

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Factores de éxito del modelo de cogestión del Programa de  
Alimentación Escolar Qali Warma: Estudio de caso del CAE exitoso  
de la IE N° 257 del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas de  
la Unidad Territorial de San Martín**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

**AUTORA**

CARLA GIANNINA ACOSTA NAVARRO

**ASESOR**

CARLOS TORRES HIDALGO

Junio, 2019

## RESUMEN

En los países en vías de desarrollo, la desnutrición crónica y la anemia infantil son reconocidas como problemas de salud pública que se manifiestan a lo largo del ciclo vital. Así pues, el Perú no ha sido ajeno a esta realidad, y en el año 2013 el gobierno peruano, con el propósito de luchar contra la desnutrición infantil, creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma bajo la competencia del ente rector del Ministerio de Desarrollo de Inclusión Social. Este programa brinda un servicio alimentario de calidad para niñas y niños a partir de los tres años en instituciones educativas públicas, el cual se desarrolla bajo un modelo de cogestión que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y los sectores público y privado. Esta investigación busca visibilizar y analizar un estudio de caso exitoso del Programa con el propósito de mejorar la gestión del mismo bajo enfoque intercultural que promueve el entendimiento y respeto de las poblaciones amazónicas. Para lo cual se ha tomado como objetivo de estudio a la institución educativa N° 257 de nivel inicial ubicada en el distrito de Rumisapa, provincia de Lamas del departamento de San Martín. El enfoque de investigación es mixto debido a que se aplicaron una serie de entrevistas a los diversos actores sociales involucrados en el Programa y se realizó observación de campo, asimismo se tomaron datos estadísticos para un mejor análisis. Como resultado se identificaron los siguientes factores de éxito del modelo de cogestión del caso de estudio: la participación de los miembros del Comité de Alimentación Escolar, la gestión articulada de las directoras y la normatividad del Ministerio de Educación.

**Palabras clave:** desnutrición, alimentación escolar, intercultural, participación, gestión articulada.

## **Dedicatoria**

*A mis padres, Julio y Carmen, por haberme forjado como la persona que soy actualmente; muchos de mis logros se los debo a ellos. Gracias por su apoyo incondicional.*



## **Agradecimiento**

*A todas las personas que se involucraron de alguna manera en el desarrollo de esta investigación, por su sabiduría y sencillez.*



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN .....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.2.3. Justificación.....	5
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Diagnóstico General del Programa .....	8
2.1.1. Modelo de Cogestión.....	10
2.1.2. Estrategias del Programa.....	13
2.1.3. Cobertura del Programa.....	15
2.1.4. Análisis presupuestal del Programa.....	17
2.2. Política Pública y enfoques sociales .....	20
2.2.1. Enfoque de Derechos.....	22
2.2.2. Enfoque de Capital Social.....	26
2.2.3. Enfoque de Empoderamiento.....	29
2.2.4. Enfoque de Gobernanza.....	29
2.2.5. Enfoque Intercultural.....	31
2.2.6. Enfoque de Género.....	32
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO .....	34
3.1. Diseño de la investigación .....	34
3.2. Determinación y selección de la muestra.....	35
3.2.1. Población objetivo.....	35
3.2.2. Universo de la población objetivo.....	35
3.2.3. Método de muestreo.....	36
3.2.4. Determinación de la muestra.....	36
3.2.5. Método de selección de la muestra.....	36
3.3. Variables e indicadores .....	36
3.4. Unidades de análisis alineadas a las variables .....	39
3.5. Instrumentos y Fuentes de información alineada a las unidades de análisis y variables.....	39
3.6. Procedimientos de levantamiento de información.....	40
3.6.1. Procedimiento de procesamiento de datos.....	44
3.6.2. Procedimiento de análisis de información (Indicadores y triangulación).....	46

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS .....	47
4.1. Descripción del CAE Exitoso de la IE N°257.....	47
4.2. Características de los miembros del CAE .....	54
4.2.1. Género.....	54
4.2.2. Rol que tienen en el CAE.....	56
4.2.3. Nivel educativo.....	65
4.2.4. Pertenencia a un pueblo indígena.....	67
4.2.5. Uso del idioma originario.....	67
4.2.6. Horas semanales de dedicación. ....	68
4.2.7. Nivel de dominio de los objetivos del Programa.....	69
4.3. Estrategias para promover la participación del CAE .....	74
4.3.1. Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades. ....	75
4.3.2. Asistencia Técnica. ....	77
4.3.3. Encuentro Nacional de CAE con buenas prácticas de gestión y/o prácticas innovadoras. ....	78
4.3. Percepciones de los actores sobre el servicio alimentario del Programa.....	81
4.4. Factores de satisfacción del servicio alimentario del Programa.....	82
4.5. Gestión del Programa.....	84
4.6. Enfoque intercultural en su gestión.....	86
4.6.1. Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades .....	86
4.6.2. Nutrición versus Alimentación .....	88
4.6.3. Preparación e inclusión de alimentos locales.....	90
4.7. Factores de éxito del Programa.....	92
4.7.1. Participación de los miembros del CAE. ....	92
4.7.2. Gestión articulada.....	93
4.7.3. Normatividad del Minedu. ....	94
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
5.1. Conclusiones.....	95
5.2. Recomendaciones.....	100
CAPÍTULO VI: PROPUESTA APLICATIVA .....	103
6.1. Título de la Propuesta.....	103
6.1. Antecedente de la Propuesta.....	103
6.2. Descripción de la Propuesta .....	103
6.3. Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva .....	104
6.3.1. Lineamientos para la adecuada gestión del servicio alimentario .....	104
6.3.2. Plan Anual de Fortalecimiento de capacidades.....	105
6.3.3. Factores que inciden en el consumo de los alimentos. ....	105

6.3.4. La importancia del inicio del año escolar:.....	106
REFERENCIAS .....	107
ANEXOS.....	111



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de Unidades Territoriales según Regiones Alimentarias .....	9
Tabla 2: Cobertura de la UT San Martin.....	15
Tabla 3: Cobertura de la Provincia de Lamas 2018 .....	16
Tabla 4: Cobertura del Distrito de Rumisapa .....	16
Tabla 5: Análisis Presupuestal del Programa (2015, 2016, 2017).....	17
Tabla 6: Tipo de Fuentes de Financiamiento del Programa (2015, 2016, 2017) .....	18
Tabla 7: Gastos del Programa 2015-2016-2017 .....	18
Tabla 8: Número de IE y de usuarios por modalidad de productos y raciones. ....	19
Tabla 9: Gasto en la provisión del servicio alimentario del Programa por modalidad producto y raciones del 2015 al 2017 .....	19
Tabla 10: Número de usuarios atendidos del Programa por modalidad producto y raciones del 2015 al 2017 .....	19
Tabla 11: Costo Unitario por Usuario atendido del Programa por modalidad producto y raciones del 2015 al 2017 .....	20
Tabla 12: Costo por día de atención por modalidad.....	20
Tabla 13: Número de IE visitados en la UT de San Martin.....	36
Tabla 14: Nombre de los Funcionarios Entrevistados .....	40
Tabla 15: Nombre de las IE con CAE exitosos visitados y no visitados .....	41
Tabla 16: Nombre de las IE con CAE no exitosos visitados .....	42
Tabla 17: Nombre de las IE en Comunidades Nativas .....	43
Tabla 18: Nombre de la IE que fue elegida con CAE exitoso en el 2015 y en el 2016 ..	44
Tabla 19: Instituciones Educativas Exitosas Visitadas .....	45
Tabla 20: Instituciones Educativas No Exitosas Visitadas.....	45
Tabla 21: Nombre de los Miembros del CAE de la IE N° 257.....	47
Tabla 22: Género en la UT, Provincia y Distrito .....	54
Tabla 23: Nombre de los miembros del CAE del IE 257 nivel inicial en distrito de Rumisapa .....	55
Tabla 24: Plan Anual de Fortalecimiento de Capacidades a los Actores (para el CAE) .....	55
Tabla 25: Rol del CAE y Cargo en la UT de San Martin.....	57
Tabla 26: Rol del CAE y Cargo en la Provincia de Lamas .....	58
Tabla 27: Rol de CAE y Cargo en el Distrito de Rumisapa .....	58
Tabla 28: Género y rol en el CAE en el departamento de San Martin .....	59
Tabla 29: Género y rol en el CAE en la provincia de Lamas .....	61



Tabla 30: Género y rol en el CAE en el distrito de Rumisapa.....	62
Tabla 31: Nivel Educativo de los Miembros del CAE.....	65
Tabla 32: Nivel Educativo de los Miembros del CAE en la UT .....	66
Tabla 33: Nivel Educativo de los Miembros del CAE en Lamas .....	66
Tabla 34: Nivel Educativo de los Miembros del CAE en Rumisapa.....	66
Tabla 35: Pueblo Indígena en la UT, Provincia y Distrito .....	67
Tabla 36: Pueblo Indígena en la UT, Provincia y Distrito .....	68
Tabla 37: Nombre de los CAE exitosos elegidos a nivel provincial y razones de su elección .....	78
Tabla 38: Rutas de los Monitoreos Locales .....	84
Tabla 39: Género de los monitores de gestión local .....	85
Tabla 40: Profesión de los monitores de gestión local .....	85
Tabla 41: Resultados de las Capacitaciones realizadas en lenguas originarias.....	87



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cocina en la IE N°157.....	48
Figura 2: Lavado de manos en la IE N° 257.....	50
Figura 3: Comedor de la IE N° 257 .....	50
Figura 4: Huertos escolares (Vertical y Horizontal) en la UT San Martin.....	52
Figura 5: Adornos elaborados de material reciclable en la IE N°257.....	53
Figura 6: Sesión demostrativa de preparación de alimentos.....	73
Figura 7: Estrategias y Principales Líneas de Acción del Componente Educativo .....	74



## LISTA DE ACRÓNIMOS

AMAPAFA	Asociación de Madres y Padres de Familia
APAFA	Asociación de Padres de Familia
CAE	Comité de Alimentación Escolar
CC	Comité de Compra
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IE	Institución Educativa
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINEDU	Ministerio de Educación
PNAEQW	Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PRONOEI	Programa No Estandarizado de Educación Inicial
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UT	Unidad Territorial

## INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, el gobierno peruano a través de sus programas de alimentación escolar ha luchado contra la desnutrición crónica y la anemia. Desde el año 1992, el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) tuvo como finalidad combatir la desnutrición de niños menores de 12 años en situación de pobreza. Posteriormente con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en el año 2011, el PRONAA pasó a su control, y en 31 de mayo del 2012, mediante el Decreto Supremo N°008-2012-MIDIS se creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW). La finalidad del programa es brindar un servicio alimentario de calidad acorde con los hábitos locales de consumo y contribuir a mejorar la atención de los niños y niñas de inicial mayores de 3 años de las escuelas públicas.

Siendo la desnutrición un problema grave en el país, el PNAEQW resulta fundamental a fin de brindar un acceso justo a un servicio alimentario de calidad (alimentos nutritivos y balanceados) acorde con los hábitos locales de consumo y contribuir a mejorar la atención de los niños y niñas de inicial (mayores de 3 años) y primaria de las escuelas públicas de todo el país, y de secundaria en las comunidades nativas de la Amazonía peruana. Siendo importante en la agenda de derechos humanos.

Con esta investigación se busca identificar los factores de éxito del modelo de cogestión del CAE exitoso de la institución educativa N°257 de nivel inicial ubicada en el distrito de Rumisapa, provincia de Lamas del departamento de San Martín. Se ha realizado la investigación con el apoyo del equipo técnico de la Unidad Territorial de San Martín y la comunidad educativa de dicha educación educativa.

Analizar el Programa es importante para la gerencia social por su contribución al problema social de la desnutrición y por su aporte como construcción de conocimiento debido a que al estudiar la participación de padres y madres de familia da luz teórica para implementar los programas y proyectos sociales donde resulta relevante el involucramiento activo de este actor social. Asimismo, aborda el enfoque de interculturalidad el cual visibiliza una realidad poco conocida en las investigaciones sobre este Programa.

Esta investigación comprende seis capítulos. El primero corresponde al planteamiento del problema y su justificación. Por ello, se plantea una pregunta general y cinco preguntas específicas. Estas preguntas enmarcan los lineamientos del proceso de investigación con la finalidad de poner en relieve la importancia de este trabajo; así como precisar los aportes a la gerencia social.

El segundo capítulo corresponde al marco conceptual. Se encuentra dividido en dos secciones. El primero hace referencia al diagnóstico general del programa. El segundo es acerca de las políticas sociales y los enfoques de desarrollo.

El tercer capítulo corresponde al diseño metodológico de la investigación y está dividido en seis secciones. La primera se refiere al diseño de la investigación; la segunda tiene que ver con la determinación y selección de la muestra; la tercera se refiere a las variables e indicadores; la cuarta a la unidades de análisis; la quinta muestra los instrumentos y fuentes de información; y la sexta señala los procedimientos de levantamiento de información.

El cuarto capítulo presenta los resultados y analiza los hallazgos. Comprende ocho secciones que van desde la descripción del CAE exitoso, las características de los miembros del CAE, las estrategias de participación y percepciones, hasta el análisis de la gestión del programa y del enfoque intercultural. Finalmente, en la última sección se identifican los factores de éxito del Programa.

El quinto capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones que se rescatan a raíz del análisis de los resultados.

Finalmente, en el capítulo seis se desarrolla la propuesta aplicativa que tiene como fin la mejora continua del programa teniendo como marco referencial a los hallazgos del caso de estudio abordado.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

La desnutrición crónica y la anemia infantil son reconocidas, en los países en vías de desarrollo, como problemas latentes de salud pública que manifiestan a lo largo del ciclo vital. La UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund) enfatiza el problema señalando que se trata de una emergencia silenciosa, no reconocida ni manejada como tal<sup>1</sup> (PAN, 2008). En relación con el tema de la desnutrición:

Las consecuencias van desde una disminución en el coeficiente intelectual, problemas de aprendizaje, retención y memoria, escaso desarrollo muscular y enfermedades infecciosas frecuentes en la niñez, hasta un mayor riesgo a enfermedades crónicas en la edad adulta. En este contexto, los Programas Alimentarios que buscan reducir, e incluso eliminar este problema, son de suma importancia, así como lo es la evaluación del impacto que los mismos están teniendo sobre los beneficiarios (Gajate e Inurritegui, 2002, p. 4).

Con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en el año 2011 se creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, que significa “niño vigoroso” en quechua, como respuesta a los problemas como focalización, alcance, satisfacción de los usuarios, desnutrición y administrativos encontrados en el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)<sup>2</sup>.

El programa tiene como finalidad brindar un servicio alimentario de calidad (alimentos nutritivos y balanceados) acorde con los hábitos locales de consumo y contribuir a mejorar la atención de los niños y niñas de inicial (mayores de 3 años) y primaria de las escuelas públicas de todo el país, y de secundaria en las comunidades nativas de la Amazonía peruana. El programa atiende 2 raciones al día (desayuno y almuerzo) a los quintiles de pobreza 1 y 2 en la modalidad productos; y 1 ración (desayuno) a los quintiles 3, 4 y 5 en la modalidad productos o raciones.

---

<sup>1</sup> El Programa Articulado Nutricional está orientado a conseguir resultados vinculados a la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de 5 años. Comprende un conjunto de intervenciones articuladas entre el Ministerio de Salud, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, la Presidencia del Consejo de Ministros, el Seguro Integral de Salud, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales. La rectoría de este programa estratégico está a cargo del Ministerio de Salud.

<sup>2</sup> El Programa Nacional de Asistencia Alimentaria fue un programa nacional del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES, cuya naturaleza estuvo ligada a la alimentación y nutrición de los menores de 12 años, madres gestantes y lactantes, principalmente en situación de pobreza y extrema pobreza; así como la atención inmediata de las familias y personas damnificadas por los efectos de los desastres naturales o casos fortuitos.

La presente investigación analizará el modelo de cogestión del CAE exitoso de la IE N° 257 del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas de la UT de San Martín, cuyo CAE fue considerado en el 2017 como caso exitoso por su buena gestión del servicio alimentario escolar. Esta selección fue realizada por el programa, para luego participar del Encuentro Nacional de Qali Warma 2017.

En la medida de identificar lo que está funcionando para poder ser incorporado en los procesos de implementación y gestión del programa, la investigación buscará responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito del modelo de cogestión en un Comité Escolar de Alimentación?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Identificar los factores que determinan el éxito del modelo de cogestión de CAE, mediante la identificación de las características de los actores y los roles asumidos en el CAE en la cogestión del programa, el análisis de las estrategias implementadas para convocar la participación e involucramiento de los padres de familia; así como los mecanismos desarrollados por el programa para implementar el enfoque intercultural, analizando las percepciones, motivaciones y satisfacción de los actores.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- 1) Analizar las características de los actores, sus roles y el nivel de dominio de información de los objetivos del Programa.
- 2) Identificar y analizar las estrategias del Programa para promover la participación de los padres de familia en el CAE y en su gestión.
- 3) Identificar y conocer los mecanismos del Programa para implementar el enfoque intercultural en su gestión.
- 4) Analizar las percepciones de los actores e identificar los factores de satisfacción en el Programa.
- 5) Formular una propuesta de implementación del enfoque intercultural del Programa.

### 1.2.3. Justificación.

Una buena alimentación es un factor importante para el logro de la calidad en la educación y la mejora en la asistencia y atención de clases. En el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS que da noticia de la creación del programa, se da cuenta de que diversos estudios demuestran que los programas de alimentación escolar al evitar el hambre e incrementar las capacidades cognitivas, repercuten positivamente en los aprendizajes de los niños y niñas.

El programa responde a la necesidad que los estudiantes tengan una buena alimentación que garantice, por un lado, el adecuado desarrollo cognitivo; y por el otro, consecuentemente, el logro de sus aprendizajes. En ese sentido, Romero y otros, en el documento de trabajo "Crónica de una reforma desconocida. Experiencia de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma" menciona que el programa atiende la problemática de:

[...] inadecuada ingesta de alimentos (en términos de calidad y cantidad) de los niños y las niñas que asisten a las instituciones educativas públicas" (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, 2013a, p. 2). Este problema está ligado a la condición socioeconómica de los estudiantes y "las condiciones de la oferta educativa" (2013a, p.2), las cuales traen como consecuencia severos problemas de aprendizaje que refuerzan el ciclo de pobreza y las desigualdades sociales en el país (Romero, 2016, p. 14).

Así pues, se precisa que cerca de un tercio de los niños y adolescentes tienen una ingesta insuficiente de calorías necesarias para realizar aquellas actividades diarias de una persona de su edad y que dicha situación se agrava en zonas rurales del país. (Romero, 2016, p.15). Romero y otros agregan que este déficit calórico está presente sobre todo en aquellos sectores más pobres. Así, más del 70% de estudiantes de inicial y primaria pertenece a hogares en pobreza extrema. Con ello, la ingesta inadecuada de calorías es producto no sólo de un bajo consumo de estas, sino también de una deficiente ingesta de nutrientes de calidad; de manera que los productos consumidos por los niños no son suficientes para satisfacer sus necesidades alimenticias y de salud que, como señalamos, repercute en la atención en clases y la respuesta a estímulos y la memoria desencadenando entonces un bajo nivel de aprendizaje y desarrollo (2016, p. 15).



De acuerdo con la Norma de Cogestión, la distribución y servido de los alimentos se realiza antes de la jornada escolar en la mañana.<sup>3</sup> Ya que el consumo del desayuno garantiza un aporte de los nutrientes requeridos para el proceso de adquisición cognitiva. La combinación adecuada de nutrientes influye de manera positiva en el rendimiento cognitivo (Herrera y Criales, 2013). Tomar desayuno genera dos mecanismos biológicos: Uno se refiere a los rápidos cambios metabólicos y neurohormonales asociados con el suplemento inmediato de energía y nutrientes al cerebro. otro se refiere a las continuas contribuciones del desayuno al estado nutricional de las personas a lo largo del tiempo (Sánchez y Serra, 2000) En resumen, tomar desayuno: 1) asegura el crecimiento y desarrollo del niño adecuándose a su estado físico, 2) previene enfermedades que se presentan en el adulto, 3) evita o disminuye el consumo de alimentos menos apropiados, 4) mejora el rendimiento intelectual, físico y la actitud en el trabajo escolar y 5) contribuye a la prevención de la obesidad y de enfermedades no transmisibles.

Además, los procesos de alimentación y nutrición están muy influenciados por aspectos socioculturales, biológicos y ambientales, e influyen en desarrollo y crecimiento y maduración biopsicosocial del niño<sup>4</sup>. Es preciso que los niños y niñas adquieran rutinas saludables, aunque para ello debemos tener en cuenta elementos de tipo fisiológico, familiar y social, los cuales tienen un fuerte predominio. La alimentación y la nutrición en educación infantil son muy importantes ya que es una etapa de la vida en la que el niño tiene cambios de forma constante (Maya y Naranjo, 2015).

El programa afronta la problemática de los y las escolares que se encuentran en situación de pobreza, y que a causa de ello no ven satisfechas sus necesidades de alimentación, lo que repercute en su salud y desarrollo cognitivo, evidenciándose en los niveles de logro de aprendizaje y asistencia escolar por debajo de lo esperado.

