimos años. Ambos modelos coinciden en la ejecución de proyectos formulados por las comunidades, diferenciados de proyectos normales de inversión social del gobierno. Los programas articulan la reparación material y simbólica y promueven la construcción de confianza con el Estado local (Díaz, 2009)

Fuente: elaboración propia con base en literatura revisada

Para el análisis comparativo, estas experiencias se clasificaron por tipo de enfoque ya sea integral o específico y se tomaron los resultados que reportan las evaluaciones realizadas. Esto se resume en el cuadro 2.

Cuadro 2. Análisis intervenciones desarrolladas en situación de postconflicto

País	Características	Evaluación	Resultados de la evaluación
<i>Enfoque Integral</i>			
Uganda (1987-1992)	Objetivo: Reconstrucción Cobertura: Nacional Actor principal: Banco Mundial y Gobierno Nacional	De resultados. Cualitativa y Cuantitativa con indicadores nacionales	Reducción inflación de 240% a menos del 10%, crecimiento anual promedio de 6.4% (1990 y 1998). Desempeño deficiente en educación y salud debido a que se dependió excesivamente de la burocracia y no se asignó un papel adecuado a las ONG (Banco Mundial, 1998)

¹⁶ Traducción libre

¹⁷Fondo de Acción Social para el Norte de Uganda. En 2011, se implementa la segunda fase del proyecto en 40 distritos del Norte para mejorar el acceso a oportunidades de ingreso, a servicios básicos socio-económicos, rehabilitación de infraestructura comunitaria y desarrollo institucional (Banco Mundial, 2011).

¹⁸ En Burundi donde se entregó un subsidio de 50 dólares por persona, esto representaba casi 500 días de salario en un país con ingreso per cápita de 105 dólares

Bosnia y Herzegovina (1996-2003)	Objetivo: Reconstrucción Cobertura: Nacional Actor principal: Banco Mundial y Gobierno Nacional	De resultados. Cualitativa y Cuantitativa con indicadores nacionales	Mejoramiento de gobernabilidad, desarrollo del sector privado, erradicación de pobreza extrema, triplicación del PIB y aumento en 10 veces de las exportaciones. En desarrollo institucional, la calificación de desempeño fue “modesta”. (Banco Mundial, 2004).
El Salvador (1992)	Objetivo: Reconstrucción Cobertura: Nacional Actor principal: Banco Mundial y Gobierno Nacional	De resultados. Cualitativa con fuentes secundarias y percepción actores	Creación de una nueva fuerza de policía, desmovilización y reintegración de los actores armados ilegales, entrenamiento, préstamos y entrega de tierras, y creación de dos partidos políticos estables a pesar de la polarización (Garibay, 2006).
Uganda Región del Norte (2007-2011)	Objetivo: Reconstrucción Cobertura: Regional Actor principal: Banco Mundial y Gobierno Nacional	De resultados. Seguimiento indicadores de proceso	Mejoramiento de infraestructura educativa y acceso a servicios sociales para el 47% de la población retornada. (Banco Mundial, 2011). Otros reportes señalan corrupción, bajo compromiso presupuestal del gobierno, falta de coordinación del nivel nacional y líderes locales (Beyond Juba, 2008)
Sri Lanka (1989 - 1999)	Objetivo: Reintegración local Cobertura: Regional Actor principal: Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, Banco Mundial y Gobierno Nacional	Evaluación rápida con entrevistas de campo. Grupos focales. Percepción de actores	Percepción de acceso a vivienda, aumento de la cobertura de acueducto y reducción de enfermedades. Cambio en el rol de la mujer en la sociedad. Tendencia de miembros de las organizaciones sociales a ser “inactivos” por preferir donaciones en lugar de préstamos (Wilson, Abeysekera & Hewamanne, 2004)
Componente específico			
Burundi	Objetivo: Retorno Cobertura: Población focalizada Actor principal: ACNUR	De impacto con percepción de beneficiarios	Uso del subsidio en actividades agrícolas, compra de tierra más que en vivienda. Efecto de empoderamiento de la comunidad al recibir una suma de dinero (Haver, Hatungimana, & Tennant, 2009).
Sri Lanka	Objetivo: Retorno Cobertura: Población focalizada Actor principal: ACNUR	De Impacto con percepción de beneficiarios	Uso del subsidio en alimentos frescos, pago de trabajos de labranza, pequeñas empresas y especialmente compra de bicicletas, un medio fundamental de transporte, más que en vivienda (Crips, Wraf, & Tennant, 2010).
Perú	Objetivo: Reparación colectiva Cobertura: Nacional Actor principal: Gobierno Nacional	Análisis de implementación. Percepción de actores	Baja presencia del Estado en zona, bajo reconocimiento del proceso de reparación, falta de capacidad institucional local, bajo compromiso de funcionarios y plazos irreales para ejecutar los proyectos (Díaz, 2009).
Marruecos	Objetivo: Reparación colectiva Cobertura: Nacional Actor principal: Gob. Nal y Comisión Europea	Análisis de diseño de programa. Percepción de actores	Modernización institucional para la reparación colectiva; enfoque dirigido a satisfacer los derechos fundamentales de las comunidades víctimas; enfoque participativo; enfoque de género (Díaz, 2009)

Fuente: elaboración propia con base en literatura revisada.

El primer aspecto que se distingue en esta comparación se refiere al enfoque de intervención. Por una parte, el enfoque integral, es decir, el que aborda de forma simultánea atención a la población en diferentes sectores como educación, salud, economía, infraestructura, institucional, humanitario, etc., corresponde a los casos estudiados de Uganda, Bosnia y Herzegovina, El Salvador y Sri Lanka. El segundo enfoque, consiste en intervenciones que se ocupan de un componente específico como asistencia humanitaria para el retorno en los programas de ACNUR (Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados) o proyectos de reparación colectiva en los estudiados sobre Perú y Marruecos.

En las evaluaciones de estas intervenciones se observa que los casos con enfoque integral tienen mejores resultados en el cumplimiento de objetivos de la intervención (Ver tabla 2) frente a los de enfoque de intervención en un componente específico, por ejemplo, Sri Lanka y Burundi mostraron que la transferencia monetaria entregada no fue utilizada para el fin que fue diseñada, la vivienda. No obstante, la ayuda fue percibida como positiva dado que fue complemento de un paquete de ayudas más integral que recibió la población. Los casos Perú y Marruecos en reparación colectiva no tienen mediciones de resultados.

Otro aspecto diferencial de las intervenciones es la focalización territorial. Los casos de Uganda, Bosnia y Herzegovina, El Salvador, Perú y Marruecos tienen cobertura nacional; mientras que los casos de Sri Lanka y Uganda del Norte corresponden a una focalización sobre regiones del país donde se concentra población afectada por el conflicto armado. Los programas de transferencias monetarias para el retorno se focalizan por población objetivo no por su localización.

Un tercer punto, corresponde al predominio de actores internacionales participando como subsidiarios de gobiernos nacionales. No obstante, en la mayoría de las evaluaciones de los programas se señala la legitimidad del Estado como un elemento necesario para la sostenibilidad y estabilidad de los procesos de reconstrucción. Por ejemplo, los programas con enfoque integral tienen una participación más relevante de los gobiernos nacionales.

Al respecto, Ohiorhenuan (2011) señala que el liderazgo del Estado en el postconflicto es una prioridad para restablecer su legitimidad y reconstruir su autoridad, debido a que el conflicto siempre las socava. El autor advierte que el esfuerzo de la comunidad se ve

afectado si las instituciones no tienen la capacidad de proveer bienes públicos. Esto mismo lo señala Zoellick (2009) al considerar la reconstrucción de la legitimidad del Estado como la primera de las diez prioridades de los estados frágiles. En las intervenciones estudiadas el sector privado no se menciona como un actor relevante.

Frente a las metodologías de evaluación de estas experiencias se reconoce el uso de métodos cualitativos desarrollados por medio de entrevistas realizadas en campo a actores y beneficiarios, donde se consultó acerca de los cambios en sus condiciones de vida, es decir se identificaron a partir de percepción de beneficios del programa. Esta información se complementa con análisis cuantitativos de variables disponibles. Por ejemplo, los estudios de caso del Banco Mundial sobre Uganda, Bosnia y Herzegovina, comparan indicadores económicos nacionales con fuentes secundarias. En los estudios de casos regionales como Uganda y Sri Lanka se utilizan indicadores de gestión como cobertura y proyectos ejecutados. En las intervenciones de transferencias condicionadas la comparación de datos se fundamenta en la información de cambio reportada por los beneficiarios en entrevistas (Haver, Hatungimana, y Tennant, 2009; Crips, Wraf, y Tennant, 2010).

De la anterior revisión se destaca una perspectiva orientada no simplemente a “retornar a la trayectoria” de desarrollo que posiblemente condujo al estado de conflicto; sino a reconstruir “corrigiendo la trayectoria” para superar la fragilidad de los estados y asegurar una senda de desarrollo. Es decir que estas definiciones y en las experiencias revisadas se encuentran elementos fundamentales que refuerzan el enfoque integral aplicado por la Fundación Semana en la reconstrucción económica y social de El Salado.

Otro elemento destacado es que no se presenta información *ex ante*, de forma que la evaluación cuantitativa de resultados frente a la situación inicial solo se logró en algunos casos como los del Banco Mundial. Además existe una dificultad en los reportes para mostrar los resultados ocurridos en correspondencia a los objetivos de programa. Esto refleja un bajo uso de sistemas de información y mediciones de resultados en las intervenciones.

Respecto a las variables a considerar en una intervención postconflicto, que por su naturaleza es transitoria, se observan referentes de evaluación que se concentran en condiciones sociales y económicas de la población atendida y el uso de indicadores de

desarrollo. En los casos de reparación colectiva existe menos claridad en la medición; allí se requieren indicadores innovadores.

Morras Imas y Rist (2009) reconocen la dificultad de evaluar programas multisectoriales postconflicto y señalan que los organismos bilaterales y multilaterales se concentran en la búsqueda de causas y consecuencias económicas de conflicto y la forma de prevenirlo. Estos autores sugieren que los evaluadores deben mirar también las acciones que se realizan en el contexto de desarrollo para evitar el surgimiento de conflictos. Este criterio se relaciona con el enfoque de condiciones para asegurar el desarrollo promovido por el Banco Mundial.

4.3. Sistemas de monitoreo y evaluación de programas

En la literatura se señala como tradicionalmente los gobiernos han aplicado sistemas de monitoreo y evaluación para dar seguimiento a los presupuestos, recursos, beneficios y actividades de proyectos y programas. Sin embargo, Kusek y Rist (2004) destacan que gobiernos y organizaciones requieren sistemas que les brinden retroalimentación sobre el éxito o fracaso de los programas. Estos se ven forzados a brindar cada vez mayor atención a procesos de rendición de cuentas y a responder a diversas iniciativas internacionales que buscan la adopción de sistemas de gestión pública.

Para introducirse en estos sistemas se requieren herramientas de monitoreo y evaluación enfocadas en medir resultados en términos de los objetivos más allá de las actividades y productos, tradicionalmente monitoreados. Esto es lo que Morras Imas y Rist (2009) y Kusek y Rist (2004) han definido como un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados, el cual corresponde a la integración de dos etapas del ciclo de gestión de un programa¹⁹.

Los países de la OECD han sido pioneros en la aplicación de sistemas basados en resultados. De acuerdo con la OECD este enfoque ha permeado presupuestos y sistemas de gestión de la mayoría de sus países, también se ha observado la distinción entre las

¹⁹ En la implementación se monitorean y evalúan los insumos, actividades y productos; el sistema basado en resultados incorpora el seguimiento a los resultados e impactos de la intervención.

categorías de producto y resultado en organizaciones en 11 de 27 países. A pesar de esto aún queda espacio para mejorar la vinculación del desempeño respecto al logro de los objetivos de cada programa con el presupuesto a asignar (Kusek & Rist, 2004)

Otras iniciativas también promueven la adopción de este enfoque de medición, como son las Metas de Desarrollo del Milenio (Naciones Unidas), el índice Transparencia Internacional, o la Iniciativa para Países Pobres Altamente Endeudados, promovida desde Banco Mundial (Kusek & Rist, 2004). En Colombia, se destacan la Red Unidos para hacer seguimiento a logros que muestran la superación de la pobreza extrema y los indicadores de Goce Efectivo de Derechos en la población desplazada.

5. Metodología

Con el fin de incorporar al seguimiento herramientas para que los tomadores de decisiones puedan medir y evaluar el logro de los resultados del programa más allá de la ejecución de los proyectos, para la reconstrucción social y económica de El Salado se propone el diseño del sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados.

Su elaboración sigue los 10 pasos (Figura 2) desarrollados por Kusek y Rist (2004), también referidos en Morra Imas y Rist (2009), los cuales se explican a continuación aplicados al caso de El Salado. En este enfoque se integran en un sistema de dos etapas del ciclo de gestión de un programa, monitoreo y evaluación como conceptos diferentes pero complementarios²⁰.

²⁰ El monitoreo es un proceso continuo de recolección de datos que se concentra en la implementación, en ver en qué medida se alcanzan los objetivos de un programa. Mientras que la evaluación estudia el diseño, la implementación y los resultados de un programa para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad e impacto (Morra Imas & Rist, 2009).

Figura 2. Pasos para el diseño, construcción y mantenimiento de un sistema de M&E basado en resultados



Fuente: Diez pasos tomados de Kusek & Rist (2004)

Paso 1. Disposición para la evaluación

En este primer paso, como lo definen Morra Imas y Rist (2009), se establece la disposición y capacidad de la organización para implementar el sistema de M&E basado en resultados. Ello implica conocer los incentivos, responsabilidades, capacidad organizacional y restricciones para el sistema de M&E.

En este sentido, la Fundación Semana está interesada en establecer y administrar una herramienta de seguimiento que le permita monitorear la implementación, medir el éxito del programa y definir un referente sobre las condiciones esperadas al finalizar la intervención en el año 2014. Además generar más información al sector público y a la sociedad, sobre este programa que es visto como un laboratorio para la implementación de políticas públicas de atención y reparación a víctimas.

Paso 2. Acuerdo sobre los resultados a monitorear y evaluar

Para establecer los resultados a monitorear y evaluar, se elaboró el modelo lógico del programa, el cual proporciona una representación visual de su funcionamiento, es decir de la cadena de valor o teoría de cambio. Esta contribuye a predecir relaciones entre los elementos del modelo (figura 3), es decir, insumos, actividades y productos que se derivan de los resultados e impactos²¹ (Kusek & Rist, 2004; McLaughlin & Jordan, 2004).

²¹ Kusek y Rist (2004) incluyen en el modelo lógico impactos, expresados como cambios de largo plazo que se producen de una acumulación de resultados

El sistema de M&E basado en resultados para El Salado se construyó para dos niveles de seguimiento: productos y resultados del programa. Como se muestra en la figura 3.



Elaboración propia adaptado de Morra Imas & Rist (2009)

La información primaria para el diseño del sistema de M&E para la reconstrucción de El Salado se desarrolló a partir de reuniones con el equipo de trabajo de la Fundación Semana y entrevistas semi-estructuradas a seis representantes de alto nivel de las empresas aliadas y a doce miembros de la comunidad (Instrumentos de recolección de información en el Anexo 1). Como se muestra en el cuadro 3, las personas entrevistadas han participado en procesos de las diferentes mesas o áreas de trabajo, de forma que existe representatividad en los temas y amplio conocimiento del programa.

Cuadro 3. Lista de miembros de la comunidad y de la Alianza entrevistados

Entrevista	Aliado/Comunidad	Área/Mesa
1	Hombre miembro de la mesa de infraestructura, vicepresidente de la JAC.	Infraestructura
2	Mujer asociación Mujeres Unidas	Proyectos productivos
3	Hombre miembro de la mesa de tierras, proyectos productivos e infraestructura y de la asociación de productores	Tierras y Proyectos productivos
4	Mujer miembro de la mesa de educación	Educación
5	Hombre miembro de la mesa de proyectos productivos	Proyectos productivos
6	Joven líder de actividades culturales y deporte y proyecto de jóvenes	Cultura
7	Mujer miembro de la mesa de salud	Salud
8	Joven miembro de la mesa de infraestructura y proyecto de jóvenes	Infraestructura
9	Mujer miembro del proyecto de tabaco	Proyectos productivos
10	Hombre miembro del proyecto de tierras y de la asociación de productores	Tierras y Proyectos productivos

11 - 12	Maestras centro aeiotú en El Salado	Educación
13 - 14	Personal de la Fundación Saldarriaga	Proyectos productivos
15	Directivo de Fundación Carvajal	Comunitario
16	Directivo Telefónica	Infraestructura y Seguridad
17	Asesor de Eternit	Infraestructura
18	Directivo Fundación aeiotú	Educación

Fuente: elaboración propia

El modelo lógico buscó incorporar la visión de los principales actores del proceso. Para su construcción se realizaron las siguientes actividades tomadas de McDavid y Hawthorn (2006) y McLaughlin y Jordan (2004) con las respectivas fuentes de información:

Cuadro 4. Actividades y fuentes para la elaboración del modelo lógico

Actividad	Métodos de recolección y fuentes de información
1. Recolección y revisión de información relevante: revisión de literatura sobre el postconflicto, el desplazamiento en Colombia y los documentos disponibles sobre El Salado.	Documentos de programa, informes 2011-2012.
	Revisión de literatura sección 3 de este documento.
	Diagnósticos realizados en el corregimiento: Fundación Carvajal (2011) y Acción Social y CNRR (2009).
	Entrevistas a personal de la Fundación Semana, personal de la Fundación Carvajal, miembros de la alianza público-privada. (Instrumento 1, anexo 1a)
2. Definición del problema y su contexto: descripción del fenómeno del desplazamiento forzado y el caso de El Salado.	Reunión con el personal de la Fundación Semana y Carvajal
	Revisión de literatura sección 3 de este documento.
	Documentos institucionales sobre reparación de víctimas, reparación colectiva, reconstrucción, desplazamiento.
3. Elaboración del borrador del modelo lógico con base en documentos, publicaciones e informes del programa, reuniones con personal de la Fundación Semana y entrevistas.	Reunión con el personal de la Fundación Semana
	Entrevistas con actores de la Alianza (Instrumento 1)
	Revisión documento de ejercicio de planeación de la Fundación Semana
	Revisión plan de desarrollo de la comunidad de El Salado
	Revisión portafolio de proyectos implementados en El Salado por la Alianza.
4. Verificación del modelo lógico	Reunión de validación con el personal de la Fundación Semana Bogotá
	Reunión con el personal de Fundación Semana en El Salado y entrevistas con comunidad (Instrumento 2, anexo 1b)

Fuente: elaboración propia

Paso 3. Selección de indicadores claves para el monitoreo

Una vez definidos los productos y resultados del programa en el modelo lógico, se realizó la selección de los mejores indicadores para monitorear estos componentes. Los indicadores de producto se construyeron a partir de la información de actividades y alcance del

portafolio de proyectos de la Fundación Semana. Para los resultados, se contemplaron variables de caracterización de la población y del corregimiento en términos de condiciones de vida, condiciones de arraigo, tejido social y capacidades de gestión. Se realizó un ejercicio de selección de indicadores a partir de los criterios planteados por Schiavo-Campo (Citado por Morra Ima y Rist, 2009) en el sentido de que estos sean Claros, Relevantes, Económicos, Adecuados y Medibles (“CREAM” por sus siglas en inglés). Este ejercicio se consignó en la matriz de selección de indicadores (Anexo 2), la cual presenta la fuente y disponibilidad de información. Cuando no existe información se señala el método de recolección de los datos en el formato del cuadro 5.

