

Gestión integral del Programa de Alimentación Escolar (PAE)

E: Comprehensive management of the School Meals Program (SMP)

CORRESPONDENCIA:

DESCRIPTORES: programa de alimentación escolar; gestión

ICS: 67.020; 03.100. 02; 13.020.20



© ICONTEC, 2024

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico incluyendo fotocopiado y microfilmación, sin permiso por escrito del editor.

Editada por ICONTEC. Bogotá, D.C. Tel. (57) (601) 5806419

Edición 1.0

Prohibida su reproducción | Editada 2024-10-16

PRÓLOGO

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) es el organismo nacional de normalización, según el Decreto 1595 de 2015.

ICONTEC es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya Misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.

La representación de todos los sectores involucrados en el proceso de Normalización Técnica está garantizada por los Comités Técnicos y el período de Consulta Pública, este último caracterizado por la participación del público en general.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos elementos de este documento pueden ser objeto de derechos de patente. ICONTEC no asume la responsabilidad por la identificación de dichas patentes, o por la documentación que se haya aportado que goza de esta protección legal.

La NTC 6717:2024 fue estudiada por el CTN T620, Programa de Alimentación Escolar y ratificada por el Consejo Directivo de 2024-10-16.

Este documento está sujeto a ser revisado en cualquier momento con el objeto de que responda a las necesidades y exigencias actuales. Se invita a los usuarios de este documento a presentar sus solicitudes de revisión a ICONTEC; sus comentarios serán puestos a consideración del comité técnico responsable del estudio de este tema.

ICONTEC cuenta con un Centro de Información que pone a disposición de los interesados normas internacionales, regionales y nacionales y otros documentos relacionados.

DIRECCIÓN DE NORMALIZACIÓN

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	I
0.1 Programa de Alimentación Escolar (PAE).....	i
0.2 Enfoques y principios del PAE	ii
0.3 Enfoque por procesos	ii
0.4 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)	iii
0.5 Pensamiento basado en riesgos	iv
0.6 Objetivos de desarrollo sostenible	vi
0.7 Convenio de normalización del PAE entre la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender e ICONTEC	vii
1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	1
2. REFERENCIAS NORMATIVAS	1
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	1
4. LIDERAZGO Y COMPROMISO	10
5. REQUISITOS TÉCNICOS DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE)	11
5.1 Planeación e inicio del PAE.....	11
5.2 Contratación y alistamiento del PAE	19
5.3 Ejecución y seguimiento	22
5.4 Cierre y evaluación.....	26
6. APOYO	29
6.1 Recursos.....	29
6.2 Competencia	29
6.3 Comunicación	29

6.4	Información documentada (gestión documental)	30
7.	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.....	31
8.	MEJORA CONTINUA	32
	ANEXO A (INFORMATIVO) EJEMPLOS DE PREGUNTAS CLAVE PARA LA GESTIÓN INTEGRAL PARA LA MEJORA CONTINUA.....	33
	ANEXO B (INFORMATIVO) EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL SERVICIO PAE.....	43
	BIBLIOGRAFÍA.....	61

INTRODUCCIÓN

0.1 Programa de Alimentación Escolar (PAE)

El Programa de Alimentación Escolar (PAE) es “un servicio del sector educativo público, de importancia estratégica” (véase la referencia [14]), que se fortalece permanentemente en cuanto a su eficiencia y transparencia del manejo de los recursos, para cumplir su objetivo principal de contribuir en el marco de la protección integral a la garantía del derecho a la educación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ). Promueve al acceso con permanencia y bienestar de este grupo poblacional al sistema educativo oficial, y su inclusión mediante una priorización adecuada, y a la recuperación de la confianza pública.

El esquema de la operación del PAE promueve la corresponsabilidad con los recursos de la Nación, e impulsa la participación ciudadana y el trabajo conjunto de los diferentes actores. Para ello, con el fin de llevar a cabo la orientación y articulación, la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender define los Lineamientos Técnico Administrativos para la prestación del servicio y la ejecución del programa (véase la referencia [3]), así como la reglamentación asociada, que periódicamente se revisa y actualiza, teniendo en cuenta los aportes de las entidades territoriales, los operadores y demás actores que intervienen en la prestación del servicio en el contexto territorial y nacional.

El PAE tiene como objetivo “suministrar un complemento alimentario que contribuya al acceso, la permanencia, la reducción del ausentismo, y al bienestar de los estudiantes en los establecimientos educativos, durante el calendario escolar y en la jornada académica de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) registrados en la matrícula oficial, desde preescolar hasta la educación básica y media, fomentando hábitos alimentarios saludables, mejorando su capacidad de aprendizaje y aportando al logro de las trayectorias educativas completas con resultados de calidad”, todo en el marco del principio de corresponsabilidad entre el Estado y la familia (véase la referencia [3]).

En coherencia, el PAE favorece el acceso a alimentos inocuos, nutritivos y sensorialmente aceptables, acordes con la cultura alimentaria, los hábitos y las costumbres de la población que atiende, contribuyendo a la garantía del derecho humano a la alimentación, desde el eje del acceso y la disponibilidad, para que así los NNAJ matriculados en el sistema educativo del país permanezcan en su proceso formativo con bienestar y calidad. Esto exalta la relevancia del programa para aportar a la educación del país y su desarrollo social y humano. El PAE también aporta un porcentaje de los requerimientos diarios de energía y nutrientes, entregando complementos alimentarios que incluyen diferentes grupos de alimentos para favorecer una vida sana y activa, fomentando hábitos de alimentación saludable y educación alimentaria y nutricional en los NNAJ estudiantes, buscando su inclusión en proyectos educativos, institucionales y comunitarios.

La presente norma de gestión busca promover el cumplimiento de los objetivos del PAE, con base en la aplicación de buenas prácticas, que se realiza desde el proceso de planeación en la cadena de operación, para mejorar la confianza pública en el programa, producto del buen manejo verificable del PAE, basado en las diferentes herramientas técnicas que posibilitan la adecuada planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación del Programa.

0.2 Enfoques y principios del PAE

Se considera importante fortalecer los enfoques y principios propuestos, orientados a la protección integral de la infancia y adolescencia, reconociendo el derecho humano a la alimentación y nutrición adecuada (DHANA) como un derecho y no sólo como parte de la satisfacción de las necesidades básicas.

El Programa de Alimentación Escolar se sustenta en el enfoque de derechos de la niñez (derecho a la satisfacción de necesidades básicas tales como alimentación adecuada, véase la referencia [50]) que implica ubicar a los NNAJ en el centro de todas las decisiones y procesos de la prestación del servicio. Por ello, el programa se tiene que diseñar y ejecutar de manera que contribuya a un cumplimiento equitativo, inclusivo y participativo, sin discriminación alguna, y con especial atención a los niños y niñas, desde preescolar, para el logro de su desarrollo integral.

En este mismo sentido, se reconoce la diversidad y particularidades territoriales dentro de las regiones y localidades, articulando con oportunidad a la nación y los territorios en los diferentes aspectos del PAE, y dando preferencia a la adquisición de bienes y servicios locales, garantizando que los alimentos suministrados sean seguros para el consumo y que se cumplan las normas sanitarias en la preparación y manipulación de los complementos alimentarios, e implementando medidas para prevenir enfermedades transmitidas por alimentos, en cumplimiento de los estándares nutricionales necesarios para el desarrollo integral de la población.

Los NNAJ, independientemente de su condición, situación social o económica, su diversidad étnica, cultural, sexual o de aprendizaje, sus discapacidades, o su condición población víctima, migrante o en fragilidad social, tendrán la oportunidad de acceder al PAE, a través del reconocimiento de la diversidad de los beneficiarios de este, específicamente a la población escolar registrada en el Sistema Integrado de Matrícula (SIMAT), respetando sus particularidades y adaptando el programa a su cultura y entorno.

Los NNAJ y sus familias, así como las comunidades educativas, deberían estar activamente involucrados en la toma de decisiones relacionadas con el PAE, mediante la participación activa en la planeación, implementación y seguimiento del programa. Así mismo, es necesario que la ET promueva la participación activa accesible y efectiva de la ciudadanía, incluyendo a las organizaciones de la sociedad civil, en el control social y la supervisión del PAE, de acuerdo con el Anexo Técnico de Participación ciudadana en el PAE.

Finalmente, todas las acciones de los actores del PAE se guiarán por los principios de transparencia, participación, concurrencia, moralidad, publicidad, economía, celeridad y responsabilidad, para garantizar una oportuna y eficiente planeación y ejecución.

0.3 Enfoque por procesos

En el marco del PAE, las entidades territoriales (ET) al establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión (véanse las referencias [41] y [42]), incluyen todos los procesos, actores e interacciones necesarios, de manera integral, para:

- 1) Identificar los parámetros de entrada requeridos y las salidas esperadas de cada proceso, de modo que se asegure la disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento del objetivo.

- 2) Definir la secuencia e interacción de los procesos.
- 3) Determinar y aplicar los criterios, indicadores y métodos para el seguimiento, monitoreo y medición necesarios, para asegurar que la operación y el control de los procesos es eficiente.
- 4) Asignar responsables a cada proceso, y objetivos por lograr.
- 5) Identificar las potencialidades, los riesgos y las oportunidades del programa.

La evaluación periódica, sistemática y documentada es fundamental para lograr los objetivos y la mejora continua.

Esta norma emplea el enfoque por procesos, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos, fundamentado en la norma NTC-ISO 9001:2015 (véase la referencia [26]). El enfoque por procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

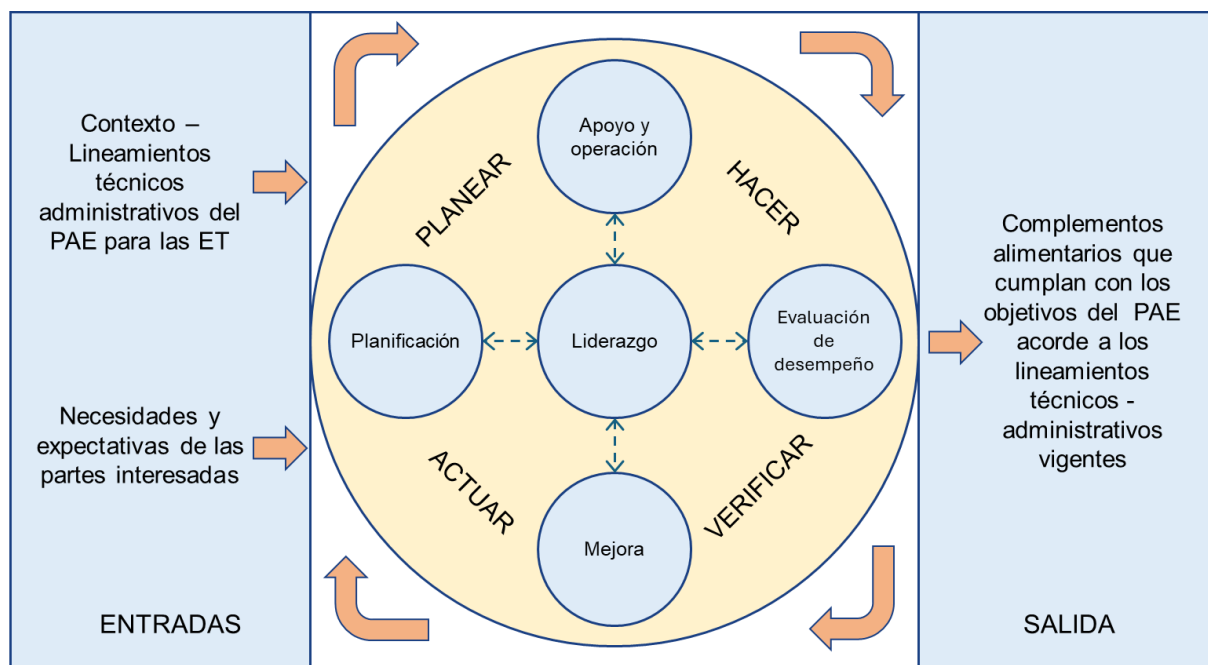
0.4 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)

La aplicación constante de los cuatro pasos del PHVA contribuye a la mejora continua, y es aplicable, de manera particular, a todos los procesos del programa como un sistema integrado.

El ciclo PHVA se puede describir brevemente de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y los procesos y recursos necesarios para entregar resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar lo que fue planificado.
- Verificar: realizar el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medición de los procesos y los productos y servicios respecto a las políticas, objetivos y requisitos, e informar de los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

La Figura 1 ilustra la aplicación del ciclo PHVA a la gestión sostenible del PAE.



Elaboración propia a partir de la norma NTC-ISO 9001:2015

NOTA Véase la definición de partes interesadas en el numeral 3.30.

Figura 1. Estructura del documento (incluyendo los numerales) en el ciclo PHVA.

El uso y análisis del ciclo PHVA en la gestión del PAE genera los beneficios propios de la mejora continua en un corto plazo, con resultados visibles, tales como la reducción de complementos alimentarios no adecuados según la norma vigente y de procesos de priorización descontextualizados, entre otros. También favorece el incremento de la eficiencia y la satisfacción de los niños del país con la alimentación ofrecida en el programa, y orienta la calidad en los procesos y la toma de decisiones para la planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación del programa.

0.5 Pensamiento basado en riesgos

La norma NTC-ISO 9001: 2015 (véase la referencia [26]) plantea el pensamiento basado en riesgos como aquel que permite a una organización identificar los factores que podrían causar que sus procesos y la gestión de la sostenibilidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha los controles preventivos, minimizar los efectos negativos y aprovechar al máximo el uso de las oportunidades que se presenten. El concepto del pensamiento basado en riesgos establece la importancia de identificar aspectos o factores tanto al interior de las organizaciones como de su medio ambiente externo que tengan un impacto sobre la prestación del servicio y/o la calidad o conformidad del servicio, y la consideración de oportunidades que permitan aumentar la satisfacción del cliente. El pensamiento basado en riesgos es esencial para las prácticas de gestión para la sostenibilidad o de gestión sostenible.

En Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública lo asume como evaluación del riesgo desde la perspectiva del control interno, utilizando el modelo COSO (*Committee on Sponsoring*

Organisations of the Treadway Commission's), adaptado mediante la norma NTC-ISO 31000 (véase la referencia [43]). Este modelo interpreta que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los riesgos, propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos se minimicen o reduzcan y, por lo tanto, que los objetivos de la entidad sean alcanzables.

Así define que la gestión del riesgo es: “un proceso efectuado por todos los actores para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación (véase la referencia [51])”. Esta norma asume la siguiente definición, acorde con el Departamento Administrativo de la Función Pública: riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o el proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

El PAE, por su pluralidad y la complejidad del territorio colombiano, presenta diferentes riesgos, por tanto, las entidades territoriales certificadas (ETC), deben identificar en sus procesos (véase el Anexo B (Informativo)) a modo de ejemplo, los siguientes:

- Riesgo estratégico: relacionado con la misión y el cumplimiento de los objetivos del programa, asociado a la forma en que se administra.
- Riesgos de imagen: relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institucionalidad y los programas. Este riesgo influye significativamente en el PAE.
- Riesgos operativos: relacionados con el funcionamiento y la operatividad de los componentes y sus etapas, la definición de los procesos, y la estructura y articulación entre entidades, dependencias, procesos y actores.
- Riesgos financieros: relacionados con el manejo de los recursos, en procesos tales como la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos a proveedores, entre otros.
- Riesgos de cumplimiento: relacionados con la capacidad de la entidad y del operador para cumplir con los requisitos legales, contractuales, laborales, de ética pública y, en general, con su compromiso ante la comunidad.
- Riesgos de tecnología: relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras, así como para el cumplimiento de la misión, tales como el manejo y actualización de las bases de datos para la priorización.
- Riesgos ambientales y de salud: catástrofes naturales, fenómenos climáticos, pandemias, degradación de ecosistemas o riesgos para el agua potable, entre otros.
- Riesgos sociales o asociados con seguridad: grupos armados, bandas criminales, movilizaciones sociales, marchas, bloqueos de vías principales y alternas que impidan el transporte de alimentos y personal que esté involucrado en el PAE.

En síntesis, las ET tienen que aplicar la metodología y los principios para la gestión del riesgo de manera particular e interrelacionada en sus contextos, que permita controlar la operación en todos sus ámbitos, para que genere una cultura de autocontrol y autoevaluación, permita establecer una base para aumentar la eficiencia de la calidad, y contribuya a un PAE sostenible económica, social y ambientalmente.

0.6 Objetivos de desarrollo sostenible

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 167 metas comunes asociadas, para proteger el planeta y garantizar la paz y el bienestar de todas las personas. Estas metas comunes necesitan el compromiso activo de las personas, las empresas, las administraciones y los países, en todo el mundo, mediante la promoción del desarrollo sostenible: una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico.

Los ODS u Objetivos Globales son una llamada de las Naciones Unidas a todos los países del mundo para afrontar los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad y para garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan llevar una vida mejor, sin comprometer nuestro planeta (véase la referencia [23]).

El PAE se alinea con apuestas de orden internacional, como los ODS, en los que la alimentación, la educación y el bienestar son elementos claves para abordar y disminuir las desigualdades sociales y potenciar el desarrollo sostenible de la población.

Así, el PAE y su norma de gestión contribuyen al cumplimiento de los siguientes objetivos:

ODS 2: Hambre cero: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. En la medida en que, mediante el suministro de un complemento alimentario, el Programa de Alimentación Escolar contribuye a que los NNAJ mejoren su ingesta diaria de alimentos, complementando la alimentación que reciben en casa, aportando al bienestar y al cubrimiento de las recomendaciones diarias de energía y nutrientes para la población beneficiaria.

ODS 3: Salud y bienestar: garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Mediante el suministro del complemento alimentario se contribuye al aporte de energía y nutrientes, basado en las recomendaciones de las guías alimentarias, los lineamientos técnicos de consumo frente a nutrientes críticos y la alimentación saludable con enfoque diferencial, teniendo en cuenta la diversidad cultural en la gastronomía de los territorios, y en beneficio del desarrollo físico y nutricional de los NNAJ beneficiarios del programa.

ODS 4: Educación de calidad: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. El PAE, como estrategia de acceso y permanencia escolar, está dirigido a contribuir a la garantía del derecho a la educación de los niños y niñas, gracias a su capacidad de disminuir la deserción escolar y aumentar la matrícula en las instituciones educativas mediante la garantía del derecho de los estudiantes a una alimentación adecuada.

ODS 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. El PAE aporta al acceso de agua potable en las instituciones educativas ya que plantea como horizonte contribuir a la seguridad alimentaria.

ODS 10: Reducir de la desigualdad en y entre los países: El PAE suministra un complemento alimentario a niños, niñas, jóvenes y adolescentes, posibilitando la igualdad, y es un aporte como estrategia de permanencia en las instituciones educativas; además, posibilita un mercado con precios más equitativos para los productores locales.

ODS 12: Producción y consumo responsables: garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. El PAE contribuye con la gestión sostenible y el uso eficiente de los

recursos, mediante el fomento de la aplicación de iniciativas nacionales como la economía circular (aumentando las tasas de reciclaje, reducción y reutilización de residuos sólidos, reduciendo así la generación de desechos), la participación y promoción de negocios verdes y la adquisición pública sostenible. Esto asegura que todos los actores del PAE tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y para alcanzar estilos de vida en armonía con la naturaleza. Aporta a la economía local en la producción y comercialización de alimentos autóctonos de las diferentes regiones por parte de pequeños productores/empresas regionales y su contribución en la aplicación de la ley de compras públicas.

0.7 Convenio de normalización del PAE entre la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender e ICONTEC

La Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender tiene como objeto fijar y desarrollar la política en materia de alimentación escolar, y los siguientes objetivos específicos (véase la referencia [3]):

- 1) Fortalecer los esquemas de financiación del Programa de Alimentación Escolar.
- 2) Definir esquemas para promover la transparencia en la contratación del PAE.
- 3) Ampliar su cobertura y garantizar la continuidad con criterios técnicos de priorización.
- 4) Garantizar la calidad e inocuidad de la alimentación escolar.
- 5) Proponer modelos de operación para fortalecer la territorialidad en esta materia.

En coherencia con el objetivo tres de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender, el país tiene el reto de continuar avanzando hacia la universalidad del PAE, fortaleciendo la priorización y articulando el primer objetivo frente a los esquemas de financiación, siendo necesario contar con el compromiso de los actores estatales y sociales con la transparencia en el manejo de los recursos del programa y la contratación, como indica el segundo objetivo específico de la unidad.

En cuanto al objetivo cuatro, la articulación con los planes nacionales y territoriales de desarrollo permite concordar con políticas de ámbito mundial para garantizar el derecho humano a la alimentación, soportado en tres pilares fundamentales, descritos a continuación:

- 1) Disponibilidad y acceso a los alimentos.
- 2) Adecuación a las necesidades nutricionales de la población según su curso de vida.
- 3) Prácticas alimentarias territoriales.

Para atender al objetivo cinco y seguir fomentando modelos de operación para fortalecer el PAE, la unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender acordó con el ICONTEC elaborar esta norma de gestión integral, consolidando la mejora continua del programa.

Por tanto, la presente norma promueve la gestión de la sostenibilidad en la planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación del PAE en el territorio nacional, con base en los lineamientos técnicos de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender, responsable de fijar y desarrollar la política en materia de alimentación escolar.

GESTIÓN INTEGRAL DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE)

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

La presente norma establece los requisitos para la gestión integral del Programa de Alimentación Escolar (PAE) que deben cumplir las entidades territoriales (ET) para la planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación del programa, dirigidos a la operación, en términos de calidad, oportunidad, eficiencia y pertinencia territorial y poblacional.