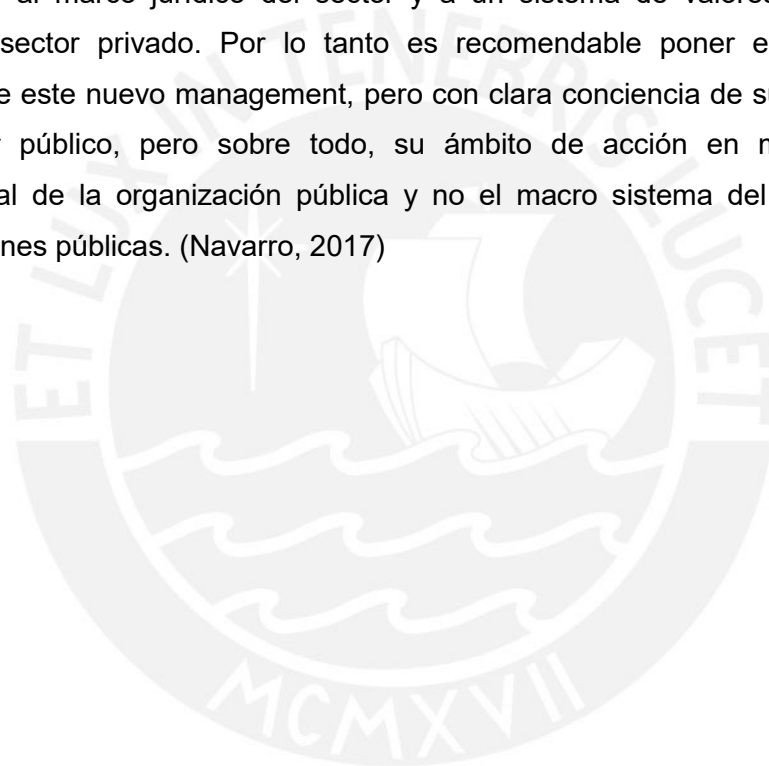
Analizar el programa es importante por su contribución al problema social de la desnutrición, por su aporte como construcción de conocimiento ya que estudiar la participación de padres y las madres de familia da luz teórica para implementar los programas y proyectos sociales donde resulta relevante el involucramiento activo de este actor social.

---

<sup>3</sup> Con fecha 2 de noviembre del 2017, la Resolución Viceministerial 325-2017-MINEDU se aprobó la norma para la cogestión del servicio alimentario implementado con el Programa Nacional Escolar Qali Warma en las instituciones educativas y programas no escolarizados públicos de la educación básica.

<sup>4</sup> Existe una diferencia entre crecimiento y desarrollo. Crecimiento: es el aumento gradual de tamaño del cuerpo y de sus órganos. Desarrollo: es el aumento en las capacidades y funciones desempeñadas por el organismo, incluido el cerebro. En este periodo, los niños y niñas se están desarrollando tanto físicamente como intelectualmente por lo que necesitan un aporte adecuado de macronutrientes como micronutrientes. A la vez coincide con la etapa de crecimiento, por lo que debe de haber una nutrición sana, equilibrada y completa (Maya y Naranjo, 2015).

Mi investigación principalmente quiere contribuir a la gestión del servicio alimentario tanto en gabinete como en campo. Debido a que mi investigación, a partir de la oportunidad de recoger la experiencia exitosa que fue catalogada con el Comité de Alimentación Escolar exitoso del año 2017, se buscó establecer cuáles son los factores de éxito para ser sistematizados y replicados por otras Unidades Territoriales. El nuevo paradigma de gerencia pública aún en construcción y evolución, surge de la preocupación por incorporar al sector público aquellas técnicas y conceptos que han tenido éxito en el sector privado, tratando como plantea Osborne y Gaebler de incorporar el espíritu empresarial en la administración pública. Obviamente este traslado no puede ser mimético y automático, sino que requiere de una gran dosis de creatividad y adaptabilidad al marco jurídico del sector y a un sistema de valores radicalmente diferente al sector privado. Por lo tanto es recomendable poner en práctica los postulados de este nuevo management, pero con clara conciencia de sus limitaciones en el sector público, pero sobre todo, su ámbito de acción en más el círculo microgerencial de la organización pública y no el macro sistema del Estado y sus administraciones públicas. (Navarro, 2017)



## CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Diagnóstico General del Programa

El gobierno del Perú, a través de la historia ha sumado esfuerzos para la realización de actividades con la finalidad de apoyar el diseño e implementación de Programas de Alimentación Escolar (PAE). Por ello, en el año 1977 se creó la Oficina Nacional de Apoyo Alimentario. En 1985, se creó el Programa de Asistencia Materno Infantil. En 1989 con el Decreto Supremo N° 059-89 se establece el Programa de Asistencia Directa. En 1992, se creó el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), en su primera etapa apoyo a los comedores populares y luego pasó a la entrega de desayunos escolares a nivel nacional, con el objetivo de combatir la desnutrición de niños menores de 12 años que eran parte de la población de pobreza extrema y de grupos vulnerables cuyo estado constituía un riesgo para el desarrollo humano (Solís, 2015, y SIPI, 1992).

Ángel López, Ingeniero Pesquero, Jefe de UT San Martín Programa desde el 2012 al 2018, quien trabajó como jefe de equipo zonal del PRONAA señala que su trabajo en la liquidación del PRONAA fue la referencia para incorporarse luego como Jefe de la Unidad Territorial de San Martín en el Programa. Con respecto a la implementación del Programa, comenta que los procesos no eran los adecuados. Uno de los principales problemas es que los proveedores locales no estaban preparados para atender a la cantidad de usuarios y tampoco poseía los niveles de calidad e inocuidad de los productos que pedía el Programa. Asimismo, los pagos a los proveedores se retrasaban porque tenían problemas en la entrega y la sede central no procedía sus pagos, a pesar de que los proveedores avisaban los problemas con anterioridad. Además, el programa era centralizado en la toma de decisiones debido a las características de su público objetivo.

Posteriormente, con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en el año 2011, el PRONAA pasó a su control, y en 31 de mayo del 2012, mediante el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS se creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

De acuerdo con el Artículo 2 del Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, el objetivo general del programa es garantizar un servicio alimentario para niñas y niños de instituciones educativas públicas en el nivel de educación inicial a partir de los 3 (tres)

años y en el nivel de educación primaria. Con respecto a los objetivos específicos mencionados, en el Artículo 3 señalan los siguientes:

- (1) garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo con sus características y las zonas donde viven;
- (2) contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia; y
- (3) promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa.

El programa interviene en instituciones educativas públicas (inicial, primaria y secundaria) ubicadas en las zonas en situación de pobreza y pobreza extrema de todo el territorio nacional. Se encuentra distribuida en 8 Unidades Territoriales según Regiones Alimentarias<sup>5</sup>. Existen 27 Unidades Territoriales (ver tabla 1).

**Tabla 1: Distribución de Unidades Territoriales según Regiones Alimentarias**

Región Alimentaria	Unidades Territoriales
Región 1 – Costa Norte	Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad
Región 2 – Sierra Norte	Piura, Cajamarca 1, Cajamarca 2, Amazonas, La Libertad
Región 3 – Amazonía Alta	Amazonas, San Martín, Loreto, Huánuco, Pasco, Junín y Cusco
Región 4 – Amazonía Baja	Ucayali, Loreto y Madre de Dios
Región 5 – Sierra Central	Lima Provincias, Ancash 1, Ancash 2, Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica y Ayacucho
Región 6 – Costa Central	Ancash 2, Lima Metropolitana, Lima Provincias, Ica, Callao y Ancash
Región 7 – Sierra Sur	Arequipa, Cusco, Apurímac, Moquegua, Tacna, Puno
Región 8 – Costa Sur	Arequipa, Moquegua y Tacna

Fuente: Página web del PNAE Qali Warma.

En el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS señala que la población objetivo eran: niñas y niños del nivel de educación inicial a partir de los 3 (tres) años y del nivel de educación primaria en educación básica de instituciones educativas públicas. Asimismo, en el 2014

<sup>5</sup>La clasificación de las 8 regiones alimentarias se realizó en coordinación con Consultoras asociadas a la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), considerándose elementos culturales, geográficos, ecológicos, económicos y sociales en común, que juntos conforman una identidad culinaria compartida entre distintas zonas de una región. Por otro lado, la división por departamentos de las Regiones Alimentarias se realizó clasificando a cada provincia de acuerdo a sus características geográficas (altitud mínima o máxima de sus distritos y región natural a la que pertenecían). Y en aquellas provincias que por su naturaleza se encuentran en dos Regiones Alimentarias, el criterio para su clasificación fue la mayor cantidad de niños que residen en los distritos de una determinada Región Alimentaria.

mediante el Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS, se amplía la población objetivo en lo siguiente:

[...] el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, de forma progresiva, atenderá a los escolares del nivel de educación secundaria de la educación básica en instituciones educativas públicas localizadas en los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonía Peruana, comprendidos en la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas, listados en la Resolución Ministerial N° 321-2014-MC, del Ministerio de Cultura, o la que la reemplace o actualice.

Con respecto a la octogésima séptima de la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018 N°30693, se dispone la atención progresiva de la prestación del servicio alimentario a los escolares de nivel secundario de la modalidad jornada escolar completa, a través del Programa, lo que se financia con cargo al presupuesto institucional de dicho ministerio hasta por la suma de S/ 75 000 000,00 (SETENTA Y CINCO MILLONES Y 00/100 SOLES). Entonces la evolución de la población objetivo del Programa es la siguiente: 1) Decreto supremo N° 0082012-MIDIS: Niñas y niños de nivel inicial a partir de 03 y nivel primario de la educación básica en instituciones educativas públicas, 2) Decreto supremo N° 0062014-MIDIS, 3) Escolares del nivel secundario de la educación básica, en instituciones educativas públicas localizadas en los pueblos indígenas ubicados en la Amazonía peruana, 4) Octogésima Séptima Disposición Complementaria Final de la Ley Nro. 30693: Escolares de nivel secundario de la modalidad Jornada Escolar Completa (JEC).

### **2.1.1. Modelo de Cogestión.**

A través de la Resolución Ministerial N° 16-2013-MIDIS se aprueba la Directiva N° 001-2013-MIDIS, mediante la cual se dispone los procedimientos generales para la operatividad del modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario por parte del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Este modelo constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y los sectores público y privado, a efectos de proveer un servicio de calidad a las y los usuarios del PNAE Qali Warma. Este modelo opera a través de los denominados Comités de Compra y Comités de Alimentación Escolar, que se constituyen a nivel nacional, con la finalidad de adquirir los bienes y servicios, y prestar o gestionar el servicio alimentario para las usuarias y los usuarios del Programa,

respectivamente. Este modelo de gestión supone una nueva posición de los poderes públicos, la adopción de nuevas funciones y la utilización de nuevos instrumentos de gobierno (Subirats, 2010, p. 27).

Con fecha 2 de noviembre del 2017, la Resolución Viceministerial 325-2017-MINEDU aprobó la norma para la cogestión del servicio alimentario implementado con el Programa Nacional Escolar Qali Warma en las instituciones educativas y programas no escolarizados públicos de la educación básica. Con la finalidad de establecer disposiciones que coadyuven a asegurar que las niñas, niños y adolescentes de las instituciones educativas públicas y programas no escolarizados públicos, en tanto sean usuarios del programa, reciban un servicio alimentario de conformidad vigente.

El programa desarrolla un modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario que involucra la participación conjunta y articulada de una serie de actores de la sociedad civil y el sector público, los cuales participan en los Comités de Compra y Comités de Alimentación Escolar.

Los Comités de Compra (CC)<sup>6</sup> se crean para la compra de productos y raciones para la atención del servicio alimentario a los usuarios del Programa. El CC es una organización que en el marco del modelo de cogestión del Programa se encarga de conducir el proceso de compras para la prestación del servicio alimentario, de acuerdo con la programación realizada por el Programa, evalúan las propuestas de los postores, seleccionan al postor más idóneo de acuerdo con los criterios establecidos por el Programa, y suscriben contratos con los proveedores que brindarán el servicio alimentario. Asimismo, realizan el pago correspondiente a los proveedores que cumplieron con sus obligaciones contractuales. Los CC están conformados por representantes de la sociedad civil y entidades públicas involucradas en el modelo de cogestión, los cuales se mencionan a continuación:

- Un (1) representante de los padres de familia del nivel primario de la IE Pública en el ámbito de Comité de Compra, que cuente con mayor número de usuarios del Programa;
- Un (1) representante de los padres de familia del nivel inicial de la IE Pública en el ámbito del Comité de Compra, que cuente con mayor número de usuarios del Programa;
- El Gerente de Desarrollo Social, o quien haga sus veces, de la municipalidad provincial, o distrital en el caso de Lima Metropolitana, que cuente con el mayor

---

<sup>6</sup>Directiva N°001-2013-MIDIS de la Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS.

número de IIEE públicas en el ámbito del Comité de Compra. El Gerente de Desarrollo Social, o quien haga sus veces, podrá delegar su representación;

- El Director de la red de salud, o a quien éste delegue, de la provincia que cuente con el mayor número de IE públicas en el ámbito del Comité de Compra;
- El Gobernador de la provincia o, en el caso de Lima Metropolitana, el Gobernador del distrito, que cuente con el mayor número de instituciones educativas públicas en el ámbito del Comité de Compra.

Asimismo, las funciones y responsabilidades de los CC son las siguientes: (a) conducir el proceso de compra de productos y raciones de acuerdo con las recetas, programación, especificaciones y criterios técnicos definidos por el Programa; (b) seleccionar a los proveedores de acuerdo a los criterios establecidos en las bases de los procesos de compra; (c) suscribir contrato con los proveedores seleccionados; (d) resolver contratos en caso de incumplimiento o cumplimiento parcial, tardío o defectuoso; (e) autorizar los pagos a los proveedores y rendir cuenta documentada de los recursos transferidos; e (f) implementar las acciones y recomendaciones que disponga el Programa como resultado de la supervisión y asistencia técnica que realice.

Los Comités de Alimentación Escolar (CAE) son espacios de participación y representación de la comunidad educativa organizada, quienes, en el marco de la cogestión, coordinan y articulan la adecuada gestión y vigilancia de la prestación del servicio alimentario durante cada una de sus fases, con la finalidad que las y los usuarios del programa ejerzan su derecho de una educación complementada con un servicio de alimentación escolar. La conformación del CAE asegura la gestión y vigilancia del servicio alimentario en cada una de las instituciones educativas usuarias del programa.

Asimismo, permite aprovechar las potencialidades de la comunidad educativa organizada, de manera que su participación redunde en el desarrollo de capacidades y empoderamiento de la población, asignándoles compromisos relacionados con la gestión pública que garantice la calidad del servicio alimentario y contribuya con el desarrollo de la población; en ese sentido resulta importante brindar indicaciones para su correcta constitución y actualización, la cual contribuirá directamente con la provisión del servicio alimentario. Los CAE<sup>7</sup> se constituyen en cada IE pública a nivel nacional, para ejecutar y vigilar la prestación del servicio alimentario, encontrándose conformados, como mínimo, por:

---

<sup>7</sup> Ibídem, 7.

- El director, o quien haga sus veces, de la IE pública, quien preside el Comité, y podrá delegar sus funciones en un docente de su institución educativa pública. En instituciones educativas integradas, la Directora o el Director puede delegar la Presidencia del CAE por nivel educativo al subdirector de la IE. En el caso de los Programa No Estandarizado de Educación Inicial (PRONOEI) el rol de Presidenta o Presidente es asumido por la o el Docente Coordinadora o Coordinador, o a quien delegue formalmente; los demás roles pueden ser asumidos por integrantes de la comunidad educativa o quién se delegue formalmente.
- El Secretario o secretaria es un representante de las y los docentes y/o administrativos del nivel inicial, primario y secundario de la institución educativa, según corresponda. En el caso de las Instituciones Educativas unidocentes será asumido por una madre o padre de familia o quien delegue formalmente el/la Director/a o la/el docente responsable de la institución educativa.
- Vocales (primero, segundo y tercero) Tres representantes de madres y padres de familia, quienes dependiendo de la organización de cada institución educativa podrán ejercer el cargo de vocal, elegibles entre las siguientes opciones: a) Integrantes del Consejo Educativo Institucional – CONEI, b) De la Asociación de Madres y Padres de Familia (AMAPAFA), c) Madres, padres elegidos entre los representantes de los Comités de Aula o, d) Persona vinculada directamente al servicio alimentario designada formalmente por el/la Director/a.

Las funciones y responsabilidades de los CAE son las siguientes: (1) gestionar el almacenamiento de los productos y raciones que son entregadas por los proveedores; (2) otorgar conformidad de la recepción de los productos y raciones; (3) organizar la preparación de los alimentos a los usuarios en la IIEE pública que corresponda; (4) entregar y distribuir los alimentos a los usuarios en la institución pública que corresponda; (5) vigilar el consumo de los alimentos por parte de los usuarios en la IIEE pública y comunicar cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario a través de sus Unidades Territoriales; (6) cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos, conforme a la regulación del sector salud; (7) participar en las capacitaciones, cursos y talleres; y (8) llevar un registro de usuarios atendidos y reporte de raciones o productos entregados conforme a los procedimientos.

### **2.1.2. Estrategias del Programa.**

Con fecha 18 de diciembre, la Resolución Ministerial N°283-2017-MIDIS aprueba el Manual de Operaciones del Programa. Una de las unidades técnicas es la Unidad de



Organización de las Prestaciones, unidad responsable de planificar, conducir, coordinar y supervisar los procesos de planificación y organización del servicio alimentario, fortalecimiento de las capacidades y asistencia técnica a los actores involucrados en la prestación del servicio alimentario, así como de las acciones relativas a la articulación interinstitucional e intergubernamental. Para el cumplimiento de sus funciones, la Unidad cuenta con las coordinaciones del componente alimentario, componente educativo y componente de articulación, estrategias pertenecientes al Programa.

La Coordinación del Componente Alimentario se encarga de planificar el menú escolar proveyendo los recursos para el servicio alimentario de calidad teniendo en cuenta los hábitos de consumo locales acorde a los requerimientos y recomendaciones de energía y nutrientes por grupo etario y por las zonas donde residen. Esto quiere decir que el Programa tiene una atención diferenciada por quintiles que contempla una atención diferenciada según los quintiles de pobreza, por lo que se atiende con 2 raciones al día (desayuno y almuerzo) a los quintiles 1 y 2 en la modalidad productos y 1 ración (desayuno) a los quintiles 3, 4 y 5 modalidad productos o raciones. Asimismo, a partir del 2017 se atiende con desayunos y almuerzos a las IIEE ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía peruana.

Por otra parte, el programa considera las recomendaciones del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) y con asistencia técnica del Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha establecido el aporte de energía y nutrientes que debe comprender el servicio alimentario considerando pertinente realizar una reducción progresiva del contenido de azúcar agregado principalmente en los alimentos industrializados de consumo directo por la problemática del sobrepeso y obesidad. El menú escolar brindado es nutritivo, inocuo, aceptable y diversificado; y su planificación está orientada a programar los desayunos y almuerzos expresados en tipos de combinaciones de uno o más grupos de alimentos con la finalidad de maximizar la diversificación y promover la alimentación saludable, fortaleciendo el empoderamiento por parte de los padres de familia sobre los tipos de combinaciones, los grupos de alimentos y proporciones adecuadas para garantizar una alimentación nutritiva y de calidad.

La Coordinación del Componente Educativo promueve la mejoría en los hábitos alimenticios en los niños y niñas y en las familias usuarias. Asimismo, con la implementación del servicio de alimentación escolar, se promueve la mejoría de diversos actores involucrados propiciando el fortalecimiento de capacidades en los equipos técnicos de las Unidades Territoriales en los Comités de Alimentación Escolar (CAE), en los Comités de Compra (CC) y otros actores, mediante la capacitación,

asistencia técnica. Este componente desarrolla tres estrategias para la promoción de aprendizajes y prácticas saludables de alimentación e higiene en los usuarios del servicio alimentario.

La Coordinación del Componente Articulación elabora y desarrolla estrategias de articulación y de participación interinstitucional e intergubernamental y con la sociedad civil, que contribuyan al desarrollo de los procesos misionales. Asimismo, desarrolla estrategias para promover e incentivar el uso de buenas prácticas en la gestión del servicio alimentario. Entre sus funciones operativas, organiza y monitorea la conformación, funcionamiento y formalización de los CAE y CC.

### 2.1.3. Cobertura del Programa.

De acuerdo con la información recaba, en el año 2017 se atendió a 63,285 niños y niñas, en 194 provincias y 1,764 distritos. En el año 2017, ha brindado 461,045,572 raciones entregadas. Además, existen 63,243 IIEE activas, 63,243 CAE conformados, 63,643 CAE Capacitados y 116 CC. En el año 2017, la UT San Martín atendió a 174,342 niños y niñas, en 10 provincias y 77 distritos. Asimismo, ha brindado 20,253,802 raciones entregadas y existen 2,654 IIEE activas, 2,654 CAE conformados, 2,654 CAE Capacitados y 5 Comités de Compra (Programa, 2018).

En la UT San Martín se evidenció el nivel de cobertura y la conformación de los CAE del año 2018 (ver tabla 2). En San Martín, los niños y las niñas atendidas son 170,381, en 2,668 instituciones educativas, en 10 provincias y 77 distritos. El 49% de los niños y las niñas son del nivel inicial. El 50% de los niños y las niñas son del nivel primaria. El 1% de los niños y las niñas son del nivel secundario.

**Tabla 2: Cobertura de la UT San Martín 2018**

Nivel	N° de IIEE	% de IIEE	N° de usuarios	% de Usuarios
INICIAL	1,317	49%	51,270	30%
PRIMARIA	1,326	50%	116,118	68%
SECUNDARIA	25	1%	2,993	2%
<b>Total general</b>	<b>2,668</b>	<b>100%</b>	<b>170,381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

El grueso de la población de usuarios, alcanzando un 98%, está constituido por niños de los niveles de inicial (30%) y de primaria (68%). Sólo el 2% de usuarios están

cursando el nivel de secundaria. En la provincia de Lamas, el número de IIEE es 469 que representa el 18% del total del departamento (ver tabla 3). Este porcentaje es el mayor en comparación con otras provincias. En la provincia de Lamas, el número de distritos que posee Qali Warma son diez. La cobertura de los niños y las niñas atendidas son 20,625 que representa el 12% de todo el departamento.