Cuadro 5. Formato para la matriz de Selección de Indicadores

Indicador	Fuente	Periodicidad	Disponibilidad	Escala	Si no está disponible			
					Método de recolección	Quien recolecta los datos	Dificultad de recolección	Quien analiza los datos

Fuente: Adaptada de Kusek y Rist 2004 en Morra Ima:

Paso 4. Calcular la línea de base

En este paso se buscó información para establecer la situación inicial de los indicadores de resultado. Existen tres fuentes de información disponibles sobre El Salado: el diagnóstico de Mínimos Vitales de Acción Social y CNRR realizado en 2009²², el diagnóstico de salud de la Fundación Ser realizado en 2010²³ y la encuesta de caracterización que la Fundación Semana llevó a cabo en 2011²⁴. De esta última se contó con la base de datos. La mayor parte de los datos de la línea de base se tomó de la encuesta de 2011 debido a que esta contará con una segunda medición por parte de la Fundación Semana. También se identificaron fuentes institucionales para medir otros resultados.

Cuando no existía información disponible en la encuesta, se acudió a los otros dos diagnósticos, por ejemplo, en los datos de salud. Para algunos indicadores fue necesario incorporar preguntas y recomendaciones al instrumento de encuesta con el fin de completar

²² Contiene variables sobre Identidad, Vida, Libertad, Integridad y Seguridad Personal, Salud, Vivienda, Subsistencia Mínima, Prevención del Desplazamiento, Retornos, Participación, Generación de Ingresos, Reunificación Familiar, Enfoque Diferencial, Educación

²³ Contiene variables de caracterización territorial, socioeconómica, demográfica y perfil de riesgos.

²⁴ Contiene variables sobre Educación, Vivienda, Ingreso, Relaciones en el Hogar y Aspectos Comunitarios.

la línea de base en la siguiente medición y afinar el seguimiento de otros indicadores. Se realizaron ajustes al instructivo inicial y se generó un instrumento de recolección de información secundaria de otras entidades (Anexo 3).

Paso 5. Seleccionar el objetivo o metas para los indicadores

Kusek y Rist (2004) definen las metas como el nivel que se espera alcanzar en una ubicación y tiempo determinado en un indicador, en este caso, la situación de cambio o mejoramiento que se espera lograr cuando termine el programa en 2014. La línea de base es un insumo de referencia para determinar el logro deseado y medir el progreso.

Para los productos, las metas se determinan con base en el alcance de los proyectos formulados. Para los resultados, se interpretaron y discutieron las opiniones de los aliados, la comunidad y la Fundación Semana sobre el significado de éxito en El Salado. Hasta este paso el sistema debe contener un esquema como el que aparece en el siguiente cuadro de indicadores de resultado.

Cuadro 6. Formato para el tablero de control de indicadores con línea de base y metas

Resultado	Indicador	Línea de base	Meta 2014
Reducción del porcentaje de viviendas con piso de tierra o arena en El Salado	Porcentaje de viviendas que tienen pisos de tierra o arena como material predominante	35%	10%

Fuente: Modelo ajustado de Morra Imas y Rist (2009) y Kusek y Rist (2004).

Paso 6. Monitoreo de resultados de la intervención en El Salado

Una vez definidas las metas, el siguiente paso consistió en la recolección de información para monitorear los dos niveles de indicadores. La información de los productos fue suministrada por la Fundación Semana con base en el avance de la implementación y el trabajo de campo. Para el monitoreo de los resultados, gran parte de la información está sujeta a la realización de la segunda medición de la encuesta de caracterización hecha por las fundaciones Semana y Carvajal. En algunos indicadores, se estructuró la forma de recolección de datos por observación o de fuentes secundarias (Anexos 2 y 3).

Paso 7. Evaluación del programa

Esta etapa introduce el proceso de evaluación en el sistema de M&E. La evaluación puede concentrarse en la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto o sostenibilidad de un

programa, entre otros aspectos. En el sistema de M&E, la evaluación aborda desde un marco más amplio preguntas que surgen del monitoreo y provee información sobre la estrategia (¿es correcto lo que se está haciendo?), las operaciones (¿se están haciendo bien las cosas?) o aprendizajes (¿hay formas mejores de hacer las cosas?) (Kusek & Rist, 2004).

Esta evaluación vinculada al sistema de seguimiento es un complemento del monitoreo, puede llevarse a cabo en cualquier momento del proceso para profundizar un aspecto pero no reemplaza la evaluación del programa. Para este caso, el contenido de la evaluación se concentró en el análisis de los indicadores a la luz de las entrevistas realizadas a líderes de la comunidad y miembros de la alianza junto a las conclusiones obtenidas por observación en campo. Esto con el fin de generar sugerencias y recomendaciones para la Fundación Semana sobre el progreso en la implementación y si la dirección de los cambios encontrados hasta el momento es adecuada de acuerdo con el diseño del programa.

Paso 8. Reporte de resultados

La medición de los indicadores se presenta en los tableros de control de indicadores de productos y los resultados se presentan en el siguiente capítulo. El primer tablero contiene los productos para cada proyecto especificando el área de intervención, el nombre del proyecto, el indicador, la meta anual, el seguimiento vigente y la meta final (2014). En los tableros se realiza un análisis de semáforo, estableciendo un porcentaje de avance con respecto a las metas. Se asigna un color rojo para menos del 30%, amarillo entre 30 y 70% y verde para un avance mayor que 70%, como se muestra en el siguiente ejemplo.

Cuadro 7. Formato para el tablero de control de indicadores de producto

Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Análisis	Meta 2012	Análisis
Infraestructura						
Mejoramiento de vivienda	Ej. Viviendas mejoradas con piso de baldosa	114	200	57%	114	100%

Fuente: Modelo ajustado de Morra Imas y Rist (2009) y Kusek y Rist (2004).

El tablero de control de indicadores de resultado (cuadro 8) contiene en su estructura los objetivos estratégicos e impactos, los resultados intermedios y su correspondiente línea de base, estado actual y meta. El avance se evalúa por medio de la diferencia entre estos dos últimos datos (meta y actual) y se refleja en un semáforo. Al final del tablero, la tendencia indica gráficamente la dirección del cambio ocurrido.

Cuadro 8. Formato para el tablero de control de indicadores de resultado

Resultado	Indicador de producto	Línea de base	Actual	Meta	Diferencia	Tendencia
RI.2.1. Condiciones de habitabilidad de las familias de El Salado mejoradas						
En 2014 reducción del porcentaje de viviendas con piso de tierra o arena en El Salado a 10%	Ej. Porcentaje de viviendas que tienen pisos de tierra o arena como material predominante	35%	10%	10%	0%	

Fuente: Modelo ajustado de Morra Imas y Rist (2009) y Kusek y Rist (2004).

Pasos 9 y 10. Uso de la información encontrada y recomendaciones de mantenimiento al sistema de M&E

Los pasos finales de la aplicación del sistema de M&E corresponden a la presentación de los resultados del seguimiento al programa y de las conclusiones de la evaluación ante audiencias relevantes para el programa de El Salado. Esto con el fin de apoyar la rendición de cuentas y proveer argumentos para el análisis de esta intervención en el marco de acciones postconflicto en el país. Posteriormente, la sección de recomendaciones aborda aspectos técnicos y administrativos necesarios para la Fundación Semana, con el fin de implementar el proceso de monitoreo y evaluación del programa.

6. Resultados

6.1. Modelo lógico

El objetivo general de la reconstrucción de El Salado para la Fundación Semana se resumió de la siguiente forma:

*“Ser un laboratorio para demostrar que con voluntad política, la empresa privada, en unión con las organizaciones sociales y entidades estatales, puede transformar un lugar símbolo de la violencia en un modelo de reconciliación”*²⁵ (Fundación Semana, 2011)

Los objetivos estratégicos que describen el proceso de reconstrucción de El Salado se definieron en respuesta a tres niveles de población objetivo de la reconstrucción: el

²⁵ Aunque pueden existir coincidencias con los objetivos de la Reparación Colectiva, se reconoce que la intervención no busca abordar ese contenido ni alcance.

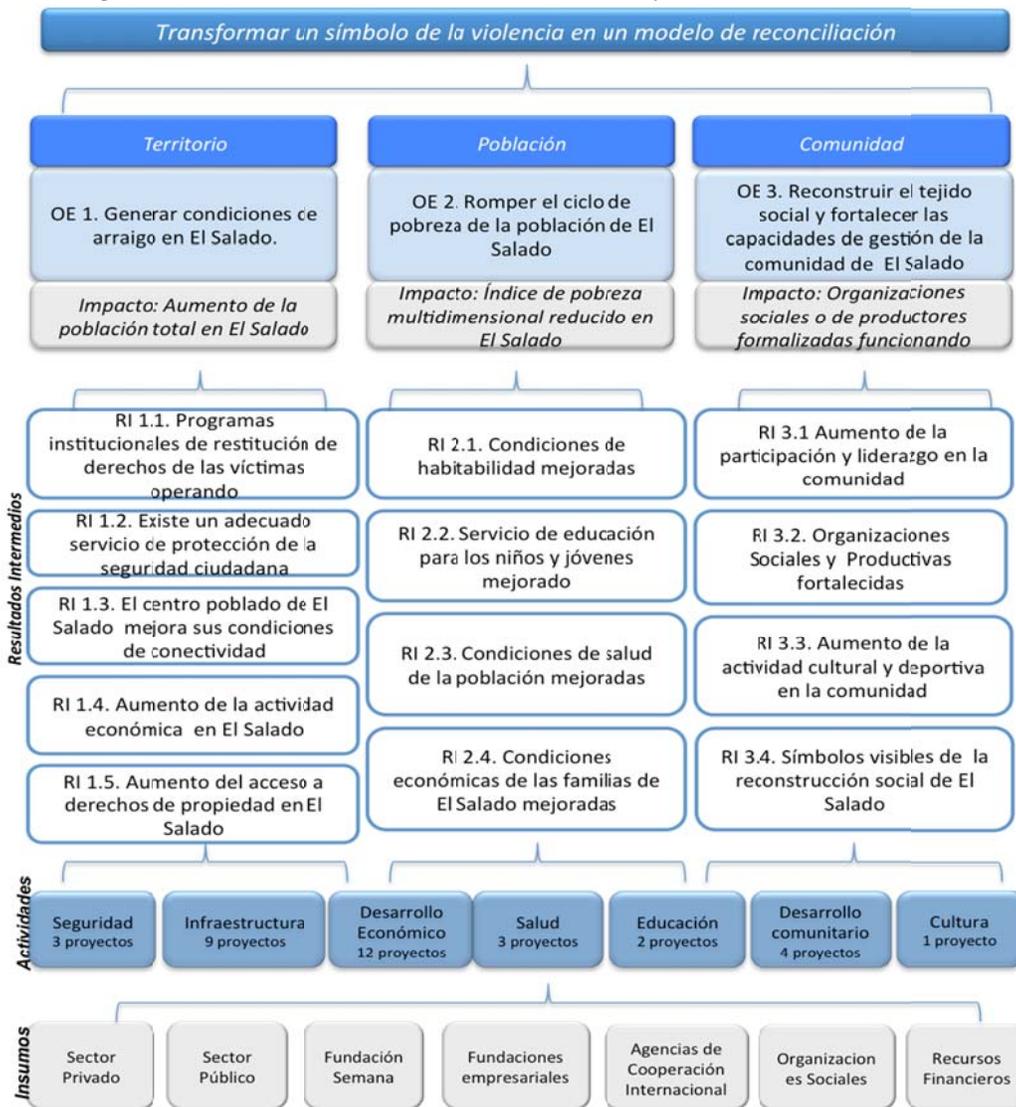
territorio, como espacio común de las víctimas de la masacre; la *población*, como sujeto de atención directa en el mejoramiento de condiciones de vida; y la *comunidad*, como colectivo social al que afectó la masacre.

Establecidos estos tres ejes, las figuras 4 y 5 presentan la teoría de cambio del programa, la cual define un flujo de relaciones para alcanzar los objetivos estratégicos. La figura 4, muestra en la parte de abajo los insumos del programa, es decir, la alianza público privada de El Salado (sector privado, el sector público, la Fundación Semana, las fundaciones empresariales, la cooperación internacional y las organizaciones sociales) que contribuye con conocimiento técnico y, o, financiación al desarrollo de los proyectos. Para llevar a cabo los proyectos del plan comunitario, la fundación ha logrado vincular a más de 90 miembros a la Alianza para 2012. Así mismo ha logrado la gestión de más de 22 mil millones de pesos como recursos de apalancamiento.

Las actividades se presentan en el modelo lógico en la segunda fila (de abajo hacia arriba) y están resumidas en las áreas de intervención: infraestructura, desarrollo económico, educación, salud, desarrollo comunitario, seguridad y cultura. Posteriormente, la sección de resultados, eje del sistema de monitoreo y evaluación, se estructuró a través de 13 resultados intermedios es decir que pueden observarse en el mediano plazo y caracterizan beneficios o cambios esperados en el territorio, la población y la comunidad.

En la parte superior de la figura se encuentran los objetivos estratégicos y sus resultados finales o impactos, entendidos como la acumulación de beneficios en el largo plazo. Estos resultados e impactos miden la diferencia entre la situación inicial y final, pero no corresponden a una evaluación de impacto en el sentido de hallar la relación causa-efecto o atribución, es decir para afirmar que el programa es responsable de los cambios.

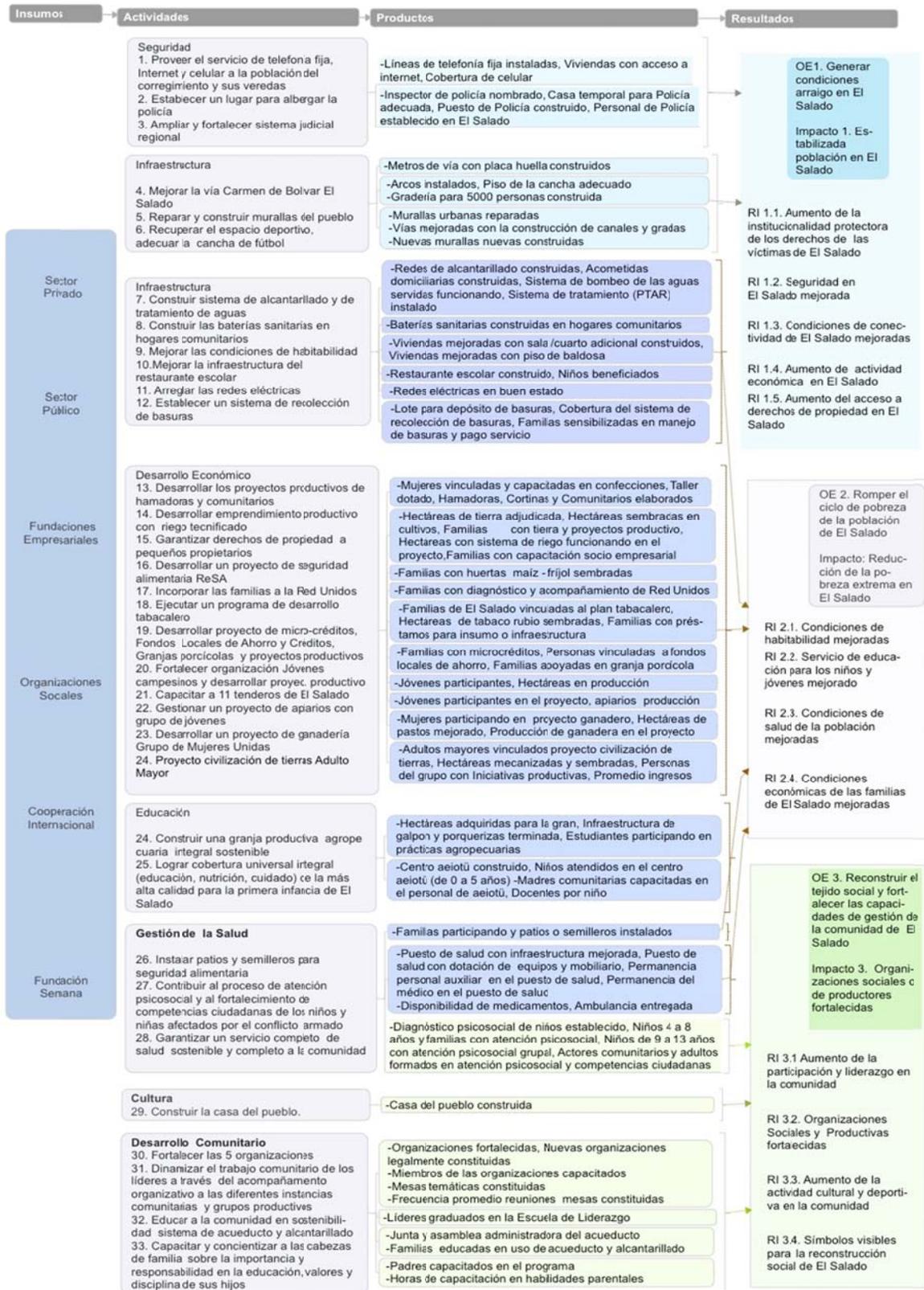
Figura 4. Teoría del cambio Reconstrucción Social y Económica de El Salado



Fuente: elaboración propia

La Figura 5 corresponde al modelo lógico extenso, es decir donde se desagregan las actividades (Columna 2) y productos (Columna 3) de los 33 proyectos implementados en las siete áreas y su relación con los resultados esperados (Columna 4). Los resultados del programa, trece en total, están vinculados a los impactos y objetivos estratégicos.