NOTA Las entidades territoriales certificadas (ETC) y las no certificadas (ETnoC) tienen en cuenta las responsabilidades establecidas en el marco normativo vigente.

La aplicación de esta norma no exime del cumplimiento de la legislación local regional, nacional o internacional.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

El presente documento no tiene referencias normativas.

NOTA En este documento la palabra norma se refiere a documentos normativos técnicos, y no a leyes u otros documentos de fuerza legal.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los propósitos de este documento se aplican los siguientes términos y definiciones:

3.1 alimento. Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesaria para el desarrollo de los procesos biológicos. Se entienden incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles, y que se conocen con el nombre genérico de especias.

[FUENTE: referencia [22], Art. 3]

3.2 auditoría. Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad. Adicionalmente, ayuda a las organizaciones a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

[FUENTE: referencia [7]]

3.3 auditoría interna. Examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una entidad pública que permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

[FUENTE: referencia [44]]

3.4 bolsa común. Esquema de ejecución unificada de recursos mediante el cual la Nación y las entidades territoriales invierten de manera coordinada sus recursos de conformidad con lo establecido

en la ley y en los lineamientos técnicos-administrativos del PAE, con el fin de alcanzar los objetivos comunes del Programa, mediante una ejecución articulada y eficiente de los recursos.

Adicional a lo anterior y en el marco de la operación se entenderá la bolsa común como el proceso de coordinación entre las gobernaciones y sus municipios no certificados, para garantizar la adecuada priorización de sedes y grados y la atención de los beneficiarios, evitando de esta manera la existencia de dos operadores en una misma sede educativa; generando esquemas para el uso eficiente y coordinado de los recursos asignados por la nación y las entidades territoriales para la operación del PAE.

3.5 celeridad. Realización oportuna de los procedimientos, mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, a efectos de que los procedimientos se adelanten oportunamente, dentro de los términos legales y sin dilaciones injustificadas.

[FUENTE: referencia [61], art. 3]

3.6 concurrencia. Propiedad de la actividad del Estado según la cual se cuenta con la participación de los distintos niveles de la administración, mediante un criterio de distribución de competencias, conforme al cual estas se atribuyen a distintos órganos, de manera que se garantice el objeto propio de la acción estatal, sin que sea posible excluir a entidades que estén llamadas a participar. Esto implica, así mismo, que las distintas instancias del Estado actúan donde su presencia sea necesaria para la adecuada satisfacción de sus fines, sin que puedan sustraerse de sus responsabilidades.

[FUENTE: referencia [63]]

3.7 contexto de la organización. Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

Nota 1 a la entrada: Los objetivos de la organización pueden estar relacionados con sus productos y servicios, inversiones y comportamiento hacia sus partes interesadas.

Nota 2 a la entrada: El concepto de contexto de la organización se aplica por igual tanto a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público como a aquellas que buscan beneficios con frecuencia.

Nota 3 a la entrada: En inglés, este concepto con frecuencia se denomina mediante otros términos, tales como “entorno empresarial”, “entorno de la organización” o “ecosistema de una organización”.

Nota 4 a la entrada: Entender la infraestructura puede ayudar a definir el contexto de la organización.

[FUENTE: NTC-ISO 9000:2015, numeral 3.2.2]

3.8 comité de alimentación escolar, CAE. Espacio establecido en los Lineamientos Técnico-Administrativos del PAE, para fomentar la participación ciudadana, cuyo objetivo es adelantar acciones de vigilancia por parte de los diferentes actores durante la planeación y ejecución del PAE, contribuyendo a fortalecer su operatividad, con el fin de mejorar la atención de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

[FUENTE: referencia [9]].

3.9 comité territorial de planeación y seguimiento, CTPS. Instancia que garantiza la participación de todos los actores que contribuyan en las etapas de planeación, contratación, ejecución, seguimiento y cierre para dar cumplimiento a los Lineamientos Técnicos-Administrativos, los Estándares y las Condiciones Mínimas del Programa de Alimentación Escolar – PAE.

Nota 1 a la entrada: La conformación y las funciones del CTPS se encuentran en la referencia [5].

[FUENTE: referencia [5]].

3.10 complemento alimentario. Alimentos suministrados a los estudiantes beneficiarios del PAE para su consumo durante la jornada escolar, los cuales cubren un porcentaje de las recomendaciones diarias de energía y nutrientes, según el nivel educativo y el tipo de ración en un tiempo de comida, para complementar la alimentación que los beneficiarios reciben en su hogar.

Nota 1 a la entrada: Las minutas patrón establecidas en el Anexo técnico: Alimentación Saludable y Sostenible (véase la referencia [4]), determinan el cumplimiento del aporte nutricional mínimo definido para cada modalidad de atención del servicio, cada nivel educativo y cada tipo de complemento alimentario, de acuerdo con la normatividad nacional vigente sobre la materia.

[FUENTE: referencia [4]].

3.11 compostaje. Proceso de biooxidación aerobia de materiales orgánicos que conduce a una etapa de maduración mínima (estabilización), para convertirlos en un recurso orgánico estable y seguro para ser utilizado en la agricultura.

[FUENTE: NTC 1927:2019, numeral 3.1.33]

3.12 contratación y alistamiento. Etapa en la que se suscribe y perfecciona un contrato, conforme a las especificaciones establecidas en los Lineamientos Técnico-Administrativos del PAE, previo al inicio del calendario académico.

[FUENTE: referencia [7]].

3.13 corresponsabilidad. Concurrencia de actores y acciones conducentes a garantizar la adecuada y oportuna ejecución y prestación del PAE. Implica que el Estado, para poder cumplir ese fin, requiere el apoyo de los otros actores sociales, los cuales deben participar responsablemente y contribuir desde sus respectivos roles y obligaciones. Entre estos actores sociales, la familia como contexto más cercano y como espacio primario de socialización, es garante del adecuado ejercicio de los derechos de sus integrantes, especialmente si son niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con la concurrencia y solidaridad de la sociedad.

3.14 cuenta maestra. <para el PAE> Cuenta que ha sido aperturada conforme lo dispuesto en el artículo 3° de la Resolución 2394 de 2023, en la que se administrarán la totalidad de los recursos destinados a la financiación del Programa de Alimentación Escolar (PAE) que administren los departamentos, distritos y municipios.

3.15 desarrollo sostenible. Desarrollo que satisface las necesidades ambientales, sociales y económicas del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

[FUENTE: GTC 265:2016, 3.2]

3.16 derecho humano a la alimentación. Derecho por el cual, de manera sostenible ambientalmente, todas las personas han de tener una alimentación adecuada y saludable, que les permita tener una vida activa y sana, y que contribuya a la ampliación de sus capacidades.

Nota 1 a la entrada: El derecho humano a la alimentación (DHA) tiene tres pilares, soportados en una gobernanza interinstitucional: disponibilidad y accesibilidad a alimentos, y su adecuación a las necesidades nutricionales de la población según su curso de vida y las prácticas alimentarias territoriales.

[FUENTE: referencia [24]].

3.17 derecho a la alimentación adecuada. Derecho por el cual todo hombre, mujer o niño, ya sea sólo o en común con otros, ha de tener acceso físico y económico, en todo momento, a la alimentación adecuada o a los medios para obtenerla. El derecho a la alimentación adecuada no debe interpretarse, por consiguiente, en forma estrecha o restrictiva, a un conjunto de calorías, proteínas y otros elementos nutritivos concretos. El derecho a la alimentación adecuada tendrá que alcanzarse progresivamente.

[FUENTE: referencia [60]]

3.18 diagnóstico situacional integral. Información recopilada y/o actualizada referente a las condiciones de infraestructura, dotación de equipos, utensilios, menajes necesarios para la operación del programa en las sedes priorizadas, así como el acceso, entre otros, que permite definir la modalidad de atención.

[FUENTE: referencia [5]].

3.19 economía popular. Oficios y ocupaciones mercantiles (producción, distribución y comercialización de bienes y servicios) y no mercantiles (domésticas o comunitarias) desarrolladas por unidades económicas de baja escala (personales, familiares o micronegocios), en cualquier sector económico.

[FUENTE: referencia [24]]

3.20 eficacia. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Nota 1 a la entrada: Este constituye uno de los términos comunes y definiciones principales de la estructura de alto nivel para las normas de los sistemas de gestión de la ISO.

[FUENTE: NTC-ISO 9000:2015, 3.7.11; se modifica la Nota 1 a la entrada].

3.21 eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

[FUENTE: NTC-ISO 9000:2015, 3.7.10]

3.22 ejecución. Proceso a través del cual se ponen en marcha las decisiones y acuerdos establecidos en los planes de desarrollo, los cuales se concretan en políticas, programas y proyectos.

[FUENTE: referencia [5]].

3.23 ejecución y seguimiento. Etapa que garantiza el seguimiento y monitoreo de los ejes de financiamiento, calidad e inocuidad, transparencia, gestión territorial y cobertura del PAE. En esta etapa, las ET realizan seguimiento y vigilancia a la implementación y operación del PAE en cada una de sus etapas, a través de los mecanismos previstos en la Ley 1474 de 2011 o la norma que la modifique o sustituya.

[FUENTE: referencia [7]].

3.24 enfoque diferencial. Enfoque que reconoce las particularidades de los territorios dentro de la diversidad regional y local, articulando oportunamente a la nación y los territorios, en los diferentes aspectos del PAE y con los otros sectores.

Nota 1 a la entrada: El enfoque diferencial va de la mano con la preferencia en la adquisición de bienes y servicios locales.

[FUENTE: referencia [3], Art. 1].

3.25 equipo PAE. Grupo interdisciplinario que se conforma y vincula para el desarrollo de las actividades en las diferentes etapas de planeación, inicio, ejecución de la operación del PAE, así como en el cierre y liquidación de contratos, de tal manera que garantice la adecuada y oportuna prestación del servicio de alimentación escolar, de acuerdo con lo establecido en el Anexo Técnico: Administrativo y Financiero.

[FUENTE: referencia [5]].

3.26 enfermedad transmitida por alimentos, ETA. Síndrome originado por la ingestión de alimentos y/o agua que contengan agentes etiológicos en cantidades tales que afecten la salud del consumidor, a nivel individual o de grupos de población.

[FUENTE: referencia [66]].

3.27 entidad territorial, ET. Entidades político-administrativas públicas del orden territorial, tales como departamentos, municipios, distritos y territorios indígenas. La ley puede darle el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan en los términos de la Constitución y de la ley.

[FUENTE: referencia [40], Art. 286].

3.28 fuentes de financiación. Todos los recursos, públicos o privados, del orden nacional o territorial, así como los de libre destinación, utilizados específicamente para financiar el PAE y presupuestados para tal fin, cuya ejecución será coordinada por las entidades territoriales (ET), bajo el esquema de bolsa común de recursos de las diferentes fuentes que concurren en el financiamiento del programa.

Nota 1 a la entrada: La ET puede cofinanciar el PAE mediante inversiones del sector privado, de cooperativas, de organizaciones no gubernamentales (ONG), de cajas de compensación, entre otros, manejadas de forma independiente a los aportados por la nación y por las entidades territoriales.

Nota 2 a la entrada: Las fuentes de financiación principales de los recursos con destinación específica para alimentación escolar son: (i) los recursos de inversión Nacional asignados desde la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender a las Entidades Territoriales Certificadas y (ii) los recursos del SGP, Asignación Especial Alimentación Escolar, distribuidos por el Departamento Nacional de Planeación a municipios y distritos.

[FUENTE: referencia [3], art. 7]

3.29 gestión social. Construcción de diversos espacios para la interacción social; es un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada, y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto, para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

[FUENTE: referencia [9]].

3.30 inocuidad de los alimentos; inocuidad. Es la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y consuman de acuerdo con el uso al que se destinan.

[FUENTE: referencia [22], Art. 3]

3.31 interventoría. Seguimiento técnico sobre el cumplimiento del contrato, realizado por una persona natural o jurídica contratada por la ET, cuando el seguimiento del contrato requiera conocimientos especializados en la materia, o cuando la complejidad o la extensión del contrato lo justifiquen.

Nota 1 a la entrada: Cuando la ET lo encuentre justificado y acorde con la naturaleza del contrato principal, podrá contratar el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto o contrato dentro de la interventoría. Por regla general no serán concurrentes en relación con un mismo contrato.

3.32 lineamientos Técnico-Administrativos. Documento reglamentado por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar, en el que se definen las condiciones, y los elementos técnicos y administrativos mínimos para todos los actores y operadores del programa para la prestación de un servicio de alimentación escolar con calidad, y para poder ejecutar acciones dentro del mismo.

[FUENTE: referencia [19], Art. 2.3.10.2.1].

3.33 listas de intercambios. Es un instrumento que contiene el listado de alimentos que pueden intercambiarse en un mismo grupo.

3.34 mesas públicas. Espacio de interlocución entre los actores del PAE, donde se promueve el diálogo abierto, la concertación y articulación de acciones para la implementación de los lineamientos, así como las diferentes actividades de seguimiento y vigilancia a la operación del PAE en el territorio. Este mecanismo permite conocer las características de la implementación, las dinámicas y las particularidades del territorio, así como todos aquellos aspectos por mejorar, propuestas o alternativas de solución que contribuyan a la mejora continua del PAE.

Nota 1 a la entrada: Las mesas públicas permiten conocer las características de la implementación del PAE, las dinámicas y particularidades del territorio, así como todos aquellos aspectos por mejorar y las propuestas o alternativas de solución que contribuyan a la mejora continua del PAE.

[FUENTE: referencia [10]].

3.35 modelo de operación del PAE. Conjunto de procesos y acciones que determinan administrativamente la operación del PAE en el territorio, en lo relacionado con contratación y financiamiento; este puede ser centralizado o descentralizado, de acuerdo con el ejercicio de la autonomía administrativa y financiera de la ETC y la articulación, en el caso de los departamentos, con sus municipios no certificados.

[FUENTE: referencia [5]].

3.36 modelo de atención. Conjunto de procesos y acciones que permiten organizar la atención del PAE con equidad frente a las diferencias poblacionales y étnicas, y frente al contexto territorial, fortaleciendo las potencialidades en la organización propia, institucional e instancias comunitarias.

3.37 modalidad de atención. Proceso y lugar de elaboración y preparación de los alimentos a suministrar.

Nota 1 a la entrada: La modalidad de atención se refiere al proceso y lugar de elaboración y preparación de los alimentos a suministrar. En el PAE se cuenta con tres tipos de modalidad para la atención en la institución educativa: Preparada en Sitio, Comida Caliente Transportada y modalidad Industrializada.

3.38 monitoreo. Herramienta de gestión que, a través de la recolección y el análisis continuo de información, le ayuda al gerente del proyecto a controlar los avances durante la fase de ejecución. Se basa en la comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de estos, lo que permite identificar y valorar los posibles problemas y los logros de los procesos de ejecución, así como proporcionar información fiable y oportuna, con el fin de hacer ajustes para lograr el objetivo deseado.

[FUENTE: referencias [5]].

3.39 moralidad. Actuación de todas las personas y los servidores públicos, con rectitud, lealtad y honestidad en las actuaciones administrativas.

[FUENTE: referencia [61], Art. 3].

3.40 operador. Persona contratada para realizar la prestación del servicio del PAE en las instituciones educativas, haciendo entrega del complemento alimentario a los estudiantes beneficiarios, de acuerdo con los lineamientos, estándares y condiciones mínimas señaladas por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar y las obligaciones del contrato.

[FUENTE: referencia [19], Art. 2.3.10.2.1. numeral 6].

3.41 oportunidad. Momento o circunstancia que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.

3.42 parte interesada. Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de una organización.

Nota 1 a la entrada: una organización es responsable de identificar sus grupos de interés, sus necesidades y expectativas, y su importancia frente a los impactos que pueden generar en la actividad de la organización, y viceversa. Para ello, una organización puede aplicar varios métodos.

Nota 2 a la entrada: la organización puede considerar importante a una parte interesada si puede tener un impacto significativo (positivo o negativo) en la actividad de la organización, y viceversa.

Nota 3 a la entrada: respecto al PAE, las partes interesadas son las entidades territoriales en general, así como las instituciones educativas y los diferentes actores que intervienen en el proceso de planeación, gestión, contratación, ejecución, financiación, veeduría y control del Programa de Alimentación Escolar.

[FUENTE: ISO/TS 26030:2019, 3.9; modificada: se reemplaza la Nota 3 a la entrada]

3.43 participación ciudadana. Acción colectiva o individual que le permite a los diferentes actores sociales influir en los procesos, proyectos y programas que afectan la vida económica, política, social y cultural del país.

Nota 1 a la entrada: De ahí la importancia de que cada individuo, en el ejercicio de su ciudadanía, de antemano conozca los lineamientos que se regulen y ejerza los derechos que otorga una sociedad democrática, participativa y pluralista como lo define la Constitución Política de Colombia.

[FUENTE: referencia [9]].

3.44 plan de saneamiento. Documento con objetivos claramente definidos y con los procedimientos requeridos para disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos.

[FUENTE: referencia [22], art. 26]

3.45 planeación. <función pública> Orientación adecuada de los recursos, procurando el cumplimiento de los objetivos de desarrollo económico y social.

Nota 1 a la entrada: La planeación identifica las metas a corto, mediano y largo plazo, y diseña mecanismos de operación que permitan asignar de la forma más adecuada los recursos humanos y materiales disponibles. Contempla aspectos como la organización y coordinación entre los diferentes actores y jerarquías, y el control para contrastar lo ejecutado con lo planeado y, de esta forma, precisar las oportunidades de mejora.

Nota 2 a la entrada: La planeación es el punto de partida del proceso de gestión pública, dado que allí se establecen las directrices estratégicas para guiar la gestión del desarrollo integral.

Nota 3 a la entrada: La gestión pública comprende diferentes momentos, que van desde la planeación hasta la rendición de cuentas, los cuales se articulan entre sí de forma sistemática y dinámica a través de los siguientes tres procesos: planeación, ejecución, y seguimiento y evaluación.

[FUENTE: referencia [5]].

3.46 planeación e inicio. Identificación de todas las actividades que se deben realizar en la ET para garantizar que el inicio de la operación del PAE ocurra el primer día del calendario escolar de cada vigencia.

Nota 1 a la entrada: la descripción de las actividades por desarrollar en la etapa de planeación e inicio se establece en los Anexos Técnicos del PAE (véase en la Bibliografía [4], [5], [6], [7], [8], [9] y [10]). En esta etapa es necesario asegurar una adecuada priorización de sedes, un diagnóstico situacional integral de las novedades surgidas en la vigencia anterior y de las condiciones actuales de operación, para determinar un modelo de operación, una modalidad de atención y un tipo de complemento alimentario acorde a las características de las sedes educativas.

Nota 2 a la entrada: la etapa de planeación e inicio finaliza con la definición y asignación de recursos para la operación del programa en la siguiente vigencia.

[FUENTE: referencias [5]].

3.47 planeación financiera. <operación del PAE> Identificación de todas las actividades que se deben realizar en la ET para viabilizar que el inicio de la operación del PAE ocurra el primer día del calendario escolar de cada vigencia.

[FUENTE: referencia [5]].

3.48 programa de alimentación escolar, PAE. Estrategia estatal que promueve el acceso y la permanencia de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el sistema educativo oficial, a través del suministro de un complemento alimentario durante la jornada escolar, para mantener los niveles de atención; impactar de forma positiva los procesos de aprendizaje y de desarrollo cognitivo; disminuir el ausentismo y la deserción, y fomentar estilos de vida saludables.

[Fuente: referencia [9]]

3.49 publicidad. Difusión masiva, sistemática y permanente por parte de las autoridades sobre sus actos, contratos y resoluciones, mediante las comunicaciones, notificaciones y publicaciones que ordene la ley, y de conformidad con lo dispuesto en la legislación nacional vigente, mediante el uso de tecnologías adecuadas.

[FUENTE: referencia [61], Art. 3]

3.50 rendición de cuentas. Proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados, mediante los cuales las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial, y los servidores públicos, informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.

[FUENTE: referencia [62], Art. 48]

3.51 responsabilidad. Deber de las autoridades y sus agentes de asumir las consecuencias por sus decisiones, omisiones o extralimitación de funciones, de acuerdo con la Constitución, las leyes y los reglamentos.

[FUENTE: referencia [61], Art. 3]

3.52 seguimiento. Proceso sistemático y continuo de recopilación, análisis y utilización de información para supervisar el progreso de un programa, con el fin de cumplir sus objetivos y guiar las decisiones de gestión.

3.53 seguimiento, monitoreo y control. Proceso continuo y sistemático que valora la operación a nivel territorial, así como los cambios causados a lo largo de su ejecución, mediante un conjunto de actividades permanentes de recolección de información y análisis, el cual determina las posibles causas de las fallas comprobadas, con el objetivo de encontrar alternativas de solución, generar alertas tempranas y destacar las prácticas eficientes y eficaces que puedan ser replicadas a nivel nacional.

[FUENTE: referencia [7]].

3.54 seguridad alimentaria. Disponibilidad suficiente y estable de alimentos, así como el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa.

[FUENTE: referencia [54]].

3.55 sistema electrónico de contratación pública, SECOP. Medio de información oficial de toda la contratación realizada con cargo a recursos públicos.

Nota 1 a la entrada: El SECOP es el único punto de ingreso de información y de generación de reportes para las Entidades Estatales, los entes de control y la ciudadanía en general, y garantiza que se cumplan los principios de publicidad y transparencia en la gestión contractual.

[FUENTE: referencia [67]]

3.56 sistema integrado de matrícula, SIMAT. Herramienta del Ministerio de Educación Nacional que permite organizar y controlar el proceso de matrícula estudiantil en todas sus etapas, así como tener una fuente de información confiable y disponible para la toma de decisiones.