**Tabla 3: Cobertura de la Provincia de Lamas 2018**

Nivel	N° de IIEE	% de IIEE	N° de usuarios	% de Usuarios
BELLAVISTA	242	9%	13,930	8%
EL DORADO	172	6%	8,781	5%
HUALLAGA	116	4%	6,308	4%
LAMAS	469	18%	20,625	12%
MARISCAL CACERES	191	7%	14,819	9%
MOYOBAMBA	428	16%	25,208	15%
PICOTA	175	7%	9,237	5%
RIOJA	292	11%	26,396	15%
SAN MARTIN	277	10%	29,435	17%
TOCACHE	306	11%	15,642	9%
Total	2,668	100%	170,381	100%

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En el distrito de Rumisapa se atienden a 634 niños y niñas atendidos en 12 II.EE (ver tabla 4). El grueso de la población de usuarios, alcanzando un 83.52%, está constituido por niños de los niveles de inicial (41.67%) y de primaria (41.67%). Sólo el 16.67% de usuarios están cursando el nivel de secundaria.

**Tabla 4: Cobertura del Distrito de Rumisapa**

Nivel	N° de IIEE	% de IIEE	N° de usuarios	% de Usuarios
INICIAL	5	41.67%	148	23.34%
PRIMARIA	5	41.67%	352	55.52%
SECUNDARIA	2	16.67%	134	21.14%
Total	12	100.00%	634	100.00%

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

## 2.1.4. Análisis presupuestal del Programa.

En el año 2017, el presupuesto total del MIDIS es S/ 4,230,287,832. El presupuesto total del Programa presupuestal 0115: Programa Nacional de Alimentación Escolar es S/ 1,461,151,205. De acuerdo con la estructura porcentual del MIDIS, el programa tiene la mayor participación porcentual con 34.5%. Asimismo, ha tenido la mayor participación porcentual desde el año 2015 hasta el año 2016 con una participación porcentual mayor al 30% de todos los años analizados. El segundo de mayor participación el Programa presupuestal 0049: Programa Nacional de Apoyo Directo a los más pobres- JUNTOS con el 24,6%. JUNTOS ha tenido desde el año 2015 hasta el año 2016 una participación porcentual mayor al 20% de todos los años analizados. EL incremento presupuestal del programa al 2016 fue de 14.7%. Respecto al incremento presupuestal del 2016 al 2017 fue de menor proporción siendo 4.7% (ver tabla 5).

**Tabla 5: Análisis Presupuestal del Programa (2015, 2016, 2017)**

Unidad Ejecutora	Valores absolutos			Estructura porcentual			Variación de presupuesto	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
001-1424: MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL- SEDE CENTRAL- MIDIS	85,565,899	84,494,665	85,419,286	2.3%	2.3%	2.0%	-1.3%	1.1%
003-1426: MIDIS- PROGRAMA NACIONAL CUNA MAS - PNCM	291,735,660	319,008,728	369,264,739	7.7%	8.5%	8.7%	9.3%	15.8%
004-1427: MIDIS- FONDO DE COOPERACION PARA EL DESARROLLO SOCIAL - FONCODES	363,451,191	177,921,016	347,961,552	9.6%	4.7%	8.2%	51.0%	95.6%
005-1428: MIDIS- PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MAS POBRES- JUNTOS	1,066,842,457	974,030,339	1,038,549,869	28.2%	26.0%	24.6%	-8.7%	6.6%
006-1441: MIDIS- PROGRAMA NACIONAL DE ASISTENCIA SOLIDARIA PENSION 65	762,202,597	799,884,233	882,409,124	20.1%	21.3%	20.9%	4.9%	10.3%
007-1456: PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACION ESCOLAR QALI WARMA	1,216,917,015	1,395,916,382	1,461,151,205	32.1%	37.2%	34.5%	14.7%	4.7%
008-1674: PROGRAMA NACIONAL PLATAFORMAS DE ACCION PARA LA INCLUSION SOCIAL - PAIS			45,532,057	0.0%	0.0%	1.1%		
<b>TOTAL</b>	<b>3,786,714,819</b>	<b>3,751,255,363</b>	<b>4,230,287,832</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-0.9%</b>	<b>12.8%</b>

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

Desde el año 2015, las fuentes de financiamiento son recursos ordinarios y recursos directamente recaudados. Sin embargo, desde el 2017, la única fuente de

financiamiento es recursos ordinarios, lo cual quiere decir que tiene mayor sostenibilidad porque no depende de recursos de cooperación o préstamos (ver tabla 6).

**Tabla 6: Tipo de Fuentes de Financiamiento del Programa (2015, 2016, 2017)**

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	2015	2016	2017	Estructura porcentual		
				2015	2016	2017
1: RECURSOS ORDINARIOS	1,215,266,798	1,393,677,613	1,461,151,205	99.86%	99.84%	100.00%
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,650,217	2,238,769		0.14%	0.16%	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>1,216,917,015</b>	<b>1,395,916,382</b>	<b>1,461,151,205</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

El principal gasto del programa es la “transferencia a instituciones sin fines de lucro” que es el pago a los proveedores, empresas locales que abastecen a las IE con las raciones y los productos. Con respecto a la estructura porcentual, la transferencia a instituciones sin fines de lucro tuvo mayor participación porcentual en lo que respecta a los gastos de los tres años (86.3%, 90.9% y 89.2%). En ese sentido, se observa un incremento presupuestal en este gasto de 2,7% del 2016 al 2017 (ver tabla 7). Esto es una consecuencia a que las empresas locales no querían concursar para abastecer a las IE debido a que los precios que ofrecía el Programa estaban debajo de los precios del mercado.

**Tabla 7: Gastos del Programa 2015-2016-2017**

		Valores absolutos			Estructura porcentual			Incremento de presupuesto	
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
1	TRANSFERENCIAS A INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO (PAGO A PROVEEDORES)	1,050,448,613	1,268,894,976	1,303,552,122	86.3%	90.9%	89.2%	20.8%	2.7%
2	RECURSOS HUMANOS	107,062,602	92,383,418	94,159,137	8.8%	6.6%	6.4%	-13.7%	1.9%
	CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS-CAS	71,883,583	75,585,326	73,164,309	5.9%	5.4%	5.0%	5.1%	-3.2%
	SERVICIOS PROFESIONALES Y TECNICOS	35,179,019	16,798,092	20,994,828	2.9%	1.2%	1.4%	-52.2%	25%
3	ADQUISICIÓN DE COCINAS	24,120,885	961,567	22,744,248	2.0%	0.1%	1.6%	-96%	2265.3%
	DE COCINA, COMEDOR Y CAFETERIA	24,120,885	1,174	4,650	2.0%	0.0%	0.0%	-100%	296.1%
	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	960,393	22,739,598	0.0%	0.1%	1.6%		2267.7%
4	SERVICIOS BASICOS, COMUNICACIONES, PUBLICIDAD Y DIFUSION	2,525,610	3,662,597	4,559,557	0.2%	0.3%	0.3%	45.0%	24.5%
5	VIAJES	13,785,185	12,703,813	16,018,007	1.1%	0.9%	1.1%	-7.8%	26.1%
6	OTROS GASTOS	18,974,119	17,310,011	20,118,134	1.6%	1.2%	1.4%	-8.8%	16.2%

	Valores absolutos			Estructura porcentual			Incremento de presupuesto	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
<b>TOTAL</b>	1,216,917,014	1,395,916,382	1,461,151,205	100%	100%	100%	14.7%	4.7%

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

A nivel nacional, el 97,68% de las IE brindan productos, como se observa en la tabla 8. En la presenta investigación se analiza el gasto y el número de atendidos a nivel nacional para determinar el costo unitario de la modalidad productos.

**Tabla 8: Número de IE y de usuarios por modalidad de productos y raciones.**

Nivel	N° de IIEE	% de IIEE	N° de usuarios	% de Usuarios
PRODUCTOS	2,606	97.68%	155,774	91.43%
RACIONES	62	2.32%	14,607	8.57%
<b>Total general</b>	<b>2,668</b>	<b>100.00%</b>	<b>170,381</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

### **Modalidad Productos**

Con respecto al gasto por provisión del servicio alimentario por modalidad producto, el incremento presupuestal del gasto en provisión del servicio alimentario a través de gestión de productos del 2015 al 2016 fue de 4.1%. Respecto al incremento presupuestal del gasto en provisión del servicio alimentario a través de gestión de productos del 2016 al 2017 fue de 0.8% (ver tabla 9).

**Tabla 9: Gasto en la provisión del servicio alimentario del Programa por modalidad producto y raciones del 2015 al 2017**

	2015	2016	2017	Incremento de presupuesto	
				2015-2016	2016-2017
5005665: <b>PROVISION DEL SERVICIO ALIMENTARIO A TRAVES DE LA GESTION DE PRODUCTOS</b>	952,047,360	991,412,665	999,436,113	4.1%	0.8%

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

El número de usuarios atendidos por modalidad de productos ha incrementado 3,4% del 2015 al 2016. El número de usuarios atendidos por modalidad de productos disminuyó 0,4% del 2016 al 2017, como se aprecia en la tabla 10.

**Tabla 10: Número de usuarios atendidos del Programa por modalidad producto y raciones del 2015 al 2017**

	2015	2016	2017	Variación % de usuarios	
				2015-2016	2016-2017
<b>NÚMERO DE USUARIOS ATENDIDOS POR MODALIDAD PRODUCTOS</b>	2,724,399	2,816,236	2,805,706	3.4%	-0.4%

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

En el 2017, el costo unitario por usuario atendido por modalidad de productos fue de S/ 356.22. Dicho costo ha incrementado 0.7% del 2015 al 2016 y, se incrementó en 0.7% del 2015 al 2016 y en 1.2% del 2016 al 2017 (ver tabla 11). Esto se debe a que el Programa sinceró los precios desde el 2015 de manera progresiva y por UT. Esto es una consecuencia de que las empresas locales que ofrecían productos no querían concursar para abastecer a las IE debido a que los precios que ofrecía el programa estaban por debajo de los precios del mercado.

**Tabla 11: Costo Unitario por Usuario atendido del Programa por modalidad producto y raciones del 2015 al 2017**

	2015	2016	2017	Incremento de presupuesto	
				2015-2016	2016-2017
<b>COSTO UNITARIO POR USUARIO ATENDIDO POR MODALIDAD PRODUCTOS (ANUAL)</b>	349.45	352.03	356.22	0.7%	1.2%

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

El número de días de atención del servicio alimentario del Programa es 184 días, considerados desde el primer día de clases. En el 2017, el costo por día de atención en la modalidad productos fue de S/ 1.94 por niño, como se visualiza en la tabla 12.

**Tabla 12: Costo por día de atención por modalidad**

	2015	2016	2017
<b>NÚMERO DE DÍAS DE ATENCIÓN</b>	184	184	184
<b>COSTO POR DÍA DE ATENCIÓN POR MODALIDAD PRODUCTOS</b>	1.90	1.91	1.94

Fuente: SIAF consulta amigable – MEF.

## 2.2. Política Pública y enfoques sociales

La política pública tiene un comportamiento circular donde interactúan seis componentes que influyen en la gestión del programa. Para Karen Hardee (2004) la política pública tiene un comportamiento circular donde interactúan seis componentes interactivos. Estos componentes son: el problema, las personas, el programa, el proceso, el presupuesto y los *papers* o documentos de política. En esta investigación, estudiare el componente de personas y procesos. Se analizará a las personas definiéndolos como individuos o grupos que afectan a los logros de la política (Salcedo, 2016). En donde las personas no son beneficiarias pasivas ni instrumentos de las políticas sino son sujetos de derecho y ciudadanos intervinientes en su curso, definición e implementación (Tovar, 2017).

La investigación plantea enfocarse desafíos en el siglo XX, como son el desafío de luchar contra la malnutrición, desnutrición crónica y anemia infantil promoviendo un enfoque de derechos. Asimismo, se analizará el tema de la interculturalidad; materia de las políticas sociales y objeto de investigación en la gerencia social. Asimismo, el capital social, el empoderamiento y la gobernanza son enfoques que el programa posee en su diseño, ya que el modelo de cogestión tiene como soporte el capital social encontrado en el territorio, a través de la creación del CAE también fortalece el capital social entre los miembros del CAE, brindándoles el poder de decisión o empoderándolos en su territorio.

Por otra parte, el modelo cogestión fomenta la gobernanza como nueva forma de afrontar la complejidad social. Ya que gobernar, no puede seguir siendo la tarea de unos pocos expertos, sino debe ser concebido como un proceso de aprendizaje social en donde múltiples actores aportan sus conocimientos, percepciones de la realidad y tratan de llegar a decisiones compartidas de los problemas (Subirats, 2010).

Sobre el tema de género: 1) las mujeres son los grupos en desventaja quienes representan la mayor parte de las poblaciones que no disfrutan plenamente del derecho a la alimentación (FAO, 2011), 2) las mujeres se encargan de la producción y obtención de alimentos, y son responsables de decidir, preparar, elaborar y distribuir los alimentos; siendo así las principales garantes del estado nutricional y de salud de su familia (DESCO, 2010). Además, la mujer es el eje clave de la economía local por ser la responsable de la administración de las chacras y crianzas de animales menores (PCM-GRA, 2014), y 3) la mayor parte de los miembros del CAE son mujeres: las directoras, las docentes y las madres de familia. Los miembros del CAE son cinco, perteneciendo dos a la comunidad educativa y tres al grupo de las madres y los padres de familia. A pesar de que el 60% de los miembros del CAE son madres de familia que siguen



reproduciendo el rol de cuidadora que ejercen en su familia, su participación en las asistencias técnicas y capacitaciones las empodera brindándoles conocimientos en temas de nutrición y buenas prácticas en higiene y manipulación de alimentos.

### **2.2.1. Enfoque de Derechos.**

Para analizar los dilemas centrales del desarrollo como marco general de la investigación en gerencia social, se debe considerar el enfoque de derechos como principal aporte para la reflexión académica sobre las políticas sociales. El enfoque propuesto asume que cada persona es portadora de valor, que debe estar en condiciones de vivir una vida humana digna y que los seres humanos deben ser tratados como fines y nunca como medios. Para el caso de la investigación en gerencia social, asumir un enfoque de derecho es indispensable (Tovar, 2017), debido a que analizar el Programa buscará examinar no sólo la eficiencia del mismo, sino conocer en qué medida a través de esta intervención social se posibilita la vigencia de los derechos humanos y ciudadanos.

Los trabajos de Amartya Sen y Martha Nussbaum nutren el concepto de desarrollo hasta transformarlo en desarrollo humano, entendido como las diversas dimensiones del ser humano en un estado de bienestar con calidad de vida. Amartya Sen define el desarrollo humano como el proceso de ampliación de las oportunidades del ser humano para el logro de sus libertades. Por su parte, el enfoque de desarrollo de capacidades de Martha Nussbaum incluye una determinada teoría de la justicia social y del bienestar individual. Martha Nussbaum formula diez capacidades: la vida, la salud corporal, la integridad física, los sentimientos-imaginación y pensamiento, las emociones, la razón práctica, los temas que se analizaran sobre el propio entorno.

Estas capacidades son consideradas como las metas generales para lograr una sociedad justa. Las capacidades no son simples habilidades en el interior de una persona, sino que incluyen también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre esas facultades personales y el entorno político, social y económico (Caviglia, 2017).

En el año 2015, las Naciones Unidas plantea 17 objetivos para transformar nuestro mundo en donde presenta una oportunidad para que los países y los ciudadanos del mundo emprendan un nuevo camino para mejorar las vidas de las personas en todas

partes. Los ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenibles de las Naciones Unidas identificados en mi investigación son el:

- Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades.

En el caso del Objetivo 2, el programa tiene como objetivo general garantizar un servicio alimentario para niñas y niños de instituciones educativas públicas en el nivel de educación inicial, primaria y secundaria en las comunidades nativas de la Amazonía peruana. Considero que el éxito del programa se debe al modelo de cogestión del programa que garantiza la mejora de la nutrición de los niños y las niñas.

El Programa responde a la necesidad que los estudiantes tengan una buena alimentación que garantice; por un lado, el adecuado desarrollo cognitivo; y por el otro, consecuentemente, el logro de sus aprendizajes. A pesar de que los objetivos, no están directamente relacionados con estos conceptos es importante tener en cuenta estas variables, porque su público objetivo sufre de aquellos. En esta primera parte describiremos la diferencia entre malnutrición, desnutrición y anemia para entender los indicadores y los resultados del Programa. Es necesario mencionar que el programa Presupuestal, sólo mide la cobertura de las y los niños que reciben el servicio alimentario. De acuerdo con la revisión conceptual de los documentos de la Organización Mundial de Salud, por malnutrición se entienden las carencias, los excesos o los desequilibrios de la ingesta de energía y/o nutrientes de una persona. El término malnutrición abarca dos grupos amplios de afecciones: la desnutrición y el sobrepeso. En el estudio, nos enfocaremos en la desnutrición, la cual: “comprende el retraso del crecimiento (estatura inferior a la que corresponde a la edad), la emaciación (peso inferior al que corresponde a la estatura), la insuficiencia ponderal (peso inferior al que corresponde a la edad) y las carencias o insuficiencias de micronutrientes (falta de vitaminas y minerales importantes)” (OMS, 2018). Con respecto a las cifras estadísticas, el Instituto Nacional de Estadística (INEI) indica sobre la desnutrición lo siguiente:

En el año 2017, la desnutrición crónica afectó al 12,9% de las niñas y niños menores de cinco años. La prevalencia de desnutrición crónica, según el estándar de la Organización Mundial de la Salud es mayor en el área rural (25,3%) que en el área urbana (8,2%). El mayor índice de desnutrición se reportó en las niñas y niños con madres sin educación o con estudios de

primaria (27,6%) y en la población infantil menor de tres años (13,6%) (INEI, 2017).

Para la Organización Mundial de Salud (OMS), la anemia es un trastorno en el cual el número de eritrocitos (y, por consiguiente, la capacidad de transporte de oxígeno de la sangre) es insuficiente para satisfacer las necesidades del organismo. Las necesidades fisiológicas específicas varían en función de la edad, el sexo, la altitud sobre el nivel del mar a la que vive la persona, el tabaquismo y las diferentes etapas del embarazo. (OMS, 2018). En pocas palabras, la anemia consiste en una baja concentración de hemoglobina en la sangre que afecta el desarrollo de la niña o niño (INEI, 2017). De acuerdo con la OMS, la anemia afecta en todo el mundo a 1620 millones de personas (IC95%: 1500 a 1740 millones), lo que corresponde al 24,8% de la población (IC95%: 22,9% a 26,7%). La máxima prevalencia se da en los niños en edad preescolar (47,4%, IC95%: 45,7% a 49,1%), y la mínima en los varones (12,7%, IC95%: 8,6% a 16,9%). No obstante, el grupo de población que cuenta con el máximo número de personas afectadas es el de las mujeres no embarazadas (468,4 millones, IC95%: 446,2 a 490,6 millones) (OMS, 2018). Por otra parte, sobre las cifras estadísticas, el Instituto Nacional de Estadística (INEI) indica sobre la anemia lo siguiente:

En el año 2017, la anemia afectó al 43,6% de las niñas y niños de 6 a 35 meses de edad. La prevalencia de la anemia en niñas y niños de 6 a 35 meses de edad fue 43,6%. Según tipo, la anemia leve se incrementó en los últimos cinco años de 25,4% a 27,8%, la anemia moderada disminuyó de 18,5% a 15,5% y la anemia severa no mostró variación respecto al año 2016 (0,4%). El 53,3% de las niñas y niños de 6 a 35 meses de edad del área rural tiene anemia. El porcentaje de anemia en niñas y niños de 6 a 35 meses de edad en el área rural fue 53,3% y en el área urbana 40,0%. Además, la anemia afectó a más de la mitad de las niñas y niños del quintil inferior (55,3%), así como a niñas y niños cuyas madres no tenían nivel de educación o solo contaban con estudios de primaria (52,5%). Según la encuesta, en el año 2017, el 30,7% de niños y niñas de 6 a 35 meses de edad consumieron suplemento de hierro, cifra que significó un aumento de 1,5 puntos porcentuales, respecto al año 2016 y; en los últimos cinco años aumentó 11,1 puntos porcentuales. Según forma de presentación, los micronutrientes registraron los mayores porcentajes de consumo (22,8%) (INEI, 2017).

La buena alimentación es la necesidad a la que responde el programa. Romero y otros, señalan que la problemática es la inadecuada ingesta de alimentos. Asimismo, citan al Instituto Nacional de Estadística (INEI) que indica lo siguiente:

[...] en el 30,6% de los hogares a nivel nacional había niños y adolescentes (hasta los 18 años) con déficit calórico. En Lima Metropolitana este indicador fue de 24,1%, mientras que en el área rural llegó al 38,6% y en el resto urbano al 29,7% (Romero, 2016, p. 15).

Así pues, se precisa que cerca de un tercio de los niños y adolescentes tienen una ingesta insuficiente de calorías necesarias para realizar aquellas actividades diarias de una persona de su edad y que dicha situación se agrava en zonas rurales del país (Romero, 2016).

Por otro lado, el MIDIS señala que los programas de alimentación escolar tienen impactos potenciales sobre las decisiones del hogar, en tanto se reduce los costos asociados a enviar a los niños al colegio, lo que entonces debiera producir el aumento de la asistencia escolar a partir de optimizar la inversión en capital humano. Este aumento entonces sumado a una buena oferta educativa logrará una mejora en el desempeño académico, producto también de los cambios en los niveles de atención y memoria como resultado del mejoramiento en la nutrición y salud (MIDIS, 2013, p. 10). Así pues, el programa afronta la problemática de los y las escolares que se encuentran en situación de pobreza, y que a causa de ello no ven satisfechas sus necesidades de alimentación, lo que repercute en su salud y desarrollo cognitivo, evidenciándose en los niveles de logro de aprendizaje y asistencia escolar por debajo de lo esperado.

En el caso del Objetivo 3, el Programa tienen impactos sobre las decisiones del hogar, en tanto se reduce los costos asociados a enviar a los niños al colegio, lo que produce el aumento de la asistencia escolar. Este aumento entonces sumado a una buena oferta educativa logrará una mejora en el desempeño académico, producto también de los cambios en los niveles de atención y memoria como resultado del mejoramiento en la nutrición y salud. Por eso considero que el éxito del programa garantiza la vida sana y promueve el bienestar de los niños y niñas que toman el desayuno en las escuelas.