Figura 5. Modelo Lógico Reconstrucción Social y Económica de El Salado



Fuente: elaboración propia

A partir de las relaciones establecidas en este modelo lógico, las cuales reflejarían la teoría de cambio que propone el programa para reconstruir El Salado, es importante considerar que muchos de los resultados que definen el logro de estos objetivos no dependen exclusivamente de las acciones Fundación Semana o de la Alianza. Ejemplo de ello pueden ser los temas de seguridad, reparación a víctimas, o mejoramientos en salud y educación. Sin embargo, sí reflejan los cambios que se desean obtener en esa población. Cambios a los cuales busca contribuir la intervención de la fundación. Estas variables son la propuesta para definir lo que significa reconstrucción y se interpretaron partir de la visión dada por la comunidad y los actores relevantes sobre el programa.

En este sentido, en el marco del enfoque integral de intervención y de la concurrencia de actores públicos y privados, el sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados precisamente busca posicionar el interés por la medición del logro de beneficios y cambios en El Salado, ya que estas son las razones que justifican una intervención. Esto conduce a evaluar las características de la población, el territorio y la comunidad, además de las actividades ejecutadas.

En consecuencia, un ejercicio de validación puede mostrar que en áreas como educación, los proyectos emprendidos por la alianza son insuficientes para mejorar el servicio en El Salado; así mismo en el área de cultura. Sin embargo, las acciones de gestión del modelo del programa que se derivan del recurso humano de la Fundación Semana y del acompañamiento técnico de los aliados, reflejan una orientación precisa hacia los resultados planteados en el modelo lógico. Por esto se observan gestiones complementarias frente a entidades públicas prestadoras de servicios como salud, educación y la promoción de grupos culturales y deportivos. Este es un valor agregado que no está explícito en las actividades de los proyectos.

6.2. Tableros de control

El sistema de M&E basado en resultados para El Salado está compuesto por dos secciones. La primera corresponde a la implementación (productos) y se presenta por medio de un tablero de control de indicadores de producto y un cuadro de avance de los proyectos por

área de intervención. Adicionalmente se realizó un cuadro de cobertura que busca analizar qué porcentaje de la población en El Salado es atendida en cada actividad. La segunda sección corresponde a la medición de resultados del programa, los cuales miden el cambio en características de los grupos objetivo (territorio, comunidad, población) de acuerdo con su situación inicial. Esto se presenta en un tablero de control de indicadores de producto.

El cuadro 9 resume las variables y fuentes de información utilizadas en los tableros de control.

Cuadro 9. Resumen variables y fuentes de información indicadores de producto y resultado

Tipo de indicador	Información	Fuentes
Producto	Variables para los productos de las actividades de cada proyecto en infraestructura, desarrollo económico, salud, educación, desarrollo comunitario, seguridad y cultura.	Reportes e información de la Fundación Semana y Carvajal con datos del avance en implementación
		Trabajo de observación en campo
Resultado	Variables de caracterización de la población y el corregimiento en términos de condiciones de vida, condiciones de arraigo, tejido social y capacidades de gestión. Información de línea base y seguimiento.	Diagnóstico de Mínimos Vitales realizado por Acción Social-CNRR en 2009
		Diagnóstico de salud de la Fundación Ser realizado en 2010
		Primera encuesta caracterización socio-económica de El Salado realizado por la Fundación Semana y Fundación Carvajal en 2011
		Segunda encuesta caracterización socio-económica de El Salado que realizarán próximamente la Fundación Semana y Fundación Carvajal
		Nuevo instrumento de recolección de información secundaria de instituciones regionales y nacionales (Anexo 4) administrado por la Fundación Semana

Fuente: elaboración propia

6.2.1. Medición de Productos

De esta forma, el cuadro 10 muestra el tablero de indicadores de producto, de acuerdo con los formatos presentados en la sección de metodología. El tablero contiene 33 actividades correspondientes a los proyectos que se ejecutan en El Salado y un total de 96 indicadores que miden actividades realizadas por la intervención de la Fundación Semana. Para cada indicador se presenta el estado actual correspondiente al primer seguimiento a julio de 2012 y el porcentaje de cumplimiento de acuerdo a las metas planteadas para el presente año y

para el 2014, cuando finaliza la implementación del programa. El avance promedio de los indicadores de cada proyecto se identifica por medio de colores rojo, amarillo y verde. En la última columna de este tablero se presenta el avance promedio por área estratégica.

Cuadro 10. Tablero de control de indicadores de producto 2012

No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas
Cultura									
1	Casa del Pueblo	Porcentaje de ejecución construcción casa del pueblo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Infraestructura									
2	Acueducto y alcantarillado	Redes de alcantarillado instaladas	159	164	97%	164	97%	46%	64%
		Acometidas domiciliarias operando	145	164	88%	164	88%		
		Porcentaje de ejecución del sistema de elevación o bombeo de las aguas servidas	0%	100%	0%	100%	0%		
		Porcentaje de ejecución del sistema de tratamiento de aguas residuales (PTAR) instalado	0%	100%	0%	100%	0%		
3	Baterías sanitarias	Baterías sanitarias construidas en hogares comunitarios	5	5	100%			100%	
		Niños beneficiados	80	80	100%				
4	Mejoramiento de vivienda	Viviendas mejoradas con sala o un cuarto adicional construidos (Fase 2)	114	114	100%			100%	
		Viviendas mejoradas con piso de baldosa (Complemento Fase 1)	114	114	100%				
5	Mejoramiento vía Carmen de Bolívar El Salado	Kilómetros de vía con placa huella construidos (Gobernación)	1,6	1,6	100%	1,6	100%	100%	
		Kilómetros de vía con placa huella construidos (FEDECAFE)	1,3	1,3	100%	1,3	100%		
6	Murallas	Murallas urbanas reparadas	0	11	0%			0%	
		Vías urbanas mejoradas con la construcción de canales y gradas	0	5	0%				
		Murallas nuevas construidas	0	3	0%				
No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas

7	Restaurante escolar	Porcentaje de ejecución reconstrucción Restaurante escolar	100%	100%	100%			100%	
		Niños beneficiados escuela primaria	210	210	100%				
8	Adecuación cancha de fútbol	Escritura del predio registrada a nombre de la comunidad	0	1	0%	1	0%	0%	
		Arcos de fútbol instalados	0	2	0%				
		Porcentaje de ejecución adecuación piso cancha adecuado	0%	100%	0%				
		Porcentaje de ejecución construcción de gradería	0%	100%	0%				
9	Adecuación redes eléctricas	Porcentaje de redes eléctricas en arregladas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
10	Recolección de basuras	Escritura del predio adquirido para el sistema de recolección de basuras registrada	0	1	0%	1	0%	33%	
		Viviendas beneficiadas por el sistema de recolección de basuras	0	213	0%	213	0%		
		Familias visitadas en la campaña en el manejo de basuras y pago del servicio	213	213	100%	213	100%		
Desarrollo Económico									
11	Hamadoras y Comunitarios	Mujeres vinculadas al proyecto de hamadoras y comunitarios	11	12	92%	11	100%	77%	63%
		Mujeres que recibieron capacitación en confecciones	11	12	92%	11	100%		
		Dotación de máquinas de confecciones para el proyecto de hamadoras y comunitarios	7	7	100%				
		Productos elaborados (hamadoras, cortinas, comunitarios)	129	256	50%	129	100%		
		Productos (hamadoras, cortinas, comunitarios) vendidos	129	256	50%	129	100%		
No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas

12	Proyecto Incoder	Hectáreas de tierra adjudicadas por el Incoder	320	320	100%	320	100%	60%	
		Hectáreas de cultivos sembradas en el proyecto de Incoder	0	168	0%	168	0%		
		Familias vinculadas al proyecto de Incoder	63	63	100%	63	100%		
		Hectáreas con sistema de riego funcionando en el proyecto de Incoder	242	242	100%	242	100%		
		Familias capacitadas socio empresarialmente en el proyecto del Incoder	0	63	0%	63	0%		
13	Ampliación ReSA	Familias con semillas de maíz y frijol entregadas	114	114	100%			100%	
14	Implementación Red Unidos	Familias con diagnóstico y acompañamiento de logros de Unidos	160	213	75%	160	100%	75%	
15	Plan de desarrollo tabacalero	Familias de El Salado vinculadas al plan de desarrollo tabacalero	0	0	0%			0%	
		Hectáreas de tabaco rubio sembradas por familias de El Salado en el plan	0	0	0%				
		Personas apoyadas con préstamos para insumo o infraestructura de hornos y caneyes	0%	0	0%				
16	Proyecto de reactivación económica-microcréditos	Personas con microcréditos para pequeños negocios	45	47	96%			125%	
		Personas vinculadas a fondos rotatorios locales de ahorro	61	27	226%				
		Fondos locales ahorro conformados	3	3	100%				
		Familias apoyadas en granja porcícola	7	9	78%				
17	Jóvenes campesinos con Argos	Jóvenes vinculados al proyecto productivo	11	30	37%	30	37%	20%	
		Hectáreas del proyecto en producción	4	100	4%	100	4%		
No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas
18	Proyecto de tenderos	Tenderos capacitados en buenas prácticas administrativas realizadas	11	11	100%			100%	

		Neveras para líquidos entregadas	11	11	100%				
		Horas de capacitación en buenas prácticas administrativas realizadas	32	32	100%				
19	Apiarios	Jóvenes participantes en el proyecto de apiarios	16	16	100%	16	100%	69%	
		Apiarios en producción	6	16	38%	16	38%		
20	Proyecto civilización de tierras Adulto Mayor Fase 2	Adultos mayores vinculados al proyecto de civilización de tierras	20	20	100%	20	100%	75%	
		Número de hectáreas mecanizadas	20	20	100%	20	100%		
		Número de hectáreas sembradas en los predios mecanizados	20	20	100%	20	100%		
		Personas del grupo con Iniciativas productivas apoyadas	0	20	0%	20	0%		
21	Mujeres unidas	Mujeres participando en proyecto ganadero	15	16	94%	16	94%	61%	
		Hectáreas de pastos mejorados	5	10	50%	10	50%		
		Tamaño del hatu proyecto de mujeres Unidas	10	26	38%				
22	Proyecto BID para adecuación y siembra	Familias participando en el proyecto del BID	0	300	0%			0%	
		Hectáreas adecuadas apoyadas por el proyecto del BID	0	300	0%				
		Hectáreas sembradas apoyadas por el proyecto del BID	0	300	0%				
Salud									
23	Seguridad alimentaria	Familias con patios productivos o semilleros instalados	40	57	70%	57	70%	90%	93%
		Número de patios instalados	63	63	100%	63	100%		
		Número de semilleros instalados	47	47	100%	47	100%		
No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas
24	Nuestra Tierra (atención psicosocial y competencias ciudadanas)	Diagnóstico de necesidades psicosociales de los niños establecido	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		Niños de 4 a 9 años y sus familias con atención psicosocial directa	118	118	100%	118	100%		

		Niños de 9 a 13 años con atención psicosocial grupal	60	60	100%	60	100%		
		Actores comunitarios y adultos formados en atención psicosocial y competencias ciudadanas	33	33	100%	33	100%		
25	Fortalecimiento del sector salud	Puesto de salud con infraestructura mejorada	1	1	100%			88%	
		Puesto de salud con dotación de equipos y mobiliario	1	1	100%				
		Permanencia de auxiliar de enfermería o promotor de salud en el puesto de salud el último mes	30	30	100%	30	100%		
		Permanencia de un odontólogo en el puesto de salud en el último mes	15	15	100%	15	100%		
		Asignación de la plaza para un médico en el corregimiento de El Salado	1	1	100%	1	100%		
		Permanencia de un médico en el puesto de salud en el último mes	30	30	100%	30	100%		
		Disponibilidad de medicamentos para el régimen subsidiado en el último mes	0	1	0%	1	0%		
		Ambulancia asignada al centro poblado de El Salado	1	1	100%				
		Educación							
26	Granja productiva demostrativa	Hectáreas adquiridas para la granja escolar	7	7	100%	7	100%	67%	78%
		Porcentaje de ejecución construcción galpón y porquerizas	50%	100%	50%	100%	50%		
		Número de grados escolares participando en prácticas agropecuarias	3	6	50%	6	50%		
No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas
27	Primera Infancia	Porcentaje de ejecución construcción Centro aeiotú	100%	100%	100%			89%	
		Uso de la capacidad instalada en el centro aeiotú (niños de 0 a 5 años)	82	150	55%	82	100%		

		Porcentaje de madres gestantes atendidas en el centro aeiotú	100%	100%	100%	100%	100%		
		Participación de madres comunitarias capacitadas en el personal de aeiotú	100%	100%	100%				
Desarrollo Comunitario									
28	Fortalecimiento de capacidades locales	Organizaciones fortalecidas administrativa y organizacionalmente	5	5	100%	5	100%	100%	
		Personas participando en las organizaciones fortalecidas	100	100	100%	100	100%		
29	Fortalecimiento de liderazgos	Número de líderes graduados en la Escuela de Liderazgo	0	40	0%	40	0%	0%	
30	Capacitación de uso del acueducto y alcantarillado	Junta directiva administradora del acueducto y alcantarillado constituida	1	1	100%	1	100%	100%	69%
		Asamblea administradora del acueducto y alcantarillado constituida	1	1	100%	1	100%	100%	
		Familias educadas sobre el uso del acueducto y alcantarillado	213	213	100%	213	100%		
31	Habilidades parentales	Número de padres capacitados en el programa	16	30	53%			77%	
		Horas de capacitación en habilidades parentales dictadas	1	1	100%				
Seguridad									
32	Antena de telecomunicaciones	Líneas de telefonía fija instaladas		149	0%	149		44%	72%
		Puntos comunitarios de acceso a internet	5	5	100%	5			
		Cobertura de señal celular (km de radio)	1	3	33%	1	100%		
No.	Proyecto	Indicador de producto	Actual	Meta 2014	Avance	Meta 2012	Avance	Avance proyectos	Avance Áreas
33	Puesto de Policía	Inspector de policía nombrado	1	1	100%	1	100%	100%	
		Porcentaje de ejecución de la adecuación de la sede temporal para Subestación de Policía	100%	100%	100%	100%	100%		



Fuente: elaboración propia

El tablero de control de indicadores de producto representa gráficamente el avance de la implementación de las actividades de la Alianza que articula la Fundación Semana en El Salado. De esta forma, la Fundación puede cuantificar qué proyectos presentan mayor o menor avance frente a las metas y al interior de ellos identificar cuáles son los indicadores que tienen mayor o menor cumplimiento.

En el tablero se observa que el área con mayor avance es cultura, que cuenta con un solo proyecto: la construcción de la casa del pueblo, cuya inversión es una de las más altas de todos los proyectos en ejecución, y gracias a su terminación en el presente año esta tiene un avance de 100%. Los resultados de este proyecto están asociados al uso de la instalación con actividades culturales que se miden en el segundo tablero.

En salud, el programa promueve tres proyectos: seguridad alimentaria, atención psicosocial y mejoramiento del puesto de salud. El avance promedio es de 93%. Allí los indicadores que afectan el cumplimiento corresponden a la disponibilidad de medicamentos y la atención permanente del médico en el puesto de salud. La intervención en educación contiene dos proyectos cuyo avance promedio es de 78%. Los indicadores que muestran menor avance se refieren a la terminación de la infraestructura de la granja del colegio y a los grados educativos que tienen prácticas en esta. De otro lado, el centro aeiotú logró que todos los niños de El Salado fueran atendidos en primera infancia, sin embargo este centro aún tiene capacidad instalada para dar una cobertura de 150 niños, que puede alcanzarse con la zona rural, esto reduce el logro del indicador para esta medición.

El área de seguridad, cuenta con un porcentaje de avance de 72%, con dos proyectos. El proyecto de telecomunicaciones ha logrado ejecutar sus actividades y se destaca la existencia de la señal de celular en el centro poblado y la ampliación de líneas telefónicas fijas, aunque el dato exacto no estaba disponible. Por otro lado, se logró la adecuación de

las instalaciones para la Policía Nacional y presencia de 22 miembros en servicio en El Salado.

El área de desarrollo comunitario con cuatro proyectos tiene un avance de 69%. El fortalecimiento de las organizaciones locales y la capacitación en el uso del acueducto y alcantarillado terminaron, por lo cual están en 100%. En desarrollo se encuentra la escuela de líderes y una capacitación en habilidades parentales, en la que se ha dictado una sesión.

El área de infraestructura tiene un avance promedio de 64% y está compuesta por 9 proyectos, de estos, 5 han sido terminados (adecuación de viviendas, el arreglo de la vía al Carmen de Bolívar, la adecuación de las redes eléctricas, el restaurante escolar y las baterías sanitarias de los antiguos hogares comunitarios). Otros proyectos que se encuentran en ejecución son el acueducto y alcantarillado, en el cual se está hallando una solución para el sistema elevado y la planta de tratamiento para las aguas residuales (PTAR); y el sistema de recolección de basuras cuyo avance requiere un lote con escritura registrada y la puesta en marcha del servicio de recolección. Los proyectos de menor avance en infraestructura son la reparación de las murallas del pueblo, que no ha iniciado, y la adecuación de la cancha de fútbol, cuya ejecución está sujeta a la formalización de la propiedad del predio.