Nota 1 a la entrada: el SIMAT facilita la inscripción de alumnos nuevos, el registro y la actualización de los datos existentes del estudiante, la consulta del alumno por institución, y el traslado a otra institución, entre otros. Los rectores ingresan al sistema a través del sitio www.sistemamatriculas.gov.co/simat/app con el usuario y contraseña asignado para cada establecimiento educativo.

[FUENTE: referencia [68]]

3.57 sistema consolidador de hacienda e información financiera pública, SCHIP. Herramienta a través de la cual se genera, transmite y difunde la información financiera producida por las entidades públicas, con destino al gobierno central, las entidades de control y la ciudadanía en general.

[FUENTE: referencia [32]].

3.58 sostenibilidad. Estado de un sistema global, incluidos los aspectos económicos, sociales y ambientales, en el cual se satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Nota 1 a la entrada: Los aspectos ambientales, sociales y económicos interactúan, son interdependientes y a menudo se los denomina las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Nota 2 a la entrada: La sostenibilidad es el objetivo del desarrollo sostenible.

[FUENTE: GTC 265:2016, 3.1]

3.59 supervisión. Seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico ejercido sobre el cumplimiento del objeto del contrato por la misma ET, cuando no se requieren conocimientos especializados.

[FUENTE: referencia [30]].

3.60 transparencia. Principio de la actividad administrativa por el cuál toda persona puede conocer las actuaciones de la administración, salvo reserva legal.

Nota 1 a la entrada: La actividad administrativa hace parte del dominio público, y por tanto debe tener transparencia

[FUENTE: LEY 1437 DE 2011, Art. 3]

3.61 Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender. Entidad administrativa autónoma, adscrita al Ministerio de Educación Nacional (MEN) que establece y desarrolla la política pública en materia de alimentación escolar, y reglamenta de manera puntual los Lineamientos Técnico-Administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del PAE.

[FUENTE: referencia [2]]

3.62 veeduría ciudadana. Mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales y legislativas y los órganos de control, así como a las entidades públicas o privada y a las organizaciones no gubernamentales, de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto o contrato, o de la prestación de un servicio público.

[FUENTE: referencia [69], art. 1]

4. LIDERAZGO Y COMPROMISO

4.1 La ET debe asumir el liderazgo del PAE, bajo un enfoque de servicio ligado al derecho fundamental de la educación, y aportante a otro derecho fundamental, el derecho humano a la alimentación. Consecuentemente, la planeación y ejecución del PAE deben tener en el centro a los estudiantes. No basta con ejecutar el recurso, se requiere haber atendido a la población que más lo requiere (priorización), durante toda la vigencia académica (oportunidad), con alimentos, productos y preparaciones apropiados (calidad e inocuidad), acordes a su cultura (pertinencia), adquiridos, en lo posible, en el entorno más cercano (desarrollo local), con la vinculación y el compromiso de los miembros de la comunidad en su proceso (participación activa), con claridad en la comunicación de todo el proceso (transparencia) y con un manejo adecuado de los recursos (eficiencia).

4.2 La ET debe cumplir la normatividad y la política nacional en materia de alimentación escolar y demostrar su liderazgo y compromiso con respecto a la aplicación y gestión eficiente de los procesos relacionados con la implementación, la ejecución del PAE y la evaluación para promover su mejora continua.

4.3 La ET debe garantizar la correcta ejecución del PAE como una estrategia de política social territorial, en relación con la aplicación de la garantía del derecho a la educación y el derecho humano a

la alimentación de la niñez. En dicha estrategia, las organizaciones gubernamentales de orden local y nacional y las no gubernamentales, incluyendo la sociedad civil, tienen una responsabilidad.

4.4 La ET debe asegurar que las responsabilidades y los roles del personal que dirige, ejecuta y verifica las actividades que afectan la gestión de los procesos, están definidos y son comunicados a nivel interinstitucional e intersectorial a los actores que intervienen en la ejecución del PAE.

4.5 La ET debe asegurar que se comprendan y se cumplan de manera coherente los requisitos legales y reglamentarios aplicables al PAE.

4.6 La ET debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto a la gestión de procesos para el PAE. Para ello debe:

- a) asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia de la gestión.
- b) asegurar la integración de los requisitos de la gestión de procesos para el PAE.
- c) promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos o la evaluación del riesgo en la gestión pública.
- d) asegurar que los recursos necesarios para la gestión de procesos para el PAE estén disponibles y sean suficientes, mediante los diferentes esquemas de financiación existentes (véase la referencia [6]).
- e) realizar las gestiones necesarias para que la prestación del servicio del PAE inicie de manera oportuna, de acuerdo con el comienzo del calendario escolar.
- f) asegurar que la gestión de procesos para el PAE logre los resultados previstos.
- g) comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficiencia de la gestión de procesos para el PAE.
- h) promover la mejora continua en todos los procesos.
- i) apoyar otros roles pertinentes (por ejemplo, CTPS y CAE, entre otros), para demostrar su liderazgo, según aplique a sus áreas de responsabilidad.
- j) asegurar que cumple con un sistema de gestión (véanse las referencias [41] y [42]).

5. REQUISITOS TÉCNICOS DEL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR (PAE)

5.1 Planeación e inicio del PAE

5.1.1 Generalidades

5.1.1.1 Esta norma debe orientar el adecuado ciclo de PHVA en la ET para que se cumpla con el ordenamiento legal y las políticas nacionales del PAE. Por ello, se deben tener en cuenta los requisitos del numeral 4.

En consecuencia, el contenido de esta norma técnica establece las gestiones mínimas que las ET deben llevar a cabo para lograr un resultado de calidad.

5.1.1.2 En esta etapa se parte de las decisiones, a partir de la verificación de lo acontecido en el año precedente. Es importante comprender que en este programa la legislación nacional vigente establece la garantía de continuidad. Su planeación y ejecución no parten de cero cada año (véase la referencia [19]).

5.1.1.3 La ET debe:

- a) Establecer y/o asegurar el funcionamiento oportuno y eficiente del comité territorial de planeación y seguimiento (CTPS) del PAE, promoviendo la participación de todos sus miembros.
- b) Desarrollar la planeación del PAE y el inicio de la etapa precontractual, con el fin de garantizar la cobertura y la atención a los beneficiarios durante la totalidad del calendario académico en cada vigencia, y asegurarse de que está alineada con el sistema de gestión que emplee la ET.
- c) Construir o actualizar el Diagnóstico Situacional Integral de Condiciones Operativas (DACO) para la vigencia; verificar la correcta implementación de planes, como el Plan de Saneamiento (PS), y que se estén siguiendo las directrices y normativas locales y/o nacionales pertinentes.
- d) Realizar un análisis del contexto del territorio, en el que se tengan en cuenta sus antecedentes socioeconómicos (DACO), mediante la información disponible (evidencias objetivas, registros, entre otras), la situación actual, las dinámicas, las particularidades, así como factores internos y externos que podrían afectar la operación. Este análisis se lleva a cabo para la toma de decisiones, la priorización y la definición de coberturas (véase el numeral 5.1.4).
- e) Definir el modelo de operación, la modalidad de atención y el tipo de complemento alimentario del PAE en el territorio, en cada una de las sedes priorizadas, de acuerdo con los lineamientos del programa y sus Anexos Técnicos (véase la referencia [4]).
- f) Realizar un análisis económico del sector y un estudio de costos del PAE, con el fin de establecer el valor unitario por contratar para cada complemento alimentario, a partir de las dinámicas y particularidades del territorio, y determinando las generalidades del mercado en el que se desarrollará la operación del PAE (véanse las referencias [6] y [7]).
- g) Definir estrategias que aseguren la participación activa y efectiva de la comunidad educativa en todas las fases del programa.
- h) Conformar el equipo PAE y vincularlo laboralmente, de acuerdo con lo establecido en el Anexo Técnico: Administrativo y Financiero del PAE (véase la referencia [5]).
- i) Liderar la gestión intersectorial, la articulación y la ejecución de acciones para garantizar y promover las compras públicas locales de alimentos, para fortalecer la economía local.
- j) Trabajar de manera coordinada con las secretarías de salud correspondientes, para garantizar las condiciones higiénico-sanitarias en los comedores escolares y realizar el trámite de obtención del concepto sanitario.
- k) Establecer canales de comunicación y coordinación con otras entidades gubernamentales y actores clave, para el éxito del PAE a nivel territorial.
- l) Promover la capacitación y formación de los actores involucrados a nivel territorial, con el fin de fortalecer sus competencias para la gestión del PAE.

- m) Asegurar la inclusión de las voces y necesidades de la comunidad educativa en todas las etapas del programa, de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional vigente, garantizando su participación activa.
- n) Fomentar una cultura de mejora continua en la gestión territorial del PAE.
- o) Establecer indicadores que permitan medir el funcionamiento del programa.
- p) Definir estrategias de promoción de hábitos de vida saludables, en torno a la alimentación y a la actividad física, durante la implementación del programa, que impacten a los y las estudiantes y al resto de la comunidad educativa.
- q) Generar informes periódicos de seguimiento y evaluación para evaluar el desempeño del programa a nivel territorial.
- r) Ejecutar efectivamente el programa, en coordinación con todas las partes interesadas en el territorio.
- s) Verificar el pago oportuno a los proveedores.

5.1.2 Componente jurídico

Este componente comprende las fases precontractual y contractual en el marco del PAE.

En la fase precontractual se deben establecer las actividades, requisitos y procedimientos que se llevan a cabo antes de la firma de los contratos con los operadores, como las siguientes:

- a) Conocer el marco normativo del PAE y listar todas las actividades necesarias para la operación del PAE en un cronograma.
- b) La coordinación intersectorial es esencial para tomar decisiones relevantes sobre la próxima vigencia del PAE, los acuerdos o convenios con la ET para la implementación de la bolsa común del programa, y las gestiones específicas con comunidades que requieren atención diferencial.
- c) Dar conceptos jurídicos pertinentes para las diferentes modalidades de contratación que se desarrollaran en las diferentes formas de operación (centralizada, descentralizada, por administración directa, por separación contractual de componentes, sectorizada, operada por comunidades, entre otros), así como recomendaciones para cada caso.
- d) Dentro de los aspectos precontractuales, con base en el Anexo Técnico: Administrativo-Financiero (véase la referencia [5]), se encuentran los siguientes:
 - i) Estudios y documentos previos, elaborados por la dependencia que solicita la contratación y que serán el soporte de los pliegos de condiciones para suscribir los contratos por parte de la ET para la prestación del servicio de alimentación escolar;
 - ii) Requisitos habilitantes, donde se establecen condiciones mínimas para los proponentes, por parte de la ET contratante de la prestación del servicio de alimentación escolar.
 - iii) Análisis y evaluación del riesgo; la tipificación, estimación y asignación de los riesgos la debe realizar la dependencia que solicita la contratación, con el acompañamiento

de la oficina o área correspondiente de cada ET. Se debe tener en cuenta el análisis del sector previamente realizado por la ET, además de los manuales y guías de Colombia Compra Eficiente que sean aplicables.

- iv) Elaboración del pliego de condiciones. La ET contratante de la prestación del servicio de alimentación escolar debe establecer los requisitos necesarios para participar en el proceso de selección (para la elaboración de los estudios previos, se recomienda consultar la norma NTC-ISO 37001 [49]).
- v) Celebrar los contratos de acuerdo con el proceso precontractual realizado.

5.1.3 Componente financiero

5.1.3.1 La planeación financiera del PAE por parte de las entidades territoriales debe asegurar que el programa cuente con los recursos necesarios para su ejecución. En esta etapa se incluyen varios aspectos clave, entre los que se encuentran la estimación de la demanda, el cálculo de los costos asociados a la operación y la identificación de las fuentes de financiamiento disponibles, entre otros.

5.1.3.2 En el proceso de priorización se debe estimar el número de beneficiarios del PAE según el grado de escolaridad y la sede educativa, considerando también las sedes contratadas para la atención escolar pública. Además, se deben calcular los días de atención del programa, teniendo en cuenta el calendario académico y las fechas de inicio y finalización de la ejecución proyectada. Se debe definir con precisión la cantidad de complementos alimentarios a suministrar en cada ET, considerando las modalidades de atención y los requisitos nutricionales mínimos.

5.1.3.3 Con base en los lineamientos técnico-administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar y del Anexo técnico: Administrativo-financiero (referencia [5]), la ET debe:

- a) Identificar las fuentes de financiamiento: recursos públicos y privados, del orden nacional, territorial y de cooperación internacional, de destinación específica y de libre destinación, que sean presupuestados para tal fin.
- b) Llevar a cabo la planeación y los trámites administrativos, contractuales y presupuestales necesarios, con tiempo suficiente para lograr que el servicio de alimentación escolar se brinde desde el primer día y sin interrupción durante el calendario académico. Para tal efecto, cuando sea aplicable, debe acudir a la autorización de vigencias futuras o a cualquier otra herramienta contenida en el ordenamiento jurídico para lograr tal propósito.
- c) Apropiar y reservar los recursos para la financiación o cofinanciación del PAE en su jurisdicción.
- d) Realizar la planeación financiera, en concordancia con los parámetros establecidos (modalidad de atención y tipo de complemento alimentario) en el Anexo Técnico de Alimentación Saludable y Sostenible y Calidad e Inocuidad del PAE, expedido por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender (véase la referencia [4]); para lo cual, se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - i) Un estudio de costos que incluya los valores unitarios para la contratación de la operación del PAE, que soporte los cálculos del presupuesto estimado, la metodología empleada, los resultados, el detalle y la forma en que se realizaron los cálculos para la

estimación de los costos por cada elemento o concepto del gasto, y que cuente con los soportes pertinentes y las fuentes de información empleadas.

- ii) Una programación presupuestal, incluyendo el presupuesto de ingresos y el presupuesto de gastos. Se debe garantizar la continuidad a partir de la planeación desde el año inmediatamente anterior, con todas las fuentes de financiación.

Respecto a los ingresos con los que se cuenta, la entidad territorial debe identificar los recursos disponibles del balance, las asignaciones específicas del PAE, los rendimientos financieros disponibles, los recursos asignados por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender y la proyección de recursos disponibles para la financiación del programa teniendo en cuenta las diferentes fuentes.

Respecto al presupuesto de gastos, se obtiene sumando los costos unitarios de los complementos y los costos asociados a la operación.

- iii) El uso de las vigencias futuras, en caso de ser necesario, aplicando la normatividad vigente y teniendo en cuenta si son vigencias ordinarias o vigencias excepcionales (cuando sea aplicable).
 - iv) La conformación, planeación y alistamiento de la bolsa común, teniendo en cuenta los aspectos a considerar en este mecanismo.
- e) La ET debe establecer un procedimiento para la validación, certificación, facturación y pago de los alimentos y/o complementos alimentarios entregados por el operador y aprobados por la supervisión y/o interventoría.

NOTA El procedimiento debería indicar: fechas de radicación de facturas, periodo de facturación, contenido de las facturas, descuentos adicionales aplicables, tiempo de pago de las facturas, soportes documentales necesarios que permitan evidenciar la entrega de alimentos, y/o complementos por facturar, entre otros.

5.1.4 Componente Administrativo

- a) La ET debe conformar, mediante acto administrativo, el Comité Territorial de Planeación y Seguimiento (CTPS) del PAE, el cual se debe convocar, a más tardar, en el mes de agosto de cada vigencia, con el fin de presidir una mesa de trabajo para la planeación del PAE, y en el cual se deben abordar y analizar los siguientes aspectos (véase la referencia [5]):
 - i) Priorización de sedes educativas y grados.
 - ii) DACO actualizado para la vigencia, según los lineamientos vigentes, realizado por la ET.
 - iii) Verificar la configuración de la estrategia en el SIMAT por parte de la ET, durante el primer trimestre de la vigencia, y llevar a cabo su actualización permanente y la coordinación con las instituciones educativas para los registros oportunos.
 - iv) Establecer esquemas que permitan aunar esfuerzos financieros, técnicos y humanos, con el fin de ampliar la cobertura buscando la universalidad de la atención del PAE.
 - v) Verificar y analizar el cumplimiento de las coberturas avaladas en el informe de diagnóstico, a partir de los criterios establecidos en los lineamientos del programa (véase la referencia [5]).

- b) La ET debe adelantar el proceso de priorización de las instituciones y sedes educativas, para determinar la población a atender, partiendo de la información consignada en el SIMAT y con los criterios de los Lineamientos Técnico-Administrativos, considerando la demanda y necesidades específicas, asegurando que las áreas más vulnerables y remotas sean atendidas.
- c) La ET debe realizar el diagnóstico del estado de las condiciones operativas en cada territorio, teniendo en cuenta aspectos como la infraestructura de las instituciones educativas, el acceso, los riesgos, entre otros, para adelantar la planeación de la operación del PAE de la siguiente vigencia.

NOTA Las rutas de acceso pueden estar compuestas por uno o más trayectos con diferentes características; los medios de transporte pueden cambiar según el tipo que se requiera para cada trayecto. Las características anteriores definen la dificultad que se tiene para acceder a la zona, dato que se utiliza posteriormente en el análisis de riesgos previsible en la operación del PAE.

- d) El líder o coordinador del PAE de la ET debe elaborar y presentar el informe del diagnóstico ante el CTPS del PAE en el mes de agosto de cada año, con el fin de aprobarlo para la siguiente vigencia.

Así mismo, se debe mantener actualizada esta información sobre la infraestructura (referente a servicios públicos, acceso, equipos, menaje, entre otros) de cada sede educativa, con el fin de generar un insumo para análisis posteriores y para hacer el cálculo de riesgos en la ejecución del PAE.

- e) La ET debe registrar en el informe del diagnóstico, los cambios o novedades en la operación para la siguiente vigencia.
- f) El diagnóstico situacional integral y/o su actualización en cada vigencia se debe revisar con base en los resultados de la supervisión y/o interventoría que adelanten la ET.
- g) La ET debe definir el modelo de operación, la modalidad de atención y el tipo de complemento alimentario en cada una de las sedes priorizadas, con base en los resultados obtenidos del diagnóstico del estado de las condiciones operativas, en línea con lo dispuesto en el Anexo Técnico de Calidad e Inocuidad y Alimentación Saludable y Sostenible de los lineamientos técnicos administrativos del PAE (véase la referencia [4]).
- h) La ET debe definir mecanismos de administración de recursos, garantizando transparencia y eficiencia en su uso.
- i) La ET debe establecer protocolos para la gestión precontractual, garantizando procesos de selección justos y transparentes.
- j) La ET debe determinar los tipos de complementos alimentarios acordes a la jornada de las instituciones educativas, a las necesidades de su población y a la modalidad de atención definida.
- k) La ET debe definir mecanismos de seguimiento en tiempo real para garantizar la entrega adecuada de alimentos.
- l) La ET debe llevar a cabo procesos precontractuales, contractuales y de legalización dentro del marco legal de la contratación pública.

- m) La ET debe establecer indicadores y metas para la planificación del servicio de alimentación escolar de acuerdo con los planes de desarrollo territoriales.

5.1.5 Componente de calidad e inocuidad y de alimentación saludable y sostenible

5.1.5.1 El complemento alimentario que se suministra en el PAE debe cumplir las condiciones de calidad e inocuidad estipuladas en las normas sanitarias vigentes, para contribuir al fortalecimiento de la cultura alimentaria, para permitir que el alimento sea un vehículo para influir en los procesos sociales, y para promover hábitos alimentarios saludables en los entornos escolares.

5.1.5.2 Se debe promover la gastronomía local, sus sabores y sus tradiciones, de modo que se reflejen en ciclos de menús y preparaciones ricas y apetitosas, que cumplan con los lineamientos técnicos definidos, y que contribuyan a la salud de los escolares, disminuyendo el consumo de nutrientes críticos como sodio, azúcares y grasas.

5.1.5.3 Se deben incluir los conocimientos y prácticas tradicionales relacionadas con la producción, preparación y consumo de alimentos.

5.1.5.4 A continuación, se presentan los criterios que deben tener en cuenta la ET para garantizar, en todas las etapas del PAE, que los alimentos y preparaciones ofrecidos cumplen con los estándares de calidad microbiológica, sensorial y nutricional, teniendo en cuenta la modalidad de atención, tipo de complemento alimentario, grado y nivel educativo de los beneficiarios:

- a) Debe desarrollar esquemas para la adquisición de los alimentos, a partir de criterios de aceptación y rechazo, así como debe establecer mecanismos y personas responsables para verificar la calidad e inocuidad en el proceso de suministro del complemento alimentario a los estudiantes beneficiarios.
- b) Debe socializar los protocolos para la prevención y manejo de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) en las instituciones educativas, y velar por que sean activados en caso de presentarse un brote.
- c) Debe realizar la planeación de este componente de acuerdo con el Anexo Técnico de Alimentación Saludable y Sostenible y el Anexo de Calidad e Inocuidad y de los lineamientos del PAE, expedidos por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender (véase la referencia [4]) o quien haga sus veces.
- d) Debe diseñar el plan de muestreo microbiológico para los grupos de alimentos seleccionados de las diferentes modalidades de atención y tipos de complemento alimentario, independiente del que deben diseñar y ejecutar los operadores por legislación sanitaria (véase la referencia [8]).
- e) Por medio del profesional en nutrición y dietética del equipo PAE, debe planear el componente alimentario, de acuerdo con:
 - i) Modalidades de atención (preparada en sitio, comida caliente transportada o modalidad industrializada, o adaptación de la modalidad en circunstancias estrictamente excepcionales).
 - ii) Tipo de complemento alimentario (jornada mañana/tarde o complemento alimentario almuerzo).