De acuerdo con el PNUD, los niños de los hogares más pobres tienen hasta cuatro veces más probabilidades de no asistir a la escuela que aquellos provenientes de familias con más recursos. El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el

objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030 (PNUD, 2018).

### 2.2.2. Enfoque de Capital Social.

En primer lugar, es importante determinar el origen de la definición de capital social. Lyda Judson Hanifan<sup>8</sup>, un joven educador norteamericano, fue el primero que uso la noción de capital social empleó este término a inicios del SXX. Cabe mencionar que Putnam (2003) destaca que la descripción dada por Hanifan exponía por adelantado casi todos los elementos fundamentales de las posteriores interpretaciones del concepto.

Luego en 1980, Pierre Bourdieu retorno al concepto de capital social. En la década del 90, Robert Putnam (1994) entiende por capital social; la confianza, las normas que regulan la convivencia, el asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas tomadas de común acuerdo<sup>9</sup>. Finalmente, el sociólogo James S. Coleman puso el término en la agenda académica.

En segundo lugar, se debe destacar la diferencia entre la definición de capital social, humano y físico. Por otra parte, el análisis del Banco Mundial<sup>10</sup>, señala que hay cuatro formas básicas de capital: natural (dotación de recursos naturales), construido (infraestructura, bienes de capital, financiero, comercial, etc.) y humano (conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas) y capital social (normas, instituciones, organizaciones y valores que promueven la confianza y la cooperación).

El concepto que asume la tesis para sustentar su base instrumental y la interpretación de los hallazgos es el concepto desarrollado por Robert Putnam. El capital social es desarrollado como la confianza, las normas que regulan la convivencia; elementos que mejoran la eficiencia de la organización promoviendo iniciativas tomadas de un acuerdo común<sup>11</sup>. Con esto se refiere a las conexiones entre individuos, normas de reciprocidad, el grado de confianza, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza el grupo. Asimismo, en la literatura existe una

---

<sup>8</sup> Lyda Judson Hannifan, presbiteriano, rotario y republicano, quien fue a trabajar en su sistema escolar rural en su tierra de origen Virginia Occidental, un estado empobrecido de los Apalaches. Él llegó progresivamente a la conclusión de que los graves problemas sociales, económicos y políticos de las comunidades en las que trabajaba sólo podían resolverse reforzando las redes de solidaridad entre sus ciudadanos. PUTNAM, Robert D., ed. (2003) El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2003.

<sup>9</sup> PUTNAM, Robert D. Bowling alone: the collapse and revival of American community New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2000. (traducido de Putnam, 1993).

<sup>10</sup> KLIKSBURG, Bernardo (2006), Más ética, más desarrollo. Séptima Edición.

<sup>11</sup> PUTNAM, Robert D. Bowling alone: the collapse and revival of American community New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2000.

diferenciación entre los distintos tipos de capital social, que ha sido trabajado por Putnam<sup>12</sup>, que observaremos en el análisis del programa.

El capital social formal frente al informal: Algunas formas de capital social están organizadas formalmente, con directivos reconocidos, requisitos de afiliación, cuotas, reuniones regulares etc. Por otra parte, existen otras que son informales. Ambas formas son grupos en las que se pueden desarrollar reciprocidad y de las que se pueden obtener ventajas tanto privadas como públicas. En este estudio de caso, describiremos al CAE (CAE) una organización conformada con un Acta de Conformación firmada por los 5 miembros (director, docentes y padres de familia) que entregan el Acta de Conformación al Programa. Entonces, en este estudio de caso, analizaremos un capital formal instituido por el mismo Programa. Asimismo, encontraremos en el territorio, la Asociación de Padres de Familia (APAFA), organización regulada por la Ley 28628: Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de familia en las IE La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos

El capital social denso y tenue: Existen las relaciones que se encuentran densamente entrelazadas y tienen múltiples ramificaciones y otras que son vínculos tenues<sup>13</sup>. Kliksberg (2006) señala: “cuanto más denso es el tejido social, mayor será la participación y la presión ciudadana por un funcionamiento eficiente de los servicios básicos”. Los grupos densos de interacción social parecen fomentar las sólidas formas de la reciprocidad generalizada: en este momento hago esto por ti sin esperar nada a cambio de inmediato, pues más adelante corresponderás a mi buena voluntad (o si no, lo hará algún otro). Esto se analizará gracias a las entrevistas y lo observado en el trabajo de campo.

Capital Social vuelto hacia dentro y vuelto hacia fuera: Ciertas formas de capital social miran hacia dentro, por voluntad o por necesidad- es decir, tienden a fomentar los intereses materiales, sociales o políticos de sus propios miembros-, mientras que otras miran hacia fuera y se preocupan por el bien público. Algunas formas de capital social se dirigen al interior del grupo y consolidan identidades excluyentes y grupos homogéneos. En un primer análisis, el capital social de los miembros del CAE es vuelto hacia fuera ya que su participación se basa en: garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar de los niños y niñas de la comunidad estudiada. Es decir,

---

<sup>12</sup> PUTNAM, Robert D., ed. El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2003.

<sup>13</sup> Un representante de esta posición es Mark Granovetter, quien define los vínculos fuertes y débiles. Los vínculos fuertes se definen por la frecuencia y la proximidad del contacto. Para él, los vínculos débiles son más importantes que los fuertes cuando se trata de buscar trabajo.

su principio tiene un interés colectivo y de bien público: la alimentación nutritiva de los niños y las niñas.

Capital social relacional y el vinculante: El vinculante (bridging) une a personas de distintas divisiones sociales, por lo que es más útil conseguir activos externos y difundir información, generando identidades y reciprocidades más amplias. En cambio, el relacional (bonding) refuerza la identidad específica de un grupo homogéneo movilizándolo la reciprocidad y solidaridad interna mediante una fuerte lealtad entre los miembros del grupo. En el caso, de los miembros del CAE se conforman de dos grupos: 1) La Comunidad Educativa compuesto por el director y los docentes; y 2) Las madres y los padres de familia. A lo largo de la tesis, se trabajará que el capital social vinculante, ya que son dos grupos distintos que trabajan por un bien en común: la alimentación nutritiva de los niños y las niñas. Sin embargo, cabe resaltar que los miembros del CAE son mayormente mujeres, característica que puede volver al capital relacional.

En esta tesis se busca identificar los factores de éxito del modelo de cogestión del Programa, para lo cual se tomará como estudio de caso: el CAE exitoso de la IE N° 257 del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas de la UT de San Martín. Para lo cual, se analizará las características de los actores, sus roles y el nivel de dominio de información de los objetivos del Programa que influyen en su participación. Para que la participación funcione en el marco de la cogestión del programa, es necesario el desarrollo de relaciones de confianza entre los actores involucrados, según sus niveles de responsabilidad y autoridad en la gestión operativa del programa.

En el CAE, la confianza entre los miembros de CAE debe liderar las acciones. Sobre la confianza, para Fukuyama (1996, p. 45) es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad<sup>14</sup>. Así, si existe “confianza” entre ellos, ésta sirve para que el grupo funcione eficientemente. Las normas y valores para que se forme Capital Social incluyen virtudes tales como ‘decir la verdad’, ‘cumplir las obligaciones con el grupo’ y ‘reciprocidad’

---

<sup>14</sup> FUKUYAMA, Francis. La confianza. Buenos Aires: Atlántida, 1996.

### **2.2.3. Enfoque de Empoderamiento.**

Para entender el enfoque de empoderamiento, primero debemos conocer lo que significa la palabra empoderar; esto es, dar autoridad, poder, oportunidad o habilidad a alguien para hacer que surja la capacidad de obrar con miras hacia un objetivo específico. El fin es el poder de ejercer con autoridad desde aquellos que necesitan lograr cambios para sí; es decir, se trata de desarrollar tanto la capacidad de ejercer una función como el derecho para obrar (Bobadilla y Tarazona, 2008).

El empoderamiento es la expansión de los activos y las capacidades de las personas pobres para participar, negociar, influir, controlar y responsabilizar a las instituciones que afectan sus vidas (Narayan, 2002, p. 14). Por empoderamiento nos referimos a aumentar tanto la capacidad de los individuos o grupos para tomar decisiones con propósito como su capacidad para transformar estas opciones en acciones y resultados deseados. (Narayan, 2002, p. 40). Los cuatro elementos claves de empoderamiento son: acceso a la información, inclusión y participación, responsabilidad social y capacidad organizativa local.

La estrategia de cogestión es una estrategia que empodera a sus miembros en: 1) La fase de Compra que se encuentra a cargo de los Comités de Compra, quienes conducen la adquisición de productos y raciones y 2) La fase de Gestión del Servicio Alimentario que se encuentra a cargo de los Comités de Alimentación Escolar (CAE), para la recepción, el almacenamiento, preparación y entrega de los alimentos en las instituciones educativas. Los miembros de los Comités de Compra y Comités de Alimentación Escolar son capacitados por el Componente Educativo, en donde se les brinda la información pertinente para desarrollar su rol dentro del Comité.

### **2.2.4. Enfoque de Gobernanza.**

Considerando a la participación como un proceso intencional, que busca involucrar personas y organizaciones en las decisiones de carácter público, que afectan sus vidas, su desarrollo, y el ejercicio de sus derechos y libertades, puede ser promovida desde instituciones públicas o privadas (Salcedo, 2017, p. 4).

Debemos entender a la gobernanza, de acuerdo con lo planteado por Subirats, implica un sistema de gobierno basado en la participación de actores diversos en el marco de redes plurales, en donde la agencia del actor debe ser considerada como una invitación



para convertirse en protagonista de su propio desarrollo de acuerdo con lo planteado por Sen. El adjetivo escogido se debe a que debido a la globalización y los cambios sociales continuos nos encontramos ante una ciudadanía caracterizada por la interacción y la cooperación de múltiples actores articulados en una red para el desarrollo.

Considera, Subirats, que la participación de los actores es el principal soporte para la gobernanza. Debido a la presencia heterogénea y compleja de acciones públicas que caracterizan la sociedad actual. Por lo cual, al momento de la participación, en un plano ideal, se escucharían todas las posturas y acciones sobre determinada política pública o decisión del Estado. Esta nueva administración pública genera redes de políticas que interactúan entre sí, tanto en el sector público y privado. Además, incluye la interacción entre diversos actores.

Según Chaqués y Palau, la gobernanza surge para ampliar el concepto de gobierno, un gobierno nuevo capaz de expresar los constantes cambios que se producen desde el siglo XX. La gobernanza se identifica con la reforma de la administración pública y la creación de redes de políticas (Chaqués y Palau, 2006, p. 538).

De acuerdo con los autores, la gobernanza supone un cambio en la forma de entender las pautas de interacción entre Estado y sociedad. A través del concepto redes de políticas se pone de manifiesto la necesidad de desarrollar marcos institucionales estables formados por el gobierno (p. 541).

En el Programa existen espacios de gobernanza, ya que tiene un modelo de cogestión que fomenta la participación. La gobernanza plantea una opción intermedia que promueve la intervención estatal tanto en el ámbito económico como social. Reforma la administración, siendo un punto central la participación ciudadana para esta reforma contribuyendo a la eficiencia de su gestión, generando una manera de legitimar las actuaciones de la administración pública (p. 541).

De acuerdo con lo planteado por Subirats, la idea de gobernanza pretende precisamente estimular la transformación de las capacidades de gobierno e invita a aceptar la interacción entre niveles de gobiernos y la presencia de una red de actores diversos. Subirats plantea un sistema de gobierno basado en la participación de actores diversos en el marco de redes plurales (Subirats, 2010, p. 27). El modelo de cogestión constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sectores público y privado, a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios.

### **2.2.5. Enfoque Intercultural.**

Resulta relevante analizar si el Programa reconoce el derecho a la diversidad, a las diferentes formas de organización, relación y visión del mundo aludiendo a una situación de diálogo e intercambio entre diferentes grupos étnicos y culturales.

La interculturalidad consiste, en primera instancia, en una relación entre diversas culturas. Considerando que sentir las opiniones del “otro” pueden esclarecer la realidad social, la su ciudadanía y el Estado.

Ansión señala que la interculturalidad es de hecho un proceso que se refleja en el intercambio entre dos personas con distintas culturas, en especial con la cultura hegemónica en espacios neutrales. Es bueno diferenciar la interculturalidad entendida como situación de hecho, es decir las relaciones “realmente existentes” entre grupos provenientes de ámbitos culturales diferentes, de la interculturalidad entendida como proyecto (lo que, tal vez, debería llamarse, más propiamente, el interculturalismo).

Con respecto a los trabajos realizados por el Viceministerio de Interculturalidad del Ministerio de Cultural, se menciona que la gestión intercultural es fundamental por su estrecha relación a las acciones del Estado acerca de la inequidad.

La gestión intercultural contiene una aspiración de justicia para sectores de la población que históricamente no han ejercido sus derechos a plenitud (MINCU, 2014, p. 11) Por otro parte, la interculturalidad es una herramienta que nos permite analizar las relaciones entre grupos culturales desde dos dimensiones: la distribución del poder en la toma de decisiones sobre sus propias prioridades de desarrollo y control de sus vidas; y el nivel de reconocimiento de sus diferencias culturales, sin que ello sea motivo de exclusión o discriminación (GIZ, 2013).

En la práctica, de acuerdo a lo propuesto por la Cooperación Alemana de Desarrollo (GIZ, por sus siglas en inglés), este enfoque buscará identificar:

- Relaciones simétricas de poder entre culturas para la toma de decisiones y de reconocimiento recíproco, para fortalecer entre ellas procesos de intercambio y de desarrollo con identidad.
- Relaciones asimétricas de poder entre culturas, donde no se reconoce el valor de la cultura diferente o se da un falso reconocimiento para transformarlas.
- Identificar las causas en los sistemas políticos, sociales y económicos que explican y justifican estas situaciones.

En conclusión, Ansión señala que la interculturalidad como situación de hecho podría definirse en primera instancia como una relación entre culturas, pero esta manera de hablar no es la más apropiada dado que las culturas no son sujetos actuantes, sino maneras de ser de las personas y de los grupos. Definamos entonces mejor la interculturalidad como una relación entre personas y entre grupos humanos que, proviniendo de tradiciones culturales diferentes, se encuentran compartiendo espacios sociales comunes y que, por esa situación, se influyen mutuamente. Por otro lado, Catherine Walsh, señala que la interculturalidad es una herramienta y un proyecto necesarios en la transformación del Estado y de la sociedad, pero para que esta transformación sea realmente trascendental, necesita romper con el marco uninacional, recalcando lo plural-nacional, no como división sino como una estructura más adecuada para unificar e integrar” a los que agregamos: fortaleciendo una identidad basada en la ciudadanía.

#### **2.2.6. Enfoque de Género.**

De acuerdo con la FAO, el enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y, por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad. Género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él (FAO, 2018).

La Economía Feminista, llamó a la repartición de tareas según el sexo “división sexual del trabajo”. Al contrario de teorías ampliamente difundidas como la Teoría de la ventaja comparativa, la cual sostenía que las mujeres somos mejores en el hogar, al contrario de los hombres (que son mejores en el mercado), con la división sexual del trabajo se viene a plantear como las relaciones sociales son relaciones de poder, que crean una jerarquía que subordina a las mujeres a la realización de tareas invisibilizadas, sin reconocimiento social y, por tanto, no remuneradas.

Los actores centrales de la economía son la familia, el estado y el mercado. Estos realizan una distribución desigual, y, por lo tanto, injusta de las tareas. Si la célula de la sociedad es la familia, esta debe ser sostenida como el pilar que permite la reproducción (no solo en sentido biológico) de la sociedad. El núcleo familiar demanda, en el presente

estatus quo, trabajadoras. Las mujeres realizan, de forma no remunerada, además de las tareas domésticas, las tareas de cuidado (me refiero a las que conciernen a niñez y ancianos) fundamentales para garantizar que el trabajo que si es remunerado se concrete. La distribución desigual de las tareas genera lo que se conoce como doble jornada laboral. Las mujeres deben organizar sus responsabilidades en el hogar de manera que les permita, sin renunciar a ellas, acceder al mercado laboral.



## CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1. Diseño de la investigación

La forma de investigación que se aplicará es el Estudio de Caso, puesto que permite profundizar a detalle sobre los factores de éxito del modelo de cogestión del Programa. Comparado con los procedimientos de otras ciencias sociales el trabajo de campo etnográfico se caracteriza por su falta de sistematicidad. Sin embargo, esta supuesta carencia exhibe una lógica propia que adquirió identidad como técnica de obtención de información: la observación participante. Tradicionalmente, el objetivo de la observación participante ha sido detectar las situaciones en que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad (Guber, 2001, p. 55).

La aplicación de esta técnica, o, mejor dicho, conceptualizar actividades tan disímiles como "una técnica" para obtener información supone que la presencia (la percepción y experiencia directas) ante los hechos de la vida cotidiana de la población garantiza la confiabilidad de los datos recogidos y el aprendizaje de los sentidos que subyacen a dichas actividades (p. 55).

La observación participante consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en torno del investigador, y participar en una o varias actividades de la población. Hablamos de "participar" en el sentido de "desempeñarse como lo hacen los nativos"; de aprender a realizar ciertas actividades y a comportarse como uno más. La "participación" pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador apuntando su objetivo a "estar adentro" de la sociedad estudiada. En el polo contrario, la observación ubicaría al investigador fuera de la sociedad, para realizar su descripción con un registro detallado de cuanto ve y escucha.

La representación ideal de la observación es tomar notas de una obra de teatro como mero espectador. Desde el ángulo de la observación, entonces, el investigador está siempre alerta pues, incluso aunque participe, lo hace con el fin de observar y registrar los distintos momentos y eventos de la vida social (p. 55). Por medio del registro fotográfico y la etnografía se obtendrá información sobre la participación de los miembros del CAE en las once IE que participaron en el Encuentro Regional de los CAE con buenas prácticas de gestión y/o prácticas innovadoras.

El análisis cualitativo se sustenta en la intervención de múltiples actores como el equipo de la UT; los profesores, directores y padres de familia que conforman el Comité Escolar de Alimentación de las instituciones educativas visitadas.

### **3.2. Determinación y selección de la muestra**

#### **3.2.1. Población objetivo.**

La población objetivo son los miembros del CAE de la IE 257 nivel inicial del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas. El CAE que fue considerado como exitoso en el año 2017.

#### **3.2.2. Universo de la población objetivo.**

La población de la investigación está constituida por:

- El equipo de la UT de San Martín, que se encuentra conformado por cuatro personas: (1) El Jefe de la UT de San Martín, (2) El Coordinador Territorial, (3) La Especialista del Componente Educativo y (4) La Especialista del Componente Alimentario.
- Diez monitores de gestión local de la UT de San Martín. Los diez monitores de gestión local entrevistados monitorean y supervisan IE que poseen CAE (CAE) calificadas como exitosas en el año 2017. Cada monitor representa a una de las diez provincias del departamento de San Martín. En la UT de San Martín trabajan 48 monitores.
- Cinco miembros del CAE de la IE257 nivel inicial del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas.
- Por los directores de las IE de las provincias Lamas, El Dorado, Moyobamba, Picota y San Martín. En total, se visitaron 12 IE En el distrito San Martín, se visitaron dos exitosos, porque se visitó la IE Virgen Dolorosa que fue dos años consecutivos considerada como exitosa a nivel regional por el Programa. (2015-2016) En el distrito El Dorado se visitaron tres no exitosos, porque dos eran instituciones educativas de una Comunidad Nativa. Las cuales se visitaron por recomendación del Jefe de la UT de San Martín. En cada IE se entrevistó a los Directores de las IE de seis CAE exitosos y seis CAE no exitosos de las cinco provincias de San Martín (ver tabla 13).

**Tabla 13: Número de IE visitados en la UT de San Martín**

PROVINCIA	EXITOSO	NO EXITOSO	Total
EL DORADO	1	3	4
LAMAS	1	1	2
MOYOBAMBA	1	1	2
PICOTA	1		1
SAN MARTÍN	2	1	3
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.2.3. Método de muestreo.**

El método del muestreo es no probabilístico y significativo. La estrategia metodológica es cualitativa.

### **3.2.4. Determinación de la muestra.**

Para la determinación de la muestra se usó el criterio de inclusión:

- Institución Educativa con CAE exitoso.
- Institución Educativa con CAE no exitoso cercano a la Institución Educativa con CAE exitoso.

### **3.2.5. Método de selección de la muestra.**

La selección de la muestra se realizó por oportunidad y conveniencia.

## **3.3. Variables e indicadores**

- *Características de los actores del CAE*

Se define por los siguientes indicadores: género, edad, nivel educativo, lugar de residencia, condiciones de trabajo, experiencia en cargos públicos, comunales o vecinales y horas semanales de dedicación a las funciones dentro del CAE.

- *Roles de los actores del CAE*

Se define por roles para garantizar el servicio alimentario. Sus indicadores, entre otros, son: N° de roles del actor en el CAE, N° de actores involucrados en el proceso de almacenamiento, N° de conformidades físicas de recepción actualizada, N° de personas que preparan alimentos, N° de rotaciones de los actores para preparar alimentos por mes, N° de incidentes en la preparación de alimentos y N° de observaciones por no cumplimiento de las buenas prácticas.

- *Nivel de dominio de las funciones del CAE por parte de sus miembros.*

Se define por el nivel de dominio de información de los objetivos y las ocho funciones estipuladas por el programa. Sus indicadores son:

- ✓ Porcentaje de actores que tienen alto nivel de dominio de los objetivos y las ocho funciones
- ✓ Número de observaciones por no cumplimiento de las buenas prácticas en manipulación de alimentos.

- *Las estrategias del Programa*

Se define a las que utilizan para motivar la participación de los miembros del CAE. Se evaluarán los siguientes indicadores:

- ✓ Número de acciones de capacitación,
- ✓ Número de incentivos para su participación en el CAE y
- ✓ Número de formas de reconocimiento al desempeño en el CAE.