En el área de desarrollo económico se ubican 12 proyectos, el promedio de avance de productos es de 63%. Los proyectos de capacitación de tenderos, programa Resa y microcréditos se encuentran terminados. El resto de actividades relacionadas con los proyectos de las asociaciones de jóvenes, mujeres, adulto mayor, apiarios, producción de hamadoras y comunitarios²⁶, diagnóstico de la red Unidos, el proyecto de tierras y producción con el Incoder se encuentran en un logro de productos en más del 60%. Para el proyecto de tabaco no existe información registrada por lo tanto sus indicadores se encuentran pendientes. También se incluyó el nuevo proyecto que será financiado por el BID para 300 familias en actividades productivas como adecuación de tierras y siembra de cultivos junto a otros componentes de acompañamiento.

En general, la implementación tiene un avance de 70% en términos de los productos planteadas en el plan comunitario. De 33 proyectos, 13 han alcanzado las metas y productos

²⁶ Las hamadoras son sillas mecedoras diseñadas por Simón Hossie, arquitecto de la casa del pueblo, para este proyecto comunitario. Los comunitarios son individuales para poner en la mesa.

propuestos; 7 tienen un avance superior a 70%; 7 se encuentran entre 30 y 70% de avance y 6 tienen un avance menor a 30%. Estos últimos corresponden a la construcción de murallas y la adecuación de la cancha de fútbol, en el área de infraestructura; al fortalecimiento de liderazgos en desarrollo comunitario; y a los proyectos productivos apoyados por Argos y el BID. El proyecto tabacalero se encuentra sin avance porque que no hay información disponible.

Existen algunas gestiones complementarias que la Fundación Semana realiza en términos de educación, estas no están contempladas como actividades en un proyecto por lo tanto no se ven reflejadas en los indicadores de producto pero si en los resultados. Algunas de estas son la gestión ante entidades públicas para contar con docentes de planta en la sede educativa, de forma que no existan traumatismos con el inicio del calendario académico cada año.

El cuadro 11 muestra el resumen del avance porcentual por proyecto y por área y representa una herramienta útil para la Junta Directiva de la Fundación Semana ya que permite observar de forma simple y ágil cómo ha sido el desempeño y cuánto falta para culminar las acciones propuestas para 2014.

Cuadro 11. Resumen de la implementación por proyectos y áreas

Área	No.	Proyecto	Avance proyectos	Avance Áreas		
Cultura	1	Casa del Pueblo	100%	100%		
	2	Acueducto y alcantarillado	46%			
Infraestructura	3	Baterías sanitarias	100%	64%		
	4	Mejoramiento de vivienda	100%			
	5	Mejoramiento vía Carmen de Bolívar El Salado	100%			
	6	Murallas	0%			
	7	Restaurante escolar	100%			
	8	Adecuación cancha de fútbol	0%			
	9	Adecuación redes eléctricas	100%			
	10	Recolección de basuras	33%			
	Desarrollo Económico	11	Hamadoras y Comunitarios		77%	63%
		12	Proyecto Incoder		60%	
13		Ampliación ReSA	100%			
14		Implementación Red Unidos	75%			
15		Plan de desarrollo tabacalero	0%			
16		Proyecto de reactivación económica-microcréditos	125%			
17		Jóvenes campesinos con Argos	20%			
18		Proyecto de tenderos	100%			
19		Apiarios	69%			
20		Proyecto civilización de tierras Adulto Mayor Fase 2	75%			

	21	Mujeres unidas	61%	
	22	Proyecto BID para adecuación y siembra	0%	
Salud	23	Seguridad alimentaria	90%	93%
	24	Nuestra Tierra (atención psicosocial y competencias ciudadanas)	100%	
	25	Fortalecimiento del sector salud	88%	
Educación	26	Granja demostrativa	67%	78%
	27	Primera Infancia	89%	
Desarrollo Comunitario	28	Fortalecimiento de capacidades locales	100%	69%
	29	Fortalecimiento de liderazgos	0%	
	30	Capacitación de uso del acueducto y alcantarillado	100%	
Seguridad	31	Habilidades parentales	77%	72%
	32	Antena de telecomunicaciones	44%	
	33	Puesto de Policía	100%	
			70%	

Fuente: elaboración propia

Cobertura del programa

La cobertura de la intervención *El Salado Revive*, se concentra en el total de familias del centro poblado. Para complementar el anterior análisis de avances de proyectos, se estableció el cuadro 12, con el fin de evaluar la cobertura real de cada proyecto respecto al total de la población objetivo en El Salado, es decir la población que por sus características era potencialmente elegible para el proyecto. En este cuadro se muestra qué porcentaje de la población se logra atender por proyecto, lo cual permite conocer dónde existen aún necesidades de atención. Cada grupo de población objetivo se definió a partir de los datos de la encuesta realizado por la Fundación Semana en 2011. En algunos proyectos el concepto de cobertura se refiere a unidades diferentes a personas participantes, por ejemplo kilómetros de vía.

Las columnas del cuadro 12 muestran entonces: la cobertura de los proyectos, es decir la población actualmente vinculada; la meta de cobertura, y la población objetivo en El Salado. En las últimas dos columnas se observa la evaluación de cobertura (actual y final) que han alcanzado o podrían alcanzar estos proyectos si se cumple la meta. En color verde aparecen aquellos proyectos que atienden la mayor parte de su población objetivo. El fortalecimiento del puesto de salud, el puesto de Policía y la Casa del Pueblo por su prestación de servicios benefician a las 213 familias de El Salado, y ya cumplieron la meta. Así mismo, los proyectos como el centro aeiotú, restaurante escolar, Red Unidos, recolección de basuras, capacitación a tenderos, granja productiva demostrativa,

capacitaciones a las organizaciones locales, y capacitación en el uso del acueducto y alcantarillado, tendrán coberturas de 100%, si cumplen las metas previstas.

Resumiendo por áreas de intervención, los proyectos de cultura, infraestructura, educación y seguridad se orientan a cubrir la mayor parte posible de la población en El Salado, mientras que en los proyectos de desarrollo económico, comunitario y salud se alcanzan coberturas promedio²⁷ de 37, 47 y 40 por ciento, respectivamente.

En cobertura actual, es decir ya alcanzada, las áreas de cultura y educación son las que en promedio han logrado atender 100 y 78 por ciento de su población objetivo en El Salado. En desarrollo económico y comunitario se encuentran proyectos con muy baja cobertura tanto la alcanzada como la propuesta en la meta (por lo tanto aparecen en rojo), actualmente en estas áreas se ha logrado 47 y 20 por ciento promedio respectivamente. En el área de desarrollo económico, se espera que el proyecto del BID permita ampliar la cobertura de proyectos productivos al total de familias del centro poblado y a una parte de la zona rural.

Cuadro 12. Cobertura de proyectos

No	Proyecto	Unidad	Actual	Meta	Población objetivo	Cobertura actual	Cobertura meta
Cultura						100%	100%
1	Casa del Pueblo	Familias	213	213	213	100%	100%
Infraestructura						47%	77%
2	Acueducto y alcantarillado	Viviendas	159	164	194	82%	85%
4	Mejoramiento de vivienda	Viviendas	114	114	213	54%	54%
5	Mejoramiento vía Carmen de Bolívar El Salado	Kilómetros	2,9	2,9	19,5	15%	15%
6	Murallas	Murallas	0	14	18	0%	78%
7	Restaurante escolar	Niños	210	210	159	132%	132%
10	Recolección de basuras	Viviendas	0	213	213	0%	100%
Desarrollo Económico						25%	37%
11	Hamadoras y Comunitarios	Mujeres	11	12	243	5%	5%
12	Proyecto Incoder	Familias	63	63	106	59%	59%
13	Ampliación ReSA	Familias	114	114	213	54%	54%
14	Implementación Red Unidos	Familias	160	213	213	75%	100%
15	Plan de desarrollo tabacalero	Familias	0	0	213	0%	0%
		Personas	45	47	390	12%	12%
16	Proyecto de reactivación económica-microcréditos	Personas	61	27	390	16%	7%
		Familias	7	9	213	3%	4%
17	Jóvenes campesinos con Argos	Jóvenes	11	30	195	6%	15%
18	Proyecto de tenderos	Tenderos	11	11	13	85%	85%
19	Apiarios	Jóvenes	16	16	195	8%	8%

²⁷ En este cuadro no se suman coberturas entre proyectos debido a que las familias o sus miembros pueden estar en más de un proyecto.

20	Proyecto civilización de tierras Adulto Mayor Fase 2	Personas	20	20	97	21%	21%
21	Mujeres unidas	Mujeres	15	16	243	6%	7%
22	Proyecto BID para adecuación y siembra	Familias	0	300	213	0%	141%
Salud						49%	52%
23	Seguridad alimentaria	Familias	40	57	213	19%	27%
24	Nuestra Tierra (atención psicosocial y competencias ciudadanas)	Niños 4-9	118	118	150	79%	79%
		Niños 9-13	60	60	124	48%	48%
25	Fortalecimiento del sector salud	Personas		33	482	0%	7%
		Familias	213	213	213	100%	100%
Educación						78%	147%
26	Granja productiva demostrativa	Jóvenes	3	6	6	50%	100%
27	Primera Infancia	Niños	82	150	77	106%	195%
Desarrollo Comunitario						20%	47%
28	Fortalecimiento de capacidades locales	Organizaciones		5	5	0%	100%
		Personas	0	100	390	0%	26%
29	Fortalecimiento de liderazgos	Personas	0	40	390	0%	10%
30	Capacitación de uso del acueducto y alcantarillado	Familias	213	213	213	100%	100%
31	Habilidades parentales	Personas	0	0	150	0%	0%
Seguridad						44%	90%
32	Antena de telecomunicaciones	Líneas		149	213	0%	70%
		Kilómetros de radio	1	3	3	33%	100%
33	Puesto de Policía	Familias	213	213	213	100%	100%

Fuente: elaboración propia

6.2.2. Medición de resultados

La segunda parte del sistema de M&E basado en resultados corresponde al tablero de control de indicadores de resultado, es decir, los cambios o beneficios obtenidos en la población, la comunidad o el territorio. Para este fin, se realizó una selección de indicadores con los criterios mencionados en la sección de metodología, cuyo resultado se consolidó en la matriz de selección de indicadores (Anexo 2).

En el tablero de control de indicadores de resultado se aplica el formato presentado en el cuadro 4. En este aparece cada objetivo estratégico (OE), sus resultados finales o impacto (I), definidos como una acumulación de resultados en el largo plazo; también se desagrega cada resultado intermedio (RI) y su indicador. En el tablero se señala gráficamente la relación o dirección de cambio esperada (directa o inversa) del indicador por medio de una flecha, también su unidad de medida, línea de base, estado actual y meta. En las columnas finales de este tablero, se calcula la diferencia entre la meta y el estado actual en términos

absolutos, y se representa en un semáforo que mide el porcentaje de logro alcanzado actualmente con un gráfico de tendencia. Allí se muestra la dirección del cambio ocurrido, el cual debería corresponder a dirección de la relación esperada.

En el cuadro 13, se presenta el tablero de control para los tres indicadores de resultado final o impacto. El primer indicador de impacto se relaciona con el primer objetivo: generar condiciones de arraigo. Este se mide por medio de la población total que vive en El Salado. La línea de base en 2009 es de 730 personas y el seguimiento dado por la encuesta de 2011 reportó un aumento a 779 habitantes. El segundo resultado final, asociado al objetivo de romper el ciclo de pobreza, se mide a través del índice de pobreza multidimensional, cuya medición está programada por parte del DNP en El Salado ya que este corregimiento ha sido focalizado para llegar a ser una Zona Libre de Pobreza Extrema, Zolip. Sin embargo, esta información aún no se encuentra disponible. El tercer impacto, se mide con el número de organizaciones formalizadas, allí no se han observado cambios aún debido a que las organizaciones se encuentra en el proceso de acompañamiento.

Cuadro 13. Tablero de control de indicadores de resultados finales

Resultado	Indicador de resultado	Relación esperada	Unidad	Línea base	Actual	Meta	Diferencia (Meta-Actual)	Avance	Tendencia
OE 1 Generar condiciones de arraigo en El Salado									
Impacto 1. Aumento de la población en El Salado para 2014									
Aumento de un 15% de la población en El Salado para 2014	Población total en el centro poblado de El Salado (Año LB: 2009)	↑	Personas	730	779	840	60,5	45%	
OE 2 Romper el ciclo de pobreza de la población de El Salado									
Impacto 2. Índice de Pobreza Multidimensional reducido en El Salado									
Reducción del índice de pobreza multidimensional en El Salado para 2014	Índice de Pobreza Multidimensional	↓	Porcentaje	N.D	N.D	N.D			
OE 3. Reconstruir el tejido social de la comunidad de El Salado									
Impacto 3. Organizaciones sociales o de productores fortalecidas									
En 2014 El Salado cuenta con al menos 5 organizaciones formalizadas	Impacto: Organizaciones sociales o de productores formalizadas funcionando (Año LB: 2009)	↑	Organizaciones	3	3	5	2	0%	

Fuente: elaboración propia

Los indicadores de resultado propuesto para el sistema cuentan en su mayoría con línea de base gracias a datos registrados en los diagnósticos realizados entre 2009 y 2011 en El Salado. En algunos indicadores se requiere incluir preguntas para la siguiente encuesta de caracterización de la Fundación Semana y en otros casos, obtener información con fuentes secundarias institucionales públicas y privadas por medio un instrumento adicional diseñado para este fin, y de esta forma completar la línea de base (Anexo 3). A partir de la línea de base disponible se establecieron metas para algunos indicadores a 2014.

Para el seguimiento de los indicadores de resultados intermedios (Cuadro 15) no se cuenta con información disponible a 2012; solo fue posible incluir el estado actual de ocho indicadores disponibles. En este sentido el primer seguimiento completo podrá realizarse una vez se lleve a cabo la segunda encuesta de caracterización de la Fundación Semana y una segunda recolección de datos con fuentes secundarias. Sin embargo, el cuadro 14 plantea la estructura del tablero de control de resultados intermedios para este momento sin las columnas de análisis de avance y tendencia del cambio.

Cuadro 14. Tablero de control de indicadores de resultados intermedios

<i>Resultado</i>	<i>Indicador de resultado</i>	<i>Relación esperada</i>	<i>Unidad</i>	<i>Línea base</i>	<i>Actual</i>	<i>Meta</i>	<i>Diferencia (Meta-Actual)</i>
OE 1 Generar condiciones de arraigo en El Salado							
RI 1.1. Programas institucionales de restitución de derechos de las víctimas operando en El Salado							
<i>Plan de reparación colectiva con un 30% de medidas en desarrollo a 2014</i>	Porcentaje de medidas del Plan de reparación colectiva en desarrollo (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	0		30	
<i>Programa de restitución de tierras con al menos 10% de solicitudes de El Salado tramitadas a 2014</i>	Programa de restitución de tierras micro focalizado en El Carmen de Bolívar y El Salado (Año LB: 2012)	↑	Si=1 /No=0	0		1	
<i>En 2014, el 100% de las solicitudes presentadas de El Salado surten el trámite de análisis previo</i>	Porcentaje de solicitudes de restitución con análisis previo (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	0		100	
<i>En 2010, el 80% de las familias de El Salado registradas como desplazadas son atendidas por el programa de retornos</i>	Porcentaje de población desplazada atendida por el programa de retornos en El Salado (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	N.D		80	
<i>En 2014, el 60% de los casos de víctimas son atendidos por el programa de reparación individual</i>	Población víctima atendida por el programa de reparación individual en El Salado (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	N.D		60%	
RI 1.2. Existe un adecuado servicio de protección de la seguridad ciudadana en El Salado							

<i>Existe una subestación de la Policía Nacional con presencia permanente de al menos 20 policías en 2014</i>	Personal de Policía prestando sus servicios en El Salado (Año LB: 2011)	↑	Personas	0	22	22	0
<i>El 60% de hogares de El Salado percibe una buena seguridad en 2014</i>	Percepción de seguridad en el último año (Año LB: ND)	↑	Porcentaje	N.D		60	
<i>El 60% de hogares de El Salado percibe una mejor seguridad frente al 2009</i>	Percepción de seguridad comparada con el 2009 (Año LB: ND)	↑	Porcentaje	N.D		60	
RI 1.3. El centro poblado de El Salado mejora sus condiciones de conectividad							
<i>El tiempo de recorrido promedio por la vía entre El Carmen de Bolívar y El Salado es una hora o menos todo el año en 2014</i>	Meses en los que el promedio del recorrido por la vía entre El Carmen de Bolívar y El Salado es una hora o menos (Año LB: 2011)	↑	Meses	8		12	
<i>En 2014 el 60% de hogares de El Salado percibe un buen servicio de energía</i>	Percepción del servicio de energía eléctrica (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	N.D		60	
<i>En el 2014 la duración de un corte de energía es menor a una hora</i>	Duración promedio de un corte del servicio de energía (Año LB: 2009)	↓	Horas	120	1	0,5	-0,5
<i>En el 2014 el 100% de los hogares tienen servicios de telefonía celular o fija</i>	Porcentaje de penetración telefonía (fija o celular) (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	37		90	
Resultado	Indicador de resultado	Relación esperada	Unidad	Línea base	Actual	Meta	Diferencia (Meta-Actual)
<i>En el 2014 la cobertura de señal de celular es de 3 km alrededor del centro poblado de El Salado</i>	Cobertura telefonía celular (Año LB: 2009)	↑	Kilómetros	0	1	3	2
RI 1.4. Aumento de la actividad económica en El Salado							
<i>En 2014 el 50% de hogares de El Salado cuentan con nevera</i>	Porcentaje de hogares que cuentan con nevera (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	30		50	
<i>Crecimiento de 10% en la superficie agrícola de El Salado para 2014</i>	Superficie agrícola en las veredas del corregimiento (Año LB: ND)	↑	Porcentaje	N.D		10	
<i>Aumento del 20% de los negocios en el centro poblado de El Salado</i>	Número de negocios en El Salado (Año LB: 2011)	↑	Negocios	35		42	
RI 1.5. Aumento del acceso a derechos de propiedad							
<i>En el 2014, 40% de los hogares tienen título de su vivienda</i>	Porcentaje de familias con título de la vivienda (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	18		40	
<i>En 2014 el 60% de las familias que trabajan la tierra son propietarios</i>	Porcentaje de familias que trabajan tierra propia en El Salado (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	14		60	