- iii) Recomendaciones de energía y nutrientes por grupo de edad, para la aplicación según los grados y niveles educativos.
 - iv) Minutas patrón con el aporte nutricional mínimo, según el nivel de actividad física, la modalidad de atención y el tipo de complemento.
 - v) Minutas patrón con enfoque diferencial, cuando aplique.
 - vi) La promoción de la alimentación saludable y sostenible, que incluya la cultura alimentaria, la gastronomía, y el uso de hierbas, especias y condimentos propios del territorio.
 - vii) La alimentación en residencias escolares, cuando aplique.
 - viii) La compra local de alimentos, acorde a la legislación nacional vigente (véase la referencia [13]). La ET, mediante la gestión intersectorial con la Secretaría de Agricultura del territorio o quien haga sus veces, debe definir la zona geográfica para la compra de alimentos, teniendo en cuenta las siguientes unidades territoriales: vereda, municipio, departamento y región. La zona geográfica definida se debe socializar y discutir en el marco del CTPS del PAE y en la mesa departamental de compras públicas de alimentos.
 - ix) La ET debe generar los mecanismos para garantizar, junto al operador, la adquisición de alimentos comprados a pequeños productores agropecuarios locales y/o a productores de la agricultura campesina, familiar o comunitaria locales y a sus organizaciones, en el porcentaje mínimo de compra local establecido en la legislación nacional vigente, destinado a la compra de alimentos (referencia [24]).
- f) A partir de la planeación del componente alimentario, se deben elaborar ciclos de menús, según la modalidad de atención y tipo de complemento alimentario, acorde a lo establecido en la normatividad vigente del programa y que deben incluir:
- i) Análisis nutricional, de acuerdo con la agrupación por grados y niveles escolares por atender, la modalidad de atención y el tipo de complemento alimentario.
 - ii) Guías de preparación, para las modalidades preparada en sitio y comida caliente transportada.
 - iii) Documento de análisis de la disponibilidad de alimentos en el territorio.

NOTA En la planeación de los ciclos de menús se deben incluir alimentos e ingredientes propios de la región, de acuerdo con la cultura alimentaria, con el fin de propender por la alimentación saludable y sostenible, la gastronomía y el consumo de productos locales, aportando en la dinamización y el desarrollo de sus economías. Para ello, se puede adoptar el Anexo técnico: Compras Locales de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender [10].

5.1.6 Componente de transparencia (de la gestión social o de la participación ciudadana)

La ET debe:

- a) Definir estrategias para la inclusión y participación activa de todos los actores sociales involucrados en el PAE: estudiantes, docentes, padres de familia, y comunidad en general.

- b) Establecer los procedimientos para la prestación del servicio de alimentación escolar en las instituciones educativas, cuando este sea administrado por asociaciones de padres de familia o juntas de acción comunal, con base en la legislación nacional vigente expedida por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender.
- c) Establecer objetivos y metas para la capacitación y sensibilización de toda la comunidad educativa y las asociaciones de padres de familia, que permitan promover su participación en la vigilancia del programa.
- d) Definir un esquema de articulación con las entidades territoriales no certificadas.
- e) Promover la conformación de los CAE en las Instituciones Educativas.
- f) Promover la creación y fortalecimiento de veedurías ciudadanas.
- g) Programar las mesas públicas del PAE.
- h) Establecer mecanismos de comunicación efectiva con la comunidad educativa, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.
- i) Planear y ejecutar acciones de educación y sensibilización en temas de alimentación saludable, dirigidas a la comunidad educativa.

5.2 Contratación y alistamiento del PAE

5.2.1 Generalidades de las acciones preoperativas

5.2.1.1 Esta etapa comprende acciones del inicio propias de la contratación pública y de alistamiento para el servicio, de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]).

5.2.1.2 En el proceso de contratación y alistamiento se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La adquisición de alimentos por parte de los diferentes operadores del programa y/o la propia entidad territorial.
- b) La disponibilidad de bodegas, donde sea necesario, lo que incluye la dotación de equipamiento y la capacitación del personal encargado.
- c) El transporte de alimentos hasta las sedes educativas priorizadas, con la respectiva dotación y capacitación del personal involucrado.
- d) La provisión de equipos y utensilios de cocina donde sea requerido, de acuerdo con los responsables asignados.
- e) La socialización y publicación de los menús que se ofrecerán a los beneficiarios.
- f) La preparación de actividades específicas de interventoría y/o supervisión.
- g) El inicio de la verificación de la calidad de los alimentos suministrados.

- h) Verificar el concepto sanitario favorable, o favorable con requerimientos, para la bodega o planta de ensamble (véase la referencia [22]) emitido por la autoridad sanitaria competente, y del lugar donde el operador fabrique, procese, envase, embale, almacene y expendan alimentos contratados por el PAE.

5.2.2 Componente financiero

A partir de los aspectos contractuales mínimos de los lineamientos del Anexo Técnico: Administrativo-financiero y de la Guía financiera de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender (véanse las referencias [5]), la ET debe:

- a) Expedir el certificado de disponibilidad presupuestal (CDP).
- b) Generar el registro presupuestal (RP) del contrato.

5.2.3 Componente jurídico

5.2.3.1 Se debe verificar la calidad de los alimentos y complementos, y de los servicios conexos a la ejecución del programa, desde el alistamiento del PAE, para lo cual se deben definir las responsabilidades de la supervisión (por norma del PAE) y/o la interventoría, y se deben implementar los documentos y formatos para el seguimiento del programa, incluyendo aspectos como el diagnóstico de infraestructura y servicios, entre otros.

5.2.3.2 Se deben iniciar los procesos que garanticen todos los componentes requeridos para la prestación del servicio. Estos incluyen, al menos, los siguientes

- a) Suscribir contratos con los operadores para el PAE y adelantar el proceso de perfeccionamiento de forma oportuna; cuando el seguimiento se realice a través de interventoría, esta se debe garantizar para la fase de alistamiento e inicio de operación.
- b) Verificar y aprobar las pólizas o garantías exigidas en los contratos celebrados para la implementación del PAE y en los contratos de interventoría que se hayan suscrito.
- c) Suscribir las actas de inicio de los respectivos contratos para la operación del PAE.
- d) Realizar las acciones de supervisión sobre los contratos de interventoría celebrados y sobre la prestación del servicio del PAE.

5.2.3.3 La ET debe estar a cargo de la supervisión y contratación de las interventorías de los contratos, de acuerdo con el sistema de gestión implementado.

5.2.3.4 La ET, como entidad contratante y ordenadora del gasto, debe tener a su cargo las siguientes responsabilidades, cuando haya lugar a cada una de ellas:

- a) Supervisar el contrato, verificando el estricto cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- b) Modificar el contrato.
- c) Adicionar y prorrogar los contratos.
- d) Suspender los contratos.

- e) Terminar los contratos.
- f) iniciar y llevar a cabo procesos sancionatorios, y dar aplicación a las cláusulas excepcionales de la contratación estatal.
- g) Adoptar cualquier otra medida que se requiera para garantizar la debida ejecución contractual.
- h) Otros actos modificatorios.

NOTA La ET cuenta con los mecanismos de ley para la vigilancia de un contrato (supervisión o interventoría contractual), véanse el Anexo técnico: administrativo y financiero de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender, la legislación nacional aplicable (referencias [5] y [26]) y la NTC-ISO 37001).

5.2.4 Componente de calidad e inocuidad y alimentación saludable y sostenible

Una vez que se haya cumplido con la etapa de planeación e inicio, la ET debe avanzar con la etapa de contratación y alistamiento, para lo cual debe:

- a) Garantizar que el operador ha cumplido todos los requerimientos de la etapa de planeación del contrato e inicio y que con estos va a llevar a cabo el alistamiento.
- b) Supervisar que el operador lleve a cabo el proceso de alistamiento, con el fin de realizar el reconocimiento de las instituciones educativas, y constatar las condiciones del lugar en el que se prestará el servicio de alimentación escolar.

NOTA Para una mayor profundidad sobre los aspectos por tener en cuenta en esta fase, véanse los Anexos Técnicos de Calidad e Inocuidad y Alimentación Saludable y Sostenible (referencia [4]) y de Compras Locales (véase la referencia [10]).

- c) Garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, en términos de calidad e inocuidad de los alimentos (véase la referencia [22]).
- d) Verificar el concepto sanitario favorable, o favorable con requerimientos, emitido por la autoridad sanitaria competente para la bodega o planta de ensamble (véase la referencia [22]), y del lugar donde el operador fabrique, procese, envase, embale, almacene y expendan alimentos contratadas por el PAE.
- e) Verificar y aprobar al operador el:
 - i) Plan de Saneamiento para cada sede educativa, bodega de almacenamiento, ensamble o planta de producción, donde se fabriquen, procesen, envasen, embalen, almacenen y expendan alimentos y sus materias primas contratadas por el PAE.
 - ii) Plan de rutas de distribución.
 - iii) Plan de mantenimiento y reposición de equipos.
 - iv) Plan de capacitación para el personal manipulador de alimentos.
 - v) Plan de muestreo microbiológico.
- f) Con el personal necesario y los contratos legalizados, se debe continuar con el proceso de alistamiento, el cual tiene los siguientes componentes y actores involucrados:

- i) disposición de bodegas, donde se requieran (incluye dotación y capacitación del personal).
- ii) el transporte de alimentos hasta las sedes educativas priorizadas, también con su respectiva dotación y capacitación del personal involucrado.
- iii) capacitación y dotación del personal manipulador de alimentos.
- iv) dotación de menaje (donde esté establecido).

5.2.5 Componente de fortalecimiento territorial

La ET, la secretaría de agricultura (o el organismo que haga sus veces), los operadores contratados del PAE y los productores de alimentos en cada territorio deben participar en mesas de trabajo (mesas departamentales de compras públicas de alimentos), con el propósito de favorecer el abastecimiento de productos frescos, autóctonos y naturales en cada territorio.

5.3 Ejecución y seguimiento

5.3.1 Generalidades

5.3.1.1 Esta etapa se desarrollan las actividades de verificación, en los siguientes aspectos:

- a) Ejecución de todas las acciones planificadas para brindar el servicio de alimentación escolar de calidad; se debe supervisar el suministro de alimentos en cada sede educativa, y se debe implementar un mecanismo de seguimiento en tiempo real para garantizar la entrega adecuada.
- b) Puesta en marcha del plan de verificación de la calidad de los alimentos suministrados. Se debe realizar un seguimiento periódico para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- c) Implementación del plan para fortalecer la participación comunitaria y reportes de avances.
- d) Implementación del plan para fortalecer la cultura alimentaria saludable y sostenible.
- e) Ejecución de las interventorías o supervisiones de cumplimiento de las actividades.
- f) Verificación del cumplimiento de las rutas de atención en caso de no conformidad en la calidad o inocuidad, o de sospecha de ETA.
- g) Ejecución y verificación del cumplimiento de la legislación nacional vigente relativa a compras locales (véase la referencia [13]).
- h) Ejecución y verificación de trámites, y pago oportuno, para no afectar la operación del PAE.
- i) Ejecución de las mesas públicas del PAE.
- j) Ajustes de lo programado en el tipo de complemento alimentario, la modalidad de atención o ciclos de menús, ante imprevistos con el debido proceso previo, y con observancia de la normatividad vigente.

5.3.1.2 La ET debe hacer seguimiento, monitoreo y control de los procesos, procedimientos, actividades y tareas, establecidos en los lineamientos técnicos del Programa de Alimentación Escolar (véase la referencia [3]).

5.3.1.3 Para garantizar un seguimiento efectivo, la ET debe:

- a) crear documentos y formatos específicos para toda la operación, según las formas y modelos.
- b) proporcionar al operador la documentación detallada para el pago y la aprobación de los desembolsos.

5.3.1.4 La ET debe verificar las fichas técnicas de los alimentos de acuerdo con los lineamientos establecidos por la unidad administrativa de alimentación escolar.

5.3.2 Componente financiero

5.3.2.1 La ET debe ejecutar el presupuesto y hacerle seguimiento, para tener claridad de los recursos con los que se cuenta, analizando los diferentes momentos presupuestales como son el presupuesto definitivo, los compromisos, las obligaciones y los pagos. El fin es establecer los recursos del balance para la próxima vigencia, así como las reservas y cuentas por pagar que quedan por constituir en el cierre fiscal respectivo.

5.3.2.2 La ET debe garantizar la ejecución financiera:

- a) Verificando el recaudo de los ingresos presupuestados, es decir, asegurar que los recursos diferentes a las asignaciones específicas no se vean afectados por ingresos menores a lo presupuestado.
- b) Efectuando los pagos pendientes.
- c) Reportando la ejecución de los recursos del PAE en los diferentes sistemas de información oficial, como el SCHIP o cualquier otro sistema dispuesto por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender.
- d) Gestión de recursos, mediante un sistema de seguimiento para controlarlos y supervisarlos de manera periódica y rigurosa.

5.3.2.3 La ET debe verificar el adecuado uso de los recursos (concepto del gasto), con el fin de analizar el cumplimiento legal establecido para cada fuente de financiación.

5.3.2.4 La ET debe realizar seguimiento y vigilancia del cumplimiento de la normatividad vigente a nivel tributario referente a los soportes tributarios.

5.3.2.5 La ET debe crear y administrar las cuentas maestras de los recursos del PAE, de acuerdo con lo indicado en la legislación nacional vigente y en el Anexo Técnico: administrativo y financiero y la Guía financiera PAE de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender (véanse las referencias [5], [13] y [64]).

5.3.2.6 La ET debe hacer el reporte de la información presupuestal y la ejecución de recursos en todos los sistemas de información que la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender disponga, incluyendo la categoría UApA PAE del SCHIP, garantizando su veracidad, oportunidad y coherencia.

5.3.2.7 La ET debe asegurar el cumplimiento de los plazos y la calidad de la información en los reportes financieros, y que la ejecución del presupuesto se lleve a cabo de manera eficiente, planificando con anticipación para evitar problemas de recursos en momentos críticos. La ET también debe identificar saldos no ejecutados y rendimientos financieros, y establecer una política clara para la reinversión de rendimientos de los recursos, de acuerdo con la normatividad vigente para cada fuente.

5.3.2.8 La ET debe realizar seguimiento y vigilancia de manera efectiva, sobre la ejecución de los recursos destinados al PAE, incluyendo los recursos que concurren en el marco de la conformación de la Bolsa Común.

5.3.2.9 Se deben generar informes, estadísticas e indicadores que permitan evaluar el desempeño financiero en términos de presupuesto, gasto, cantidad de complementos contratados, población beneficiada, cobertura y otros indicadores claves que contribuyen a la mejora continua del PAE en el territorio.

5.3.3 Componente de calidad e inocuidad y alimentación saludable y sostenible

5.3.3.1 La ET debe desarrollar procesos y procedimientos que permitan realizar el seguimiento, de toda la cadena de suministro del PAE a los estudiantes beneficiarios, para verificar la calidad de los productos (microbiológica, sensorial y con el cumplimiento del aporte nutricional de acuerdo con la planeación alimentaria), cumpliendo con la normatividad sanitaria vigente.

5.3.3.2 En el seguimiento técnico de la calidad e inocuidad, la ET debe:

- a) Verificar periódicamente el cumplimiento del plan de saneamiento.
- b) Verificar las buenas prácticas de manufactura (BPM) con relación a:
 - i) El personal manipulador de alimentos.
 - ii) Los equipos y el menaje.
 - iii) El plan de proveedores, materias primas e insumos.
 - iv) El recibo y manejo de materia prima.
 - v) El almacenamiento y conservación de los alimentos, y las condiciones de elaboración, ensamble y suministro de alimentos.
- c) Verificar las condiciones de transporte de alimentos en la operación del PAE:
 - i) Generar alertas y acciones de mejora en casos de ETA.
 - ii) Determinar e implementar el procedimiento para el manejo de excedentes de complementos alimentarios, favoreciendo la eficiencia del PAE.
 - iii) Generar controles y ajustes documentados para evitar desperdicio de alimentos en la operación del PAE.

5.3.3.3 En el seguimiento alimentario y nutricional, la ET debe:

- a) Verificar el cumplimiento del ciclo de menús diseñado por la ET, a través del profesional de nutrición y dietética, de acuerdo con el modelo de atención, la modalidad de atención, el tipo de complemento alimentario, y los parámetros técnicos establecidos en los lineamientos vigentes del PAE.
- b) Implementar estrategias de acuerdo con el contexto territorial y la legislación nacional vigente, y promover la alimentación saludable y sostenible.
- c) Verificar la implementación de las estrategias de educación alimentaria y nutricional.
- d) Aprobar los intercambios de alimentos justificados del operador.
- e) Establecer un protocolo para verificar los gramajes que considere la modalidad de atención, el tipo de complemento alimentario y la cantidad de estudiantes atendidos por sede.
- f) Verificar el cumplimiento de los gramajes de los alimentos respecto a la planeación territorial y lo establecido en los contratos.
- g) Verificar las condiciones organolépticas y de aceptabilidad de los alimentos, para evitar el desperdicio de alimentos.
- h) Hacer seguimiento y vigilancia al cumplimiento de la compra pública local mínima de alimentos, de acuerdo con la legislación nacional vigente (véanse las referencias [13] y [65]).
- i) Ante situaciones de fuerza mayor o caso fortuitos, adaptar la modalidad de atención del PAE, acorde con la normatividad vigente.

5.3.4 Componente de transparencia (de gestión social o participación ciudadana)

5.3.4.1 La ET debe verificar que el operador cumpla con las obligaciones derivadas del contrato del PAE. También debe verificar el cumplimiento de las garantías derivadas de las diferentes relaciones laborales o contractuales del operador con terceros, de conformidad con la normatividad vigente.

5.3.4.2 La ET debe realizar el seguimiento de las acciones y actividades de gestión social o de participación ciudadana (véase la referencia [9]), en los siguientes aspectos:

- a) Verificar la conformación y el funcionamiento de los CAE en cada institución educativa, de acuerdo con la normatividad vigente.
- b) Establecer un plan de capacitaciones para los CAE y para el Comité Dinamizador del PAE de forma permanente.
- c) En las mesas públicas, la ET debe convocar, liderar y desarrollar en los términos de los lineamientos vigentes las mesas públicas, con la participación oportuna de los diferentes actores.
- d) En el control social, la ET debe:
 - i) Promover la conformación de veedurías ciudadanas para el PAE.
 - ii) Propender por el desarrollo de rendición de cuentas del PAE.

- iii) Garantizar a todos los actores el acceso a la información del PAE.

5.3.5 Componente de fortalecimiento territorial

La ET debe:

- a) Implementar el plan de capacitación sobre el funcionamiento del PAE para la participación ciudadana y documentar los resultados.
- b) Definir una ruta para la atención de alertas tempranas.
- c) Adelantar un proceso de evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución del programa y garantizar la retroalimentación a los actores involucrados.
- d) Comprobar la inclusión de ingredientes locales y tradicionales en los menús escolares, promoviendo la biodiversidad y las tradiciones culturales locales.

5.4 Cierre y evaluación

5.4.1 Generalidades

5.4.1.1 En esta etapa se debe generar la documentación, los informes y los reportes inherentes a la evaluación de todas las etapas del PAE y sus componentes.

5.4.1.2 Esta etapa corresponde al cierre del ciclo y su evaluación para la retroalimentación, con fines de mejoramiento. Se deben realizar, como mínimo, los siguientes 3 informes:

- a) Informe de liquidaciones de los contratos y convenios: incluye, como mínimo, las conclusiones de lo logrado, los problemas solucionados, lo que se debe mejorar en próximas ejecuciones y los saldos no ejecutados.
- b) Informe de los planes ejecutados: incluye, como mínimo, las conclusiones de lo logrado, los problemas solucionados y lo que se debe mejorar en próximas ejecuciones.
- c) Informe sobre las acciones interinstitucionales adelantadas: incluye, como mínimo, las conclusiones de lo logrado, los problemas solucionados y lo que se debe mejorar en próximas ejecuciones.

5.4.2 Componente jurídico

5.4.2.1 En esta etapa se deben liquidar los contratos y convenios celebrados para la operación del PAE, dentro de los términos previstos en el ordenamiento jurídico vigente, y se deben realizar los siguientes dos informes:

- a) Informe de los planes ejecutados: incluye, como mínimo, las conclusiones de lo logrado, los problemas solucionados y lo que debe ser mejorado en próximas ejecuciones.
- b) Informe sobre las acciones interinstitucionales adelantadas: incluye, como mínimo, las conclusiones de lo logrado, los problemas solucionados y lo que debe ser mejorado en próximas ejecuciones.

5.4.2.2 La ET debe realizar un proceso de evaluación en términos de gestión y resultados del componente jurídico del programa para el proceso de planeación de la siguiente vigencia, para lo cual debe:

- a) Por medio de los profesionales del área jurídica, generar un informe de la vigencia actual, en el que se identifique, para cada etapa (planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación), lo planeado contra lo ejecutado, los principales incumplimientos documentados y sus responsables (ET, operadores, supervisores o interventores), los aprendizajes y los aspectos por mejorar en la próxima vigencia.
- b) Socializar el informe con los demás componentes del PAE (financiero, técnico, social), para identificar interrelaciones en los procesos y los resultados obtenidos, a fin de generar la matriz integral de riesgos para la próxima vigencia.
- c) De acuerdo con el ejercicio de seguimiento y vigilancia adelantado, generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento del PAE en la ET.