- *Participación por parte de los miembros del CAE Se define al nivel de involucramiento de los miembros del CAE. Se evaluarán los siguientes indicadores*

% de Asistencia a reuniones convocadas por el CAE, % de cumplimiento al turno de vigilancia del proceso de alimentos y % de cumplimiento de sus responsabilidades.

- *Uso de las lenguas*

Se define por uso de lenguas al uso de la lengua originaria por parte del equipo de la UT.



- *Respeto a las costumbres.*

Se define al respeto por parte de los funcionarios del Programa sobre los hábitos alimenticios, los proyectos alimentarios de la comunidad, los modos de preparación y consumo de alimentos. Se evaluarán los siguientes indicadores: Número de los hábitos alimenticios incorporados por el programa, % de incorporación de usos y costumbres incorporados a la preparación de alimentos, % de alineamiento entre los alimentos que consumen en los hogares y alimentos que consumen por el programa, % de hueros escolares en la UT, % de modos de preparación de alimentos y bebidas de la comunidad incorporados al programa, tipo de cocinas encontradas en la comunidad, tipo de cocinadas usadas por los miembros del CAE, implementos de cocina utilizados por la comunidad e implementos de cocina utilizados por el CAE.

- *Percepción de los padres y las madres sobre el servicio alimentario*

Se define a la manera de cómo perciben el servicio alimentario brindado a los niños.

- *Grado de satisfacción de los padres y las madres con el Programa*

Se define a si el nivel de satisfacción que los padres y las madres sobre el servicio alimentario.

- *Grado de satisfacción de los niños y las niñas del Programa*

Se define a las razones por las cuales los niños consumen o no los alimentos.

- *Grado de cumplimiento de los logros del jefe de la UT*

Se define si el cumplimiento de los logros es alto, mediano o bajo de acuerdo con su gestión.

### **3.4. Unidades de análisis alineadas a las variables**

La unidad de análisis es el CAE de la IE N° 257 del Distrito de Rumisapa.

### **3.5. Instrumentos y Fuentes de información alineada a las unidades de análisis y variables**

Las fuentes de información son las siguientes:

- Entrevistas semiestructuradas al equipo de la UT: Se aplicará al equipo de la unidad territorial. Se obtendrá información sobre: opiniones y experiencia respecto al logro de los objetivos.
- Entrevistas semiestructuradas a los monitores de gestión local: se aplicarán a los monitores de gestión local de la UT, para conocer las funciones que cumplen en la unidad territorial para garantizar diariamente el servicio de alimentación.
- Entrevistas semiestructuradas a los directores y profesores que son miembros del CAE: se aplicarán a los miembros del CAE para conocer las características de los actores del CAE, los roles de los actores del CAE, El nivel de dominio de información de las funciones del CAE y su percepción sobre el programa, como principales variables a ser comparadas en una base de dato.
- Grupo Focal a los madres y padres que son miembros del CAE: se aplicarán a los miembros del CAE para conocer las características de los actores del CAE, los roles de los actores del CAE, El nivel de dominio de información de las funciones del CAE y su percepción sobre el programa, como principales variables a ser comparadas en una base de dato.
- Revisión documentaria: Se obtendrá información sobre la ejecución del programa en la UT de San Martín.
- Observación participante: Se desarrollará para obtener información sobre el uso de lenguas nativas por parte de los funcionarios, los hábitos alimenticios, los proyectos alimentarios de la comunidad, los modos de preparación y consumo de alimentos.

### 3.6. Procedimientos de levantamiento de información

Previamente al trabajo de campo en el departamento de San Martín, se coordinó con el Jefe de la UT de San Martín, el Coordinador Técnico Territorial de la UT de San Martín y el monitor de gestión local de Lamas, que es el encargado de monitorear y supervisar la IE N° 257 en el distrito de Rumisapa en la provincia de Lamas, IE que fue calificada como exitosa participando del Encuentro Nacional de CAE exitosos en Lima. En la tabla 14 se visualiza el nombre y cargo de los funcionarios entrevistados para la presente investigación.

**Tabla 14: Nombre de los Funcionarios Entrevistados**

Nombre del informante	Cargo del Informante
Ángel López Malaverri	Jefe de la UT de San Martín
Víctor Julca	Coordinador Técnico Territorial de la UT de San Martín
Ana María Olortegui	Especialista del Componente Educativo
Lorena Gutiérrez Rodríguez	Especialista del Componente Alimentario
Rafael Escudero Chong	Monitor Local de Lamas

Fuente: Elaboración Propia.

Antes de salir a campo, se revisó el número de usuarios y el número de IE de la UT para analizar a las IE que visitaría en el campo. En principio, se eligieron los lugares de menos de 2 horas de lejanía de la ciudad de Tarapoto. Por lo cual, se eligieron la provincia de Moyobamba, Lamas, El Dorado, San Martín y Picota.

En estas 5 provincias, se eligió visitar a los CAE exitosos. Cabe destacar que en el año 2017 se identificaron 27 IE con QW calificados de exitosos a nivel nacional. Estos corresponden a una IE por cada UT a nivel nacional. Antes de la selección, cada UT elige una por provincia, en San Martín se eligieron diez. Para el trabajo se visitaron cinco IE con CAE exitosos del año 2017 y un CAE exitoso del año 2015 y 2016. En total se visitaron 6 IE con CAE exitosos. Luego se visitaron cinco IE con CAE no exitosos que se encontraban en la misma área geográfica de las IE visitadas. Asimismo, se visitaron una IE que se encontraba en la Comunidad Nativa Ishichihui para observar el trabajo del Programa.

Para recopilar información respecto a los indicadores planteados por la investigación, se recurrió a la técnica de la entrevista tipo estructurada, grupo focal y la observación participante. De acuerdo con el proceso de levantamiento de datos, la visita de campo

al departamento de San Martín se realizó del domingo 27 de junio al jueves 31 de junio del 2018. En la tabla 15 se señala los diez CAE exitosos y se señalan los cinco que fueron visitados.

**Tabla 15: Nombre de las IE con CAE exitosos visitados y no visitados**

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	NOMBRE MIEMBROS CAE (5 PERSONAS)	CARGO	UBICACIÓN	VISITA
MOYOBAMBA	SORITOR	IE N° 710 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0512921	SANCHEZ TELLO, MELANIA	PRESIDENTE	Centro Poblado: Nuevo Esperanza	29/06/2018
			BENAVIDES REQUEJO, BETTY ENEYDA	SECRETARIO (a)		
			PARDO FLORES, MARTINA	VOCAL 1		
			PEREZ ALARCON, DALILA	VOCAL 2		
			LINARES DIAZ, ROSALIA	VOCAL 3		
RIOJA	NUEVA CAJAMARCA	IE 925 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 1120492	JULON ORDOÑEZ, WILSON FELIX	PRESIDENTE	Centro Poblado: Santa Isabel	NO FUE VISITADO
			LIVAQUE CHAVEZ, AMANDA VIOLETA	SECRETARIO (a)		
			CRUZ CHILCON, JOSE WILMER	VOCAL 1		
			VELA PILCO, IRMA ROSA	VOCAL 2		
			ALBITES MEJIA, OLIVIA FILOMENA	VOCAL 3		
LAMAS	RUMISAPA	IE N° 257 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0274381	VILLANUEVA GARCIA, NELLY	PRESIDENTE	Centro Poblado: Rumisapa	31/06/2018
			TUESTA TORRES, HILDA	SECRETARIO (a)		
			ANGULO TUESTA, ALEJANDRINA	VOCAL 1		
			ALEGRIA CHUMBE, ROBERTO	VOCAL 2		
			RENGIFO SORIA, ROSARIO	VOCAL 3		
SAN MARTÍN	SAN MARTIN	IE 303 NIVEL: INICIAL COD. MODULAR N° 0274720	FLORES SAAVEDRA, CELINA	PRESIDENTE	Centro Poblado: Partido Alto	28/06/2018
			SINARAHUA ROJAS, LINGER DEL PILAR	SECRETARIO (a)		
			MORI CORDOVA, GLORIA	VOCAL 1		
			VARGAS SINARAHUA, MILUSKA	VOCAL 2		
			PINCHI LUNA, TANITH	VOCAL 3		
EL DORADO	SHATOJA	IEN° 405 NIVEL: INICIAL COD. MODULAR N° 0274472	MARIBEL ROJAS CHUMBE	PRESIDENTE	Centro Poblado: Shatoja	28/06/2018
			PEREZ RAMIREZ, BERTHA	SECRETARIO (a)		
			PINEDO TUANAMA, MILLY	VOCAL 1		
			SINARAHUA CHUJUTALLI, LIBELY	VOCAL 2		
			FRIDA LUZ FACHIN CORDOVA	VOCAL 3		
HUALLAGA	EL ESLABON	IE N° 0211 ADELA VARGAS BURGA NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0303131	PEREZ RAMIREZ DE SAFRA, IVONNE	PRESIDENTE	Centro Poblado: El Eslabon	NO FUE VISITADO
			OLLAGUEZ AREVALO, WILMER	SECRETARIO (a)		
			DEL AGUILA RODRIGUEZ, DALIA	VOCAL 1		
			CARTAGENA AHUANACURI, ZOILA CONSUELO	VOCAL 2		
			FASABI SAJAMI, LLOVINA	VOCAL 3		
MARISCAL CÁCERES	JUANJUI	IEN° 0391 MARISCAL CÁCERES NIVEL: INICIAL COD.	RAMIREZ PERDOMO, VICTOR HUGO	PRESIDENTE	Centro Poblado: Juanjui	NO FUE VISITADO
			RAMIREZ TORRES, PAQUITA	SECRETARIO (a)		
			PINEDO DAVILA, MARBELITH	VOCAL 1		

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	NOMBRE MIEMBROS CAE (5 PERSONAS)	CARGO	UBICACIÓN	VISITA
		MODULAR N° 0824144	MELENDEZ SOLSOL, ELVIRA	VOCAL 2		
			RAMIREZ RENGIFO, SILVIA ELISA	VOCAL 3		
TOCACHE	UCHIZA	IEN° 0463 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0297507	VIGO VALDIVIEZO, GERMAN	PRESIDENTE	Centro Poblado: San Juan de Porongo	NO FUE VISITADO
			SOTO VARGAS, MIRTHA	SECRETARIO (a)		
			PORTILLA AVELLANEDA, JHANEE	VOCAL 1		
			CASTRO NOBLEJAS, FERNANDA	VOCAL 2		
			DANESSI PUJAY, MARIELA SOLEDAD	VOCAL 3		
BELLAVISTA	ALTO BIAVO	IEN° 0206 - ISAAC NEWTON NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0300368	RAMOS SANCHEZ, LORENZO	PRESIDENTE	Centro Poblado: Cusco	NO FUE VISITADO
			VASQUEZ RODRIGUEZ, ROGELIA	SECRETARIO (a)		
			URIARTE TUANAMA, AURELIA	VOCAL 1		
			VASQUEZ PANDURO, ROLEX	VOCAL 2		
			GARCIA OJANAMA DORA	VOCAL 3		
PICOTA	SAN HILARIÓN	IEN° 154 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0274878	SANCHEZ ARMAS, LUIS	PRESIDENTE	Centro Poblado: Nuevo egipto	31/06/2018
			PAREDES ARMAS, EDUARDO FRANCISCO	SECRETARIO (a)		
			JIMENEZ MORALES, MARIA MELVA	VOCAL 1		
			CEOPA MORALES, CIDA	VOCAL 2		
			SANDOVAL MORENO, MANUEL	VOCAL 3		

Fuente: Elaboración Propia.

Luego, por recomendación del profesor, se visitaron IE que no fueron calificadas con CAE exitosos por el Programa en el centro poblado del IE del CAE exitoso (ver tabla 16). Para hacer una comparación de la situación actual y la participación de las madres de familia de los CAE.

**Tabla 16: Nombre de las IE con CAE no exitosos visitados**

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	NOMBRE	CARGO	UBICACIÓN	VISITA
			MIEMBROS			
			CAE (5 PERSONAS)			
MOYOBAMBA	SORITOR	IE ESTRELLITA DE LUZ NIVEL INICIAL	GODOY GUTIERREZ, DALILA	VOCAL #2	Centro Poblado: Nuevo Esperanza	29/06/2018
			MILLAN ALARCON, ANALI MARLENY	SECRETARIO(A)		
			VALLEJOS ROBLEDO, CARMELA	VOCAL #3		
			CONDOR ABANTO, CONSUELO	PRESIDENTE		
			HUACHES NAIRA, IRMA	VOCAL #1		
LAMAS	RUMISAPA	IE 285 NIVEL INICIAL	ROJAS RAMIREZ, LLENY	VOCAL #3	Centro Poblado: Rumisapa	31/06/2018
			SINTI CARBAJAL, RITTER	SECRETARIO(A)		
			RAMIREZ VASQUEZ, ELIZABETH	VOCAL #2		
			LOZANO SANCHEZ, LIDIA	VOCAL #1		
			RAMIREZ FLORES, LINA AMALIA	PRESIDENTE		

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	NOMBRE	CARGO	UBICACIÓN	VISITA
			MIEMBROS			
			CAE (5 PERSONAS)			
SAN MARTÍN	SAN MARTIN	IE 301	ALVARADO VALLES, ANA MARGARITA	VOCAL #1	Centro Poblado: Partido Alto	28/06/2018
			SEGURA LLAMO, LUCILA	VOCAL #2		
			PINEDO RODRIGUEZ, CORINA	PRESIDENTE		
			GONGORA GUERRA, BETTY	SECRETARIO(A)		
			ROMERO CHILCON, MARIA MIRIA	VOCAL #3		
EL DORADO	SHATOJA	IE 327	FERNANDEZ CRUZ, EVA GIOVANA	VOCAL #3	Centro Poblado: Shatoja	28/06/2018
			REATEGUI PEREZ, VICTORIA JUDITH	VOCAL #2		
			LLOCLLA GONZALES, MAGALI	PRESIDENTE		
			CHUQUIMBALQUI VILLACREZ, MILAGRITA	VOCAL #1		
			CORDOVA SALDAÑA, KENNY	SECRETARIO(A)		

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, a consideración del Jefe de la UT de San Martín, se visitó dos IE en la Comunidad Nativa Ishichihui en el distrito de San José de Sisa en la provincia el Dorado, para analizar el enfoque intercultural del Programa (ver tabla 17). Asimismo, se observó en este caso una IE 331 que tenía nivel primario y secundario, característico sólo en la Amazonía Peruana<sup>15</sup>.

**Tabla 17: Nombre de las IE en Comunidades Nativas**

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	NOMBRE	CARGO	UBICACIÓN	VISITA
			MIEMBROS			
			CAE (5 PERSONAS)			
EL DORADO	SAN JOSE DE SISA	IE 183 NIVEL INICIAL	ALBERCA RIVERA, MERY	SECRETARIO(A)	ISHICHIHUI	29/06/2018
			DIAZ CORREA, ROMMY JANHANTY	PRESIDENTE		
			TAPULLIMA TUANAMA, BERTHA	VOCAL #1		
			OJANAMA ISMINIO, EVELIN	VOCAL #2		
			FASABI TUANAMA, DARLI	VOCAL #3		
EL DORADO	SAN JOSE DE SISA	IE 183 NIVEL INICIAL PRIMARIA Y SECUNDARIA	AMACIFUEN TUANAMA, WILSON	VOCAL #2	ISHICHIHUI	30/06/2018
			TAPULLIMA FASABI, JEFERSON	SECRETARIO(A)		
			GAMONAL LEON, DIOMERES	VOCAL #1		
			TUANAMA SHUPINGAHUA, WILER	VOCAL #3		
			CARBAJAL PANDURO, JHON GERSON	PRESIDENTE		

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>15</sup> En el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS señala que la población objetivo eran: niñas y niños del nivel de educación inicial a partir de los 3 (tres) años de edad y del nivel de educación primaria en educación básica de instituciones educativas públicas. Sin embargo, en el 2014 mediante el Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS, se amplía la población objetivo en lo siguiente: "[...] el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, de forma progresiva, atenderá a los escolares del nivel de educación secundaria de la educación básica en instituciones educativas públicas localizadas en los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonía Peruana, comprendidos en la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas, listados en la Resolución Ministerial N° 321-2014-MC, del Ministerio de Cultura, o la que la reemplace o actualice."

Por otra parte, a consideración del Jefe de la UT de San Martín, se visitó a la IE Virgen Dolorosa ya que este CAE fue elegido como exitoso el año 2015 y el 2016 (ver tabla 18). Es importante mencionar que es una institución dirigida por hermanas de la Iglesia Católica.

**Tabla 18: Nombre de la IE que fue elegida con CAE exitoso en el 2015 y en el 2016**

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	NOMBRE	CARGO	UBICACIÓN	VISITA
			MIEMBROS			
			CAE (5 PERSONAS)			
SAN MARTÍN	LA BANDA DE SHILCAYO	IE VIRGEN DOLOROSA NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0298042	IGNACIA ARACELI NUÑEZ QUEVEDO	PRESIDENTE	Centro Poblado: Chontamuyo	30/06/2017
			LILIANA CARRANZA TRIGOZO	SECRETARIO (a)		
			VICTOR GAMARRA MARTINEZ	VOCAL 1		
			DOLITA BARBARAN YOMONA	VOCAL 2		
			ANA LUISA UYEJARA GARCIA	VOCAL 3		

Fuente: Elaboración Propia.

Se debe destacar que dos oportunidades, una en el distrito de San José de Sisa en la provincia El Dorado en la que se conversó con el proveedor de productos de la IE 331 y otra en el distrito de San Martín en la provincia San Martín en la que se conversó con el proveedor de productos de la IE 303.

En total se visitaron doce IE, de las cuales seis fueron calificadas como exitosas por el Programa y seis no fueron calificadas como exitosas por el Programa. De acuerdo con estas visitas, se elaboró una ficha de observación por IE y se encuestó e entrevistó a los Directores de cada centro educativo.

### 3.6.1. Procedimiento de procesamiento de datos.

Para el procesamiento de los datos se ordenó el material correspondiente al levantamiento de información en archivos separados. La investigación aplicó los siguientes instrumentos: entrevista, grupo focal, registro fotográfico y análisis documental.

Para el procesamiento de la entrevista, se procedió a la transcripción de la información contenida en cada una de las doce entrevistas aplicadas al Jefe de la UT de San Martín, Coordinador Territorial de la UT de San Martín, Especialista del Componente Educativo

y a nueve monitores de gestión local de los diez monitores de gestión local que poseen CAE exitosos dentro de su ruta. Es importante destacar la entrevista del monitor local de Lamas que se encuentra encargado de supervisar el IE 257 del Distrito de Rumisapa de la Provincia de Lamas, que fue elegido como el CAE exitoso para participar del Encuentro Nacional de Qali Warma 2017. El procesamiento se efectuó en el Programa Microsoft Word y luego se codificó cada interrogante y sus respectivas alternativas en el Programa Microsoft Excel. Posteriormente cuando se obtienen los códigos de respuesta por participante y por temática planteada; estas respuestas codificadas se agrupan por similitud de código y finalmente se engloban en respuestas consolidadas como un todo; a través de las ideas fuerza que expresan en resumen todas las respuestas brindadas por los participantes

Para el procesamiento de la entrevista, se procedió a la transcripción de la información contenida en cada una de las encuestas aplicadas a los funcionarios del Programa: Jefe de la Unidad, Coordinador Territorial, Especialista Educativa y nueve monitores de gestión local del Programa. El procesamiento se efectuó en el Programa Microsoft Excel y se codificó cada interrogante y sus respectivas respuestas. Posteriormente se digito las encuestas a las directoras de doce instituciones educativas: cinco IE con CAE exitoso elegido en el año 2017, una IE con CAE exitoso en el año 2015 y el 2016. Luego en el mismo ámbito geográfico se visitaron cuatro IE no exitosas. Por recomendación del JUT, se visitaron dos IE en una comunidad nativa del pueblo kichwa. Lo anterior mencionado se puede apreciar en las tablas 19 y 20.

**Tabla 19: Instituciones Educativas Exitosas Visitadas**

PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO	NOMBRE DEL IE	NIVEL	INDÍGENA
MOYOBAMBA	SORITOR	Nuevo Esperanza	IE N° 710	NIVEL: PRIMARIA	NO INDÍGENA
LAMAS	RUMISAPA	Rumisapa	IE N° 257	NIVEL: PRIMARIA	NO INDÍGENA
SAN MARTÍN	SAN MARTIN	Partido Alto	IEN° 303	NIVEL: INICIAL	NO INDÍGENA
EL DORADO	SHATOJA	Shatoja	IE N° 405	NIVEL: INICIAL	NO INDÍGENA
PICOTA	SAN HILARIÓN	Nuevo Egipto	IEN° 154	NIVEL: PRIMARIA	NO INDÍGENA
SAN MARTÍN	LA BANDA DE SHILCAYO	Chontamuyo	IE VIRGEN DOLOROSA	NIVEL: PRIMARIA	NO INDÍGENA

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 20: Instituciones Educativas No Exitosas Visitadas**

PROVINCIA	DISTRITO	CENTRO POBLADO	NOMBRE DEL IE	NIVEL	INDÍGENA
MOYOBAMBA	SORITOR	Nuevo Esperanza	IE ESTRELLITA DE LUZ	NIVEL INICIAL	NO INDÍGENA
LAMAS	RUMISAPA	Rumisapa	IE 285	NIVEL INICIAL	NO INDÍGENA
SAN MARTÍN	SAN MARTIN	Partido Alto	IE 301	NIVEL INICIAL	NO INDÍGENA
EL DORADO	SHATOJA	Shatoja	IE 327	NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA	NO INDÍGENA
EL DORADO	SAN JOSE DE SISA	CC.NN.ISHICIHUI	IE 183 INICIAL	NIVEL INICIAL	INDÍGENA
EL DORADO	SAN JOSE DE SISA	CC.NN.ISHICIHUI	IE 183 PRIMARIA SECUNDARIA	NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA	INDÍGENA

Fuente: Elaboración Propia



Para el grupo focal del IE 257, se procedió a la desgravación del archivo digital que contiene el audio con la sesión focal sostenida con 06 madres líderes del Programa. El audio tiene una duración aproximada de 54 minutos. El procesamiento del grupo focal se efectuó en Excel, registrando todas las intervenciones realizadas por los participantes de acuerdo con la temática planteada según los indicadores de interés de la investigación. Posteriormente se procedió a categorizar las respuestas de los 6 participantes del Grupo Focal por cada temática abordada o planteada según las variables de investigación de interés.