<i>En 2014, el área promedio de la unidad de producción de familias que trabajan tierra propia en El Salado es de 15 hectáreas</i>	Área promedio de la unidad de producción de familias que trabajan tierra propia en El Salado (Año LB: 2011)	=	Hectáreas	15		15	
OE 2 Romper el ciclo de pobreza de la población de El Salado							
RI 2.1. Condiciones de habitabilidad mejoradas							
<i>Reducción a 6% de la tasa de hacinamiento crítico en El Salado para 2014</i>	Tasa de hacinamiento crítico (Año LB: 2009)	↓	Porcentaje	41	6	6	0
<i>Reducción del porcentaje de viviendas con piso de tierra/arena en El Salado a 10% para 2014</i>	Porcentaje de viviendas con piso de tierra/arena (Año LB: 2011)	↓	Porcentaje	35		10	
<i>Aumento de la Cobertura de acueducto en El Salado a 100% para 2014</i>	Cobertura de acueducto (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	96		100	
<i>Aumento de la Cobertura de alcantarillado en El Salado a 90% para 2014</i>	Cobertura de alcantarillado (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	7		90	
<i>Reducción del porcentaje de Viviendas sin servicio sanitario adecuado en El Salado a 20% para 2017</i>	Porcentaje de viviendas sin servicio sanitario adecuado (Año LB: 2011)	↓	Porcentaje	47		20	
<i>Reducción del porcentaje de viviendas con piso de tierra/arena en El Salado a 10% para 2018</i>	Porcentaje de hogares que dejan a la intemperie las basuras o las queman (Año LB: 2011)	↓	Porcentaje	88		10	
Resultado	Indicador de resultado	Relación esperada	Unidad	Línea base	Actual	Meta	Diferencia (Meta-Actual)
RI 2.2. Servicio de educación para los niños y jóvenes mejorado							
<i>En 2014, todos los niños menores de 5 años de El Salado tienen acceso a atención, cuidado, nutrición y educación inicial</i>	Porcentaje de niños menores de 5 años con acceso a atención, cuidado, nutrición y educación inicial (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	81	100	100	0
<i>En 2014 la atención a primera infancia tendrá al menos 1 docente por cada XX niños</i>	Número de niños por docente	↓	Razón				
<i>En 2011 El Salado tiene oferta de educación media</i>	Oferta de educación media en El Salado (Año LB: 2009)	↑	Grados	0	2	2	0
<i>En 2014 se cumple el inicio del calendario académico oficial en El Salado</i>	Cumplimiento del inicio del calendario académico oficial (Año LB: 2009)	↑	Si=1 /No=0	0	0	1	1
<i>En 2014 todos los menores en edad escolar en El Salado asisten al sistema educativo</i>	Porcentaje de menores entre 7 y 17 años que no asisten a la escuela (primaria y secundaria) y media (Año LB: 2011)	↓	Porcentaje	9		0	
RI 2.3. Condiciones de salud de la población mejoradas							

<i>Reducción de 10% de la frecuencia de infecciones respiratorias agudas no neumónicas en la población de El Salado para 2014</i>	Frecuencia por cada 1000 habitantes de infecciones respiratorias agudas no neumónicas (Año LB: 2010)	↓	Frecuencia x 1000 habitantes	142		128	
<i>Reducción de 10% de la frecuencia de dermatitis en la población de El Salado para 2014</i>	Frecuencia por cada 1000 habitantes de dermatitis (Año LB: 2010)	↓	Frecuencia x 1000 habitantes	74		67	
<i>Reducción de 10% de la frecuencia de enfermedad diarreica aguda en la población de El Salado para 2014</i>	Frecuencia por cada 1000 habitantes de EDA (Año LB: 2010)	↓	Frecuencia x 1000 habitantes	36		33	
<i>En 2014 todos los niños menores de 5 años tienen el esquema de vacunación completo</i>	Cobertura de vacunación menores de 5 años (Año LB: 2010)	↑	Porcentaje	34	100	100	0
<i>En 2014 el 90% de las familias de El Salado se encuentran afiliadas al sistema de salud</i>	Porcentaje de personas afiliadas al sistema de salud (Año LB: 2011)	↑	Anual	83		100	
<i>En 2014 se reduce a 5% la desnutrición crónica en El Salado</i>	Desnutrición crónica (baja talla para la edad en niños menores de 5 años) (Año LB: 2012)	↓	Porcentaje	17		5	
Resultado	Indicador de resultado	Relación esperada	Unidad	Línea base	Actual	Meta	Diferencia (Meta-Actual)
<i>En 2014 ningún niño en El Salado sufre de desnutrición aguda</i>	Desnutrición aguda (bajo peso para la talla en niños de 3 a 4 años) (Año LB: 2012)	↓	Porcentaje	0		0	
<i>En 2014 ningún niño en El Salado sufre de desnutrición global</i>	Desnutrición global (bajo peso para la edad en niños menores de 2 años) (Año LB: 2012)	↓	Porcentaje	2		0	
<i>En 2014 ningún niño en El Salado sufre de desnutrición global severa</i>	Desnutrición global severa (bajo peso para la edad en niños menores de 2 años) (Año LB: 2012)	↓	Porcentaje	0		0	
RI 2.4. Condiciones económicas de las familias de El Salado mejoradas							
<i>En 2014 el ingreso promedio de los hogares de El Salado equivale a 2 SMMLV</i>	Promedio ingresos del hogar (SMMLV) (Año LB: 2011)	↑	SMMLV	0,74		2	
<i>En 2014 el 50% de las familias de El Salado ahorran</i>	Porcentaje de familias de El Salado que ahorra (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	33		50	
<i>En el 2014 el 30% de las personas en edad de trabajar se encuentran trabajando El Salado</i>	Porcentaje de personas empleadas o independientes (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	17		30	

OE 3. Reconstruir el tejido social de la comunidad de El Salado							
RI 3.1 Aumento de la participación y liderazgo en la comunidad							
<i>En 2014 las mujeres asumen el 30% de los cargos directivos de las organizaciones</i>	Participación de mujeres en la dirección de organizaciones	↑	Porcentaje	ND	30		
<i>En 2014 las mesas temáticas de El Salado se reúnen en promedio al menos dos veces al año</i>	Promedio de reuniones de mesas temáticas de participación activas	↑	Reuniones promedio	ND	2		
<i>En 2014 el 40% de los hogares de El Salado participan en una organización</i>	Porcentaje de hogares que participan en una organización (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	23	40		
<i>En 2014 el 60% de los hogares participan en actividades de la comunidad</i>	Porcentaje de hogares que participan en actividades de la comunidad (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	36	50		
<i>En 2014 la disposición de los hogares a participar en actividades de la comunidad es del 80%</i>	Disposición a participar en organizaciones comunitarios (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	51	80		
RI 3.2. Organizaciones Sociales y Productivas de El Salado fortalecidas							
<i>En 2014 el 90% de la organizaciones de El Salado están formalizadas</i>	Porcentaje de organizaciones formalizadas	↑	Porcentaje	0,6	90		
Resultado	Indicador de resultado	Relación esperada	Unidad	Línea base	Actual	Meta	Diferencia (Meta-Actual)
<i>En 2014 el 90% de los hogares de El Salado pagan al día el servicio de acueducto a su Junta de Acueducto</i>	Porcentaje de pago del servicio a la Junta del Acueducto (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	69		90	
<i>En 2014 el 60% de los hogares de El Salado tiene buena percepción del servicio de acueducto</i>	Percepción del servicio de acueducto bueno o estable (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	21		60	
RI 3.3. Aumento de la actividad cultural y deportiva en la comunidad							
<i>En 2014 El Salado cuenta con al menos 12 grupos culturales</i>	Grupos de intereses culturales operando (Año LB: 2012)	↑	Grupos	8		12	
<i>En 2014 El Salado cuenta con al menos 5 grupos deportivos</i>	Grupos deportivos operando (Año LB: 2012)	↑	Grupos	1		5	
<i>En 2014 han aumentado 10% las actividades deportivas en El Salado</i>	Crecimiento de actividades deportivas (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	N.D		10	
<i>En 2014 un 30% de los habitantes de El Salado participan en grupos deportivos y culturales</i>	Participación en los grupos deportivos y culturales (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	N.D		30	

<i>En 2014 El Salado ha incrementado las fiestas y actividades culturales realizadas</i>	Crecimiento de actividades culturales y fiestas de El Salado (Año LB: 2012)	↑	Porcentaje	N.D	10	
RI 3.4. Símbolos visibles de la reconstrucción social de El Salado						
<i>En 2014 El Salado cuenta con una casa de pueblo símbolo de la reconstrucción reconocido por sus pobladores</i>	Porcentaje de hogares que destacan la casa de la cultura entre los proyectos en ejecutados (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	11	20	
<i>En 2014 la población víctima de El Salado ha sido sujeto de medidas de dignificación y visibilidad</i>	Medidas de dignificación y visibilidad de las víctimas de El Salado adoptadas (Año LB: 2012)	↑	Medidas	4	8	

Fuente: elaboración propia

Los indicadores de resultado que cuentan con información de seguimiento en el cuadro 15 pueden extraerse para subrayar las herramientas de análisis que presenta el tablero de control. En este cuadro se observa el seguimiento a ocho indicadores de resultado intermedio.

Cuadro 15. Tablero de control de indicadores de resultado con seguimiento 2012

Resultado	Indicador de resultado	Relación esperada	Unidad	Línea de base	Actual	Meta	Diferencia (Meta-Actual)	Avance	Tendencia
OE 1 Generar condiciones de arraigo en El Salado									
RI 1.2. Existe un adecuado servicio de protección de la seguridad ciudadana en El Salado									
<i>Existe una subestación de la Policía Nacional con presencia permanente de al menos 20 policías en 2014</i>	Personal de Policía prestando sus servicios en El Salado (Año LB: 2011)	↑	Personas	0	22	22	0	100%	↗
RI 1.3. El centro poblado de El Salado mejora sus condiciones de conectividad									
<i>En el 2014 la duración de un corte de energía es menor a una hora</i>	Duración promedio de un corte del servicio de energía (Año LB: 2009)	↓	Horas	120	1	0,5	0,5	99,6%	→
<i>En el 2014 la cobertura de señal de celular es de 3 km alrededor del centro poblado de El Salado</i>	Cobertura telefonía celular (Año LB: 2009)	↑	Kilómetros	0	1	3	2	33%	↗
OE 2 Romper el ciclo de pobreza de la población de El Salado									
RI 2.1. Condiciones de habitabilidad mejoradas									
<i>Reducción a 6% de la tasa de hacinamiento crítico en El Salado para 2014</i>	Tasa de hacinamiento crítico (Año LB: 2009)	↓	Porcentaje	41	6	6	0	100,0%	→
RI 2.2. Servicio de educación para los niños y jóvenes mejorado									

<i>En 2014, todos los niños menores de 5 años de El Salado tienen acceso a atención, cuidado, nutrición y educación inicial</i>	Porcentaje de niños menores de 5 años con acceso a atención, cuidado, nutrición y educación inicial (Año LB: 2011)	↑	Porcentaje	81	100	100	0	100%	↗
<i>En 2011 El Salado tiene oferta de educación media</i>	Oferta de educación media en El Salado (Año LB: 2009)	↑	Grados	0	2	2	0	100%	↗
<i>En 2014 se cumple el inicio del calendario académico oficial en El Salado</i>	Cumplimiento del inicio del calendario académico oficial (Año LB: 2009)	↑	Si=1 / No=0	0	0	1	1	0%	↔
RI 2.3. Condiciones de salud de la población mejoradas									
<i>En 2014 todos los niños menores de 5 años tienen el esquema de vacunación completo</i>	Cobertura de vacunación menores de 5 años (Año LB: 2010)	↑	Porcentaje	34	100	100	0	100%	↗

Fuente: elaboración propia

Del anterior cuadro se destacan seis resultados intermedios que han sido alcanzados, cinco de ellos en un 100%, de forma que la diferencia entre la meta y la situación actual es cero y, uno en 99%, todos se encuentran en semáforo verde. En primer lugar, la instalación del puesto de Policía y la prestación del servicio de seguridad de 22 policías en El Salado, la reducción de la tasa de hacinamiento de 41 a 6 %, asociado al proyecto de mejoramiento de vivienda ejecutado en 2010; así mismo, la cobertura de atención a la primera infancia de 100% lograda con el centro aeiotú; la consecución de la oferta de educación media en el colegio que era inexistente; y la cobertura de vacunación de 100% para niños menores de 5 años que en 2010 era de 34%. La reducción del promedio de duración de un corte de energía que pasó de 120 horas en 2009 a 1 hora en 2012, cumplimiento en un 99%.

Otro avance que se observan en semáforo amarillo, corresponde a la señal de celular ha logrado una cobertura de 1 kilómetro de radio cuando en 2009 no contaba con este servicio, la meta de Telefónica (Movistar) es alcanzar 3 kilómetros a 2014. Por su parte, el cumplimiento del inicio del calendario académico se encuentra en semáforo rojo y refleja una permanente necesidad de la población de El Salado por contar con docentes de planta que inicien clases sin contratiempos. El retraso escolar se presenta incluso hasta el mes de marzo.

Otros resultados intermedios se pueden prever debido a los proyectos que se están ejecutando, sin embargo, la fuente de verificación para este tipo de datos es la próxima medición de la encuesta de caracterización. Por esta razón no existe información disponible para este primer seguimiento. Este es el caso de las condiciones de habitabilidad, en cuanto a cobertura de alcantarillado, cuya línea de base era 7%, material de pisos de las viviendas, servicio sanitario y condiciones de conectividad.

7. Conclusiones

Sobre la implementación y resultados del plan

La Fundación Semana está cumpliendo el plan comunitario de 33 proyectos, con un avance de 70% en la entrega de productos programados. Los componentes de mayor avance son cultura, salud, educación y seguridad. Mientras que desarrollo comunitario, infraestructura y desarrollo económico tienen un avance medio. Ningún área se encuentra en promedio en un nivel de avance menor al 30% por ciento, pese a que existen proyectos con avance cero como la construcción de murallas y la adecuación de la cancha de fútbol, el fortalecimiento de liderazgo, el proyecto del BID que no ha iniciado y el proyecto de tabaco cuya información no está disponible.

Este plan logra atender gran parte de la población de El Salado pero existen áreas que requieren ampliación de cobertura. El porcentaje de cobertura que logra cada proyecto frente a la población objetivo, muestra que en educación, cultura, seguridad e infraestructura los proyectos benefician a casi el 100% de población de El Salado. Los proyectos de desarrollo económico, comunitario y salud alcanzan coberturas promedio de 37, 47 y 40 por ciento, respectivamente. En estos proyectos la población es beneficiada de forma individual con apoyos, capacitación o atención. Por tal razón, se justifica ampliar la cobertura de ese tipo de proyectos.

El seguimiento al programa se destaca el cumplimiento de 6 de los 13 intermedios esperados. La prestación del servicio de seguridad por parte de 22 policías en El Salado, la reducción de la tasa de hacinamiento de 41 a 6 %, la cobertura de 100% en atención a la

primera infancia, la consecución de la oferta de educación media en el colegio que era inexistente y la cobertura de vacunación de 100% para niños menores de 5 años. La reducción del promedio de duración de un corte de energía que pasó de 120 horas en 2009 a 1 hora en 2012, cumplimiento en un 99%.

Por otra parte, se espera que el resultado de largo plazo o impacto del proceso de reconstrucción social y económica de El Salado se vea reflejado en el retorno y arraigo de la población, en sus condiciones de vida y en la fortaleza de sus organizaciones sociales. En ese sentido, se encontró un avance del indicador de población total que muestra un aumento del 7% desde que el programa inició. Para monitorear sus condiciones de vida, se determinó que la medición de la pobreza multidimensional que realizará el DNP será un indicador adecuado pero aún no está disponible. Y el fortalecimiento de sus organizaciones aún no se ha tenido cambio en el número de organizaciones formalizadas del centro poblado.

En general, los cambios o resultados son cuantificables y muestran la importancia del sistema de monitoreo y evaluación para hacerlos visibles. Sin embargo, existen otras actividades que son menos tangibles pero afectan la sostenibilidad de los resultados alcanzados. En particular, el acompañamiento a la comunidad que ha realizado la Fundación Semana para gestionar acciones complementarias ante las entidades públicas ha conducido al logro de algunos de los resultados donde la respuesta institucional ha sido fundamental. En otros casos ha sido diferente, existen algunos proyectos donde los avances contrastan con retos que preocupan a la comunidad.

Si bien existe orgullo por la primera promoción de bachilleres en El Salado y la presencia de un médico permanente, la falta de contratación de todos los docentes por nómina del departamento de Bolívar, en vez de contratistas, es una de las principales dificultades para el adecuado servicio educativo. En salud, la falta de medicamentos disponibles para el régimen subsidiado ha sido una constante de cada mes, sin que se haya podido lograr la continuidad del suministro. Por otra parte, el arreglo por tramos de la vía a Carmen de Bolívar es percibido por la comunidad como una solución parcial al problema.

El sistema de monitoreo y evaluación mostrará el logro o no de los objetivos de la reconstrucción de El Salado independientemente de responder si tal efecto es atribuible al proyecto *El Salado Revive*. Muchos de los resultados que definen el logro de estos objetivos no dependen exclusivamente de las acciones Fundación Semana o de la Alianza, esta respuesta corresponde a la realización de una evaluación de impacto que no es el propósito de este documento.

Sobre el enfoque y la estrategia

El enfoque integral que plantea la Fundación Semana en su intervención en El Salado es consistente con los múltiples desafíos que esta población enfrenta. El modelo tiene en cuenta que el proceso de atención y reparación a las víctimas (donde se cuenta a la población desplazada), la restitución de tierras y la reparación colectiva, en cuanto son consecuencias del conflicto armado, demandan la convergencia y responsabilidad de las políticas públicas y tiene plazos más largos; por esta razón los resultados de la intervención de la Alianza buscan conducir a la población en estos procesos. Al mismo tiempo, frente a las condiciones históricas de pobreza y baja presencia institucional, relacionadas con la sostenibilidad de la intervención, se propone una articulación en áreas concretas donde el sector privado puede dinamizar una transición de este territorio.