5.4.3 Componente financiero

La ET debe:

- a) Hacer el cierre presupuestal y determinar el resultado de la ejecución financiera de ingresos y gastos, el saldo de apropiación, la constitución de las reservas presupuestales y las cuentas por pagar a 31 de diciembre de cada vigencia.
- b) Identificar los saldos no ejecutados y los rendimientos financieros, y hacer el reporte para la toma de decisiones.
- c) Realizar un proceso de evaluación, en términos de gestión y de resultados del componente financiero del programa, como documentación para el proceso de planeación de la siguiente vigencia. Para este proceso debe:
 - i) Generar un informe de la vigencia actual, por medio de los profesionales del área financiera, en el que se identifique, en cada etapa (planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación), lo planeado contra lo ejecutado, los principales incumplimientos documentados y sus responsables (ET, operadores, supervisores o interventores), los aprendizajes, y los aspectos a mejorar para la próxima vigencia.
 - ii) Socializar el informe con los demás componentes del PAE (jurídico, técnico, social), para identificar interrelaciones en los procesos y los resultados obtenidos, a fin de generar la matriz integral de riesgos para la próxima vigencia.

5.4.4 Componente de calidad e inocuidad y alimentación saludable y sostenible

Esta etapa es relevante en el ciclo PHVA, porque permite identificar fortalezas, potencialidades y riesgos por controlar para la siguiente vigencia del PAE. Para garantizar el modelo de gestión y de mejora continua, la ET debe realizar un proceso de evaluación, en términos de la gestión y los resultados del componente de calidad e inocuidad, alimentación saludable y sostenible y compras

públicas locales del programa, para utilizarlo en el proceso de planeación de la siguiente vigencia. Para ello la ET debe:

- a) generar un informe de la vigencia actual, por medio de los profesionales encargados de este componente, en el que se identifique, en cada etapa (planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación), lo planeado contra lo ejecutado, los principales incumplimientos documentados y sus responsables (ET, operadores, supervisores o interventores), los aprendizajes, y los aspectos a mejorar para la próxima vigencia.
- b) socializar el informe con los demás componentes del PAE (jurídico, financiero, social), para identificar interrelaciones en los procesos y los resultados obtenidos, a fin de generar la matriz integral de riesgos para la próxima vigencia.

5.4.5 Componente de transparencia

5.4.5.1 La ET debe realizar un proceso de autoevaluación o auditoría interna en términos de la gestión y los resultados de la ejecución del programa, para el proceso de planeación de la siguiente vigencia.

5.4.5.2 La ET debe adelantar acciones inmediatas ante las situaciones irregulares o de incumplimiento que se evidenciaron en la ejecución del contrato por parte de los operadores, con el objetivo de adelantar las acciones pertinentes.

5.4.5.3 La ET debe realizar un proceso de autoevaluación o auditoría interna, en términos de la gestión y los resultados de la ejecución del componente jurídico del programa, para el proceso de planeación de la siguiente vigencia.

5.4.5.4 La ET debe:

- a) Tomar medidas a partir de los resultados de la verificación y empezar de nuevo el ciclo para la mejora continua en los asuntos de transparencia y participación ciudadana.
- b) Diseñar nuevos programas de capacitación conforme a los resultados y necesidades evidenciadas.
- c) Implementar mejoras basadas en los hallazgos, garantizar la transparencia y rendición de cuentas, y reforzar la participación ciudadana en todas las etapas del programa.
- d) Implementar las recomendaciones y mejoras propuestas por las veedurías ciudadanas y en las conclusiones de las audiencias públicas.
- e) Mantener un diálogo constante y efectivo con todas las partes involucradas, enfocándose en la mejora continua del PAE.
- f) Realizar un proceso de evaluación, en términos de la gestión y los resultados del componente social del programa, para el proceso de planeación de la siguiente vigencia; para este proceso debe:
 - i) por medio de los profesionales de las áreas sociales y humanas, generar un informe de la vigencia actual en el que identifique, en cada etapa (planeación e inicio, contratación y alistamiento, ejecución y seguimiento, cierre y evaluación), lo planeado contra lo ejecutado, los principales incumplimientos documentados y sus responsables (ET,

operadores, supervisores o interventores), los aprendizajes, y los aspectos a mejorar para la próxima vigencia.

- ii) socializar el informe con los demás componentes del PAE (financiero, técnico, jurídico), para identificar interrelaciones en los procesos y los resultados obtenidos, a fin de generar la matriz integral de riesgos para la próxima vigencia.

6. APOYO

6.1 Recursos

La ET debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, el mantenimiento y la mejora de la gestión de los procesos del PAE (por ejemplo: personas, infraestructura, ambiente para la operación de los procesos, recursos de seguimiento y medición, y conocimientos de la legislación nacional vigente, los anexos técnicos y las herramientas de apoyo de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender).

6.2 Competencia

Respecto a las competencias para el funcionamiento del PAE, la ET debe:

- a) Socializar/comunicar a los diferentes actores el desarrollo y funcionamiento del PAE.
- b) Determinar y asegurar la competencia necesaria de las personas que conformarán el equipo PAE, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.
- c) Conservar información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Como parte de las acciones de aseguramiento de la comunicación con los actores del PAE, la ET debe:

- a) Garantizar que todos los actores que intervienen en el PAE conocen sus responsabilidades y toman conciencia sobre cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos, a la eficacia de los procesos y a la mejora del PAE, así como las implicaciones de incumplimiento de los requisitos de la gestión de los procesos de PAE.
- b) Realizar ejercicios de sensibilización sobre el contenido de la gestión integral del PAE.

6.3 Comunicación

La ET debe:

- a) Determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes a las prácticas de gestión sostenible de los procesos del PAE, considerando:
 - i) Qué comunicar.
 - ii) Cuándo comunicar.
 - iii) A quién comunicar.

- iv) Cómo comunicar.
- v) Quién comunica.
- b) Como parte del eje de transparencia, Implementar canales de comunicación para tener acceso a la información, establecidos en la legislación nacional vigente y en los sistemas y mecanismos de información de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender
- c) Socializar la normatividad del programa, sus competencias y responsabilidades.
- d) Emplear los sistemas de información, reporte y acceso a la información del PAE. Estos sistemas se complementan con otros de carácter obligatorio del nivel nacional, como el SIMAT, el SCHIP y el SECOP, que contienen datos relevantes para el funcionamiento y el seguimiento del PAE.
- e) Cargar al sistema toda la información y los reportes que estén bajo su responsabilidad, con calidad y oportunidad, pues sus datos serán oficiales para la consolidación nacional, para la verificación de cumplimientos de las obligaciones y para la asignación de recursos del Gobierno nacional.
- f) Hacer públicos los menús, el número de complementos alimentarios y los tipos de complementos alimentarios para los beneficiarios en las sedes educativas.
- g) Planificar una comunicación eficaz entre todas las partes interesadas, fomentando el compromiso de las personas, y utilizando un lenguaje que permita la comprensión de:
 - i) La aplicación de los procesos del PAE.
 - ii) Las necesidades de los beneficiarios y de otras partes interesadas pertinentes.
 - iii) La obtención de retroalimentación a partir de las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias).
 - iv) Identificar y tomar acciones respecto a las oportunidades de mejora.

6.4 Información documentada (gestión documental)

La ET debe:

- a) Cumplir la política de gestión documental, acorde a lo establecido por la ET.
- b) Identificar, en cada etapa del PAE, la información documentada que se requiere y se ha determinado como necesaria para la eficiencia del proceso.
- c) Controlar la información documentada requerida en cada proceso, así como su disponibilidad, idoneidad y uso, donde y cuando se necesite.
- d) Proteger la información documentada requerida por el proceso contra la pérdida de confidencialidad, el uso inadecuado o la pérdida de integridad.

- e) Disponer de la información para cualquier organización o persona que exprese su interés en el programa.

7. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

La ET debe fomentar entre los actores que intervienen en el desarrollo del PAE el manejo adecuado de los recursos naturales (agua, suelo, aire, energía) establecidos por las autoridades ambientales competentes, locales y/o nacionales, y desarrollar procesos de sostenibilidad ambiental de sus operaciones. Es fundamental que el PAE adopte prácticas innovadoras que promuevan la sostenibilidad y la resiliencia a largo plazo. A continuación, se presenta una lista de actividades que la ET puede realizar respecto a la sostenibilidad:

- a) Promover la sostenibilidad ambiental y apoyar a las comunidades locales (agricultores que practican la agricultura sostenible y proveeduría de alimentos). La ET puede establecer asociaciones con agricultores locales que practican la agricultura sostenible, en consonancia con las compras locales, para adquirir alimentos producidos de manera responsable en la región.
- b) Prevenir el desperdicio de alimentos en el Programa de Alimentación Escolar, mediante la planeación y seguimiento cuidadosos del número de complementos alimentarios asignados a las sedes educativas, de los tamaños de las porciones, y de la aceptabilidad de las preparaciones.
- c) Implementar un sistema de gestión de residuos que promueva la reducción, reutilización y reciclaje de los desechos generados durante la preparación de alimentos; una parte importante de esta estrategia puede ser el compostaje de los residuos orgánicos, como restos de alimentos y desperdicios de cocina.
- d) Reducir su huella de carbono; la ET puede considerar la adopción de energías renovables, como paneles solares o aerogeneradores, en las instalaciones de cocina y de almacenamiento de alimentos, y la implementación de medidas de eficiencia energética para reducir el consumo de energía en estas operaciones.
- e) Involucrar a estudiantes y personal en la promoción de prácticas sostenibles, y desarrollar campañas de concienciación ambiental para fomentar la reducción de desperdicios, la conservación de recursos (especialmente el recurso hídrico) y la importancia de una dieta equilibrada.
- f) Gestionar la articulación de las actividades del PAE con los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE).
- g) Incorporar ingredientes locales y tradicionales en los menús escolares, para contribuir a la conservación de la biodiversidad local y la promoción de alimentos más diversos y nutritivos, e incluir la promoción de alimentos autóctonos y técnicas de cultivo tradicionales, fortaleciendo las conexiones entre la alimentación escolar y las tradiciones culturales locales.
- h) Colaborar con expertos en sostenibilidad y organismos ambientales locales para desarrollar e implementar estrategias adecuadas, de cuidado del medio ambiente y establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua para medir y reducir el impacto ambiental y económico de estas iniciativas.

8. MEJORA CONTINUA

La ET debe:

- a) Coordinar las gestiones necesarias con las entidades públicas de orden nacional y territorial para garantizar la oportunidad en la prestación del servicio y la adecuada priorización en los procesos.
- b) Coordinar las gestiones necesarias con las entidades públicas de orden nacional y territorial para asegurar el mejoramiento continuo en la calidad y la prestación del servicio de alimentación escolar en su territorio.
- c) Establecer indicadores de monitoreo de la implementación de la política y ejecución del PAE, y diseñar las intervenciones necesarias para su mejora continua.
- d) Establecer indicadores de niveles de gestión que reflejen el comportamiento y el desempeño de los procesos, y que permitan realizar los ajustes y compromisos de mejora continua.
- e) Establecer indicadores del cumplimiento para el operador, en términos de calidad e inocuidad, oportunidad, cumplimiento del ciclo de menús, condiciones adecuadas, y acceso a la información del programa.
- f) Adoptar la política en materia de alimentación escolar propuesta por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender.
- g) Diseñar estrategias territoriales que consideren la calidad y la pertinencia, orientadas a la mejora continua del PAE.
- h) Establecer mecanismos de comunicación para el fortalecimiento del PAE.
- i) Coordinar las gestiones necesarias con las entidades públicas de orden nacional y territorial, para asegurar el mejoramiento continuo en los procesos jurídicos y financieros.
- j) Establecer rutas de atención claras para la gestión de PQRS relacionadas con todos los procesos.
- k) Tomar acciones cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por PQRS, para analizarla, tratarla y corregirla, y evaluar las causas de la no conformidad.
- l) Ejecutar compromisos de compras locales de economía campesina y la gestión eficiente para los trámites y pagos.
- m) Organizar mesas públicas territoriales de rendición de cuentas del PAE, para involucrar a la comunidad y a otras partes interesadas en la supervisión y evaluación del programa.

En el Anexo A (Informativo) se presenta un listado de posibles preguntas clave para la gestión de la mejora continua; y en el Anexo B (Informativo) se presenta una evaluación de riesgos del servicio PAE.

ANEXO A
(Informativo)

**EJEMPLOS DE PREGUNTAS CLAVE PARA LA GESTIÓN INTEGRAL
PARA LA MEJORA CONTINUA**

A.1 A continuación se presentan una serie de preguntas clave en el marco del Programa de Alimentación Escolar y las correspondientes gestiones sugeridas para la mejora continua.

Tabla A.1. Preguntas clave para la gestión integral para la mejora continua

Preguntas clave	Gestiones para la mejora continua
¿Qué acciones de mejora se determinan como producto de la evaluación del ejercicio anterior? Las siguientes preguntas y su respuesta justificada son una base indispensable para iniciar el nuevo proceso de planeación:	
¿Se logró que el servicio se prestara desde el primer día de la primera semana académica, y hasta la última semana? ¿Se presentaron interrupciones durante la vigencia?	- Planificar una implementación sin interrupciones. - Establecer medidas para garantizar el inicio y la continuidad del servicio.
¿La priorización cumplió con lo establecido en la norma?	- Revisar y ajustar los procesos de priorización.
¿Se evidencian la implementación de otros modelos de atención del PAE con pertinencia territorial? ¿Qué avances se tienen y qué falta?	- Diseñar, mantener y mejorar estrategias para la atención con enfoque territorial y étnico. - Mantener y mejorar los modelos de atención pertinentes que se adelantan, y generar estrategias de acompañamiento para otras comunidades que deberían tenerlo
¿La planeación de la implementación del PAE, se hizo considerando todas las fuentes de financiación y para toda la vigencia? En el caso de los departamentos, ¿se logró la planeación financiera articulada con todos los municipios de la jurisdicción?	- Garantizar una planeación integral y coordinada con todas las fuentes de financiamiento. - Planear la articulación en la bolsa común
¿Las minutas y ciclos de menús cumplieron con lo establecido en el modelo de atención del PAE? ¿Se requirieron ajustes en dichos menús y se realizaron los intercambios?	- Evaluar y ajustar los ciclos de menús según necesidades e intercambios; así como aceptabilidad de las preparaciones
¿Se presentaron problemas de calidad e inocuidad en la prestación del servicio? ¿Existe ruta de solución establecida? ¿La ruta permitió subsanar los problemas eficientemente?	- Reconocer la legislación nacional vigente y verificar los protocolos de calidad e inocuidad establecidos, así como la matriz de riesgos y la solución de problemas.
¿Los mecanismos de participación ciudadana se implementan y son efectivos?	- Promover la participación activa de la comunidad y garantizar la transparencia. - Asegurar las evidencias de cumplimiento.

Preguntas clave	Gestiones para la mejora continua
¿Se da cumplimiento con la compra local de alimentos mínima, de acuerdo con la normatividad vigente?	- Verificar el cumplimiento de compras locales.
¿Los mecanismos de seguimiento y monitoreo implementados funcionaron adecuadamente?	- Fortalecer los mecanismos de seguimiento y monitoreo.
¿Existió algún asunto adicional que requiera mejora?	- Identificar y abordar temas adicionales que requieran atención
¿Teniendo en cuenta la evaluación, quedó evidencia clara y documentada de los aspectos que se comprometen a mejorar o fortalecer?	- Documentar los hallazgos y acciones de mejora para su seguimiento.
¿Qué novedades se presentan en el servicio? Las siguientes preguntas y su respuesta justificada son base indispensable para iniciar el nuevo proceso de planeación:	
¿Cuál es el porcentaje de novedades en la matrícula? ¿En qué sedes se presenta reducción o incremento de estudiantes? ¿Se requiere ajustar el número de complementos alimentarios asignados?	- Ajustar el plan según cambios en la matrícula.
¿Cuál es el porcentaje de novedades por cambio de jornada con implicaciones de cambio de tipo de complemento alimentario o modalidad de atención?	- Revisar las novedades de los cambios de la operación del Programa, mediante las modalidades de atención, tipo de complemento y los casos de ajustes por fuerza mayor o caso fortuito (casos excepcionales). - Evaluar y ajustar los tipos de complemento alimentario, según cambios de jornada y necesidades, conforme lo establecido en los lineamientos del programa.
¿Qué acciones se pueden realizar para alcanzar la universalidad en la atención del PAE? Considerando los balances anteriores y posibles recursos adicionales, establecer las sedes y grados en los que se ampliará el servicio gradualmente, a medida que los ingresos aseguran su sostenibilidad.	
¿Se tiene establecido un orden de prioridad con base en los criterios para determinar las siguientes sedes y/o grados a atender en caso de contar con recursos adicionales?	- Identificar sedes sin atención y establecer planes de inclusión de poblaciones diferenciales y especiales. - Aplicar los criterios de priorización.
¿Hay sedes identificadas con un número de complementos asignados en exceso, ya sea por menor número de estudiantes o por estudiantes no interesados en recibir el servicio? ¿Se identifican las sedes con altos desperdicios debido a bajo consumo, y sus causas?	- Analizar y reducir los desperdicios, a través de la asignación de complementos alimentarios y grupos atendidos. - Determinar las causas y el manejo que se da, ya sea mediante reducción de complementos alimentarios asignados o por identificación de grupos como no prioritarios, a fin de priorizar a población con la necesidad. - Cuando sea por bajo consumo, revisar los menús y hacer los ajustes pertinentes.

Preguntas clave	Gestiones para la mejora continua
Si ya hay universalidad en la atención de la población mediante el PAE, ¿que otro requerimiento se atenderá en caso de contar recursos adicionales?	- Establecer claramente las principales necesidades, en términos de oportunidad y continuidad de operación del programa desde el punto de vista de condiciones operativas eficientes y también desde la conveniencia de cualificar la atención a poblaciones, para generar una mayor equidad en el servicio educativo.
¿Con qué recursos se cuenta para la siguiente vigencia? A partir de lo establecido en el Decreto 1075 de 2015, adicionado por el Decreto 1852 de 2015, y en la Ley 2167 de 2021, las Entidades Territoriales Certificadas deben garantizar la prestación del servicio de alimentación escolar de manera oportuna y con calidad durante el cien por ciento del calendario académico. Por lo tanto, su financiación está a cargo de diferentes fuentes como las asignadas por el Gobierno Nacional a través de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender, mediante los recursos de inversión del Presupuesto General de la Nación. Así mismo, concurren otras fuentes, como el Sistema General de Participaciones – SGP Alimentación Escolar, SGP Calidad, recursos propios, recursos del Sistema General de Regalías - SGR, otros recursos del SGP, otras fuentes de financiación por parte del sector privado, cooperativo o no gubernamental, del nivel nacional e internacional y cajas de compensación pueden ser previstas para cofinanciar la operación del PAE en el territorio de acuerdo con la gestión de cada ente territorial.	
¿Cuál es el mecanismo para la conformación de la bolsa común? ¿Cómo se legaliza? ¿Cómo se asegura el seguimiento y vigilancia de la prestación del servicio?	- Evaluar y planificar el uso de recursos de todas las fuentes.
Si se cuenta con la misma asignación que en la vigencia anterior, ¿qué ajustes hay que realizar para mantener la cobertura y las condiciones de operación?	- Ajustar el servicio considerando los recursos disponibles, los cambios en matrícula, los cambios en jornada escolar y los cambios en infraestructura de cocinas y comedores, pues estos implican cambios en el servicio, aunque el recurso no cambie. - Tener en cuenta la obligación de atender a la población priorizada durante toda la vigencia; no es correcto atender a todos sin priorizar y sin cubrir todo el calendario académico.
En caso de la ET sea un departamento, ¿cuál es el mecanismo para la conformación de la bolsa común? ¿Cómo se legaliza? ¿Cómo se asegura la supervisión de la prestación del servicio?	- Determinar si se va a transferir el recurso municipal a al departamento, o si el departamental va a los municipios, o cómo se definen las condiciones del acuerdo para la operación oportuna y pertinente del PAE.
Si se genera por alguno o algunos de los aportantes recurso adicional posterior a la planeación inicial, ¿cuál será la atención que se amplía, garantizando la sostenibilidad? ¿Cuál será la forma de ejecutar esos recursos?	- Determinar la población a atender con los recursos adicionales, garantizando la sostenibilidad en las siguientes vigencias.
¿Cuándo hay que solicitar las vigencias futuras? ¿De cuántos periodos hay que tramitar vigencias futuras?	- Determinar el calendario del proceso con oportunidad suficiente para la siguiente vigencia, y establecer si se van a contratar varias vigencias.
¿Se atendió el programa desde el primer y hasta el último día del calendario académico?	- Garantizar la planeación y proceso contractual de forma oportuna atendiendo el inicio del calendario académico.

Preguntas clave	Gestiones para la mejora continua
¿Qué acciones se están desarrollando para garantizar la participación ciudadana?	
¿Cuáles son las estrategias para ampliar la participación de la comunidad?	- Diseñar estrategias para involucrar activamente a la comunidad en diferentes roles. - Bajo la normatividad actual los padres de familia son parte activa del programa, actuando como miembros de los Comités de Alimentación Escolar (CAE), como veedores ciudadanos, o como manipuladores de alimentos.
¿Cómo se garantiza que haya acceso a la información general del PAE, en todas las sedes y en los sistemas de información generados por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender o la entidad territorial, para el conocimiento de la comunidad educativa, facilitando el control social?	- Establecer un sistema de información transparente y accesible para la comunidad.
¿Cómo se promueve que en todas las instituciones educativas se haya conformado el CAE y esté funcionando?	- Asegurar la conformación y operación de los CAE en todas las instituciones educativas, mediante estrategias de difusión, capacitación y acompañamiento, y mediante convocatorias en diferentes niveles para la conformación de los CAE; la ET hace verificaciones en cuanto a esta conformación y a que sean activos, además del registro en la herramienta “PAEstar al día”.
¿Se propende por la vinculación de padres de familia como personal manipulador de alimentos en la operación del PAE?	- Hacer seguimiento y verificación de la vinculación de padres en la manipulación de alimentos, y reporte en los sistemas dispuestos por la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar - Alimentos para Aprender.
¿Se adelantan acciones de acompañamiento técnico para fortalecer los diferentes actores étnicos y comunitarios en cada territorio?	- Acciones de información y educación, y comunidades para la apropiación del PAE y el empoderamiento de las comunidades étnicas, campesinas y rurales. - Diseño de estrategias de comunicación por parte de la ET.
¿Cómo se garantiza la calidad e inocuidad en la prestación del servicio del PAE?	
¿Se cuenta con rutas a seguir en caso de problemas de calidad o de inocuidad en los alimentos suministrados y/o servidos y se difunden?	- Diseñar, implementar y socializar claramente las rutas para abordar problemas de calidad e inocuidad de los alimentos en la comunidad educativa, mediante el diseño de estrategias de información, educación y comunicación.
¿Cuáles son los mecanismos de control de la calidad del servicio?	- Implementar mecanismos de identificación de la calidad en la prestación del servicio del PAE.