### **3.6.2. Procedimiento de análisis de información (Indicadores y triangulación).**

El análisis de la información se ha realizado calculando el porcentaje (%) de distribución de datos. Este indicador de frecuencia permite establecer relaciones y comparaciones, dentro de cada variable y entre variables dentro un mismo objetivo; igualmente permite establecer acumulaciones, estimar tendencias y proyecciones; así como triangular la información obtenida de otras variables o realizar comparaciones con otros hallazgos. Finalmente, este indicador porcentual, facilita interpretar la información obtenida en el campo.

## CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

### 4.1. Descripción del CAE Exitoso de la IE N°257

La institución educativa es de nivel inicial, posee 39 usuarios y su modalidad de atención es productos. Esta institución educativa está a cargo de Rafael Escudero, monitor de gestión local de Lamas. En el 2017, esta institución asistió al Encuentro Nacional de CAE con buenas prácticas de gestión y/o prácticas innovadoras. Acerca de los miembros del CAE exitoso se encuentra en la tabla 21.

**Tabla 21: Nombre de los Miembros del CAE de la IE N° 257**

APPELLIDO Y NOMBRE	ROL EN EL CAE	CARGO EN LA IE	EDAD	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	TIPO DE OCUPACIÓN	HORAS EN EL CAE
VILLANUEVA GARCIA, NELLY	PESIDENTE DEL CAE	DIRECTOR	50	CASADA	SUPERIOR	DOCENTE	20
TUESTA TORRES, HILDA	FEMENINO	SECRETARIO(A)	40	CASADA	SUPERIOR	DOCENTE	12
ALEGRIA CHUMBE, ROBERTO	VOCAL #1	PADRE DE FAMILIA	34	CONVIVIENTE	SECUNDARIA COMPLETA	CONDUCTOR	5
CARBAJAL, CINDY RITER	VOCAL #2	MADRE DE FAMILIA	35	CONVIVIENTE	SECUNDARIA COMPLETA	AMA DE CASA	5
RENGIFO SORIA, ROSARIO	VOCAL #3	MADRE DE FAMILIA	38	CONVIVIENTE	PRIMARIA COMPLETA	AMA DE CASA	5

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En el distrito de Rumisapa, el número de días de atención del servicio alimentario fueron de 184 días, considerados desde el primer día de clases. En el 2017, el costo por día de atención en la modalidad productos fue de S/ 1.94 por niño. El costo al año por la institución educativa es de S/. 13,921.44 soles.

La institución educativa cuenta con un almacén, cocina y comedor gestionados por la directora que preside el CAE. La gestión de la construcción de dichos espacios es un factor que determina el éxito del modelo de cogestión del CAE.

La IE N°257 cuenta con un almacén que tiene estantes en buen estado para un almacenamiento organizado de los productos. El almacén estaba organizado por tipo de productos, fecha de entrada y fecha de vencimiento. La presidenta del CAE señala:

“Estamos pendiente de que los proveedores nos estén dando cosas buenas, que no este pasado de fechas”. La IE cuenta con una programación de los alimentos que se van a preparar en base a las Tablas de combinaciones en la preparación de los alimentos según programación de tipos de combinaciones de grupos de alimentos.

Las madres cocinan en un ambiente exclusivo para la cocina, pintado, iluminado y con ambientes limpios. La presidenta del CAE señala: “Al ver mi cocina era una plataforma de cocinar a leña cuando yo llegue. Los incentive que los alimentos son importantes para el bienestar de los niños, que todo tiene que ser limpio y bien cuidado. Los papas colaboraron con 40 soles para que todo fuera así”. En la IE Las madres de familia usan adecuadamente la indumentaria para la preparación y distribución de los alimentos (mandil, tapaboca, cubre cabello). De acuerdo con Lorena Gutiérrez, Especialista del Componente Alimentario:

Las madres preparan los alimentos con las condiciones de higiene, con su protector de cabellos, con su mandil. Se les enseña que cumplen las buenas prácticas de manipulación de alimentos.

Las madres de familia vigilan diariamente que los ambientes donde consumen los alimentos están siempre ordenados y limpios. En la figura 1 se puede apreciar a las encargadas de preparar los alimentos en el espacio de la cocina.

**Figura 1: Cocina en la IE N°157**



Fuente: Unidad Territorial San Martín. Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Con el apoyo de los monitores de gestión local y la presidenta del CAE, son quienes en conjunto hacen un cronograma con los turnos de cocina, como lo detalla la Especialista del Componente Alimentario:

El monitor de gestión local le entrega a la directora las combinaciones de alimentos por 5 días (semanales). Las combinaciones son, por ejemplo: arroz, frijol y conserva que van a preparar en el día 1. Ya entonces con esa combinación, arroz, frijol y pollo en conserva con eso el día uno que pueden preparar, por ejemplo: un ají de pollo con su arroz y su menestra. Otro día pueden hacer saltado, con esa misma combinación ellos tienen que crear, innovar y preparar las varias recetas. El programa tiene las recetas. También se les da, pero que padre de familia no va a saber cocinar un saltado. Las mamás son las que cocinan. Hay algunos papas que también, que se sienten comprometidos. Y el día que su esposa no puede, ellos van. También se le da lo que es las dosificaciones que cantidad de alimento deben corresponder por cada niño por niveles: inicial, primaria y secundaria.

De acuerdo con la presidenta del CAE – directora de la IE 257- Nelly García, existe un alto nivel de participación de los padres de familia:

Acá nosotros tenemos bastante involucramiento de toda la comunidad, como puede observar los padres vienen a preparar los alimentos. Hay algunos que me visitan y me comentan que bien que acá los padres no se molestan al colaborar. Como son pocos niños, buscan la manera de hacer lo mejor posible.

Es importante señalar que a pesar de que está hablando de los padres de familias. Son las madres a las que se refiere, ya que ellas son las que participan en la preparación de los alimentos y en la vigilancia del consumo de los alimentos por parte de las y los niños. Aunque en el Acta de Conformación exista un padre de familia, cuando le toca el turno a esa familia es la madre quien cocina. Acerca de la participación de los padres de familia se refiere a la colaboración con dinero y con horas de trabajo en la construcción del huerto escolar. Sobre la participación de las madres y los padres de familia, la presidenta del CAE señala: “El anterior director me dice: los padres no reniegan. Ahora colaboran y se involucran. Yo le digo que también depende mucho la confianza”.

Ellas preparan los alimentos para que los niños y niñas consuman el desayuno, media hora antes del inicio de las clases escolares; y en el caso del almuerzo, al término de la jornada escolar. De acuerdo con la especialista del Componente Alimentario, el consumo del desayuno una media hora antes del inicio de las clases escolares:

Es importante saber que el primer alimento del niño tiene que aportar 20 a 25% de kilocalorías para que puede atender en las primeras horas del día. Si el niño o niña consume el alimento a las primeras horas o media hora antes de clases,

si te va a garantizar que el niño no se duerma, que atienda a la clase”. Lorena Gutiérrez Especialista del Componente Alimentario.

Las docentes se encargan de que los niños y niñas practiquen diariamente hábitos de higiene: lavado de manos y cepillado de dientes (ver figura 2).

**Figura 2: Lavado de manos en la IE N° 257**



Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

La institución educativa se destacó, porque tiene comedor (ver figura 3) en donde los y las niñas ingieren el desayuno. De acuerdo con la presidenta del CAE: “Tener un comedor te ayuda a orientarle los buenos modales de las y los niños. La implementación, la hemos hecho nosotros. Las sillas estaban deterioradas. Tuvimos que limpiar y desinfectar por razones higiénicas”.

**Figura 3: Comedor de la IE N° 257**



Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Además, la presidenta del CAE ha promovido la construcción de la infraestructura del almacén, la cocina y el comedor. Asimismo, el CAE ha implementado el huerto escolar

con ayuda de los padres de familia y además se destaca por reciclar los residuos sólidos. Esta fue la práctica novedosa que presentaron al inscribirse para concursar por el CAE exitoso.

Del estudio de la FAO, se sostiene que los huertos escolares son una plataforma de aprendizaje muy útil para mejorar la educación y la nutrición infantil y, a la vez, fomentan la conservación del medio ambiente y el bienestar social, físico y mental de toda la comunidad educativa (SERVINDI, 2019). En el año 2016, Rocío Portal, Jefe de la UT Cajamarca, presentó la iniciativa “Aprendiendo a alimentarnos con los huertos escolares” como una buena práctica como parte del Concurso de Buenas Prácticas en Gestión Pública de SERVIR. Desde ese año, el Programa incluyó los huertos escolares como un criterio actual del programa para evaluar el éxito de la gestión.

La infraestructura de la IE analizada permite que el huerto escolar sea horizontal, en donde las madres y los padres de familia se han involucrado en la selección de las verduras y hortalizas que han de sembrarse en el mismo.

Acerca del estudio de caso, Nelly García, directora de la IE N° 257, menciona que los padres de familia se agruparon en marzo de 2017 para implementar el huerto escolar. Para lo cual, las madres y los padres de familia colaboran con 5 soles para su mantenimiento.

Vani López, madre de familia, sostiene: “Tenemos un huerto escolar en donde se cultiva lechuga, tomate, cebolla china y repollo. Pero no sólo lo cultivamos sino también lo usamos para la preparación de los alimentos”.

De acuerdo con las IE visitadas, siete de ellas poseen huertos escolares horizontales; dos tienen huertos escolares horizontales y verticales, y una tiene un huerto vertical (ver figura 4). Asimismo, dos no poseen huertos escolares. Así pues, el 35% de las IE visitadas poseen huertos escolares que en su mayoría son horizontales. Por tanto, se observó que el espacio no es un limitante debido a que existen IE que poseen huertos escolares verticales.

**Figura 4: Huertos escolares (Vertical y Horizontal) en la UT San Martín.**



Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

La IE N° 710 posee un huerto escolar horizontal con macetas de latas de leche y recipientes de aceite de material de plástico, contenedores que vienen alimentos brindados por el Programa.

En las comunidades nativas donde se encuentra el Programa, también existen los huertos escolares. Romí Díaz Correa, directora de la IE 183 de la Comunidad Nativa Ishichihui señala que una AMAPAPA planteó la idea de construir un huerto escolar y ellos aceptaron.

Se evidenció un caso donde el espacio en la escuela no ha sido obstáculo para la creación de huertos, como lo señala Johana Ruiz, profesora de la IE 183 nivel inicial situada en la Comunidad Nativa Ishichihui:

No tenemos acceso a las hortalizas y verduras. Una de las formas para que podamos obtener es sembrando nuestras propias hortalizas. A pesar de que nuestro jardín es pequeño hemos conseguido espacio para hacer nuestro biohuerto para ayudar a los padres de familia y también complementar la alimentación de los niños.

De acuerdo con el grupo focal realizado a los miembros del CAE, los huertos escolares son una práctica que se realizaba en la comunidad antes de la existencia del Programa, como menciona una directora: “Aquí se hace ese rol de sembrar desde hace muchos años, desde antes que llegue ese programa, y nosotros mismos sembrábamos nuestros productos, vendíamos y así comprábamos otros productos como la leche panes y utensilios”.

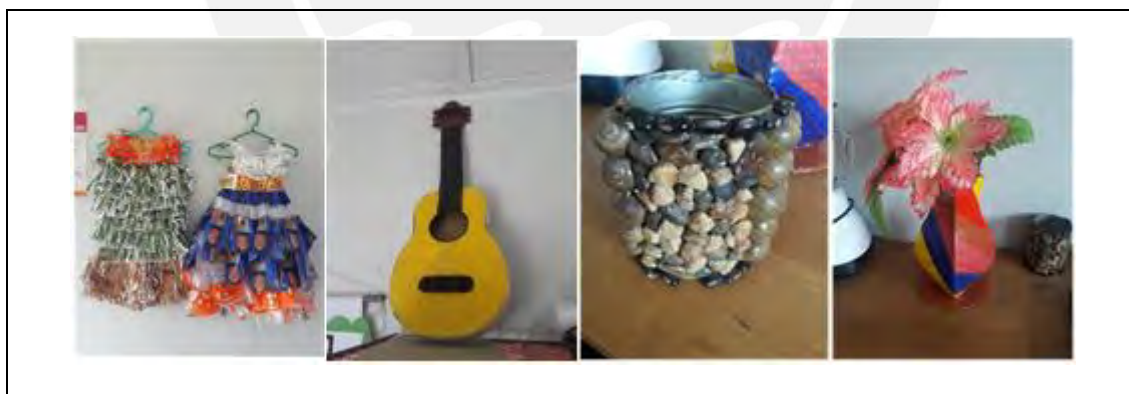
Actualmente, el huerto escolar está produciendo: beterraga, camote, huacatay, perejil, apio, rabanito, hierbas medicinales como ruda, orégano, hierba luisa y manzanilla. El

monitor de Gestión Local y la presidenta del CAE han promovido que los alimentos que produce el huerto sean utilizados para la preparación de los alimentos por las madres de familia. Es importante señalar que las madres de familia que le toca el turno de preparar los alimentos llevan de su casa: tomate, cebolla, papa, zanahoria, ajo, pimienta y comino para preparar los alimentos de los y las niñas.

Otro punto a destacar tiene que ver respecto al manejo de residuos sólidos originados por el Programa. Rafael Escudero, monitor de gestión local de Lamas, señala: “Muchos están quemando los residuos sólidos, pero nosotros hemos hablado de qué hacer con ese tema. Mejor darle una actividad para los niños, con todo lo que es: latas, cajas y bolsas de plásticos que eso es basura, pero si se puede hacer algo con ese material, eso lo hablamos en el encuentro nacional. Las profesoras tienen una cualidad especial para hacer algo con la basura ocasionada por el Programa”. En la figura 5 se muestran algunos de los productos elaborados de material reciclable.

Cabe señalar que en el 2015 la UT de Arequipa presentó la iniciativa “Gestión de Residuos” como una buena práctica en el concurso de SERVIR. Desde ese año, el Programa incluyó la gestión de residuos como un criterio a ser considerado para evaluar el éxito de la gestión.

**Figura 5: Adornos elaborados de material reciclable en la IE N°257**



Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.



## 4.2. Características de los miembros del CAE

Los aspectos que se han elegido para caracterizar a los miembros del CAE del estudio de caso son principalmente socioculturales. Se define por características de los miembros del CAE a las siguientes: género, rol que tienen en el CAE, nivel educativo, si pertenecen a un pueblo indígena, el uso del idioma originario, las horas semanales de dedicación a las funciones dentro del CAE y el nivel de dominio de los objetivos del Programa.

### 4.2.1. Género.

En la UT de San Martín, el 68.32% de los miembros del Comité Escolar de Alimentación son mujeres y sólo el 31.68% de los miembros son hombres. De acuerdo con la provincia de Lamas, el 59.12% de los miembros son mujeres. De acuerdo con el distrito de Rumisapa, el 82.14% son mujeres (ver tabla 22).

**Tabla 22: Género en la UT, Provincia y Distrito**

UT SAN MARTIN			PROVINCIA DE LAMAS			DISTRITO DE RUMISAPA		
GENERO	TOTAL	%	GENERO	TOTAL	%	GENERO	TOTAL	%
FEMENINO	7981	68.32%	FEMENINO	1160	59.12%	FEMENINO	46	82.14%
MASCULINO	3700	31.68%	MASCULINO	802	40.88%	MASCULINO	10	17.86%
<b>Total</b>	<b>11681</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>1962</b>	<b>100.00%</b>	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Los integrantes del CAE son mayormente mujeres, porque ellas no participan en el mercado laboral. Su costo oportunidad es menor que el de los hombres. Los hombres de las familias son generalmente el jefe de familia, el que trabaja y el que tiene una remuneración por su tiempo. Generalmente, el principal papel y responsabilidad de las madres de familia es la reproducción biológica, social y cultural. Las mujeres se ocupan de las labores del hogar, del cuidado de los hijos e hijas, de su salud y educación. El hecho de que la mayoría de las integrantes del CAE sean mujeres se explica en primera instancia, porque las tareas a realizar son socialmente atribuidas a las mismas, en donde las relaciones sociales son relaciones de poder, que crean una jerarquía que

subordina a las mujeres a la realización de tareas invisibilizadas, sin reconocimiento social y, por tanto, no remuneradas.

El CAE de la IE N° 257 nivel Inicial del distrito de Rumisapa, está conformada por cuatro mujeres y un hombre. En la tabla 23 se visualizan sus nombres, roles y cargo que cumplen en el CAE.

**Tabla 23: Nombre de los miembros del CAE del IE 257 nivel inicial en distrito de Rumisapa**

NOMBRE DE LA PERSONA	ROL EN EL CAE	CARGO
VILLANUEVA GARCIA, NELLY	PRESIDENTE	DIRECTOR
TUESTA TORRES, HILDA	SECRETARIO (a)	DOCENTE
ANGULO TUESTA, ALEJANDRINA	VOCAL #1	MADRE DE FAMILIA
ALEGRIA CHUMBE, ROBERTO	VOCAL #2	PADRE DE FAMILIA
RENGIFO SORIA, ROSARIO	VOCAL #3	MADRE DE FAMILIA

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Un aspecto que estaría limitando es que las mujeres que preparan los alimentos no forman parte de los miembros del CAE. Por lo cual, no participan en las Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades que brinda el Programa, y al no involucrarse no pueden dar a conocer los problemas y las sugerencias que se desarrollan en lo cotidiano. Sin embargo, la asistencia técnica realizada por los monitores las capacita in situ en temas de buenas prácticas de almacenamiento, buenas prácticas en higiene y manipulación de alimentos, buenas prácticas de distribución y servido de los alimentos (ver tabla 24).

**Tabla 24: Plan Anual de Fortalecimiento de Capacidades a los Actores (para el CAE)**

Contribuir al fortalecimiento de capacidades de los Comités de Alimentación Escolar, empleando para ello metodologías con enfoque andragógico y así favorecer la Gestión del Servicio Alimentario del Programa.	% de CAE - Modalidad Productos que reciben los productos en el período programado, según el cronograma de entrega establecido en el contrato con el proveedor.
	% de CAE - Modalidad Productos que cumplen con buenas prácticas de almacenamiento.
	% de CAE - Modalidad Productos, donde las personas encargadas de la preparación de alimentos cumplen con Buenas Prácticas en higiene y manipulación de alimentos.
	% de CAE - Modalidad Productos que gestionan buenas prácticas del servido.
	% de CAE - Modalidad Productos, que distribuyen adecuadamente los alimentos.
	% de CAE - Modalidad Productos, donde el ambiente utilizado para el consumo de alimentos se encuentre limpio y ordenado.

Fuente: Plan de Anual de Fortalecimiento de Capacidades a los Actores (2018).

En resumen, la participación es netamente femenina, ya que la mayoría de las directoras que preside el CAE son mayormente mujeres. Además, hay que destacar que si bien algunos padres de familia también se encuentran en la conformación del CAE como miembros, estos no asisten a la preparación de los alimentos, actividad clave para garantizar el servicio alimentario de los y las niñas. Por otra parte, es importante señalar que en las instituciones educativas en donde se contrata a una persona que realiza las labores de cocina, en su mayoría es del género femenino. Ante esto, el Monitor Local de Lamas, Rafael Escudero, señala: “no son hombres que preparen alimentos, por un tema cultural”.

#### **4.2.2. Rol que tienen en el CAE.**

Los CAE se constituyen en cada IIEE pública a nivel nacional, para ejecutar y vigilar la prestación del servicio alimentario, encontrándose conformados, como mínimo, por un presidente, un secretario(a) y tres vocales. Los miembros del CAE son cinco personas. Están conformados por un presidente, un secretario y tres vocales. Los miembros ejecutan y vigilan la prestación del servicio alimentario. El director de la IIEE pública es quien preside el Comité, y podrá delegar sus funciones en un docente de su institución educativa pública. De acuerdo a lo observado en las doce IE visitadas, las funciones y responsabilidades del director del CAE son las siguientes: (a) gestionar el almacenamiento de los productos que son entregadas por los proveedores; (b) otorgar conformidad de la recepción de los productos, (c) organizar la preparación de los alimentos con un cronograma establecido para las madres de familia y (d) comunicar cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario a través de sus Unidades Territoriales. Los directores son los que deben llevar el registro de usuarios atendidos y reporte de raciones o productos entregados conforme a los procedimientos, sin embargo, son los auxiliares que tienen más disponibilidad de tiempo, son los que realizan esta actividad.

En el departamento de San Martín, el presidente puede tener el cargo de director, coordinador de PRONOEI y responsable designado. De acuerdo con la especialista del componente educativo, el responsable designado es un docente de la institución educativa. El secretario puede tener como cargo ser docente, administrador, madre de familia, padre de familia y responsable designado. Los miembros del CAE que son madres de familia también se encuentran dentro del cronograma para la preparación de

los alimentos establecido por la Directora. En la tabla 25 se puede observar el rol del CAE y cargo en la UT de San Martin.