Respecto a la pertinencia de la intervención, la percepción de los actores relevantes para el programa señala una correspondencia entre las necesidades de El Salado y los objetivos que se identificaron en el programa. La reconstrucción de El Salado es más cercana al enfoque de asegurar condiciones para el desarrollo antes que volver a un *status quo* previo a la masacre, puesto que existe una noción de El Salado como un pueblo vital con dinámica comercial, pero que se encontraba aislado de la vida de la nación y de la presencia estatal.

La comunidad afirma que el pueblo tiene un modelo que no tenía antes. Al respecto destacan aspectos como la casa de la cultura, el alcantarillado, la señal de celular y el centro aeiotú. Estas transformaciones visibles se perciben como resultado de la presencia de la Fundación Semana. En general, existe una percepción favorable sobre la atención que diferentes sectores han prestado a El Salado desde que la fundación inició su trabajo.

Frente a los proyectos de mayor importancia para el éxito de la reconstrucción, muchos coinciden en afirmar que el acceso a la propiedad y la reconstrucción de las viviendas para todas las familias son prioridades. Además hay demanda de una mayor cobertura de los proyectos productivos para reactivar la economía agrícola, pues en este caso la despensa agrícola y centro tabacalero, como se recuerda a El Salado, sí constituyen un referente en la población.

Sobre el modelo de articulación sector público y privado y la sostenibilidad del proceso

En el modelo de la alianza en El Salado, el sector privado cumple un rol que fortalece la política pública, complementa la oferta, agrega valor en elementos que posiblemente el Estado no alcanza a desarrollar en el nivel local. Ejemplo de esto son las metodologías de trabajo como los fondos rotatorios y grupos de ahorro, las mesas temáticas de seguimiento a proyectos, las campañas educativas casa a casa sobre el servicio de aseo y el reciclaje. El sector privado también aporta recursos para actividades complementarias, el proyecto de vivienda fue complementado con el mejoramiento de pisos. En general el sector privado contribuye con su experticia técnica en la solución de problemas durante la implementación de los proyectos.

Por otra parte, la percepción de sostenibilidad del proceso para representantes del sector privado está asociada a tres factores. Primero, a la vinculación y el valor agregado de la empresa privada desde una visión de hacer lo que cada uno sabe hacer, es decir, lo que tiene que ver con su negocio, no solo donaciones. Los aliados afirman que la solución no ha sido solo aportar dinero sino hacer parte del proceso. El rol de la Fundación Semana es percibido como un articulador que ha logrado vincular actores que sin su gestión probablemente no hubieran sido atraídos a El Salado.

El segundo factor se refiere a la importancia de que la comunidad se apropie del desarrollo local y se consoliden las capacidades de gestión comunitaria y los nuevos liderazgos. Tanto desde el punto de vista de los aliados como de la comunidad se destaca el uso de las mesas temáticas para discutir las actividades de los proyectos. Algunos miembros de la comunidad consideran esto como una innovación en El Salado para la concertación y el seguimiento que fortalece lo que la Junta de Acción Comunal debería llegar a ser.

Finalmente, el tercer factor del modelo es que el sector privado no supe las obligaciones del Estado. Por lo tanto, se requiere mayor presencia estatal, que actualmente se percibe como poco eficiente debido a que proyectos que dependían de la participación del sector público fueron los que más tiempo tomaron en avanzar. Algunos casos fueron el mejoramiento de vivienda, el arreglo de las vías, el mejoramiento del servicio médico y de educación, entre otros.

8. Recomendaciones para el uso del sistema de M&E

En este documento se presentó la estructura del sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para la reconstrucción social y económica de El Salado. Se establecieron elementos fundamentales del sistema como la definición de una medición basada en resultados a partir del encadenamiento que muestra el modelo lógico del programa. Así mismo, este documento provee instrumentos y herramientas de seguimiento. Sin embargo, para poner en marcha el sistema de monitoreo y evaluación se requieren dos elementos fundamentales: una estructura de personal que funcione en torno al sistema, y las correspondientes rutinas de seguimiento y cadenas de reporte para que la información se registre de forma adecuada y oportuna en el sistema.

Como se advirtió en las secciones anteriores, no se obtuvo información disponible para completar la línea de base de los indicadores de resultado. Adicionalmente, es preciso adelantar el seguimiento a los indicadores de resultado. Para estos fines y para garantizar el uso del sistema de monitoreo y evaluación se recomienda a la Fundación Semana fortalecer los siguientes aspectos:

- ***Programación de metas anuales***

Un ejercicio necesario para completar el sistema de M&E consiste en la planeación por resultados, de forma que cada año, incluso durante los trimestres, se establezcan las metas a lograr. En el actual sistema se diligenció la información correspondiente al período total de la intervención 2014 y se desagregó el año actual 2012. Para el siguiente año, 2013, debe

hacerse este ejercicio y si nuevos proyectos se aprueban y amplían el plazo de la intervención, debe considerarse definir metas anuales para sus productos y resultados.

- ***Estructura de personal para el manejo del sistema de M&E***

El sistema de monitoreo y evaluación requiere una estructura de personal responsable del manejo; esto implica establecer funciones y roles del equipo frente al seguimiento. La Fundación Semana cuenta con un gerente de programa quien en este caso debe ser el responsable del cumplimiento de las metas. Pero además debe contar con un líder del seguimiento quien vela por la recolección oportuna de la información. La Fundación debe generar una cultura de seguimiento en el programa, establecer rutinas y una cadena de reporte desde las áreas temáticas. Así mismo, es preciso identificar y vincular otros actores que hacen parte de la estructura de seguimiento, por ejemplo los aliados y las entidades territoriales.

- ***Sistemas de información***

La sistematización de la información de los proyectos es fundamental para alimentar el sistema de monitoreo y evaluación. Esta información puede manejarse por medio de bases de datos en hojas de cálculo. Para construir estas bases de datos es necesario establecer un código de identificación para cada proyecto y variables como: número de beneficiarios (hombres, mujeres, desplazados), recursos invertidos, aliados financiadores, aliados participantes, operadores, localización del proyecto, responsable, fecha de inicio y finalización.

Una preocupación de la Fundación Semana es avanzar en el registro del total de beneficiarios en cada proyecto. Esto puede incorporarse a las bases de datos asignando también un código de identificación y unas variables de caracterización. En el caso de los proyectos productivos el registro de la variable de ingresos es de gran utilidad.

- ***Recolección de información***

El principal reto para el uso del sistema es la recolección de información, para lo cual se presentaron varios instrumentos en el documento. En primer lugar, los tableros de control de indicadores de producto y resultado para ser diligenciados por el personal de la

Fundación Semana. Estos tableros se entregan en Excel para ser actualizados de forma automática y generar el reporte de avance con el semáforo. Para la medición de resultados se propuso un ajuste al instrumento de recolección de información de la próxima encuesta de caracterización de la Fundación Semana con el fin de asignar un código a cada hogar entrevistado, así como proveer respuestas cerradas y de esta forma diligenciar adecuadamente la base de datos. También se incorporaron preguntas sobre percepción de seguridad.

Un tercer instrumento sugerido corresponde a la recolección de información secundaria para el seguimiento a los resultados (Anexo 4). Este será diligenciado por el personal de la Fundación Semana a partir de información de la alcaldía, gobernación, entidades nacionales (DNP, Unidad de Víctimas, de Restitución de Tierras, etc.) y aliados de acuerdo a las fuentes especificadas en la matriz de selección de indicadores. Para el éxito del sistema, esto debe hacerse como una actividad periódica.

- ***Bases de datos***

Complementariamente a la recolección de información es preciso garantizar el adecuado diligenciamiento y unificación de las bases de datos. Existe una primera base de datos de la encuesta realizada en 2011, allí se advirtieron respuestas inconsistentes que dificultan el análisis. Esto hizo parte de las recomendaciones hechas al formulario para incluir preguntas con respuestas cerradas. En estas bases de datos los códigos de hogar, beneficiario y proyecto son fundamentales.

- ***Indicadores de gestión***

Con esta información registrada es posible medir indicadores de gestión que permitan a la Fundación Semana hacer reportes de forma simple a la Junta Directiva. Para esto se sugieren tres indicadores sintéticos: uno de apalancamiento de recursos, un indicador de crecimiento en el número de aliados y un indicador de personas atendidas. Esto además del resumen por áreas para mostrar el avance de la implementación.

Aprendizajes

La puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados inicia con el compromiso de la gerencia para orientar el programa hacia resultados. Con este punto dado y el sistema de indicadores construido, las principales dificultades se presentan en la disponibilidad de información adecuada y continua, así como de rutinas de reporte dentro de la organización. Allí se destaca el rol de una persona que centralice la información con el fin de que exista un único reporte y que sea oportuno.

Es importante poner a prueba el sistema para evaluar si el flujo de información propuesto se logra, y realizar los ajustes necesarios. En esta tarea es necesario involucrar a los equipos de cada nivel de la operación, especialmente los de campo. La construcción de indicadores mostró que existe información que se puede observar en campo y refleja adecuadamente cambios ocurridos en el territorio frente a la situación de 2009. Esto se aprovechó al vincularla a un indicador y sistematizar su recolección periódica.

Muchos indicadores de resultado tienen una periodicidad anual o mayor. Esto dificulta el seguimiento y evidencia la gran dificultad que existe para generar información sobre cambios en las características de la población a nivel de corregimiento; por lo tanto depende en su mayoría de las encuestas realizadas en El Salado. Para resolver esto, en un ejercicio con expertos del programa se debe revisar si existe algún indicador *proxy*, es decir que muestre un comportamiento aproximado al indicador principal durante períodos intermedios.

Finalmente, el ejercicio de hacer seguimiento a un programa integral y vinculado al superar las consecuencias del conflicto armado en el territorio implica una revisión conceptual y pragmática de la intervención. Este documento contribuye a la definición de variables que pueden reflejar la reconstrucción de un territorio afectado por la violencia.

Bibliografía

Acción Social . (2009). Tomo III. Sentencia T-025 y Autos de Seguimiento. In P. d. Desplazada, *Compendio Normativo*. (p. 478). Bogotá D.C.: Servioffset Ltda.

Acción Social y CNRR. (2009). *El Salado Carmen de Bolívar. Documento Diagnóstico Mínimos Vitales*.

Acción Social. (2011 йил 20-Mayo). *Acción Social*. Recuperado Octubre 11 de 2011 de <http://www.accionsocial.gov.co/EstadisticasDesplazados/GeneralesPD.aspx?idRpt=1>

ACNUR. (2011). *Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados*. Recuperado Octubre 6 de 2011 de <http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/page?page=49e4878e6&submit=GO>

Banco Mundial. (1998). La reconstrucción en los países en etapa de postguerra: Uganda Resumen de Estudios de Casos. *Précis* (Número 171), 4.

Banco Mundial. (1998). Post-Conflict Reconstruction: The Role of the World Bank. World Bank. 69.

Banco Mundial. (2011). *Banco Mundial*. Recuperado Octubre 1 de 2011 de <http://go.worldbank.org/0T37WRGN20>

Banco Mundial. (2011). *Banco Mundial*. Recuperado Octubre 1 de 2011 de <http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64312881&piPK=64302848&theSitePK=40941&Projectid=P111633>

Banco Mundial. (2011). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2011: Conflicto, Seguridad y Desarrollo*. Synopsis, Washington D.C.

Banco Mundial. (2011). *The World Bank*. Recuperado Octubre 7 de 2011 de <http://go.worldbank.org/8XKQR04V10>

Beyond Juba. (2008). *Uganda Cluster*. Recuperado Octubre 7 de 2011 de <http://www.ugandaclusters.ug>

Bretherton, D., Weston, J., & Zbar, V. (2005). School-Based Peace Building in Sierra Leone. *Theory into Practice* , 44 (4), 355-362.

Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010). What Explains Aid Project Success in Post-Conflict Situations? *Policy Research Working Paper* , 28.

CNRR. (2009). *Reparar en Colombia: los dilemas en contextos de conflicto, pobreza y exclusión*. Bogotá D.C.

CNRR. (2011). *Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación*. Recuperado Agosto 17 de 2011 de <http://www.cnrr.org.co>

CNRR. (n.d.). Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. Recuperado Agosto 10 de 2011 de http://www.cnrr.org.co/contenido/09e/IMG/pdf/PILOTOS_REP_COL_CNRR.pdf

Collier, P. (2003). *Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy*. Policy Research Report, Banco Mundial, Washington.

Comisión de Seguimiento a la Política Pública sobre Desplazamiento Forzado. (2011). *Balance aproximativo de la Ley de Víctimas aprobada recientemente en el Congreso de la República*. Bogotá D.C.

Congreso de Colombia. (2005 йил 25-Julio). *Ley 975 de 2005*. Recuperado Junio 10 de 2012 de Diario Oficial: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2005/ley_0975_2005.html

Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1474*. Bogotá D.C.

Congreso de Colombia. (2011). *Ley de víctimas y restitución de tierras*.

Crips, J., Wraf, A., & Tennant, V. (2010 йил 10-Marzo). Banking on solutions. A real-time evaluation of UNHCR's shelter grant programme for returning displaced people in northern Sri Lanka. *UNHCR- PDES. Policy Development and Evaluation Service* , 61.

Díaz, C. (2009). La reparación colectiva: problemas conceptuales en perspectiva comparada. In CNRR, *Reparar en Colombia: los dilemas en contextos de conflicto, pobreza y exclusión* (pp. 145-192).

Ducan, G. (2009). *Razón Pública*. Recuperado Noviembre 20 de 2011 de <http://www.razonpublica.com/index.php/conflicto-drogas-y-paz-temas-30/368-una-visialternativa-del-conflicto-colombiano.html>

FIP, & CONPAZ. (2011). *Sector Privado y Desplazamiento Forzado Interno en Colombia*. Fundación Ideas para la Paz y Programa de Investigación sobre el Conflicto Armado y Construcción de Paz, Universidad de los Andes., Bogotá D.C.

FIP. (2011 йил Septiembre). Análisis regional de los Montes de María. 24.

Fred-Mensah, B. K. (2004). Social Capital Building as Capacity for Postconflict Development: The UNDP in Mozambique and Rwanda. *Global Governance* (10), 437-457.

Fudación Ser. (2010). *Diagnóstico de salud de la población del corregimiento de El Salado*. Cartagena.

Fundación Carvajal. (2011). *Informe de Linea de Base*. El Salado, Carmen de Bolívar.

Fundación Semana. (2010). *Así se construye El Salado*. Bogotá.

Fundación Semana. (2011). *Fundación Semana*. Recuperado Junio 12 de 2011 de <http://www.fundacionsemana.com>

Fundación Semana. (Diciembre de 2011). Adelante con El Salado. Dos años de reconstrucción. *Boletín N. 2* .

Garibay, D. (2006). A peace built on forgetting demobilised combatants in post-war El Salvador. *International Social Science Journal* , 58 (3).

González Posso, C., & González Perafán, L. (2008). *Los complejos debates de la ley de víctimas*. Unidad de Investigación. Bogotá D.C.: Indepaz.

Grupo de Memoria Histórica. (2009). *La masacre de El Salado: Esa guerra no era nuestra*. Colombia: Fundación Semana.

Haver, K., Hatungimana, F., & Tennant, V. (2009). Money matters. An evaluation of the use of cash grants in UNHCR's voluntary repatriation and reintegration programme in Burundi. *UNHCR-PDES. Policy Development and Evaluation Service* , 62.

Ibañez, A. M., & Jaramillo, C. (2006). Oportunidades de desarrollo económico en el posconflicto: propuestas de política.

Ibañez, A. M., & Moya, A. (2006). ¿Cómo el Desplazamiento Forzado Deteriora el Bienestar de los Hogares Desplazados?: Análisis y Determinantes del Bienestar en los Municipios de Recepción. *Documentos CEDE* (2006 26), 46.

Ibañez, A. M., & Velásquez, A. (2006). El proceso de identificación de víctimas de los conflictos civiles: una evaluación para la población desplazada en Colombia. . *Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico -CEDE-*.

Ibañez, A. M., Moya, A., & Velásquez, A. (2006). *Hacia una política para la población desplazada en Colombia. Informe final presentado a USAID*.

IDMC. (2011). *Internal Displacement Global Overview of Trends and Developments in 2010*. Norwegian Refugee Council, Geneva.

IDMC. (2012). Global Overview 2011- People internally displaced by conflict and violence.

Ibañez, A. M., & Querubin, P. (2004). Acceso a tierras y desplazamiento forzado en Colombia. *Documento CEDE 2004-23*.

Jiménez Ahumada, R. (2004). Desarrollo y Paz en los Montes de María. Una propuesta desde la región. *Dimensiones Territoriales de la Guerra y la Paz*.

Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington D.C.: Banco Mundial.

McDavid, J. C., & Hawthorn, L. R. (2006). *Program Evaluation and Performance Measurement: a Introduction to Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2004). Using Logic Models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer, *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 7-32). San Francisco CA: Jossey-Bass.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. (2007). Política de Consolidación de la Seguridad Democrática.

Morra Imas, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC: Banco Mundial.

Naciones Unidas. (2008). Instrumentos del Estado de Derecho para Sociedades que han salido de in Conflicto. (O. d. Humanos, Ed.)

Naciones Unidas. (2011). *Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la situación de derechos humanos en Colombia*.

Ohiorhenuan, J. (2011, Diciembre). Post-conflic Recovery: Approaches, policies and partnerships. *Centre for Research on Peace and Development (CRPD) Working Paper No. 4*.

PNUD. (2011). El ABC de la ley de víctimas. *Revista Hechos de Paz* (61), 36.

Rosenfeld, F. (2010). Collective reparation for victims of armed conflict. *International Review of the Red Cross*, 92 (879), 731-746.