Preguntas clave	Gestiones para la mejora continua
¿Cómo se maneja la interventoría y/o supervisión de la prestación del servicio? ¿Va a tener interventorías? ¿En cuáles contratos? ¿Qué contratos se van a manejar sólo con supervisión, garantizando el alcance? ¿Qué otras actividades ejecutadas directamente se supervisan y cómo?	- Plan de interventoría y/o supervisión para garantizar la calidad de la prestación del servicio y cumplimiento de los contratos.
¿Cómo se implementa el plan de saneamiento, las buenas prácticas de manufactura y como se verifican los registros y conceptos sanitarios?	- Implementar un plan de saneamiento y buenas prácticas que defina los cómo, cuándo, dónde y quién.
¿Cómo se implementa el plan de muestreo microbiológico?	- Establecer un protocolo de muestreo microbiológico por parte de la ET para verificar la calidad de los alimentos, de acuerdo con la modalidad de atención, tipo de complemento alimentario y cobertura.
¿Cómo se implementa y verifica la aplicación de la ruta de manejo ambiental? ¿Cuáles son las estrategias de economía circular a implementar?	- Implementar medidas para el manejo ambiental y la economía circular en el programa
¿Cuáles van a ser los mecanismos de coordinación interinstitucional y entre actores para implementar, vigilar y propender por la mejora del PAE?	- Establecer mecanismos de coordinación con entidades relevantes para el PAE. Al ser un programa tan complejo, su accionar tiene que ver con muchos sectores, pero muy fuertemente con los de Salud, Agricultura, Hacienda y Contratación. Por otra parte, en todos los sectores hay instancias nacionales y territoriales involucradas. A los anteriores es necesario sumar la comunidad educativa, de la cual una parte pertenece al Estado (directivos docentes, docentes y administrativos de establecimientos educativos).
¿Se establecen acciones de articulación ante eventos de calidad con las secretarías de salud territoriales?	- Definir acuerdos y rutas de interacción con las secretarías de salud.
¿Cuál fue la ruta establecida para la articulación con la Secretaría de Agricultura o quien haga sus veces, para el cumplimiento de la Ley 2046 de 2020?	- Establecer las rutas de articulación con la Secretaría de Agricultura o quien haga sus veces
¿Cómo se tramitan las necesidades de infraestructura relacionadas con el servicio del PAE?	- Gestionar las necesidades de infraestructura de manera efectiva.

A.2 Las recomendaciones en la gestión de mejora continua en la etapa preoperativa se presentan a continuación:

Tabla A.2. Preguntas clave en la gestión preoperativa para la mejora continua

Preguntas clave	Gestión de mejora continua
¿Se incluyó la estrategia de alimentación escolar en el Sistema de Información de Matrícula - SIMAT, con la determinación de la población a atender y los tipos de complementos alimentarios necesarios?	- Revisar periódicamente la actualización de los datos en el SIMAT. - Capacitar al personal competente en las instituciones educativas en la correcta actualización de la información en el SIMAT.

Preguntas clave	Gestión de mejora continua
¿En caso de requerir el uso de las vigencias futuras, se gestionaron de manera oportuna ante las respectivas Asambleas o Concejos, para garantizar los recursos financieros requeridos de las siguientes vigencias?	- Evaluar la eficacia del proceso de gestión de vigencias futuras. - Optimizar el proceso para agilizar las vigencias futuras.
¿Se determinó cada componente a contratar, ya sean bienes, servicios, interventoría, u otros, junto con las condiciones específicas de cada contrato?	- Establecer un sistema de revisión de las actividades de planeación para cada uno de los componentes a contratar
¿Se hizo un análisis detallado de las necesidades de personal, tanto en términos de la planta laboral como de los contratos requeridos? ¿Cuenta con equipo para el PAE en todas las etapas?	- El PAE es un programa permanente de competencia de la ET y consecuentemente, debería incluir en su estructura administrativa la planta de personal. Esto es importante para darle estabilidad a la ejecución. - Si no se cuenta con personal de planta o este es insuficiente, adelantar las contrataciones, según los requerimientos del programa y para toda la vigencia.
¿Se hicieron gestiones intersectoriales para la toma de decisiones relevantes de cara a la próxima vigencia del PAE?	- Fortalecer la colaboración y comunicación intersectorial para la toma de decisiones. - Evaluar la eficacia de las gestiones intersectoriales en función de los objetivos del PAE.
¿Se realizó la conformación de la bolsa común con las entidades territoriales no certificadas, que permitan la implementación de la bolsa común del programa?	- Establecer ruta de articulación con las Entidades Territoriales para la conformación de la bolsa común garantizando su obligatorio cumplimiento en los tiempos establecidos en la normatividad vigente. - Establecer un seguimiento riguroso de los acuerdos y convenios. - Evaluar el impacto de estos acuerdos en la implementación de la bolsa común.
¿Se generaron los espacios de diálogo y concertación con comunidades étnicas o rurales, para asegurar una atención diferenciada y adecuada?	- Generar espacios para asegurar la atención diferenciada con comunidades étnicas o rurales. - Ajustar las estrategias según la retroalimentación recibida.
¿Se elaboraron planes para fortalecer la participación comunitaria y promover una cultura alimentaria saludable y sostenible?	- Evaluar la participación comunitaria y la adopción de la cultura alimentaria saludable y sostenible. - Ajustar los planes según los resultados y necesidades identificadas.
¿Se hizo un plan detallado para verificar la calidad de los alimentos y complementos suministrados?	- Implementar un plan o procedimiento de seguimiento y control de calidad y ajustar procesos según los hallazgos.
¿Se evaluó el modelo operativo del PAE (centralizado o descentralizado) que se adapta a las necesidades de la ET con base en el análisis de costos?	- Evaluar periódicamente el modelo operativo del PAE en función de su eficiencia. - Realizar comparaciones y análisis de costos y beneficios entre modelos.

Preguntas clave	Gestión de mejora continua
¿Se cumplieron las responsabilidades de supervisión y/o interventoría, estableciendo acciones de articulación y coordinación durante toda la vigencia del programa?	- Establecer estrategias de comunicación y coordinación efectiva entre las partes involucradas. - Evaluar la eficiencia de las acciones de supervisión e interventoría para la mejora de la operación del PAE en la siguiente vigencia.
¿Se implementaron documentos y formatos para el seguimiento del programa?	- Revisar y mejorar constantemente los documentos y formatos utilizados en la operación, independiente de si son los sugeridos en los lineamientos o si son propios de la ET. - Garantizar la adecuada capacitación del personal en el uso de documentos, formatos o las herramientas tecnológicas que se implementen.
¿En caso de no haber realizado los pagos al operador, se hicieron requerimientos para completar y adjuntar documentos requeridos para la aprobación del desembolso?	- Establecer un procedimiento para la validación, certificación, facturación y pago de los alimentos y/o complementos alimentarios efectivamente entregados o suministrados por el proveedor u operador - Evaluar el tiempo de respuesta del operador y hacer ajustes si es necesario.
¿La ETC Departamental tiene definidas las acciones para la verificación del cumplimiento de la conformación de la bolsa común, tanto en lo financiero como en lo técnico?	- El Departamento realiza seguimiento a las responsabilidades definidas en los acuerdos o convenios establecidos en la conformación de la bolsa común - Tener en cuenta que la ETC Departamental es la responsable de la priorización, del reporte de información, del apoyo con el equipo mínimo técnico del PAE, de asistencia técnica a las ETNC de los lineamientos vigentes, de la aprobación de los ciclos de menús y su concertación cuando deba realizarse, entre otros.

A.3 Las recomendaciones en la gestión de mejora continua en la etapa de ejecución se presentan a continuación:

Tabla A.3. Preguntas clave en la etapa de ejecución para la mejora continua

Preguntas clave	Gestión de mejora continua
¿Se verificó la entrega de los complementos alimentarios en cada sede educativa?	- Realizar seguimiento a la herramienta definida para la vigilancia en la entrega de complementos alimentarios en cada sede educativa. - Capacitar al personal responsable de la verificación. - Establecer un procedimiento de verificación acerca de los complementos alimentarios entregados
¿Se hicieron ajustes del ciclo de menú o la modalidad de atención?	- Mantener un registro de los ajustes realizados a los ciclos de menú o a las modalidades de atención. - Evaluar periódicamente la necesidad de ajustes, para optimizar el servicio de alimentación escolar. - Garantizar que los ajustes se realicen de acuerdo la ruta definida.

Preguntas clave	Gestión de mejora continua
¿Se implementan acciones de fortalecimiento de participación ciudadana?	- Evaluar la efectividad del plan actual y su impacto en la participación ciudadana. - Realizar encuestas o consultas a la comunidad para retroalimentación. - Ajustar el plan en función de los resultados y la retroalimentación recibida.
¿Se implementan acciones para fortalecer la cultura alimentaria saludable y sostenible?	- Monitorear la implementación de las acciones, analizar sus resultados y ajustarla según los resultados obtenidos y los objetivos establecidos - Recopilar y analizar casos sobre la adopción de prácticas alimentarias saludables y sostenibles.
¿Se implementan acciones de verificación de la calidad y los reportes de ejecuciones y hallazgos?	- Establecer un sistema de seguimiento para las acciones de verificación de calidad. - Documentar hallazgos y ejecuciones detalladamente. - Generar informes periódicos sobre la calidad y los hallazgos. - Tomar medidas correctivas según los hallazgos.
¿La supervisión y/o interventoría verifico el cumplimiento de las actividades de cada uno de los componentes de la operación del programa?	- Supervisar el cumplimiento de las actividades de acuerdo con normatividad. - Supervisar los contratos que no cuentan con interventoría con todos los requisitos en la legislación nacional vigente. - La ETC garantiza la supervisión de las diferentes actividades de cada uno de los componentes (operación, interventoría, equipo PAE, compra de alimentos, menaje y utensilios, infraestructura entre otros) que hacen parte de la operación integral del PAE.
¿Se cumplieron las rutas de atención de las PQRS? ¿Se cumplieron las rutas de atención en caso de eventos de calidad o sospecha de ETA?	- Evaluar e implementar las acciones para el manejo adecuado de PQRS - Evaluar e implementar las acciones para el manejo adecuado de las alertas de calidad y sospechas de ETA. - Ante no cumplimiento, evaluar las razones y establecer las mejoras por realizar.
¿Se verificó la implementación de mecanismos para promover el cumplimiento de la Ley 2046 de 2020?	- Hacer gestiones para cumplir con los porcentajes mínimos de compra local. - Realizar el diseño y la adecuación de los ciclos de menús, teniendo en cuenta el enfoque cultural y los hábitos alimentarios de la población. - Hacer seguimiento al pago oportuno de las compras realizadas a productores de la agricultura campesina, familiar y comunitaria.
¿Se ejecutó y verificó el trámite y el pago oportuno de la entrega de complementos?	- Identificar las acciones de articulación entre los operadores las sedes educativas y las ET para el proceso de facturación. - Supervisar los plazos y asegurar que los pagos se realicen en los tiempos establecidos - Evaluar el impacto de los retrasos en la operación del PAE y tomar medidas para evitarlos.

Preguntas clave	Gestión de mejora continua
¿Se establecieron y funcionaron las mesas públicas PAE?	- Planificar y organizar las mesas públicas del PAE. - Garantizar la participación de la comunidad y otras partes interesadas. - Recopilar retroalimentación y comentarios durante las mesas. - Utilizar la retroalimentación para mejorar la transparencia y la gestión del PAE.

A.4 Las recomendaciones en la gestión de mejora continua en las actividades del componente financiero del PAE se presentan a continuación:

Tabla A.4. Preguntas clave del componente financiero para la mejora continua

Etapas/Actividad	Descripción	Recomendaciones de gestión para la mejora continua
Ejecución financiera	¿Se realizó el control y seguimiento a los recursos financieros?	- Establecer un sistema de seguimiento financiero periódico y riguroso. - Articular las actividades de seguimiento financiero con las demás dependencias de la ET.
	¿Se generaron informes y estadísticas?	- Utilizar herramientas de software para automatizar la generación de informes.
	¿La toma de decisiones se realizó basándose en la información?	- Capacitar al equipo financiero en la interpretación de informes financieros.
	¿Se realizó el registro en los sistemas de información?	- Integrar con los sistemas de información vigentes de ejecución de los recursos del PAE, verificando la oportunidad y calidad del dato.
Ejecución del presupuesto	¿Se recaudaron los ingresos y se clasificaron los gastos?	- Realizar una revisión cruzada para garantizar la conciliación de ingresos y gastos. - Fortalecer la articulación entre la Secretaría de Hacienda y el PAE para gestionar más recursos.
	¿Se programaron los recursos de manera prioritaria?	- Realizar la planificación con antelación para evitar la falta de recursos.
	¿Se identificó y presupuestó el superávit?	- Gestionar oportunamente, la incorporación de los recursos de superávit y rendimientos financieros.
	¿Se usaron los recursos de destinación específica?	- Conocer y cumplir las normativas específicas de las fuentes de financiación.
Cuentas maestras de Alimentación Escolar	¿Se gestionaron las cuentas de acuerdo con normativas?	- Mantener un registro actualizado de las cuentas maestras y sus movimientos.
	¿Se realizó la inscripción o sustitución de cuentas maestras?	- Cuando aplique, seguir los procedimientos establecidos por la normatividad vigente.
Reporte de saldos de cuentas maestras	¿Se enviaron los extractos bancarios?	- Cumplir con los plazos establecidos para el envío de la información.
	¿Se garantizó la calidad del reporte y hubo coherencia de cifras?	- Realizar conciliaciones internas para asegurar la precisión de los datos en la ejecución de los recursos.

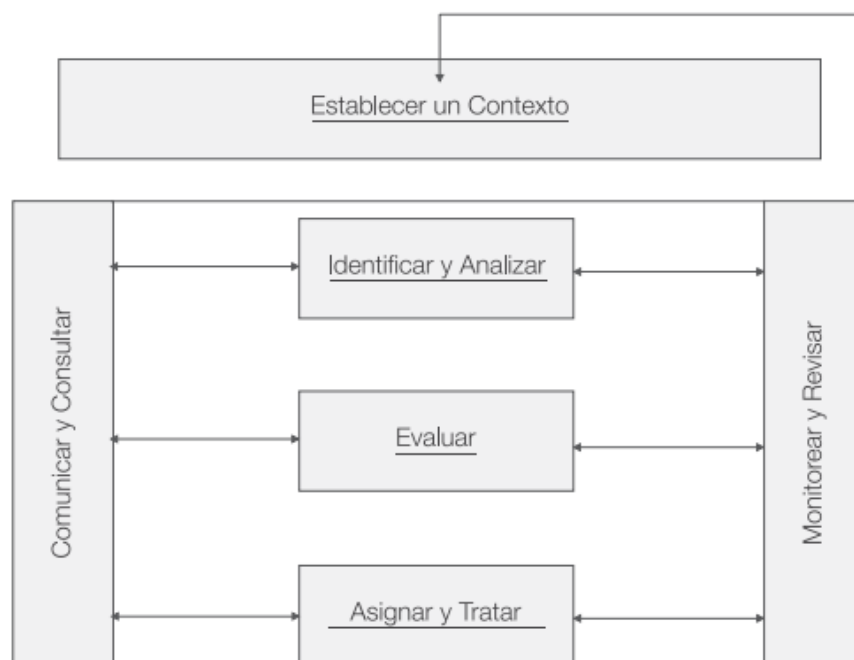
Etapa/Actividad	Descripción	Recomendaciones de gestión para la mejora continua
Cierre presupuestal	¿Se determinaron los resultados presupuestales de la vigencia?	- Realizar un análisis detallado de los resultados de la ejecución de los recursos, a fin de ajustar la garantía del contrato para la ejecución sostenible del Programa.
	¿Se constituyeron las reservas presupuestales para la siguiente vigencia?	- Hacer seguimiento a los compromisos pendientes hasta su liquidación. - Hacer la liberación oportuna de las reservas una vez liquidados los contratos.
Recursos del Balance y Rendimientos financieros	¿Se identificaron los saldos no ejecutados y el uso de los rendimientos?	- Reinvertir los recursos de los rendimientos financieros de las cuentas maestras constituidas, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
Reporte de información durante la ejecución del PAE en el SCHIP	¿Se realizó el reporte trimestral de manera oportuna en la categoría UApA PAE?	- Capacitar al personal responsable para cargar la información de manera confiable, veraz, oportuna y precisa en el SCHIP, con base en la normatividad vigente.
	¿Se implementan acciones de fortalecimiento de participación ciudadana?	- Identificar las causas de las diferencias y hacer los ajustes correspondientes en los sistemas.
	¿Se cumplieron los plazos y la calidad de información?	- Realizar la supervisión para verificar la precisión de la información y garantizar el montaje de esta en los plazos establecidos.

ANEXO B (Informativo)

EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL SERVICIO PAE

B.1 ELABORACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para la elaboración de la evaluación de riesgos se deberían seguir los siguientes pasos:



[FUENTE: referencias [35] y [44]]

Figura B.1 Proceso para la evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo. La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas.

- a) Identifique el riesgo: ¿Cómo puede suceder? ¿Qué puede suceder?
- b) Analice el riesgo: determine la probabilidad, determine las consecuencias y determine el nivel de riesgo
- c) Valore el riesgo: identifique los controles para el riesgo, verifique la efectividad de los controles y establezca el tratamiento a determinar.

Para la caracterización del riesgo se puede basar en la NTC-ISO 31000 (véase la referencia [43]) y la GTC 45 (véase la referencia [48]).

- d) Documente el panorama de riesgos. El panorama de riesgos puede contemplar:
 - i) identificación del riesgo;
 - ii) fuente generadora;
 - iii) categorización del riesgo (bajo [I], medio [II], alto [III] y muy alto [IV]); y
 - iv) acciones preventivas y/o correctivas.

B.2 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS A CONSIDERAR EN EL SERVICIO DEL PAE:

La ET para valorar el nivel de riesgo (categorización cualitativa) puede tener como referencia la Tabla B.1 adoptada de la Guía Técnica Colombiana GTC 45 (véase la referencia [48]).

A continuación, en la Tabla B.1 se muestra un ejemplo de los tipos de riesgos, acciones preventivas y acciones correctivas que las ET podrán tener como referencia.