**Tabla 25: Rol del CAE y Cargo en la UT de San Martin**

<b>ROL EN EL CAE Y CARGO</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PRESIDENTE</b>	<b>2627</b>	<b>22%</b>
COORDINADOR PRONOEI	53	0%
DIRECTOR	1816	16%
DIRECTOR IE INTEGRADA	561	5%
MADRE DE FAMILIA	1	0%
RESPONSABLE DESIGNADO	196	2%
<b>SECRETARIO(A)</b>	<b>2505</b>	<b>21%</b>
ADMINISTRADOR	8	0%
DOCENTE	991	8%
MADRE DE FAMILIA	883	8%
PADRE DE FAMILIA	428	4%
RESPONSABLE DESIGNADO	195	2%
<b>VOCAL #1</b>	<b>2601</b>	<b>22%</b>
MADRE DE FAMILIA	1811	16%
PADRE DE FAMILIA	710	6%
RESPONSABLE DESIGNADO	72	1%
RESPONSABLE DESIGNADO – PREPARACIÓN	3	0%
RESPONSABLE DESIGNADO – RECEPCIÓN	5	0%
<b>VOCAL #2</b>	<b>2229</b>	<b>19%</b>
MADRE DE FAMILIA	1633	14%
PADRE DE FAMILIA	546	5%
RESPONSABLE DESIGNADO	45	0%
RESPONSABLE DESIGNADO – RECEPCIÓN	5	0%
<b>VOCAL #3</b>	<b>1719</b>	<b>15%</b>
MADRE DE FAMILIA	1262	11%
PADRE DE FAMILIA	411	4%
RESPONSABLE DESIGNADO	41	0%
RESPONSABLE DESIGNADO – PREPARACIÓN	2	0%
RESPONSABLE DESIGNADO – RECEPCIÓN	3	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>11681</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En la provincia de Lamas, el presidente puede tener el cargo de director, coordinador de PRONOEI y responsable designado (ver tabla 26). El secretario puede tener como cargo ser docente, administrador, madre de familia, padre de familia y responsable designado. Tanto en San Martin como en la provincia de Lamas, lo relevante a mencionar es que existen cargos como el responsable designado-preparación y el responsable-recepción que son personas que únicamente se encargan de la preparación o la recepción de los alimentos. Estas personas reciben un pago por las madres y los padres de familia. En la mayoría de los casos, el pago es el costo de un peón que varía entre 20 a 30 soles al día.

**Tabla 26: Rol del CAE y Cargo en la Provincia de Lamas**

ROL EN EL CAE Y CARGO	Número	Porcentaje
<b>PRESIDENTE</b>	<b>468</b>	<b>23.85%</b>
COORDINADOR PRONOEI	5	0.25%
DIRECTOR	316	16.11%
DIRECTOR IE INTEGRADA	131	6.68%
RESPONSABLE DESIGNADO	16	0.82%
<b>SECRETARIO(A)</b>	<b>400</b>	<b>20.39%</b>
ADMINISTRADOR	2	0.10%
DOCENTE	141	7.19%
MADRE DE FAMILIA	118	6.01%
PADRE DE FAMILIA	120	6.12%
RESPONSABLE DESIGNADO	19	0.97%
<b>VOCAL #1</b>	<b>461</b>	<b>23.50%</b>
MADRE DE FAMILIA	256	13.05%
PADRE DE FAMILIA	195	9.94%
RESPONSABLE DESIGNADO	9	0.46%
RESPONSABLE DESIGNADO – RECEPCIÓN	1	0.05%
<b>VOCAL #2</b>	<b>373</b>	<b>19.01%</b>
MADRE DE FAMILIA	243	12.39%
PADRE DE FAMILIA	127	6.47%
RESPONSABLE DESIGNADO	3	0.15%
<b>VOCAL #3</b>	<b>260</b>	<b>13.25%</b>
MADRE DE FAMILIA	160	8.15%
PADRE DE FAMILIA	92	4.69%
RESPONSABLE DESIGNADO	6	0.31%
RESPONSABLE DESIGNADO – PREPARACIÓN	1	0.05%
RESPONSABLE DESIGNADO – RECEPCIÓN	1	0.05%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1962</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En el distrito de Rumisapa, el presidente es el director de la IE. El secretario puede tener como cargo ser docente, administrador, madre de familia, padre de familia y responsable designado (ver tabla 27). Es relevante señalar que el departamento de San Martín, en la provincia de Lamas y en el distrito de Rumisapa, el vocal #1, el vocal #2 y el vocal #3 son mayormente madres de familia.

**Tabla 27: Rol de CAE y Cargo en el Distrito de Rumisapa**

ROL EN EL CAE Y CARGO	NÚMERO	PORCENTAJE
<b>PRESIDENTE</b>	<b>12</b>	<b>21.43%</b>
DIRECTOR	6	10.71%
DIRECTOR IE INTEGRADA	6	10.71%
<b>SECRETARIO(A)</b>	<b>12</b>	<b>21.43%</b>
DOCENTE	6	10.71%
MADRE DE FAMILIA	3	5.36%
PADRE DE FAMILIA	1	1.79%
RESPONSABLE DESIGNADO	2	3.57%
<b>VOCAL #1</b>	<b>12</b>	<b>21.43%</b>
MADRE DE FAMILIA	10	17.86%
PADRE DE FAMILIA	1	1.79%
RESPONSABLE DESIGNADO	1	1.79%
<b>VOCAL #2</b>	<b>11</b>	<b>19.64%</b>
MADRE DE FAMILIA	8	14.29%
PADRE DE FAMILIA	2	3.57%
RESPONSABLE DESIGNADO	1	1.79%
<b>VOCAL #3</b>	<b>9</b>	<b>16.07%</b>
MADRE DE FAMILIA	6	10.71%
PADRE DE FAMILIA	3	5.36%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>56</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Dos de nuestras variables serán analizadas a continuación, género y el rol que tienen en el CAE. El director de la IIEE pública es quien preside el Comité. En departamento de San Martín, el 54,7% de los presidentes son mujeres y el 45,3% son hombres (ver tabla 28).

**Tabla 28: Género y rol en el CAE en el departamento de San Martín**

ROL EN EL CAE	FEMENINO		MASCULINO		Total Número	Total Porcentaje
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
PRESIDENTE	1436	54.7%	1191	45.3%	2627	100%
SECRETARIO(A)	1770	70.7%	735	29.3%	2505	100%
VOCAL #1	1848	71.0%	753	29.0%	2601	100%
VOCAL #2	1649	74.0%	580	26.0%	2229	100%
VOCAL #3	1278	74.3%	441	25.7%	1719	100%
<b>Total general</b>	<b>7981</b>	<b>68.32%</b>	<b>3700</b>	<b>31.68%</b>	<b>11681</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En general, las directoras son mujeres con nivel educativo superior, que provienen de la zona urbana y que se encarga de lo operativo y lo logístico del programa. En cambio, las mujeres que son madres de familia que pueden tomar el rol de vocal #1, #2 y #3 son mujeres que se encargan mayormente como las otras madres de familia de la IE de la preparación y almacenamiento de los alimentos. Con apoyo de los docentes de cada salón, las madres de familia se encargan de entregar y distribuir los alimentos a los usuarios. Ellas se encargan: (a) preparan los alimentos tratando de cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos que promueve el Programa y (b) almacenar los alimentos en el almacén de la I.EE<sup>16</sup>.

Las docentes y las madres de familia se encargan de vigilar el consumo de los alimentos por parte de los usuarios. En lo observado, ocho IE no poseían comedor y cuatro sí poseían comedor. En el estudio de caso, la IE 275 existe un comedor donde se brinda desayuno y almuerzo. La directora señala el beneficio del comedor: “Te ayuda a orientar los buenos modales, vigilarlos bien, es más aseado. Es ventajoso tener un comedor, porque los niños comen todos juntos”. En el caso de Romí Díaz Correa, directora de la IE 183 de la Comunidad Nativa Ishichihui, señala que a pesar de que no tengan un comedor, en el pasadizo se colocan las mesas y las sillas y en ese lugar los niños comen los alimentos. En ese espacio, cada docente vigila el consumo de los alimentos. Esta institución no es considerada como exitosa por el programa.

<sup>16</sup> De los 12 I.EE. visitadas, sólo una I.EE. 183 nivel primaria y secundaria en la Comunidad Nativa Ishichihui no poseía almacén y guarda los productos en la oficina del director. La I.EE.257 sí posee almacén.

De acuerdo con lo observado y conversado en las doce IE, el promedio de madres de familia que preparan alimentos es dos por día. En nueve IE el cronograma es preparado por la directora en Asamblea con presencia de las madres de familia. En tres IE se contrata a una cocinera para que prepare los alimentos. Con respecto a los turnos de preparación de alimentos, todos las IE señalan que las madres de familia llegan a las 5 de la mañana hasta las 8 de la mañana para la preparación del desayuno. Luego, las madres de familia regresan a sus casas, porque viven cerca y regresan a partir de las 12:30 del mediodía para la preparación del almuerzo. En todos doce colegios visitados, las madres de familia o las cocineras contratadas tratan de cumplir con las buenas prácticas de manipulación de alimentos. En todas las IE visitadas, las madres de familia que preparan los alimentos usan mandil, tapabocas, gorro y guantes. Sin embargo, en la mayoría de las IE visitadas, los niños usan menajes de plástico y los menajes no llevan sus nombres. Una directora y una madre de familia señalan:

Nosotros hemos luchado bastante. Las madres tienen su mandil, el tapaboca y su boina es un acuerdo de la asamblea que no deben de venir con sortija, collar, aretes ni pulseras, yo les digo es por la salud de sus niños (Nelly García Villanueva, directora de la IE 257).

Las madres cocineras siguen las buenas prácticas de manipulación de alimentos enseñada por el monitor que los supervisa (Loret de Yalumba, madre de familia de la IE 0154).

Los siguientes relatos son de las madres cocineras de la IE 0154 nivel inicial del distrito de San Hilarón de la provincia de Picota:

El 31 de junio, en la IE 0154 de nivel inicial, Loret de Yalumba, madre de familia de 72 años, le tocaba el turno de cocinera. Con estudios de primaria, nos comenta que se dedica al negocio de venta de comida. Su esposo es agricultor y con él tiene tres hijos. Ella está a cargo de sus nietos, quienes reciben el servicio alimentario. De la institución a su casa se demora 25 minutos. Ella señala que le dedica una hora a la IE. Ella señala que: el director preside el CAE. Sin embargo, la docente María se encarga de hacer los trámites de la institución. La cocinera, madre de familia, reciben, almacena y prepara los productos. La preparación de los alimentos es organizada por la tesorera, quien organiza cómo se va a cocinar. La cocinera entrega la comida y lava los menajes cuando los niños terminan de comer. Los padres y madres de familia colaboran con 10 soles mensuales. Las madres que preparan los alimentos compran los complementos para cocinar: ajos, cebollas, papas, canela. Ella

señala que son las docentes las que vigilan el consumo de los alimentos en cada salón. En esta institución, el registro de usuarios atendidos y reporte de productos entregados lo realiza la auxiliar Maura. El director se encarga de todas las funciones, sin embargo, ella señala que: “todos nos ponemos de acuerdo” En caso, hubiera problemas con el proveedor y el director lo resuelven en el mismo momento.

El 31 de junio, Giselly, madre de familia de la IE 0154 de nivel inicial trabaja 5 horas a la semana en la preparación de los alimentos. Aunque en la visita, se quedó 3 horas y luego de lavar los menajes se retiró a su casa. Es decir, posiblemente trabaja más horas de la que señala. Ella menciona que las madres almacenan los productos recibidos y firman el documento de recibimiento de los productos. En caso hubiera algún inconveniente con los productos, lo comunican a la directora, la cual comunica al monitor local, el cual lo comunica a la UT. La cocinera de turno organiza la preparación de los alimentos, pero los turnos los organiza el director. La cocinera entrega los platos a los niños que son vigilados por las docentes de cada salón. Además, es ella quien asiste a las capacitaciones brindadas por el Programa. En esta institución, las madres y los padres de familia pagan mensualmente 10 soles por una cocinera. Sin embargo, además de la cocinera, una madre asiste a la institución. En general, ella señala que la mayoría que participan en las funciones del CAE son mujeres, que tienen disponibilidad de tiempo.

En la provincia de Lamas, el 55,56% de los presidentes son mujeres y el 44,44% son hombres. Tanto en el departamento como en la provincia, el rol de secretario, vocal #1, vocal #2, vocal #3 son mayormente mujeres (ver tabla 29).

**Tabla 29: Género y rol en el CAE en la provincia de Lamas**

Nivel educativo	FEMENINO		MASCULINO		Total Número	Total Porcentaje
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
PRESIDENTE	260	55.6%	208	44.4%	468	100%
SECRETARIO(A)	228	57.0%	172	43.0%	400	100%
VOCAL #1	258	56.0%	203	44.0%	461	100%
VOCAL #2	247	66.2%	126	33.8%	373	100%
VOCAL #3	167	64.2%	93	35.8%	260	100%
<b>Total general</b>	<b>1160</b>	<b>59.12%</b>	<b>802</b>	<b>40.88%</b>	<b>1962</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

De acuerdo con la entrevista con Enith Katterine Sánchez, Monitora de Gestión Local de la provincia de Picota, ella señala que en el Acta de Conformación del CAE:



Prefieren colocar hombres, porque hay zonas que son alejadas. Lo hacen para que puedan salir a las reuniones. Pero nunca he encontrado un hombre en la cocina. Sólo una vez que uno me dijo que su esposa se enfermó y él se fue a cocinar y al final tuvo vergüenza, se incomodó. Mejor le dijo a su esposa que busque a alguien que lo remplace y no cocino.

Con respecto a la Especialista del Componente Alimentarios: “Las mamás son las que cocinan. Hay algunos papas que también, que se sienten comprometidos. Y el día que su esposa no puede, ellos van”.

A pesar de que las madres de familia tienen mayor participación en el Programa. Los padres de familia son importantes cuando se trata de las reuniones o capacitaciones del Programa. Mayormente los hombres pueden salir a la ciudad a representar a cada II.EE pero al momento de realizar las actividades importantes para el cumplimiento del objetivo del Programa no se encuentran presentes en la preparación de los alimentos de los y las niñas. De acuerdo con Oswaldo Maldonado Alvarado, monitor de gestión local de Huallaga, él señala sobre las características de los padres y las madres de las y los niños que reciben el servicio alimentario:

La mayoría de los padres son agricultores. La mayoría tiene en promedio 4 hijos. Abunda el evangelio. Los y las madres trabajan en la chacra. Los padres de familia no tienen disponibilidad de tiempo para participar en las actividades del CAE porque trabajan en la chacra.

En el distrito de Rumisapa, el 83.3% de los presidentes son mujeres y el 16,67% son hombres, como se visualiza en la tabla 30. A pesar de las mujeres posean rol dentro del CAE, son los relacionados a la reproducción de los roles reproductivos. A diferencia de las directoras y las docentes, las mujeres (vocal #1, vocal #2 y vocal #3) son requeridas para la preparación y distribución de los alimentos de los niños y niñas en la IIEE pública.

**Tabla 30: Género y rol en el CAE en el distrito de Rumisapa**

Nivel educativo	FEMENINO		MASCULINO		Total Número	Total Porcentaje
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
PRESIDENTE	10	83.3%	2	16.7%	12	100%
SECRETARIO(A)	10	83.3%	2	16.7%	12	100%
VOCAL #1	11	91.7%	1	8.3%	12	100%
VOCAL #2	9	81.8%	2	18.2%	11	100%
VOCAL #3	6	66.7%	3	33.3%	9	100%
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>82.1%</b>	<b>10</b>	<b>17.9%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En la IE 257 se conversó con Nelly García Villanueva, directora de la IE 257, que nos comenta que se encarga de gestionar el almacenamiento de los productos que son entregadas por los proveedores, otorgar la conformidad de la recepción de los productos y raciones, organizar la preparación de los alimentos, llevar un registro de usuarios atendidos y reporte de productos entregados conforme a los procedimientos y participar en las capacitaciones, cursos y talleres que brinde el Programa. Mayormente las que comunican cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario a través de sus Unidades Territoriales son las directoras a través de la comunicación que tienen con los monitores de gestión local. Nelly García Villanueva, directora de la IE 257 comunica cualquier incidencia con relación a la entrega a los monitores de gestión local, señala que: “Estamos pendiente de que los proveedores nos den cosas buenas, que los productos no estén pasado de fechas”. Por otra parte, ella menciona que los monitores de gestión local los capacitan en cada visita: “Miren bien los alimentos antes de preparar, no descuiden las latas, porque hay moscos” El siguiente es el relato de la madre cocinera de la IE 257 nivel inicial, en el distrito de Rumisapa:

El 31 de junio del 2018, Vani López Sánchez, madre de familia de la IE 257, fue la encargada de la cocina. Su nivel educativo es secundario. Ella es madre de familia de dos niños que se encuentran estudiando en la IE Su esposo es agricultor en Tarapoto. El produce café y cacao. Ella nos comenta que en esta IE existe un cronograma, porque cada día cocina una madre de familia diferente. En caso, la madre de familia no puede asistir la encargada de la cocina manda en su reemplazo a un peón. Un peón es una persona que trabaja por día en la cocina. La persona que le paga al peón es la madre de familia que no puedo venir ese día. Mayormente el peón es una mujer. En el caso, la madre de familia no pueda conseguir a nadie que cocine por ella. Existe una multa de 20 soles. El horario del encargo de cocina es de 6 de la mañana a 1 de la tarde. El director y los docentes llegan a las 7 de la mañana. La madre de familia no sólo prepara los alimentos, los distribuye para todas las aulas y lava los menajes.

En el distrito de Rumisapa, la mujer asume el rol reproductivo, rol productivo y rol comunitario. A la mujer se le atribuye la responsabilidad del trabajo doméstico que se extienden hasta el grupo comunal. En las celebraciones, las mujeres son las encargadas de cocinar. Más no de administrar los recursos económicos para realizar las actividades. Es decir, ellas no reciben el dinero, ellas reciben los víveres, cocinan y distribuyen la comida al igual que lo hacen en el Programa. Su trabajo se ve como una extensión del trabajo doméstico: invisible, no reconocido ni valorado y no cuantificado. Sin embargo,

el programa por medio de la asistencia técnica las capacita in situ en temas de buenas prácticas de almacenamiento, buenas prácticas en higiene y manipulación de alimentos, buenas prácticas de distribución y servido de los alimentos.

Por otra parte, las directoras realizan actividades más de tipo administrativo, y suelen ejercer su acción como representantes y gestoras. Son ellas las que llenan el Kardex, es un formato que ayuda a controlar los ingresos y egresos de los alimentos del almacén. El programa posee guía para el uso del Kardex, herramienta educativa que busca orientar a los miembros del CAE, especialmente a la persona responsable del almacenamiento de los alimentos, sobre el control adecuado de los alimentos. Las docentes de cada aula realizan las siguientes funciones: (a) entregar y distribuir los alimentos a los usuarios y (b) vigilar el consumo de los alimentos por parte de los usuarios. Las docentes y auxiliares son las encargadas de llevar el registro de usuarios atendidos y reporte de raciones o productos entregados, Una persona es designada por la Directora a esta función, ya que este registro es revisado por los monitores de gestión local en sus visitas. Ellas si cuentan con reconocimiento, si no económico, al menos sí social y político. Los directores y docentes poseen el rol de liderazgo, organización y representación en el ámbito público. En cambio, las madres de familia son valoradas porque son capaces de desarrollar el nivel productivo y reproductivo de sus familias.

A pesar de que todos los miembros del CAE deben participar en las capacitaciones, cursos y talleres que brinde el Programa. Sin embargo, mayormente son las directoras o alguna docente encargada a la que asignan para ir a las capacitaciones, cursos y talleres. Los padres participan en las Asambleas lideradas por los directores. Con respecto a las capacitaciones, Loreto de Yalumba, madre de familia de la IE 0154 señala que no ha asistido a ninguna. A pesar de que las madres de familia no participen en las capacitaciones, la cocinera encargada de la preparación de los alimentos que contratan en la institución si asiste.

Los miembros del CAE cumplen sus funciones con reciprocidad y confianza, valores que definen al capital social. Gracias a estos valores que se han convertido en normas de vida, las madres de familia se apoyan entre sí al momento de realizar las funciones para la preparación de los alimentos. Es importante mencionar que la palabra capital no se relaciona con dinero, inversión, trabajo y al capital de país. El capital social se nota en el trabajo recíproco entre las mujeres con confianza y normas que regulan su convivencia. En resumen, el capital social busca incrementar, acrecentar, aumentar las relaciones sociales trabajando de forma unida para la alimentación nutritiva de los niños y las niñas del distrito.

El capital social permite cooperar de manera recíproca entre ellos. Son los valores que tienen para dirigir sus actos y la toma de sus decisiones. El valor que motiva a las madres a participar en las actividades del CAE es la alimentación de los niños y las niñas. Giselly, madre de familia de la IE 0154 de nivel inicial señala que ella apoya en las actividades del CAE, porque: “A veces falta alimento en el hogar y nuestro apoyo contribuye para la economía del hogar. La alimentación es importante para los niños”.

Los valores del capital social son positivos porque buscan la eficiencia del trabajo en conjunto y el desarrollo de la comunidad. Los valores se convierten en normas de convivencia y reglamentos en la institución educativa. Asimismo, el capital social, el empoderamiento y la gobernanza son enfoques que el programa posee en su diseño, ya que el modelo de cogestión tiene como soporte el capital social encontrado en el territorio, a través de la creación del CAE también fortalece el capital social entre los miembros del CAE, brindándoles el poder de decisión o empoderándolos en su territorio.

#### 4.2.3. Nivel educativo.

El 45% tiene nivel educativo superior, el 7% tiene secundaria, el 29% tiene primaria y el 19% tiene inicial en el departamento de San Martín (ver tabla 31).

**Tabla 31: Nivel Educativo de los Miembros del CAE**

DEPARTAMENTO DE SAN MARTIN			PROVINCIA DE LAMAS			DISTRITO DE RUMISAPA		
Nivel educativo	N°	%	Nivel educativo	N°	%	Nivel educativo	N°	%
INICIAL	2214	19%	PRIMARIA	807	41%	PRIMARIA	29	52%
PRIMARIA	3414	29%	SECUNDARIA	273	14%	SECUNDARIA	5	9%
SECUNDARIA	785	7%	SUPERIOR	882	45%	SUPERIOR	22	39%
SUPERIOR	5268	45%	<b>Total general</b>	<b>1962</b>	<b>100%</b>	<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
<b>Total general</b>	<b>11681</b>	<b>100%</b>						

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En la UT de San Martín, en el nivel educativo superior, 62,7% son mujeres y 37,3% son hombres. En el nivel educativo secundario, 5,5% son mujeres y 94,5% son hombres. En nivel educativo primaria, 73,1% son mujeres y 26,9% son hombres. En el nivel inicial, 96,7% son mujeres y 3,3% son hombres (ver tabla 32).