SNAIPD. (2010). *Informe del Gobierno Nacional a la Corte Constitucional sobre la superación del estado de cosas inconstitucional declarado mediante la sentencia T-025 de 2004*. Sistema Nacional de Atención a la Población Desplazada – SNAIPD-, Bogotá D.C.

SNAIPD. (2010). *Informe del Gobierno Nacional sobre la Superación del Estado de Cosas Inconstitucional declarado en la Sentencia T-025 de 2004*. Bogotá D.C.

Uganda Humanitarian Clusters. (s.f.). *Uganda Humanitarian Clusters*. Recuperado el 19 de Junio de 2012, de <http://www.ugandaclusters.ug/prdp.htm>

Wilson, P., Abeysekera, D., & Hewamanne, S. (2004). Evaluation Report of the Vavuniya, Anuradhapura and Puttalam Rehabilitation Project of FORUT-Sri Lanka. 92.

Zoellick, R. B. (2009). Securing Development. *United States Institute of Peace "Passing the Baton" Conference*, (p. 10).

Anexos

Anexo 1 a. Instrumento entrevista miembros de la Alianza Público Privada

Fecha	_____	Empresa	_____
Nombre	_____	Cargo	_____
I. Programa de reconstrucción El Salado Revive			
<ol style="list-style-type: none"> 1. En su concepto, ¿cuáles son los objetivos del programa <i>El Salado Revive</i> desarrollado por la Alianza Público-Privada? 2. ¿En qué proyectos participa su empresa/entidad y qué actividad realiza allí? 3. ¿Cuándo ingresó su empresa/entidad a la Alianza? Y hace cuánto inició el proyecto? (meses) 4. ¿Qué razones lo motivaron a participar? 5. ¿Qué resultados espera del proyecto en el que participa su empresa/entidad? 6. ¿En cuánto tiempo cree que es posible alcanzarlos? 7. ¿Qué resultados espera del programa general de El Salado Revive? 8. ¿En cuánto tiempo cree que es posible alcanzarlos? 9. ¿En qué aspectos de la población o del territorio esperaría observar cambios a raíz de la intervención del programa? ¿Cuál sería la más importante? 10. ¿Cuándo se puede decir que la misión del programa El Salado Revive y de la Alianza se ha cumplido? 11. Dentro de los objetivos de El Salado Revive que usted señaló inicialmente, ¿a cuales considera que le está contribuyendo el proyecto en el que participa su empresa/entidad? 12. ¿Considera que este tipo de Alianza público-privada puede ser replicado en otras zonas? ¿Le interesaría participar? 			
II. Sistemas de información			
<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿Cómo hace seguimiento a las actividades y resultados del proyecto que tiene en El Salado? ¿Lo hace a través de la Fundación o con sus propios mecanismos? 14. ¿Qué información del programa El Salado Revive y de su proyecto en particular utiliza para ejercer el rol en la Alianza? 15. ¿Su empresa/entidad ha recopilado o generado información sobre El Salado o el proyecto? 16. ¿Qué información sería valiosa sobre la implementación del programa El Salado Revive para tomar decisiones en la Alianza? 			

Anexo 1 b. Instrumento entrevista miembros de la comunidad de El Salado

Fecha	_____	Mesa	_____
Nombre	_____	Cargo	_____
I. Programa de reconstrucción El Salado Revive			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto vive en El Salado? ¿Es retornado, en qué año? 2. ¿Cómo describiría el programa El Salado Revive? 3. ¿Qué significado tienen para usted las palabras Reconciliación, reconstrucción, reparación en el contexto de El Salado? 4. ¿Cómo espera que esté El Salado en el 2014 después de la intervención del programa? 5. ¿Cuál sería el cambio la más importante? 6. ¿En qué proyectos participa? ¿Cómo ha sido su participación, en qué actividades? 7. ¿Qué resultados o cambios espera que ocurran en El Salado a partir de los proyectos de la mesa temática a la que pertenece? 8. ¿En cuánto tiempo cree que es posible alcanzarlos? 9. ¿Los proyectos en marcha contribuyen a esos cambios esperados? 10. ¿En general cómo cree que ha sido la participación de la comunidad en el programa? 			

Anexo 2. Matriz de selección de Indicadores de Resultados

Posible Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad	Fuente	Periodicidad	Disponibilidad	Escala	Si no está disponible			
								Método de recolección	Quien recolecta los datos	Dificultad de recolección	Quien analiza los datos
OE 1 Generar condiciones de arraigo en El Salado											
Impacto 1. Estabilidad o aumento de la población en El Salado											
Población total en el centro poblado de El Salado	Mide la población total que vive en El Salado con el fin de mostrar la estabilidad, las defunciones y nacimientos no son incluidas. Se considera un factor de equilibrio.	Número total de personas que viven en El Salado	Personas	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado , Alcaldía Municipal, Sisben	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún u obtenerse en la alcaldía	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
RI 1.1. Aumento de la institucionalidad protectora de los derechos de las víctimas de El Salado											
Porcentaje de medidas del Plan de reparación colectiva en desarrollo	Plan de reparación colectiva concertado con medidas de restitución, verdad, justicia y garantías de no repetición, responsables y costos, revisado por la Unidad de Víctimas. El desarrollo del plan muestra la presencia de la institucionalidad responsable de la reparación colectiva a las víctimas	Plan revisado por la Unidad de Víctimas, aprobado por la comunidad y establece medidas, responsables y costos y se ha iniciado al menos una de las medidas de reparación.	Si=1 /No=0	Unidad de víctimas (subdirección de reparación)	Anual	Es una variable de verificación por observación del proceso y, o entrevista institucional con la Unidad de Víctimas	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana
Programa de restitución tierras operando en El Carmen de Bolívar y El Salado	La metodología de focalización de la Unidad de Restitución inicia por una macro focalización municipios, luego una micro focalización intra-municipal y en estos municipios inicia el proceso.	Municipio macro focalizado, micro focalizado y al menos un caso de El Salado presentado al jueces de restitución	Si=1 /No=0	Unidad de Restitución de tierras							
Porcentaje de población desplazada atendida por el programa de retornos en El Salado	La Ley de Víctimas establece derechos de atención a la población desplazada y víctima del conflicto por medio de medidas de reparación individual y acompañamiento de retornos colectivos	(Número de personas atendidas por el programa de retornos/Total de personas que se declaran como desplazados en la encuesta de caracterización)*100	Porcentaje	Unidad de víctimas							

Población víctima atendida por el programa de reparación individual en El Salado	La Ley de Víctimas establece derechos de atención a la población desplazada y víctima del conflicto por medio de medidas de reparación individual y acompañamiento de retornos colectivos	Número de casos de víctimas atendidos por el programa de reparación individual	Casos									
RI 1.2. Mejoramiento de la Seguridad en El Salado												
Percepción de seguridad en el último año	Mide percepción de seguridad de la comunidad. Porcentaje de personas que consideran que la seguridad en general ha sido buena en el último año en el corregimiento de El Salado	(Número de hogares que responde que la seguridad ha sido buena en el último año/Total de hogares encuestados)*100	Porcentaje	Fundación Semana	Anual	No hay línea de base, sujeta a segunda medición e inclusión de la pregunta en el instrumento	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición, incluir pregunta de percepción de seguridad	Fundación Carvajal	
Percepción de seguridad comparada con el 2009	Mide percepción de seguridad de la comunidad. Porcentaje de personas que consideran que la seguridad en general es mejor que hace 3 años en el corregimiento de El Salado (2009)	(Número de hogares que responde que la seguridad es mejor ahora que en el 2009/Total de hogares encuestados)*100	Porcentaje									
RI 1.3. Mejoramiento de las condiciones de conectividad de El Salado												
Meses en los que el promedio del recorrido por la vía entre El Carmen de Bolívar y El Salado es una hora o menos	Mide el estado de la vía en el año (período seco y de lluvias) por calificación de un técnico o transportador. Meses en los que la transitabilidad es buena, el recorrido en tiempo seco en un automóvil es de 1 hora	Número de meses en el año en los cuales la transitabilidad es buena	Meses	Transportadores	Anual	Observable se debe registrar el dato	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Registro de las observaciones por memoria de las personas	Fundación Semana	
Percepción del servicio de energía eléctrica	Porcentaje de personas que califican el servicio de energía eléctrico como bueno	(Número de hogares que califican el servicio eléctrico como bueno en la encuesta de caracterización/Total de hogares en El Salado)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Está en el censo de caracterización. Se deben acotar las opciones de respuesta	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a segunda medición, ajuste de la pregunta 13 literal c	Fundación Carvajal	
Duración promedio de un corte del servicio de energía	Mide la estabilidad del servicio de energía eléctrica. Cuando se va la energía cuánto tiempo dura el corte.	Promedio de horas de duración de los últimos dos cortes de energía	Horas	Usuarios	Mensual	Observable se debe registrar el dato	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Registro observaciones por memoria de las personas	Fundación Semana	

Porcentaje de penetración telefonía (fija o celular)	Número de hogares que tienen líneas telefónicas fijas y, o de celular sobre el total de hogares en El Salado	Número de hogares que responde tener teléfono en la encuesta de caracterización	Hogares	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Disponible, pero la descripción de la línea de base no diferencia fijo y celular	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Cobertura telefonía celular	Cobertura en kilómetros de radio a partir de la antena ubicada en El Salado	Kilómetros de radio con señal de celular a partir de la antena ubicada en El Salado	Kilómetros	Telefónica	Anual, semestral	Debe obtenerse con la empresa prestadora del servicio	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento fuentes secundarias	Fundación Semana	Es observable	Fundación Semana
RI 1.4. Incremento de la actividad económica en El Salado											
Porcentaje de hogares que cuentan con nevera	Muestra un aumento en la capacidad adquisitiva de los hogares en electrodomésticos. Número de hogares que cuentan con una nevera, lavadora.	(Número de hogares que tienen nevera de acuerdo a la encuesta de caracterización/Total hogares encuestados)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Crecimiento Superficie agrícola en las veredas del corregimiento (Año LB: ND)	Mide la actividad agrícola por medio del cambio de la superficie agrícola, es decir bajo cultivo en el corregimiento de El Salado incluyendo pastos para ganadería para las seis veredas de influencia del corregimiento	[1- Número de hectáreas bajo cultivo en las veredas del corregimiento de El Salado en el año (t)/Número de hectáreas bajo cultivo en las veredas del corregimiento de El Salado en el año (t-1)]	Porcentaje	Fundación Semana	Anual	Debe estimarse consolidando la información de entrevistas con productores de las veredas	Centro Poblado de El Salado	Por consenso agropecuario o la comunidad estima área de cultivos en el último año	Fundación Semana	Se requiere realizar una reunión para este fin con los productores	Fundación Semana
Número de negocios en El Salado	Mide el cambio en el número de negocios (establecimientos y actividades comerciales organizadas) en El Salado	Número de negocios en El Salado	Negocios	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Línea de base, no hay segunda medición pero puede ser observada en el instrumento de caracterización	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
RI 1.5. Aumento del acceso a los derechos de propiedad											
Porcentaje de familias con título de la vivienda	Mide el acceso a derechos de propiedad formalizados en El Salado. Número de familias que tiene escritura registrada de la vivienda	Número de hogares que poseen escritura registrada de su vivienda	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Porcentaje de familias que trabajan tierra propia en El Salado (Año LB: 2011)	Mide activos de los hogares y acceso a derechos de propiedad formalizados de las familias que trabajan la tierra en El Salado	(Número de hogares que trabajan tierra propia/Total hogares de El Salado que trabajan la tierra)*100	Porcentaje								

Área promedio de la unidad de producción propiedad de las familias de El Salado	Mide en promedio el tamaño de las unidades de producción que son de propiedad de las familias de El Salado. Promedio de área de la tierra que trabaja reportada por las familias como propia.	Suma de Hectáreas de los hogares que responden ser propietarios de la tierra que trabajan/Total de hogares que responden ser propietarios de la tierra que trabajan	Hectáreas
---	---	---	-----------

OE 2 Romper el ciclo de pobreza de la población de El Salado

Impacto 2. Reducción de la pobreza extrema en El Salado

Índice de Pobreza Multidimensional	Porcentaje de personas que viven en hogares multidimensionalmente pobres	Número de personas que viven en hogares multidimensionalmente pobres/Total de personas medidas en El Salado	Porcentaje	DNP- Comité técnico de la ZOLIP El Salado ANSPE	Anual	Sin medición. El Salado está focalizado para ser zona libre de Pobreza Extrema (ZOLIP)	Centro Poblado de El Salado	Medición Red Unidos	Red Unidos- ANSPE	Sujeto a que se termine la medición	Red Unidos- ANSPE
------------------------------------	--	---	------------	---	-------	--	-----------------------------	---------------------	-------------------	-------------------------------------	-------------------

RI 2.1 Mejoramiento de las condiciones de habitabilidad

Tasa de hacinamiento crítico (Logro 28)	Viviendas con hacinamiento crítico: Con este indicador se busca captar los niveles críticos de ocupación de los recursos de la vivienda por el grupo que la habita. Se consideran en esta situación las viviendas con más de tres personas por cuarto (excluyendo cocina, baño y garaje).	(Número de viviendas con más de 3 personas por cuarto para dormir excluyendo cocina, baño y garaje e incluyendo sala y comedor /Total de viviendas de El Salado)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Porcentaje de viviendas con piso de tierra/arena	Hace parte del indicador de vivienda adecuada del NBI. Para la zona rural se consideran inadecuados los tipos de viviendas móviles, refugio natural o puente, aquellas sin paredes o con paredes exteriores de tela, desechos o con piso de tierra. Logro 29 de la medición Red Unidos.	(Número de viviendas que tienen pisos de tierra o arena como material predominante/ total de viviendas en El Salado)*100	Porcentaje								
Cobertura de acueducto	Mide el acceso a servicios básicos de abastecimiento de agua. Porcentaje de viviendas con servicio de acueducto. Logro 24 de la medición Red Unidos	(Número de viviendas con servicio de acueducto/Total de viviendas de El Salado)*100	Porcentaje								
Cobertura de alcantarillado	Mide el acceso a servicios básicos de recolección de aguas residuales y pluviales. Porcentaje de viviendas con servicio de alcantarillado. Logro 24 de la medición Red Unidos	(Número de viviendas con servicio de alcantarillado /Total de viviendas de El Salado)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal

Viviendas sin servicio sanitario adecuado	Mide el no acceso a un adecuado sistema de eliminación de excretas para evitar enfermedades en la población. En el índice de pobreza se consideran en privación los hogares que no cuentan con servicio sanitario o tienen inodoro sin conexión, letrina o bajamar.	(Número de hogares que no cuentan con servicio sanitario o tienen inodoro sin conexión, letrina o bajamar /Total de viviendas de El Salado)*100	Porcentaje									
Porcentaje de hogares que dejan a la intemperie las basuras o las queman	Mide si los hogares cuentan con un adecuado sistema de disposición de basuras. Logro 25 de la medición Red Unidos. Se considera inadecuado dejar las basuras a la intemperie o quemarlas.	(Número de hogares que dejan las basuras a la intemperie o las queman. /Total de viviendas de El Salado)*100	Porcentaje		Anual							
RI 2.2. Mejoramiento del acceso a educación para los niños y jóvenes												
Porcentaje de niños menores de 5 años con acceso a atención cuidada, nutrición y educación inicial	Mide a atención a la primera infancia. Porcentaje de niños menores de 5 años con acceso a atención en el centro aeiotú	(Niños menores de 5 años atendidos en el centro aeiotú/Total de niños menores de 5 años en El Salado)*100	Porcentaje	Centro Aeiotú	Anual	Solicitud de la Fundación Semana al centro aeiotú	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana	
Oferta de educación media en El Salado	Los niveles educativos son preescolar (jardín y transición), Básico (Primaria y Secundaria de 1º a 9º), Media (grado 10ºy 11º) y Superior (Técnica, tecnológica, Profesional y Postgrado) El número de grados de educación básica y media es de 11.	Número de grados de educación media ofrecidos en El Salado	Grados	Institución Educativa	Anual	Permanente, observable	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana	
Cumplimiento del inicio del calendario académico oficial	Mide la prestación del servicio de educación pública por parte de personal del Estado. Si los maestros son estatales el calendario, tienen contratos más estables y no hay retrasos de inicio de clases.	El calendario académico inició de acuerdo a la programación oficial en el presente año	Si=1 /No=0	Institución Educativa	Anual	La Fundación Semana registrar en un formato información observada en El Salado	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Se actualiza periódicamente	Fundación Semana	
Tasa de cobertura bruta de educación básica (primaria y secundaria) y media	Mide si los menores en edad escolar están siendo atendidos por el servicio educativo formal en nivel básico (primaria y secundaria) y medio	(Número de niños matriculados en educación básica (primaria y secundaria) y media/Número de niños en edad escolar básica y media)*100	Porcentaje	Ministerio Nacional de Educación	Anual	Dirección de núcleo educativo, Secretaría de educación departamental - Educación Nacional	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana	
RI 2.3. Condiciones de salud de la población mejoradas												