Tabla B.1. Ejemplo para una clasificación de riesgos en el servicio del PAE

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgo estratégico: relacionado con la misión y el cumplimiento de los objetivos del programa, asociado a la forma en que se administra.	Planeación e inicio	No realizar una planeación adecuada conlleva una ejecución inadecuada del PAE, que no cumple con los lineamientos establecidos en la legislación nacional vigente (véase la referencia [14])	I	Contar con un procedimiento idóneo para la planeación eficiente del programa en tiempos y oportunidad. Revisar el proceso de planeación realizado y ajustar los tiempos y las actividades para cumplir con las necesidades del PAE.	Contar con los puntos de control necesarios que identifiquen los riesgos del proceso de planeación.
		Desfinanciamiento del PAE	I	Gestionar los recursos	Identificación de fuentes de financiación para el PAE y concurrencia.
		La atención a los estudiantes beneficiarios no inicia con el calendario académico, lo que genera inasistencia de estudiantes e inequidades en el servicio.	II	Implementar estrategias alternas temporales que aseguren el servicio mientras se alcanza el plan principal.	El calendario ha de tener márgenes ante imprevistos y opciones alternas ante fallas en algún proceso. Para el segundo semestre, tener en cuenta el cronograma de las acciones hasta tener contratados y preparados todos los componentes del servicio.
	Contratación y alistamiento	Inicio del PAE después del inicio del calendario académico.	II	Identificar falencias del proceso, corregir y dar inicio lo antes posible.	Planear desde agosto la vigencia futura del PAE.
		Imposibilidad de seleccionar a entidades sin ánimo de lucro como operadores del PAE, para la prestación del servicio de alimentación escolar. Suspensión del servicio por falta de operador, no ejecución contractual e incumplimiento de las metas.	I	Acciones de contingencia para contar con un operador e iniciar la prestación del PAE.	Adecuada estructuración de los estudios y documentos previos y pliegos de condiciones, en los cuales se plasmen parámetros claros que garanticen la concurrencia de oferentes y flexibilidad para territorios especiales donde no exista suficiente oferta de operadores.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgo estratégico: relacionado con la misión y el cumplimiento de los objetivos del programa, asociado a la forma en que se administra.	Contratación y alistamiento	No se implementan los criterios de priorización establecidos en los Lineamientos del PAE	I	Verificar la priorización conforme los criterios establecidos. Ajustar la priorización en el menor tiempo posible, sin grandes traumatismos del servicio.	Si el error es histórico, elaborar y ejecutar un plan gradual de corrección y dar seguimiento a los criterios de priorización.
	Cierre y evaluación	Deserción escolar relacionada con la falta del servicio	II	Priorizar adecuadamente los beneficiarios del PAE y dar inicio oportunamente	Realizar seguimiento a la deserción y el ausentismo escolar y verificar relación con ausencia de PAE.
		Seguimiento y divulgación de acciones y resultados ante las PQR y las ETA presentadas Pérdida de credibilidad por desinformación a la comunidad	II	Determinación de las estrategias y divulgación a todos los actores. Dar seguimiento completo, caso a caso, comunicar sus resultados y las acciones correctivas implementadas	Acciones de información, educación y comunicación a rectores, docentes, padres, estudiantes y comunidad sobre las estrategias, y divulgación resultados.
Riesgos de imagen: relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institucionalidad y los programas. Un riesgo que influye significativamente en el PAE.	Planeación e inicio	Incumplir con la fecha de inicio	II	Informar a los actores sobre la situación y dar inicio lo antes posible.	Realizar seguimiento al operador para cumplir la fecha de inicio.
	Contratación y alistamiento	Realizar el alistamiento inadecuado para el inicio del PAE	II	Informar a los actores sobre la situación y dar inicio lo antes posible.	Realizar seguimiento al operador para cumplir las condiciones en las sedes educativas.
	Ejecución y seguimiento	Entregar cantidad, calidad e inocuidad inadecuadas	I	Realizar sanciones al operador, de acuerdo con el tipo de incumplimiento, e informar a los actores.	Realizar inspección acorde con la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]).
		Riesgo de corrupción en la ejecución del PAE. No prestación del servicio en las condiciones de calidad y oportunidad establecidas. Atención inadecuada a estudiantes por destinación indebida de recursos.	I	Sanciones por incumplimiento (imposición de multas, cláusula penal, descuentos) Demanda y acciones legales en contra del operador.	Procesos de contratación transparentes, estudios previos y pliegos que cumplan la normatividad de contratación; evaluaciones objetivas.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos de imagen: relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institucionalidad y los programas. Un riesgo que influye significativamente en el PAE.	Ejecución y seguimiento	Falta de acciones de la supervisión para conminar al contratista a cumplir con sus obligaciones contractuales. No prestación del servicio por parte del operador. Afectación a beneficiarios del PAE por la NO entrega de complementos alimentarios por parte del operador.	III	Proceso administrativo sancionatorio. Imposición de multas. Denuncias por corrupción. Hacer efectivos los mecanismos de transparencia	Exigencia de la constitución de pólizas y garantías, procesos contractuales transparentes.
		Descontento o resistencia de la comunidad educativa en la implementación del PAE en las sedes educativas	III	Consultas y reuniones informativas con la comunidad educativa.	Garantizar la transparencia y realizar la rendición de cuentas del programa.
		Desacuerdo con prácticas alimentarias tradicionales en la implementación del PAE en áreas con población que requiere atención diferencial.	III	Capacitación, consultas y concertaciones con comunidades, y adaptación de la minuta y/o de los ciclos de menú.	Diálogo constante con comunidades que requieren atención diferencial para comprender y motivar su participación
	Cierre y evaluación	Tener procesos de participación ciudadana deficientes.	II	Promover escenarios activos de participación ciudadana y control social	Promover la participación de la ciudadanía y control social en el PAE
		Generación de incertidumbre frente a la ejecución del PAE por falta de información	III	Determinar mecanismos de divulgación de los resultados del PAE. Dar cumplimiento a los mecanismos de divulgación y subsanar los incumplimientos encontrados	Verificar el acceso a los mecanismos definidos de divulgación de la información.
		Respuesta inoportuna o insuficiente a las PQRS que llegan al Programa, generando pérdida de confianza por no responder las inquietudes de la población	III	Establecer los procedimientos de respuesta para las PQRS. Subsanar el procedimiento de respuesta a las PQRS en caso de encontrar incumplimiento en la contestación de alguna.	Seguimiento a las PQRS asignadas y el cumplimiento de las respuestas dadas en los tiempos legales establecidos.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos de imagen: relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institucionalidad y los programas. Un riesgo que influye significativamente en el PAE.	Cierre y evaluación	Información pública y a todos los actores. Pérdida de credibilidad por desinformación a la comunidad	I	Plan de acción y seguimiento con todas las actividades normadas con comunidades. Divulgación suficiente de la ejecución del programa y de todas sus actividades que vinculan a la comunidad.	Verificación que todos los componentes de comunicación estén organizados y empiecen oportunamente.
Riesgos operativos: afines con el funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura y articulación entre dependencias, procesos o actores.	Planeación e inicio	Tener desarticulación entre ETC, ETNC, operadores, sedes educativas	I	Revisar y definir la integración de actores, sistemas de información, procesos y estructuras para el adecuado funcionamiento operativo del PAE	Favorecer la integración entre ETC, ETnC y dependencias afines al PAE (secretarías), operadores y sedes educativas.
	Contratación y alistamiento	Enfermedad general, enfermedad profesional, accidentes de trabajo (incapacidad, discapacidad, muerte, entre otros) sin que el recurso humano se encuentre cubierto efectivamente por el régimen de seguridad social. No afiliación del personal por parte del operador al sistema de seguridad social. Posible parálisis del servicio por no contar con el personal suficiente para su prestación por parte de los actores involucrados en la operación. Demandas laborales.	I	Afectación de la póliza o garantía constituida. Sanciones por incumplimiento de obligaciones asociadas al talento humano.	Exigir al operador la presentación de planillas de afiliación a seguridad social de su talento humano y la constitución de garantías para el amparo de pago de salarios.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos operativos: afines con el funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura y articulación entre dependencias, procesos o actores.	Contratación y alistamiento	Falta de personal capacitado para la preparación y entrega. Es común, cuando como resultado del proceso contractual quien gana no es el mismo que venía prestando el servicio y, además, el tiempo entre la adjudicación e inicio del servicio es muy corto.	III	Contratación y capacitación continua del personal	Tener una lista del personal que ha prestado servicio los años anteriores y una estrategia de actualización Cuando se recurre a personal totalmente nuevo, las fallas son enormes y la presión social de quienes se quedaron sin trabajo para demostrar que el nuevo operador es peor puede producir una seria crisis. No se puede esperar que sea siempre el mismo operador (posición que tiene otros problemas), pero no se puede improvisar un servicio tan delicado y sensible, por lo cual es importante aprovechar manipuladores y proveedores preexistentes para mitigar los riesgos del cambio.
	Ejecución y seguimiento	No se pueden adquirir los productos del menú o están disponibles a un costo no financiable con el valor del complemento. No se consigue o está a un costo no financiable con el valor del complemento algún producto del menú	III	Establecer procedimientos para intercambios y difusión de lo aprobado. Adquirir alimentos considerados como intercambio para mantener balance nutricional	Tener preestablecidos posibles intercambios ante situaciones imprevistas para un rápido ajuste.
	Ejecución y seguimiento	Suministro de alimentos a la sede educativa en mal estado, por razones de transporte o por un almacenamiento inadecuado. Falta de cumplimiento de normas sanitarias	I	Rápido reporte al supervisor del PAE y al operador para la pronta reposición Implementar controles de calidad de los alimentos y capacitación continua	Inspección preventiva de las bodegas de almacenamiento del operador, del transporte de alimentos y de los comedores escolares. Seguimiento y control de las condiciones de calidad de las materias primas y de los complementos alimentarios.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos operativos: afines con el funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura y articulación entre dependencias, procesos o actores.	Ejecución y seguimiento	Bajo consumo por no aceptación del complemento.	III	Verificación y reporte por parte de rector o CAE. Mejora de las preparaciones y ajuste, si es del caso.	Capacitación al personal manipulador de alimentos
		Entrega inadecuada o ineficiente de los complementos contratados.	I	Verificación de la entrega de los complementos alimentarios contratados aprovechando las instancias establecidas (rector, CAE, interventoría o supervisión)	Puntos de control adecuados por parte de la supervisión o de la interventoría, para garantizar el cumplimiento del contrato.
		Suministro de alimentos en mal estado a los estudiantes. Incumplimiento de normas sanitarias	III	Revisión de trazabilidad. Recogida de alimentos en mal estado por parte del operador. Investigación de las causas del deterioro.	Seguimiento y control de los operadores (muestreos; revisión en campo en las etapas de operación).
		Tener desarticulación entre ETC, ETnC, operadores, sedes educativas y la participación ciudadana Falta de participación activa de los miembros de la comunidad que hacen parte del CAE.	II	Garantizar la concurrencia de actores para el funcionamiento operativo del PAE. Campañas de sensibilización y capacitación	Identificar todos los actores necesarios para garantizar el funcionamiento operativo desde la contratación y el alistamiento. Fomentar comunicación constante entre el CAE y los padres de familia
		Eventos naturales no controlables que impiden, temporal o definitivamente, continuar con la ejecución del contrato. Suspensión de la ejecución del objeto contractual	I	Restablecimiento rápido del servicio mediante la adaptación de la prestación el servicio en condiciones excepcionales	Reducir las consecuencias a través de planes de contingencia y mitigación.
		Nuevas normas laborales que hagan costoso el contrato por factores asociados al pago del talento humano. Posible parálisis del servicio por no contar con suficiente personal para la prestación por parte del operador. Demandas laborales.	III	Afectación de garantías. Revisión de la ecuación contractual.	Conocer el ámbito laboral del contrato y la normatividad laboral nacional.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos operativos: afines con el funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura y articulación entre dependencias, procesos o actores.	Cierre y evaluación	Tener desarticulación entre ETC, ETnC, operadores, sedes educativas y la participación ciudadana	II	Garantizar la concurrencia de actores para la evaluación del funcionamiento operativo del PAE.	Identificar todos los actores necesarios para garantizar la evaluación del funcionamiento operativo desde la contratación y alistamiento
Riesgos financieros: enfocados en el manejo de los recursos como la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos a proveedores, entre otros.	Planeación e inicio	No contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de la Ley 2167 de 2021	I	Verificación oportuna de los recursos necesarios y las posibles fuentes de financiación Revisar el proceso de planeación para optimizar la búsqueda de recursos de manera previa	Identificación de fuentes de financiación diferentes a las específicas para el PAE Coordinación con la secretaría de Hacienda para determinar posibles fuentes de financiación a utilizar
		Incumplimiento de la obligación de realizar la ejecución coordinada de los recursos de la bolsa común. Realizar una mala planeación, priorizando el servicio a más población de la que es posible cubrir con los recursos existentes.	I	Realizar las gestiones necesarias para celebrar convenios o acuerdos para la ejecución de la bolsa común Realizar seguimiento a las ejecuciones de la bolsa común	Coordinar desde el proceso de planeación las acciones por realizar para conformar la bolsa común. Establecer previamente las responsabilidades a cargo del departamento y de los municipios no certificados, incluyendo las obligaciones de constante articulación y comunicación.
		Realizar proyecto de pliegos y pliegos para la contratación con presupuestos inadecuados	I	Realizar estudio de costos del PAE	Proyectar de manera adecuada los costos del PAE para realizar los proyectos de pliegos y los pliegos de contratación.
		No aprobación de las vigencias futuras por parte del respectivo Concejo o Asamblea.	I	Seguimiento al proceso de la administración central frente al Concejo o Asamblea de la autorización de las vigencias futuras Dar a conocer el marco normativo del PAE (véase la referencia [14]) al Concejo o Asamblea, para validar su necesidad e importancia.	Gestionar con prontitud y con la suficiente justificación normativa las autorizaciones de vigencias futuras.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos financieros: enfocados en el manejo de los recursos como la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos a proveedores, entre otros.	Contratación y alistamiento	Variación en las condiciones del mercado que afectan la ecuación contractual, la ejecución del contrato y la prestación del servicio. Desbalance económico del contrato que trae consigo reclamaciones del contratista. Suspensión del servicio por falta de recursos para ejecutar el contrato o grave afectación económica para el contratista	II	Posibles intercambios y ajustes del menú que no alteren el balance nutricional, pero equilibren costos. Realizar la verificación del balance económico y proceder en congruencia con las normas contractuales.	Calcular adecuadamente los costos asociados a la ejecución del contrato, previo a la presentación de la oferta. Tener definidas listas de intercambios.
		Reserva activa y recursos no aprovechados para mejorar, ampliar o cualificar servicio.	II	Seguimiento a la ejecución financiera hasta la liberación de los recursos y la reinversión. Requerimiento al interventor/supervisor y a Hacienda a fin de proceder a la liberación.	Requerimiento preventivo al interventor/supervisor y a Hacienda para adelantar proceso de liberación. Pueden ser mejoras de servicio (locativas o de menaje), ampliar el servicio (cupos o días de servicio) o cualificar complementos (cambio de tipo de complemento o 2 complementos durante la jornada). Todo esto es posible y es la ET quien debe tener claras sus principales necesidades y prioridades, pues estos saldos son un pequeño alivio.
		Alistar entregas inadecuadas de alimentos (cantidad, calidad e inocuidad,) para equilibrar los costos del contrato.	I	Realizar inspección técnica en alistamiento hasta garantizar el cumplimiento y recurrir a las acciones establecidas en el contrato ante incumplimientos	Entregar las fichas técnicas a los operadores de los alimentos que harán parte del PAE con criterios de calidad microbiológica, sensorial y nutricional. Además, tener lineamientos técnicos para garantizar el cumplimiento de las minutas patrón y del ciclo de menús

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos financieros: enfocados en el manejo de los recursos como la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos a proveedores, entre otros.	Ejecución y seguimiento	Realizar un seguimiento jurídico y financiero inadecuado al contrato. Realizar el pago de complementos alimentarios sin verificaciones de cumplimiento de entrega por parte de las sedes educativas. Realizar pagos a los operadores en tiempos inadecuados que lleven a la suspensión del servicio.	I	Glosar los valores que correspondan a los incumplimientos de cantidad, calidad e inocuidad sensorial y nutricional y demás aspectos contractuales. Determinar el calendario y el proceso de pago a proveedores. Exigir registros de beneficiarios del complemento alimentario por sede educativa para soportar el pago a los proveedores.	Realizar una inspección técnica acorde con la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]), contrato legal y lineamientos técnico-administrativos del PAE. Capacitar a los proveedores en el adecuado diligenciamiento de los formatos del PAE para soportar los pagos.
		Demora de la ET en los pagos que puede afectar el desarrollo normal del contrato. Falta de oportunidad y celeridad en la revisión de los documentos radicados por el contratista para pagos. Eventual demora o suspensión del servicio.	I	Agilizar la revisión y aprobación de la documentación para pagos radicada por el contratista.	Garantizar el cumplimiento de los cronogramas para radicación y revisión de documentos al interior de la entidad.
		Desviación de recursos destinados al PAE a otros fines	I	Establecer controles financieros y auditorías periódicas	Garantizar la asignación y el uso adecuado de los recursos para el PAE
	Cierre y evaluación	No declarar incumplimientos al contrato con el debido proceso jurídico.	II	Realizar el debido proceso y seguimiento a los incumplimientos técnicos del PAE para garantizar el objeto contractual y el objetivo del PAE.	Realizar acompañamiento jurídico a la ejecución técnica y financiera del PAE.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos financieros: enfocados en el manejo de los recursos como la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos a proveedores, entre otros.	Cierre y evaluación	Identificar recursos sin ejecutar en vigencias anteriores con destinación específica para la ejecución del PAE No contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de la legislación nacional vigente (véase la referencia [14]).	II	Seguimiento adecuado a la ejecución de recursos del PAE para identificar los excedentes de vigencias anteriores. Realizar un seguimiento adecuado con el acompañamiento de la Secretaría de Hacienda en la ejecución de los recursos del PAE.	Definir procedimientos de identificación de excedentes e incluirlos en el procedimiento de planeación de la ejecución del PAE.
		Falta de transparencia en la gestión de recursos del PAE (corrupción)	I	Implementar políticas anticorrupción y mecanismos de denuncia	Auditorías internas y externas para detectar y prevenir prácticas corruptas
Riesgos de cumplimiento: asociados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.	Planeación e inicio	Planear el componente técnico sin que la minuta patrón y ciclo de menús definidos sean acordes al tipo de complemento alimentario, la modalidad de atención y el grupo poblacional.	I	Garantizar el cumplimiento de los lineamientos técnico-administrativos del PAE.	Incluir en los pliegos de contratación los lineamientos técnico-administrativos del PAE.
		Falta de capacidad o de recursos para una supervisión eficaz	I	Plan de mejora de la supervisión; asignar recursos y capacitación a las Secretarías de Educación o a la entidad contratante del PAE	Planeación de las interventorías y supervisiones, y apoyos de supervisión.
	Contratación y alistamiento	Contratación de la ejecución del PAE sin cumplir lo establecido en la Ley 2167 de 2021 No cumplimiento de lo establecido en la Ley 2167 de 2021	I	Verificación de las etapas contractuales oportunas para cumplir con la iniciación del calendario escolar y con las coberturas necesarias	Definir desde la planeación unos cronogramas de contratación ajustados a los tiempos y las realidades del contexto de la ET. Revisar periódicamente los cronogramas de las diferentes etapas contractuales para determinar que esté dentro de los tiempos necesarios para el cumplimiento de la Ley 2167 de 2021
		Afectación a los estudiantes por anteponer intereses derivados de la obtención del contrato a la calidad y/o cantidad de servicio.	I	Publicación en todas las etapas de los procesos contractuales. Asegurar el cumplimiento transparente de los principios contractuales para la selección objetiva	Difusión amplia en cada etapa de los procesos.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos de cumplimiento: asociados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.	Contratación y alistamiento	Afectación en la calidad del servicio por vinculación de personal no idóneo.	II	Publicación en todas las etapas de los procesos contractuales. Asegurar el cumplimiento transparente de los principios contractuales para selección objetiva.	Difusión amplia en cada etapa de los procesos.
		No garantizar las condiciones higiénico-sanitarias según la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]) por parte del operador y las sedes educativas desde el alistamiento.	II	Hacer seguimiento al alistamiento para garantizar las condiciones higiénico-sanitarias en toda la cadena de suministro	Incluir en los pliegos de contratación los lineamientos técnico-administrativos del PAE y la normativa nacional aplicable.
	Ejecución y seguimiento	Fallas en la logística y la organización que afecten la prestación del servicio. Deficiencias en la capacidad operativa del operador que le impidan cumplir eficientemente el contrato. Incumplimiento en la prestación de los servicios contratados	III	Establecer planes de contingencia y mejorar la logística. Afectación de la póliza o garantía única. Proceso administrativo sancionatorio.	Monitorear constantemente la cadena de suministro y transporte. Exigir al contratista la constitución de la póliza de cumplimiento y/o calidad del servicio.
		Situaciones de orden público que puedan alterar la seguridad e integridad de los bienes y de las personas que prestan el servicio. Suspensión de la prestación de los servicios contratados por causas externas no atribuibles al contratista relacionadas con el orden público. Incapacidad para la prestación del servicio por condiciones mínimas de seguridad física.	I	Planes de contingencia para garantizar la prestación del servicio. Coordinar con autoridades para garantizar la seguridad en la distribución, y adecuar el programa a los planes de manejo de las instituciones educativas En caso de suspensión del servicio académico, ajustar el PAE a esos mismos tiempos.	Conocimiento del territorio donde se ejecutará el contrato y sus dinámicas sociales. Análisis de riesgos y planificación de contingencias en zonas de conflicto

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos de cumplimiento: asociados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.	Ejecución y seguimiento	Pago no oportuno por parte del contratista a toda clase de proveedores en relación con compras, alquileres, prestación de servicios, contratos, trabajadores, entre otros. Demandas hacia el contratista que pueden desgastar a la entidad en procesos jurídicos. Posible afectación del servicio por demandas al contratista.	I	Acciones de la supervisión que conminen al contratista a cumplir sus obligaciones.	Solicitar información de pagos y de paz y salvos, y liquidación del contrato.
		Compra de alimentos por parte del operador que no cumplen los criterios establecidos contractualmente (calidad e inocuidad).	I	No reconocer los valores que correspondan, debido a incumplimientos de cantidad, calidad microbiológica, sensorial y nutricional y demás aspectos contractuales, como la minuta patrón y ciclo de menús	Realizar seguimiento a la ejecución técnica para garantizar las condiciones higiénico-sanitarias, minuta patrón y ciclo de menús contractualmente. Generar cláusulas en el contrato para el incumplimiento.
		Entregar cantidades de alimentos que no corresponden al total de complementos alimentarios. por exceso o por defecto, en las sedes educativas	III	No reconocer los valores que correspondan, debido a los complementos que entregue el operador, por exceso o por defecto, en las sedes educativas respecto a los cupos asignados. Comunicación rápida de la sede educativa al equipo PAE para ajustar las entregas para cumplir con la obligación del operador.	Realizar una adecuada planeación de priorización por sedes educativas y ajustes pertinentes y contextualizados.
		Incumplir las BPM, de modo que pueda desencadenar en una ETA	I	No reconocer el valor de los complementos alimentarios al operador cuando se demuestre el origen de la ETA. Capacitar al personal manipulador participante del proceso. Documentar la ETA y reportar a la entidad competente.	Capacitar para el cumplimiento de la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]), y las normas afines en el territorio colombiano.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos de cumplimiento: asociados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.	Ejecución y seguimiento	Recibir de forma inadecuada los alimentos en las sedes educativas (cantidad y calidad microbiológica, sensorial y nutricional).	I	Devolver los alimentos que no cumplen con lo estipulado en las fichas técnicas. Capacitar al personal manipulador participante del proceso con las fichas técnicas de los alimentos que hacen parte de la negociación contractual y en los procesos de control (temperaturas, pesaje).	Capacitar para el cumplimiento de la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]), y las normas afines en el territorio colombiano. Aplicar procesos de control para la cantidad y calidad de los alimentos. Implementar y socializar las fichas técnicas de los alimentos que hacen parte de la negociación contractual.
		Almacenamiento y despacho inadecuados de alimentos en las sedes educativas	I	Organizar los procesos de almacenamiento y despacho en el contexto de cada sede educativa y acorde a la normativa. Retirar los alimentos que no cumplen con los criterios de calidad microbiológica, sensorial y nutricional debido al mal almacenamiento. Capacitar al personal manipulador participante del proceso de almacenamiento para garantizar la cantidad y calidad de los alimentos que se despachan a producción.	Capacitar para el cumplimiento de la legislación nacional vigente (véase la referencia [22]), y las normas afines en el territorio colombiano. Aplicar procesos de control para el almacenamiento de los alimentos (perecederos, semiperecederos y no perecederos) para garantizar la cantidad y calidad de los alimentos que se despachan a producción.
		Supervisión insuficiente o ineficaz	I	Plan de mejora de la supervisión.	Establecer mecanismos de coordinación y comunicación efectiva.
Riesgos de cumplimiento: asociados con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con	Ejecución y seguimiento	Interrupción de distribución de alimentos en áreas rurales debido a desastres naturales, clima adverso, entre otros. Interrupción de entrega de alimentos en situaciones de emergencia (debido a pandemias u otras crisis sanitarias).	I	Desarrollar planes de contingencia para condiciones climáticas extremas, teniendo en cuenta que estas determinan todo el servicio educativo, no solo al PAE. Establecer protocolos de salud y seguridad en entregas durante epidemias y pandemias	Análisis con comunidades educativas de sus opciones alternas de funcionamiento escolar. Coordinación con la Unidad de Gestión del Riesgo local y nacional. Planes de contingencia por riesgos sanitarios.

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
su compromiso ante la comunidad.	Cierre y evaluación	Pagar de forma inadecuada el total de complementos alimentarios entregados por sede educativa. Cerrar el contrato sin realizar las declaraciones de incumplimiento al contrato.	I	Realizar el pago a operadores solo con registros de entrega por sede y avalados por el personal competente y definido por la norma. Declarar incumplimientos al contrato de acuerdo con el debido proceso definido por el área jurídica.	Realizar un proceso de control de los registros de complementos efectivamente entregados por sede educativa, para garantizar el pago adecuado a los proveedores.
Riesgos de tecnología: relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión como el manejo y actualización de las bases de datos para la priorización.	Planeación e inicio	No publicación de la documentación del proceso de selección en el SECOP. Falta de publicidad en el proceso de contratación y de los documentos contractuales. Falta de publicidad de la gestión contractual del PAE	I	Posibles sanciones disciplinarias	Verificar que la entidad estatal publique la contratación del PAE
		Uso inadecuado y reportes erróneos en el SIMAT, SCHIP Y DACO, bases de datos y demás sistemas de información Pérdida de información del SIMAT, SCHIP, SIPAE	I	Actualizar bases de datos y aplicativos para definir cupos en el proyecto de pliegos y pliegos de contratación. Análisis de la seguridad de la información	Capacitar en el manejo de bases de datos y aplicativos propios del PAE para el adecuado funcionamiento. Asegurar la información y proteger las bases de datos
		Hallazgos por inconsistencia en la información, que pueden implicar afectación en recursos y responsabilidades fiscales y disciplinarias.	II	Verificación de idoneidad del personal y del cumplimiento de reportes con oportunidad y calidad. Capacitación del personal y verificación de la consistencia en la información cargada.	Capacitación específica y monitoreo de los procesos de carga de información.
	Contratación y alistamiento	Entregar bases de datos desactualizadas a los operadores y sin la debida priorización por sedes.	I	Verificar que los cupos definidos por sede educativa estén actualizados para la etapa de alistamiento.	Actualizar las bases de datos y los aplicativos para entregar los cupos en la etapa de contratación y alistamiento.
	Ejecución y seguimiento	No actualizar las bases de datos acorde con las dinámicas propias de cada sede educativa	I	Verificar que los cupos definidos por sede educativa se actualizan durante la ejecución, según el contexto de cada sede educativa.	Actualizar las bases de datos durante la ejecución y controlarlas para garantizar la eficiencia de los complementos alimentarios entregados por sede educativa

Clase de riesgo	Etapas	Identificación del peligro (RIESGO)	Valoración de riesgo	Acción correctiva	Oportunidad (Acción preventiva)
Riesgos de tecnología: relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión como el manejo y actualización de las bases de datos para la priorización.	Cierre y evaluación	En el trámite para los pagos del servicio pueden surgir hallazgos por: inconsistencias entre servicio y pagos; por falta de soportes del servicio; por pago sin requerimientos del servicio; entre otros.	II	Interventoría y/o supervisión a comprobantes y liquidaciones	Conformar y poner en funcionamiento los CAE que permitan verificar la prestación del servicio PAE. Sistematización de comprobantes y verificación con los rectores y los CAE.
		No contar con las herramientas necesarias para contar con la información de la ejecución del programa	III	Verificación de la existencia de las herramientas necesarias y el personal idóneo para el reporte de información Revisar los procesos de identificación, consolidación y carga de información que permitan el correcto reporte de la ejecución del PAE.	Identificar los puntos de control críticos entre la ejecución del PAE y la traza documental para el reporte de información

B.3 MATRIZ DE RIESGOS

Para elaborar la matriz de riesgos se puede seguir a manera de ilustración lo indicado en la referencia [35], y como se indica en la Figura B.1:

N°	Clase	Fuente	Etapas	Tipo	Descripción (Qué puede pasar y, cómo puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	¿A quién se le asigna?	Tratamiento/Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento	¿Afecta la ejecución del contrato?	Persona responsable por implementar el tratamiento	Fecha estimada en que se inicia el tratamiento	Fecha estimada en que se completa el tratamiento	¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad ¿Cuándo?	Monitoreo y revisión
1																				
2																				
3																				

Figura B.1. Ejemplo de una matriz de riesgo (para el proceso de contratación)

BIBLIOGRAFÍA

- [1] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1955 de 2019 (25, mayo, 2019), “Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 pacto por Colombia, pacto por la equidad”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 50.964, mayo 2019, 472 pp.
- [2] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 218 de 2020 (14, febrero, 2020), “por el cual se establece la estructura interna de la Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar. Alimentos para aprender”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 51.228, febrero 2020, pp. 11-14
- [3] UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. Resolución 335 de 2021 (23, diciembre, 2021), “Por la cual se expiden los Lineamientos Técnicos. Administrativos, los Estándares y las Condiciones Mínimas del Programa de Alimentación Escolar - PAE”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 51.916, enero 2022, pp. 25-30.
- [4] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Anexo Técnico de Alimentación Saludable y Sostenible en el PAE. Bogotá, Colombia: UApA, 23 de diciembre de 2021, 64 pp.
- [5] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Anexo Técnico Administrativo y Financiero. Bogotá, Colombia: UApA, 23 de diciembre de 2021, 28 pp.
- [6] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar. Alimentos para Aprender. Anexo Técnico: Administrativo y Financiero. Herramienta 01. Guía para la elaboración del análisis económico del sector y estudio de costos del PAE. Bogotá, Colombia: UApA, 23 de diciembre de 2021, 16 pp.
- [7] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Anexo Técnico: Seguimiento y Monitoreo. Bogotá, Colombia: UApA, 18 de julio de 2022, 27 pp.
- [8] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Anexo Técnico de Calidad e inocuidad. Bogotá, Colombia: UApA, 23 de diciembre de 2021, 97 pp.
- [9] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Anexo Técnico: Participación ciudadana. Bogotá, Colombia: UApA, 23 de diciembre de 2021, 21 pp.
- [10] COLOMBIA. UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR. ALIMENTOS PARA APRENDER. Anexo Técnico: Compras Públicas Locales. Bogotá, Colombia: UApA, 23 de diciembre de 2021, 17 pp.
- [11] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resolución 18858 de 2018 (11, diciembre, 2028), “Por la cual se expiden los Lineamientos Técnicos. Administrativos, los Estándares y las Condiciones Mínimas del Programa de Alimentación Escolar. PAE para

- Pueblos Indígenas”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 50.820, diciembre de 2018, pp. 565-571.
- [12] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Ley 2042 de 2020 (27, julio, 2020), “por medio de la cual se otorgan herramientas para que los padres de familia realicen un acompañamiento eficaz con el fin de cuidar los recursos del PAE”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 51.388, julio de 2020, pp. 24-25.
 - [13] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 2046 de 2020 (6, agosto, 2020), “por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 51.398, agosto de 2020, pp. 1-4.
 - [14] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 2167 de 2021 (22, diciembre, 2022), “Por medio del cual se garantiza la operación del Programa de Alimentación Escolar (PAE) durante el calendario académico”. Consultado el 2023/08/14. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 51.896, diciembre de 2022, pp. 1-2.
 - [15] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 2195 de 2022 (18, enero, 2022), “Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 51.921, enero de 2022, pp. 1-14.
 - [16] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 846 de 2023 (29, mayo, 2023), “Por el cual se modifican y adicionan disposiciones al Decreto número 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación- y se reglamenta la Ley 2167 de 2021”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 52.410, mayo de 2023, pp. 98-99.
 - [17] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1075 de 2015 (26, mayo, 2015), “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 49.524, mayo de 2015, pp. 816-916
 - [18] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 819 de 2003 (9, julio, 2003), “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 45.243, julio de 2003, pp. 12-14
 - [19] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1852 de 2015 (16, septiembre, 2016), “Por el cual se adiciona el Decreto número 1075 de 2015 Único Reglamentario del Sector Educación, para reglamentar el parágrafo 4° del artículo 136 de la Ley 1450 de 2011, el numeral 20 del artículo 6° de la Ley 1551 de 2012, el parágrafo 2° del artículo 2° de la Ley 715 de 2001 y los artículos 16, 17, 18 y 19 de la Ley 1176 de 2007, en lo referente al Programa de Alimentación Escolar (PAE)”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 49.637, septiembre de 2015, pp. 46-48
 - [20] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 115 de 1994 (8, febrero, 1994), “Por la cual se expide la ley general de educación”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 41.214, febrero de 1994

- [21] CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 21 de 1991 (4, marzo, 1991), "Por medio de la cual se aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra 1989". Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 39.720, marzo de 1991.
- [22] COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 2674 de 2013 (22, julio, 2013), "Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones". Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 48.862, julio de 2013, pp. 4-12.
- [23] PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible? [sitio web]. Nueva York, EE. UU: PNUD, s.f. Consultado el 5 de septiembre de 24, <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- [24] COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, Potencia Mundial de la Vida. Bogotá, Colombia: Oficina Asesora de Comunicaciones, 2023, 848 pp.
- [25] COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Bogotá, Colombia: Oficina Asesora de Comunicaciones, 2023, 344 pp
- [26] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. The Process Approach in ISO 9001:2015. Ginebra, Suiza: ISO, s.f., 7 pp. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001_2015_process_approach.pdf
- [27] NACIONES UNIDAS. Report of the World Commission on Environment and Development/ Brundtland Report, Our Common Future. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 1987. Consultado el 2023/09/07. Disponible en <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- [28] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 2015, Edición 3.0, 56 pp.
- [29] UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR - ALIMENTOS PARA APRENDER. Resolución 07797 de 2015 (29, mayo, 2015) "Por medio de la cual se establece el proceso de gestión de la cobertura educativa en las Entidades Territoriales Certificadas". Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional, s.f., 13 pp. Consultada el 2023/09/07. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-351282_recurso_1.pdf
- [30] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 1474 de 2011 (12, julio, 2011), "Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública". Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 48.128, julio de 2011, pp. 1-18.
- [31] COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Circular Externa Única. CCE-EICP-MA-06 Versión: 03 del 27 de diciembre de 2023. Bogotá, Colombia: Colombia Compra Eficiente, 2022. Disponible en: https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_circulares/circular_externa_unica_version_3_vf49.pdf

- [32] COLOMBIA. MINISTERIOS DE EDUCACIÓN NACIONAL Y MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Resolución 2248 de 2018 (30, julio, 2018), “Por la cual se reglamentan las cuentas maestras del Programa de Alimentación Escolar”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 50.677, agosto de 2018, pp. 43-46
- [33] COLOMBIA. CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública - SCHIP [Página web]. Bogotá, Colombia: La Contaduría, s.f. Disponible en: https://www.chip.gov.co/WebHelp/Sistema_SCHIP.htm
- [34] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Project, Programme and Portfolio Management. Vocabulary. ISO/TR 21506. Ginebra, Suiza: ISO, 2018, 9 pp.
- [35] COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. Manual para la Identificación y Cobertura del Riesgo en los Procesos de Contratación. M-ICR-01. Bogotá, Colombia: Colombia Compra Eficiente, 2013, 16 pp. Disponible en: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_manual_cobertura_riesgo.pdf
- [36] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Sustainable Procurement. Guidance. ISO 20400. Ginebra, Suiza: ISO, 2017, 52 pp.
- [37] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Social Responsibility and Sustainable Development. Guidance on Using ISO 26000:2010 in the Food Chain. ISO/TS 26030. Ginebra, Suiza: ISO, 2019, 40 pp.
- [38] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Lineamientos Técnico Administrativos del Programa De Alimentación Escolar (PAE). Bogotá, Colombia: El Ministerio, s.f. Consultado 2023/09/28. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-327168_archivo_pdf_lineamientos_Febrero27.pdf
- [39] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL; UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR-ALIMENTOS PARA APRENDER. Estrategia de transparencia y eficiencia en el Programa de Alimentación Escolar (PAE): Nota técnica. Bogotá, Colombia: MEN, 2022, 67 pp. Consultado 2023/09/29. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_8.pdf
- [40] CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Bogotá, Colombia: Gaceta Constitucional, No.116 de 20 de julio de 1991, Segunda edición. Disponible en: https://www.senado.gov.co/images/Archivospdf/elsenado/Normatividad/constitucion_politica.pdf
- [41] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1499 de 2017 (11, septiembre, 2017), “por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 50.353, septiembre de 2017, pp. 6-8
- [42] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Manual Sistema Integrado de Planeación y Gestión. Proceso de Direccionamiento Estratégico. Bogotá, Colombia: Oficina Asesora de Planeación, septiembre de 2022, Versión 36, 36 pp. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34702994/Manual_sistema_integrado_planeacion_gestion_v36.pdf

- [43] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Risk Management. Guidelines. ISO 31000. Ginebra, Suiza: ISO, 2018, 16 pp. (NTC-ISO 31000, Gestión del riesgo. Directrices)
- [44] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de Auditoría para Entidades Públicas. Bogotá, Colombia: Función Pública, octubre de 2015, Versión 2. Disponible en: <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Gu%C3%ADaAuditoriaEntidadesPublicas+V2Octubre2015/fcf84a18-5c74-480a-83c4-2a25ec49bea1>
- [45] EQUIPO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL. Glosario Equipo De Seguridad Alimentaria Y Nutricional. Medellín, Colombia: Secretaria de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos, 2020
- [46] GTC 265:2016 (Ed. 1.0), Directrices para abordar la sostenibilidad en las normas
- [47] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la administración del riesgo. Bogotá, Colombia: DAFP, 2011, cuarta edición, 52 pp. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- [48] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45:2012. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 2012, Edición 3.0, 34 pp.
- [49] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. NTC-ISO 37001. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 2017, Edición 1.0, 57 pp.
- [50] UNICEF. El Enfoque Basado en los Derechos de la Niñez. Serie de formación sobre el enfoque basado en los derechos de la niñez. Santiago, Chile, marzo de 2022. CONSULTADO EL 2023/10/13. Disponible en: <https://www.unicef.org/chile/media/7021/file/mod%201%20enfoque%20de%20derechos.pdf>
- [51] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES. Guía para las normas de control interno del sector público. Viena, Austria: INTOSAI, 2019, 87 pp. Disponible en https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100s.pdf
- [52] CODEX ALIMENTARIUS. CXS 1-1985, Rev 2018. Norma general para el etiquetado de los alimentos preenvasados.
- [53] CODEX ALIMENTARIUS. CXC 1- 1969, Rev. 2022. Principios generales de higiene de los alimentos.
- [54] CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA SOCIAL. Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN). Conpes Social 113. Bogotá, Colombia: CONPES, 2008, 48 pp. Consultado el 2023/11/07. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Social/113.pdf>

- [55] INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO - ICA. Resolución 150 de 2003 “Por la cual se adopta el Reglamento Técnico de Fertilizantes y Acondicionadores de Suelos para Colombia”.
- [56] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-983/05. PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS-Relación con el tema territorial, régimen económico y respecto de los derechos fundamentales. COMPETENCIAS ENTRE LA NACIÓN Y LAS ENTIDADES TERRITORIALES EN MATERIA DE EDUCACIÓN. Principio de subsidiaridad. Consultado 2023/11/07. Disponible en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/C-983-05.htm>.
- [57] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Concepto 559491 de 2020. Bogotá, Colombia: DAFP, 2020. Consultado 2023/11/07. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=157766>
- [58] COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. 24 de agosto de 2023. “Por el cual se adiciona la Sección 5 al Capítulo 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 y se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Popular”. Consultado 2023/11/08. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/normatividad/proyectos-de-normatividad/proyectos-de-decreto-2023/25-08-2023-mj-pd-funcionamiento-del-consejo-nacion.aspx>
- [59] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001 en el gobierno local. GTC-ISO 18091. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 2019, Edición 1.0, 82 pp.
- [60] ONU. Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (CESCR), Observación general N° 12: El derecho a una alimentación adecuada (artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales), 12 mayo 1999, párrafo 6, disponible en esta dirección: <https://www.refworld.org/es/docid/47ebcce12.html>
- [61] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1437 DE 2011, “Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.
- [62] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY ESTATUTARIA 1757 DE 2015, “Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”.
- [63] COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-149/10, Distribución de competencias en distintos niveles territoriales-Aplicación de principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad. Macroyectos de interés social nacional-Desplazan las competencias asignadas a los concejos municipales o distritales en materia de adopción, elaboración, revisión y ejecución de los planes de ordenamientos territoriales. Consultado el 2023/11/14. Disponible en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2010/C-149-10.htm>
- [64] COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO; MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL; MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. Resolución 2394 de 2023, “Por la cual se fijan las condiciones de apertura, registro, operación, cancelación y sustitución de las Cuentas Maestras y de las Cuentas Maestras para Pagos Electrónicos (PSE) en las cuales se administran los recursos de las Participaciones de Agua Potable y Saneamiento Básico, Educación, Propósito General, las Asignaciones Especiales y la Asignación para la Atención Integral a la Primera Infancia del

- Sistema General de Participaciones y en el Sector Educación las demás fuentes del Programa de Alimentación Escolar (PAE)". Bogotá. Diario Oficial, No 52.530, p 1-15. 2023.
- [65] COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 248 de 2021, "Por el cual se adiciona la Parte 20 al Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con las compras públicas de alimentos". Bogotá. Diario Oficial, No 51.611, p 27-30. 2021.
- [66] BORBÓN RAMOS, Milena Edith. Manual de investigación de brotes de enfermedades transmitidas por alimentos – ETA. Bogotá, Colombia: Instituto Nacional de Salud, 2022. Disponible en <https://www.ins.gov.co/Direcciones/Vigilancia/AnexosETA/Anexo%204.MANUAL%20IEC%20%20ETA.pdf>
- [67] AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. SECOP [página web]. Bogotá, Colombia: La Agencia, 17 de noviembre, 2021. Revisado el 3 de septiembre de 2024. Disponible en <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop>
- [68] COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. SIMAT en Sistema Nacional de Información de la Educación Superior [Página web]. Bogotá, Colombia: El Ministerio, s.f. revisado el 3 de septiembre de 2024. Disponible en <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/258395>:
- [69] CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 850 de 2003 (18, noviembre, 2003) "por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas". Bogotá, Colombia: Diario Oficial, No. 45.376, noviembre de 2003, pp. 10-12.
- [70] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Fertilizantes y acondicionadores de suelos. NTC 1927. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 2015, Edición 6.0, 26 pp.
- [71] COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Lineamientos para la adquisición y preparación de alimentos saludables y su implementación en los procesos contractuales de los programas de asistencia alimentaria a cargo del Estado. Bogotá: El Ministerio, 2022, 108 pp.
- [72] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. NTC-ISO 9001. Bogotá, Colombia: ICONTEC, 2015, Edición 5.0, 33 pp.

La normalización fomenta la productividad, competitividad y crecimiento sostenible. Tu participación en el proceso de normalización nos permite aportar a la construcción de un mejor país. **Accede a toda la información en los siguientes portales:**



econecta.icontec.org/

La normalización a un clic. Participa en el proceso de Normalización de manera más activa a través de nuestra plataforma e-conecta.



ecollection.icontec.org/

Información que evoluciona, conocimiento que avanza. Conoce nuestro servicio de suscripción al catálogo de normas nacionales e internacionales que tenemos para ti. Más información cdi@icontec.org

Tienda Virtual

www.tienda.icontec.org

Conoce nuestra sala de consulta virtual y las normas técnicas, publicaciones y cursos de tu interés, por medio de la tienda virtual.



www.campus.icontecvirtual.edu.co

Conoce nuestra oferta académica y los recursos educativos gratuitos que ponemos a tu disposición para impulsar tu desarrollo.

Somos expertos en cada sector económico:



Tenemos una amplia presencia en Colombia y Latinoamérica

COLOMBIA
Apartadó
Armenia
Barranquilla
Barrancabermeja
Bogotá
Bucaramanga
Cali
Cartagena

Cúcuta
Manizales
Medellín
Montería
Ibagué
Neiva
Pereira
Pasto
Villavicencio

LATAM
Bolivia
Costa Rica
Chile
Ecuador
El Salvador
Guatemala
Honduras
México

México
Panamá
República Dominicana
Perú

Canales de atención al cliente:

Colombia: #426
Resto del país: 01 8000 94 9000
cliente@icontec.org

Contamos con 60 años de trayectoria