Frecuencia por cada 1000 habitantes de infecciones respiratorias agudas no neumónicas	Mide las causas de enfermedad más frecuente presentadas en una jornada de atención a la población. La línea base se toma del Plan Carpa de 2010. Esta enfermedad refleja las condiciones de vivienda y saneamiento básico	(Número de casos de infecciones respiratorias agudas atendidos/Total personas en El Salado)*1000	Frecuencia x 1000 habitantes	Diagnóstico de Salud-Fundación Ser Alcaldía Municipal, Secretaría de Salud departamental de Bolívar	Anual	Hay línea de base 2010 en el diagnóstico de salud Fundación Ser. Para nuevas mediciones debe obtenerse con la alcaldía municipal y gobernación por medio de una jornada del Plan Carpa	Centro Poblado de El Salado	Realización de jornada del plan carpa en el centro poblado de El Salado	Hospital Municipal Nuestra Señora de Carmen	Programar la jornada médica	Hospital Municipal Nuestra Señora de Carmen
Frecuencia por cada 1000 habitantes de dermatitis	Mide las causas de enfermedad más frecuente presentadas en una jornada de atención a la población. La línea base se toma del Plan Carpa de 2010. Esta enfermedad refleja las condiciones de saneamiento básico	(Número de casos de dermatitis atendidos/Total personas en El Salado)*1000	Frecuencia x 1000 habitantes		Anual						
Frecuencia por cada 1000 habitantes de EDA	Mide las causas de enfermedad más frecuente presentadas en una jornada de atención a la población. La línea base se toma del Plan Carpa de 2010. Esta enfermedad refleja las condiciones de saneamiento básico	(Número de casos de enfermedad diarreica aguda atendidos/Total personas en El Salado)*1000	Frecuencia x 1000 habitantes		Anual						
Cobertura de vacunación menores de 5 años	Mide la cobertura de vacunación de niños menores de 5 años de acuerdo al esquema de vacunación de programa ampliado de inmunizaciones PAI, para niños entre 1 y 4 años sin fiebre amarilla	(Número de niños menores de 5 años con esquema de vacunación PAI completo/Total niños menores de 5 años)*100	Porcentaje	Diagnóstico de Salud-Fundación Ser Alcaldía Municipal, Secretaría de Salud departamental de Bolívar	Anual	Hay línea de base 2010 en el diagnóstico de salud Fundación Ser. Nuevas mediciones alcaldía municipal y gobernación	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana
Porcentaje de personas afiliadas al sistema de salud	Mide la cobertura de aseguramiento en salud, personas afiliadas al régimen contributivo y subsidiado	Número de personas afiliadas en salud al régimen subsidiado o contributivo/Total personas en El Salado	Anual	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Línea de base 2011 - diagnóstico de salud Fundación Ser y censo de la Fundación Carvajal. Nuevas mediciones en la segunda caracterización.	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Desnutrición crónica (baja talla para la edad en niños menores de 5 años)	La desnutrición crónica o retraso en el crecimiento lineal, se determina al comparar la talla del niño con la esperada para su edad. Este índice muestra los efectos acumulativos de privaciones nutricionales a través del tiempo, tanto general como durante el desarrollo temprano del niño. (UNICEF)	(Número de niños menores de 5 años con baja talla para la edad/Total niños menores de 5 años)*100	Porcentaje	Centro Aeiotú	Anual, semestral	Hay línea de base, para segunda medición debe solicitarse al centro aeiotú el seguimiento	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana

Desnutrición aguda (bajo peso para la talla en niños de 3 a 4 años)	Bajo peso en función del peso esperado para su talla y sexo sin tener en cuenta su edad. Muestra los efectos que sobre el estado nutricional tienen privaciones alimentarias, problemas agudos de salud o el saneamiento básico ambiental precario. (UNICEF) En El Salado se mide para niños y niñas mayores de 3 años y menores de 5 años. Peso/Talla: $\square -3$ y $< -2DE$ (peso bajo para la talla o Desnutrición aguda)	(Número de niños de 3 a 4 años con bajo peso para la talla/Total niños de 3 a 4 años)*100	Porcentaje	Centro Aeiotú	Anual, semestral
---	--	---	------------	---------------	------------------

Desnutrición global (bajo peso para la edad en niños menores de 2 años)	Relaciona el peso con la edad y el sexo, comparado con el patrón de referencia del Centro Nacional para Estadísticas en Salud de los Estados Unidos NCHS (OPS). Peso /edad $\square -3$ y $< -2DE$ (peso bajo/edad o DNT global)	(Número de niños menores de 2 años con bajo peso para la edad/Total niños menores de 2 años)*100	Porcentaje	Centro Aeiotú	Anual, semestral
---	--	--	------------	---------------	------------------

Desnutrición global severa (bajo peso para la edad en niños menores de 2 años)	Relaciona el peso con la edad y el sexo, comparado con el patrón de referencia del Centro Nacional para Estadísticas en Salud de los Estados Unidos NCHS (OPS). Peso/Edad $< -3DE$ (peso muy bajo/edad o DNT global severa)	(Número de niños menores de 2 años con peso muy bajo para la edad/Total niños menores de 2 años)*101	Porcentaje	Centro Aeiotú	Anual, semestral
--	---	--	------------	---------------	------------------

RI 2.4. Aumento del nivel de ingresos de las familias vinculadas a proyectos productivos

Promedio ingresos del hogar (SMMLV)	Mide los ingresos que reportan recibir los hogares entre el jefe de hogar y su conyugue.	(Suma de ingresos mensuales reportados por el jefe de hogar y el cónyuge en la encuesta de caracterización/Total de hogares de El Salado)/Valor de un SMMLV	SMMLV	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Porcentaje de familias que ahorra	Refleja la cultura de ahorro de los hogares lo cual está condicionado al nivel de ingresos del hogar que permite ahorrar.	(Número de hogares que responde que ahorran en la encuesta de caracterización/Total hogares de El Salado)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal

Porcentaje de personas empleadas o independientes	Es la relación porcentual entre las personas que trabajan (empleadas o independiente) y el número de personas que conforma la Población en Edad de Trabajar (PET) que en Colombia son personas de 10 años y más	(Número de personas que tienen como actividad económica empleado o independiente/Personas mayores de 10 años en El Salado)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a 2a medición. Problemas opciones respuesta, rebusque, remesas.	Fundación Carvajal
OE 3. Reconstruir el tejido social de la comunidad de El Salado											
Impacto 3. Organizaciones sociales o de productores fortalecidas											
Impacto: Organizaciones sociales o de productores formalizadas funcionando	Mide el cambio en el número de organizaciones formalizadas de El Salado permite observar el aumento de la asociatividad y confianza entre los pobladores.	Número de organizaciones sociales y de productores formalizadas	Organizaciones	Fundación Semana	Anual	Debe obtenerse por observación y registro en el lugar	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona para actualizar	Fundación Semana
R 3.1 Aumento de participación y liderazgos en la comunidad											
Participación de mujeres en la dirección de organizaciones	Compara la relación de mujeres dirigiendo organizaciones frente al total de dirigentes. Refleja los nuevos liderazgos en El Salado.	(Número de mujeres ocupando el cargo más alto de una organización/Total de organizaciones sociales o de productores)*100	Porcentaje	Fundación Semana	Anual	Debe obtenerse por observación y registro en el lugar	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona para actualizar	Fundación Semana
Reuniones de mesas temáticas de participación activas	Muestra la permanencia y actividad de las mesas temáticas como espacios de participación de la comunidad de El Salado. Al menos deben reunirse dos veces al año. Promedio de las 7	(Suma del número de reuniones realizadas en el último año calendario en cada mesa/Total de mesas activas (con al menos 1 reunión))	Reuniones promedio	Fundación Semana	Anual	Debe obtenerse por observación y registro en el lugar	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona para actualizar	Fundación Semana
Participación en actividades de la comunidad	Porcentaje de familias que participan en actividades de tipo comunitario	(Número de hogares que responden que participan en actividades de tipo comunitario/Total hogares en El Salado)	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
Disposición a participar en organizaciones comunitarios	Porcentaje de familias que estarían dispuestas a participar en organismos comunitarios	(Número de hogares que responden que estarían dispuestos a participar en organismos comunitarios/Total hogares en El Salado)	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
RI 3.2. Fortalecimiento de la Organización Social o Productiva											

Porcentaje de organizaciones formalizadas	Mide el grado de formalidad en las organizaciones de la comunidad de El Salado. Para lograr gestiones y recursos es adecuado que estén formalizadas	Número de organizaciones sociales y de productores formalizadas/Total organizaciones en El Salado	Porcentaje	Fundación Semana	Anual	Debe obtenerse por observación y registro en el lugar	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas instrumento fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana
Porcentaje de pago del servicio a la Junta del Acueducto	Mide la capacidad de la empresa comunitaria o Junta de Acueducto para recuperar la cartera. Las personas que en la encuesta de caracterización responde estar al día en el pago	(Número de hogares que responden estar al día en el pago del servicio de acueducto/total de hogares que cuentan con servicio de acueducto)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana
Percepción del servicio de acueducto	Mide la percepción del servicio de acueducto prestado por la empresa local. Las personas que responde que este es bueno.	(Número de hogares que responden que el servicio es bueno o estable en la encuesta de caracterización/Total de hogares encuestados en El Salado)*100	Porcentaje	Encuesta de caracterización socioeconómica de El Salado	Anual	Hay línea de base, no hay segunda medición aún. Acotar opciones de respuestas	Centro Poblado de El Salado	Segunda encuesta de caracterización	Fundación Carvajal	Sujeto a que se realice la segunda medición	Fundación Carvajal
RI 3.3. Recuperación de la actividad cultural y deportiva en la comunidad											
Grupos de intereses culturales operando	Mide la actividad cultural promovida desde la comunidad a través de la conformación de grupos culturales para aprovechamiento del tiempo libre	Número de grupos culturales activos en El Salado	Grupos	Fundación Semana	Anual	Debe obtenerse por observación y registro en el lugar	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana
Grupos deportivos operando	Mide la actividad deportiva promovida desde la comunidad a través de la conformación de grupos deportivos para aprovechamiento del tiempo libre	Número de grupos deportivos activos en El Salado	Grupos	Fundación Semana	Anual						
Crecimiento de actividades deportivas	Mide la actividad deportiva por medio de numero de torneos y competencias que organizan y participan en representación de El Salado NE=Número de eventos deportivos organizadas en El Salado o a en las que hubo participación de El Salado en el año	[1- NE en el año (t)/NE en el año (t-1)]	Porcentaje	Fundación Semana	Anual						
Participación en los grupos deportivos y culturales	Mide la participación de la población en la actividad cultural y deportiva organizada. Personas inscritas en el total de grupos sobre el total de la población mayor de 5 años	(Número de personas inscritas en algún grupo cultural o deportivo en El Salado/Total personas en El Salado mayores de 5 años)*100	Porcentaje	Fundación Semana	Anual						

Crecimiento de actividades culturales y fiestas de El Salado	Mide la actividad cultural por medio de numero Festividades y eventos de la comunidad celebrados en El Salado (patrias, religiosas, comunitarias) en el último año	[1- Número de eventos culturales celebrados en El Salado año (t)/Número de eventos culturales celebrados en El Salado año (t-1)]	Porcentaje	Fundación Semana	Anual
--	--	--	------------	------------------	-------

R 3.4. Símbolos visibles que representen la reconstrucción social de El Salado											
Símbolo de la reconstrucción y memoria edificado reconocido por las víctimas	Muestra la edificación de un símbolo de la reconstrucción y memoria de El Salado, reconstrucción de la plaza principal del pueblo y si reconocimiento entre la población	(Número de hogares que mencionan entre los proyectos de la zona la casa de la cultura/Total de hogares encuestados en El Salado)*100	Porcentaje	Fundación Semana	Anual	Debe obtenerse por observación y registro en el lugar	Centro Poblado de El Salado	Entrevistas con instrumento de fuentes secundarias	Fundación Semana	Asignar una persona responsable de actualizar	Fundación Semana
Medios de visibilización de las víctimas en El Salado	La reparación simbólica de las víctimas se refleja en Actos públicos de Perdón , libro, video, manillas que visibilizan y reconocen la población que fue víctima	Número de medios de visibilización de víctimas utilizados	Medios	Fundación Semana	Anual						

Anexo 3. Formulario información secundaria

No.	Entidad fuente	Cargo /Dependencia	Información	Unidad	Dato	Fecha de recolección	Observaciones
OE 1 Generar condiciones de arraigo en El Salado							
Impacto 1. Aumento de la población en El Salado para 2014							
1	Alcaldía Municipal, Sisben		Número total de personas que viven en El Salado	Personas			
RI 1.1. Aumento de la institucionalidad protectora de los derechos de las víctimas de El Salado							
2	Unidad de víctimas		Total de medidas incluidas en el plan de reparación colectiva	Medidas			
3			Número de medidas del plan de reparación en ejecución	Medidas			
4			Número de casos de víctimas atendidos por el programa de reparación individual	Personas			
5			Número de víctimas de El Salado en el registro único de víctimas	Personas			
6			Número de medidas del plan de reparación terminadas	Medidas			
7			Número de personas/familias atendidas por el programa de retornos	Familias			
8			Total personas registradas como desplazadas en El Salado	Personas			
9		Unidad de Restitución de tierras		El municipio se encuentra macro focalizado	Si=1 /No=0		
10			El municipio se encuentra micro focalizado	Si=1 /No=0			

11			Número de casos de restitución de tierras de El Salado presentado a los jueces de restitución	Casos			
RI 1.3. Mejoramiento de las condiciones de conectividad de El Salado							
12	Transportadores		Número de meses en el año en los cuales el recorrido por la vía entre El Carmen de Bolívar y El Salado es una hora o menos	Meses			
			Mes (Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre)	Tiempo			
13	Usuarios		Promedio de horas de duración de los últimos dos cortes de energía	Horas			
14	Telefónica		Kilómetros de radio con señal de celular, a partir de la antena ubicada en El Salado	Kilómetros			
RI 1.4. Incremento de la actividad económica en El Salado							
15	Productores		Área que estuvo sembrada durante el año con el cultivo 1	Hectáreas			
			Área que estuvo sembrada durante el año con el cultivo 2	Hectáreas			
			Área que estuvo sembrada durante el año con el cultivo 3	Hectáreas			
			Área que estuvo sembrada durante el año con el cultivo n	Hectáreas			
			Área que estuvo destinada a pastos durante el año	Hectáreas			
			Total área bajo cultivos transitorios	Hectáreas			
			Total área bajo cultivos permanentes	Hectáreas			
OE 2 Romper el ciclo de pobreza de la población de El Salado							
Impacto 2. Reducción de la pobreza extrema en El Salado							
16	DNP- Comité ZOLIP El Salado ANSPE		Índice de Pobreza Multidimensional: Número de personas que viven en hogares multidimensionalmente pobres	Porcentaje			
RI 2.2. Mejoramiento del acceso a educación para los niños y jóvenes							
17	Centro Aeiotú		Niños menores de 5 años atendidos en el centro aeiotú	Niños			
18	Alcaldía Municipal, Sisben		Total de niños menores de 5 años en El Salado	Niños			
19	Institución Educativa		El calendario académico inició de acuerdo a la programación oficial en el presente año	Si=1 /No=0			
20	Dirección de núcleo educativo, Secretaría de educación departamental		Número de estudiantes matriculados en educación básica primaria	Personas			
21			Número de personas en edad escolar básica primaria (7-11 años)	Personas			
22			Número de estudiantes matriculados en educación básica secundaria y media	Personas			
23			Número de personas en edad escolar básica secundaria y media (12-17 años)	Personas			
RI 2.3. Condiciones de salud de la población mejoradas							
24	Plan Carpa Alcaldía Municipal, Secretaría de Salud departamental		Número de casos de infecciones respiratorias agudas atendidos	Casos			
25			Número de casos de dermatitis atendidos	Casos			
26			Número de casos de enfermedad diarreica aguda atendidos	Casos			
27			Número de niños menores de 5 años con esquema de vacunación PAI completo sin fiebre amarilla	Niños			
28	Centro Aeiotú		Tasa de desnutrición crónica (niños menores de 5 años con baja talla para la edad)	Porcentaje			
29			Total niños menores de 5 años en el centro aeiotú	Niños			
30			Tasa de desnutrición aguda (bajo peso para la talla en niños de 3 a 4 años)	Porcentaje			
31			Total niños de 3 a 4 años en el centro aeiotú	Niños			

32			Tasa de desnutrición global (Peso /edad ≥ -3 y < -2 DE (peso bajo/edad o DNT global) niños menores de 2	Porcentaje			
33			Total niños menores de 2 años en el centro aciotú	Niños			
34			Tasa de desnutrición global severa (Peso/Edad < -3 DE (peso muy bajo/edad o DNT global severa) niños menores de 2	Porcentaje			
OE 3. Reconstruir el tejido social de la comunidad de El Salado							
Impacto 3. Organizaciones sociales o de productores fortalecidas							
35	Fundación Semana		Número de organizaciones sociales y de productores formalizadas	Organizaciones			
R 3.1 Aumento de participación y liderazgos en la comunidad							
36	Fundación Semana		Número de mujeres ocupando el cargo más alto de una organización	Mujeres			
37			Total de organizaciones sociales o de productores	Organizaciones			
38	Fundación Semana		Reuniones realizadas en el último año calendario en cada mesa activa	Número			
			<i>Mesa</i>	<i>Reuniones</i>			
			(Cultura, Infraestructura, Desarrollo Económico, Desarrollo Comunitario, Educación, Salud, Seguridad)				
RI 3.2. Fortalecimiento de la Organización Social o Productiva							
39	Fundación Semana		Número de organizaciones sociales y de productores formalizadas				
40			Total organizaciones en El Salado				
RI 3.3. Recuperación de la actividad cultural y deportiva en la comunidad							
41	Fundación Semana		Número de grupos culturales activos en El Salado	Grupos			
			<i>Grupo</i>	<i>Participantes</i>			
42	Fundación Semana		Número de grupos deportivos activos en El Salado	Grupos			
			<i>Grupo</i>	<i>Participantes</i>			
43	Fundación Semana		Número de eventos, torneos o competencias deportivas organizadas en El Salado o a en las que hubo participación de El Salado en el año	Porcentaje			
			<i>Eventos</i>	<i>Mes</i>			
44	Fundación Semana		Número de personas inscritas en algún grupo cultural o deportivo en El Salado	Porcentaje			
45	Fundación Semana		Número de eventos, fiestas o festivales celebrados en El Salado en el año	Porcentaje			
R 3.4. Símbolos visibles que representen la reconstrucción social de El Salado							
46	Fundación Semana		Número de hogares que mencionan entre los proyectos de la zona la casa de la cultura	Porcentaje			
47	Fundación Semana		Número de medios de visibilización de víctimas utilizados	Medios			
			<i>Medio</i>	<i>Cantidad</i>			

Documentos de trabajo EGOB es una publicación periódica de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, que tiene como objetivo la difusión de investigaciones en curso relacionadas con asuntos públicos de diversa índole. Los trabajos que se incluyen en la serie se caracterizan por su interdisciplinariedad y la rigurosidad de su análisis, y pretenden fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la aplicación y la formulación de políticas públicas.

<https://egob.uniandes.edu.co>