**Tabla 32: Nivel Educativo de los Miembros del CAE en la UT**

Nivel educativo	FEMENINO		MASCULINO		Total Número	Total Porcentaje
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
INICIAL	2141	96.7%	73	3.3%	2214	100%
PRIMARIA	2496	73.1%	918	26.9%	3414	100%
SECUNDARIA	43	5.5%	742	94.5%	785	100%
SUPERIOR	3301	62.7%	1967	37.3%	5268	100%
<b>Total general</b>	<b>7981</b>	<b>68.3%</b>	<b>3700</b>	<b>31.7%</b>	<b>11681</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En la provincia de Lamas, el 45% tiene superior, el 14% tiene secundaria y el 45% tiene primaria. El 56% de las mujeres tienen nivel educativo primaria y el 43% tienen nivel educativo superior (ver tabla 33). Estas son las mujeres que son directoras y son presidentes del CAE.

**Tabla 33: Nivel Educativo de los Miembros del CAE en Lamas**

Nivel educativo	FEMENINO		MASCULINO		Total Número	Total Porcentaje
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
PRIMARIA	653	56	154	19	807	41
SECUNDARIA	10	1	263	33	273	14
SUPERIOR	497	43	385	48	882	45
<b>Total general</b>	<b>1160</b>	<b>100</b>	<b>802</b>	<b>100</b>	<b>1962</b>	<b>100</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En el distrito de Rumisapa, el 51,79% tiene primaria, el 8,93% tiene secundaria y el 39,29% tiene superior. El 58.70% de las mujeres tienen nivel educativo primaria y el 41.30% tienen nivel educativo superior (ver tabla 34). Estas son las mujeres que son directoras y son presidentes del CAE.

**Tabla 34: Nivel Educativo de los Miembros del CAE en Rumisapa**

Nivel educativo	FEMENINO		MASCULINO		Total Número	Total Porcentaje
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
PRIMARIA	27	58.70	2	20	29	52
SECUNDARIA	-	-	5	50	5	9
SUPERIOR	19	41.30	3	30	22	39
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

En el estudio de caso, la directora de la institución educativa N°257 que preside el CAE es la única que posee un nivel educativo superior. El secretario es una docente que

posee un nivel educativo superior. Dos de los tres vocales, padres de familia, poseen nivel educativo secundaria completa y uno de los vocales, que es una madre de familia posee primaria completa.

#### 4.2.4. Pertenencia a un pueblo indígena.

En la UT de San Martín, el 8% son instituciones educativas dentro de un pueblo indígena. En la provincia de Lamas, el 27% son instituciones educativas dentro de un pueblo indígena. En el distrito de Rumisapa, el 82% son instituciones educativas dentro de un pueblo indígena, tal como se visualiza en la tabla 35.

**Tabla 35: Pueblo Indígena en la UT, Provincia y Distrito**

UT SAN MARTIN			PROVINCIA DE LAMAS			DISTRITO DE RUMISAPA		
Pueblo Indígena	TOTAL	%	Pueblo Indígena	TOTAL	%	Pueblo Indígena	TOTAL	%
SI	879	8	SI	532	27	SI	46	82
NO	10802	92	NO	1430	73	NO	10	18
<b>Total general</b>	<b>11681</b>	<b>100</b>	<b>Total general</b>	<b>1962</b>	<b>100</b>	<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

#### 4.2.5. Uso del idioma originario.

En la UT de San Martín, el idioma predominante entre los miembros es el castellano con 97%. En la provincia de Lamas, el idioma predominante entre los miembros del CAE es el castellano con 96%. A pesar de que en el distrito de Rumisapa, el 82% son instituciones educativas dentro de un pueblo indígena. En el distrito, el idioma predominante entre los miembros del CAE es el castellano. Eso se debe a que el 21% son directoras que hablan en castellano porque provienen de la ciudad (el 84% son mujeres y el 16% son hombres). Además, en el distrito, los miembros del CAE hablan castellano, porque que son líderes en su distrito. Mayormente hablar en castellano les permite utilizar las mismas categorías lingüísticas para establecer una comunicación fluida en las reuniones y para poder de accionar frente al funcionario político del Programa (ver tabla 36)

**Tabla 36: Pueblo Indígena en la UT, Provincia y Distrito**

DEPARTAMENTO DE SAN MARTIN			PROVINCIA DE LAMAS			DISTRITO DE RUMISAPA		
Idioma	N°	%	Idioma	N°	%	Idioma	N°	%
AWAJUN	207	2	CASTELLANO	1880	96	CASTELLANO	56	100%
ESE EJA	1	0	JAQARU	1	0	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
CASTELLANO	11361	97	QUECHUA	22	1			
JAQARU	1	0	SHAWI	59	3			
QUECHUA	38	0	<b>Total</b>	<b>1962</b>	100			
SHAWI	72	1						
SHIPIBO-KONIBO	1	0						
<b>Total general</b>	<b>11681</b>	100						

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

De acuerdo con lo conversado y observado, los niños y las niñas de 3 a 5 años interactúan con los docentes en castellano y en el recreo usan su idioma originario para conversar entre sus pares. Mientras que en sus casas hablan con sus madres en su idioma originario. Sin embargo, las docentes no hablan en su idioma ni viven en la comunidad nativa. Conversamos con Romí Díaz Correa, directora de la IE N° 183 nivel inicial situada en la Comunidad Nativa Ishichihui. Con 37 años vive fuera de la comunidad en el Distrito de San José de Sisa. El transporte que toma para ir a la institución es la mototaxi y se demora una hora en llegar a la institución. Luego conversamos con Johana, profesora de la IE N° 183 nivel inicial. Con 34 años vive en la comunidad nativa. Las dos forman parte de la Comunidad Educativa y son miembros del CAE, pero hablan en castellano, así que no tienen ningún problema en las capacitaciones.

#### **4.2.6. Horas semanales de dedicación.**

De acuerdo con la información recabada, el promedio horas semanales de dedicación a las funciones dentro del CAE es 9.96 horas. En la institución educativa N°257, el promedio de horas semanales es de 9.2 horas, en donde la directora que preside el CAE brinda 20 horas de su tiempo en actividades operativas como el registro de usuarios atendidos y almacenamiento.

En el caso de las madres que preparan los alimentos, el tiempo de dedicación diario es 7 horas. En su mayoría, las madres de familia y cocineras llegan a las 5 de la mañana

para preparar los alimentos antes de la jornada escolar. Muchas de ellas se quedan hasta el mediodía lavando los servicios.

#### **4.2.7. Nivel de dominio de los objetivos del Programa.**

De acuerdo con los criterios definidos en la investigación, el Jefe de la UT de San Martín, el Coordinador Técnico Territorial, la Especialista del Componente Educativo y la Especialista del Componente Alimentario tienen un alto nivel de dominio de los objetivos y de las funciones de los miembros del CAE. Su alto nivel de dominio se debe a la buena gestión del Jefe quien en sus reuniones se asegura de que su equipo de trabajo se encuentre comprometido.

Cinco de los monitores poseen alto grado de nivel de dominio de información, cuatro de los monitores poseen mediano nivel de dominio de información y uno posee bajo grado nivel de dominio de información. De acuerdo con lo sistematizado, salieron los siguientes resultados:

En la IE N° 257, la directora Nelly García Villanueva señala: “El objetivo se trata de disminuir la desnutrición que abarca esta región, ser participe para el mejoramiento de aprendizaje de los niños” El nivel de dominio de información de los objetivos de la directora es medio. Las madres y padres de familia que desempeñan un rol en el CAE, tienen un nivel de dominio de los objetivos es de medio a bajo.

En la IE N° 257, el padre de familia, Roberto Chumbe que desempeña el rol del Vocal #1 en el CAE señala: “Es compartido con el aprendizaje apoyar en casa también los padres no solo aquí en el jardín, porque la mayoría del tiempo lo pasa con ellos y también en la alimentación”. El nivel de dominio de los objetivos de la directora es bajo.

Asimismo, en la IE N° 257, la madre de familia Cindy Riter que desempeña el rol del Vocal #2 en el CAE señala: “Los objetivos del programa Qali Warma es traer mejora en lo que es alimentación para nuestros niños mejora también en lo que es aprendizaje, porque un niño bien alimentado es un niño exitoso tanto en el estudio como en el trabajo del día a día”. El nivel de dominio de los objetivos de la directora es medio.

Además, otra madre de familia, Rosario Rengifo, que desempeña el rol del Vocal #3 en el CAE señala: “Se trata de todo lo que ellos han dicho como también cuando llegan los alimentos se revisan los alimentos a ver si está todo en orden o bien, porque es parte del trabajo de nosotros”. El nivel de dominio de los objetivos de la directora es medio.



De acuerdo con las madres de familia que cocinaban en la IE en ese momento, podemos decir que en la IE N° 257, Vani López Sánchez, madre de familia, señala: “Hay niños que vienen sin desayunos, esto ayuda para poder alimentarlos. El objetivo del Programa es igual mandar comida, a veces los niños vienen sin comer y ya aquí reciben su comidita”. El nivel de dominio de los objetivos de la madre de familia es bajo.

De acuerdo con el nivel de dominio de las funciones del CAE, este se analizará en las visitas a las doce instituciones educativas exitosas y no exitosas que se visitaron en el trabajo de Campo. Las directoras tienen nivel medio, porque identifican el primer objetivo con facilidad e identifican las ocho funciones del CAE. Las provincias visitadas fueron Lamas, El Dorado, Moyobamba, Picota y San Martín.

Función #1: Gestionar el almacenamiento de los productos y raciones que son entregadas por los proveedores. Todas las IE visitadas eran modalidad productos. Todas las IE visitadas tienen almacén, menos la IE N° 183 nivel primaria y secundaria de la Comunidad Nativa Ishichihui en el distrito de San José de Sisa en la Provincia El Dorado. Esta IE no fue considerada como un CAE exitoso por el Programa. En todas las instituciones educativas visitadas es el director y el asistente del Director quien almacena los alimentos. De acuerdo con lo observado en la IE N° 257 nivel inicial, el director, auxiliar y la madre de familia que cocina ese día se encargan del almacenamiento de los productos. Esta institución educativa posee un almacén que fue construido por los padres de familia en una faena comunal.

Función #2: Otorgar conformidad de la recepción de los productos. Todas las IE visitadas eran modalidad productos. En todas las IE exitosas y no exitosas, el director otorgaba la conformidad de la recepción de los productos. En la IE N° 285 nivel inicial, el auxiliar otorga la conformidad de la recepción de los productos. En la IE N° 331 nivel primario y secundario de la Comunidad Nativa Ishichihui del distrito de San José de Sisa en la Provincia El Dorado se entrevistó al responsable de la distribución de los productos del “Consortio Yuri”. Él señala que la persona que firma la conformidad es el Director, menciona: “En ese caso, tuvimos que volver porque hace una hora no se encontraba ningún miembro del CAE presente. Entonces, hemos tenido que avanzar hasta la otra escuela en otro pueblo y regresando ya estamos haciendo la firma de la conformidad, quien controló fue un personaje encargado, pero quien no está en la lista de los CAE, por eso no pudo firmar” En este caso, el encargado dejó los productos. Sin embargo, regresó para tomar la firma del director. De acuerdo con lo observado en la IE N° 257 nivel inicial, el director se encarga de firmar la conformidad a la recepción de los

productos. En el caso no se encuentre, el proveedor regresa para tomar la firma del director.

**Función #3:** Organizar la preparación de los alimentos a los usuarios del Programa en la IE pública que corresponda. Todas las IE visitadas eran modalidad productos. En cuatro IE, la directora organiza la preparación de los alimentos. En dos IE, las profesoras organizan la preparación de los alimentos. En estos dos casos, la profesora es perteneciente al CAE. En nueve instituciones educativas, el director organiza un cronograma, decide que madre y que día va a preparar los alimentos. Cada madre de familia le toca un día de la semana para preparar los alimentos. En las visitas, se observó que las personas que preparan los alimentos son mayormente las madres de familia y no los padres de familia. Se observó un caso, en que un padre de familia se encontraba en la cocina, porque su esposa le tocaba en la institución educativa de su hijo mayor. Entonces para no pagar la cuota de 30 soles, que es un jornal de la zona, el padre tuvo que asistir a la cocina de la institución educativa para preparar los alimentos. En tres instituciones educativas contratan a una cocinera para preparar los alimentos. En Asamblea de padres de familia, decidieron que iban a dar una cuota cada mes. La cocinera cobra 400 soles por mes. Ella asiste a las reuniones y capacitaciones que brinda el Programa. En una institución educativa, el jefe de la APAFA ha contratado a una persona para que se encarga de todas las actividades y del monitoreo del programa. En esta institución educativa, las madres y los padres de familia no tienen tiempo, porque tienen que trabajar. Es más fácil para ellos aportar monetariamente.

Con respecto a los monitores, el cronograma de preparación de alimentos es un compromiso que toma cada madre de familia. Si no asisten, ellas tienen que mandar a un reemplazo o tienen que pagar un jornal a la Directora, dinero que se usara en la compra de otros ingredientes que no da el Programa. De acuerdo con los monitores, existe un compromiso por parte de las madres de familia relacionada con la importancia del servicio alimentario. Hernán Gálvez Panduro, Monitor Local de Bellavista, señala: “Los compromisos se hacen previa conversación entre todos. Sobre la preparación de alimentos, las madres de familia se encargan”. De acuerdo con Enith Katterine Sanchez, Monitor Local de Picota, señala: “La mayoría de las madres van voluntariamente. Tienen mucha disposición de ir”.

**Función #4:** Entregar y distribuir los alimentos a los usuarios del Programa en la institución pública que corresponda. Esta función es cumplida diariamente no sólo por los miembros del CAE, sino por todas las madres de familia de la institución educativa. Es necesario mencionar que las madres de familia empiezan a preparar los alimentos a

las 5 de la mañana. Luego sirven las bandejas para cada salón, apoyan sirviendo a todos los y las niñas, luego limpian las bandejas, los platos y las ollas y en general la cocina. Mayormente se quedan en el colegio hasta las 12 del mediodía.

De acuerdo con lo observado en la IE N° 257 nivel inicial, la directora posee un cronograma para la preparación de los alimentos. Cada día cocinan dos madres de familia. Ellas brindan de su tiempo desde las 5 de la mañana hasta el mediodía. Ellas se encargan de: 1) cocinar, 2) servir el desayuno en las bandejas de aluminio, 3) servir los alimentos en el plato de cada uno de las y los niños según la dosificación que dice el Programa, 4) lavar los platos de los las y los niños y 5) lavar las ollas y 6) dejar la cocina limpia. Las madres que no asistan deben pagar una multa de 20 soles. Ellas sirven el desayuno a las 7 de la mañana en el comedor, que fue construido también por los padres de familia en faena comunal.

Función #5: vigilar el consumo de los alimentos por parte de los usuarios del Programa en la IIEE pública y comunicar cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario a través de sus Unidades Territoriales. En todas las IE visitadas, los profesores de cada salón se encargan de vigilar el consumo de los alimentos por parte de las y los niñas. Las profesoras se acercan a la cocina para recoger la bandeja de aluminio con las dosificaciones para el número de niños que tienen. Todos los niños consumen en su carpeta. Es importante destacar que sólo la IE N° 257, que ha tenido el CAE exitoso en el 2017 posee un comedor. Esto es importante, porque tienen un espacio para promover mejores hábitos de alimentación en los y las niñas. En este caso, se observó que los y las niñas se lavan las manos antes y después de almorzar y se lavan los dientes después de almorzar. En su mayoría, los y las niñas consumen toda la dosificación brindada.

Función #6: cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos que promueve el Programa, conforme a la regulación del sector salud. De acuerdo con lo observado en las IE, todas las cocineras usan mandil, tapabocas y guantes tanto la cocinera como las madres de familia. De acuerdo con las recomendaciones de los monitores, las madres señalan que no pueden usar aretes ni uñas pintadas. De acuerdo con las recomendaciones de los monitores, la directora de la IE N° 257 señala que converso con las madres y los padres de familia para dar una cuota para cambiar su cocina a leña a una cocina a gas: “Al ver mi cocina era una plataforma de cocinar a leña, entonces los incentive (para cambiar la cocina) y (les dijo) los alimentos son importantes para el bienestar de los niños, que todo tiene que ser limpio en buen cuidado”.

Función #7: participar en las capacitaciones, cursos y talleres que brinde el Programa. En las instituciones educativas, sólo los miembros del CAE participan en las capacitaciones, cursos y talleres. Asimismo, las instituciones educativas que poseen cocineras exigen que ellas vayan a las sesiones promovidas por el programa.

Por otra, parte con el firme propósito de promover hábitos de alimentación saludable, los monitores dirigen sesiones descentralizadas con las cocineras y las madres que preparan los alimentos para aprender sobre anemia, alimentos ricos en hierro, buenas prácticas de higiene y manipulación de los alimentos. Entre los alimentos que entrega el programa, en la modalidad productos, se encuentra conserva de sangrecita, producto que es un alimento rico en hierro que previene la anemia (ver figura 6)



Figura 6: Sesión demostrativa de preparación de alimentos



Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

En campo, se observó como las madres cocinan la sangrecita y sabían cuál era su función para la alimentación de los niños. De acuerdo con lo conversado con los

monitores, la sesión de septiembre que han realizado en las IE de su jurisdicción se basó en la promoción de hábitos de alimentación saludables con énfasis en el consumo de alimentos ricos en hierro para la prevención de la anemia como es el caso de la sangrecita. En donde se trabajó el tema de la anemia, definición, tipos, causas y consecuencias, alimentos ricos en hierro, mitos y creencias sobre la anemia. Los talleres de capacitación se llevaron a cabo en forma descentralizada en las 10 provincias de la región y en ellos participaron 1152 CAE. Sin embargo, Lescano Pachamora Abner Segundo, monitor de Rioja, señaló: “En algunas instituciones educativas no consumen sangrecita porque son cristianos”.

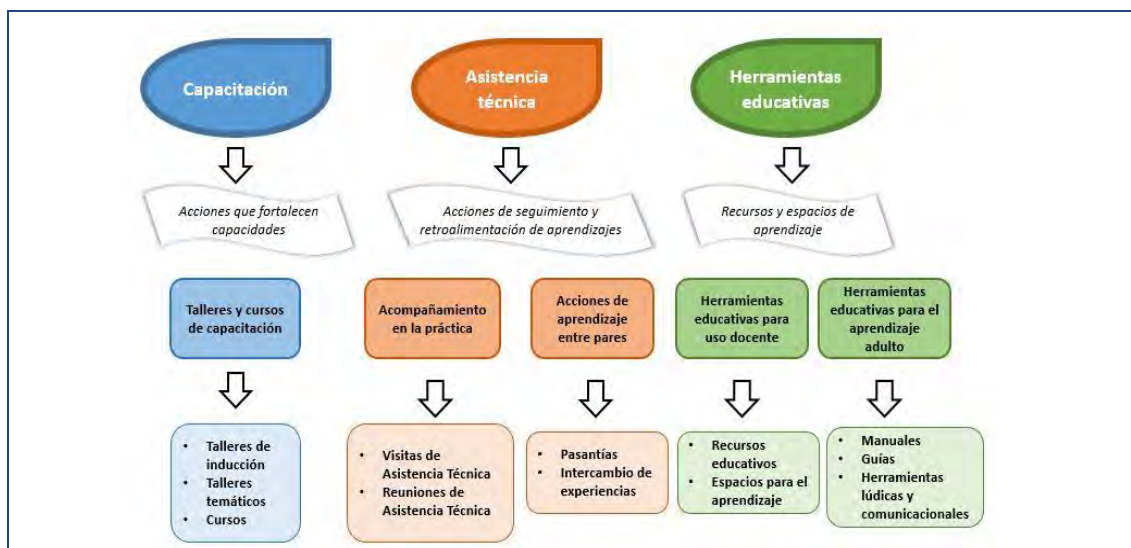
Función #8: los auxiliares de todas las IE observadas llevan un registro de usuarios atendidos y reporte de productos entregados conforme a los procedimientos que apruebe el Programa. En las instituciones educativas, ninguno de los auxiliares forma parte del CAE. Sin embargo, son designados para esta función por parte del Director.

De acuerdo con las razones de participación, tres directores señalan que tanto los miembros del CAE como las madres de familia están convencidos en que deben participar por el bienestar de los niños y las niñas. Dos directores señalaron que: “las madres tienen disponibilidad del tiempo para cocinar y lavar los menajes, pero consideran que es la responsabilidad de registrar los documentos es del presidente (directora)”. Siete directores señalaron que: “Es su responsabilidad, porque los padres y las madres no tienen disponibilidad de tiempo”.

#### **4.3. Estrategias para promover la participación del CAE**

De acuerdo al Plan Anual de Fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, existen 12 estrategias para promover la participación de la equipo de la UT, de los miembros del CAE y del CC (ver figura 7). Asimismo, para el caso de estudio se han desarrollado tres de ellas: 1) Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades sobre Gestión del Servicio Alimentario y Hábitos de Alimentación Saludable, 2) Asistencia Técnica, y 3) Encuentros Regionales de los CAE con buenas prácticas de gestión del servicio alimentario. Estas son estrategias organizadas por el Componente Educativo.

**Figura 7: Estrategias y Principales Líneas de Acción del Componente Educativo**



Fuente: Adaptado de la Página Web del PNAE Qali Warma.

#### 4.3.1. Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades.

La capacitación a los miembros del CAE se realiza mediante dos jornadas de Fortalecimiento de Capacidades sobre Gestión del Servicio Alimentario y Hábitos de Alimentación Saludable. Las jornadas se realizan en el mes de febrero y junio en español y lenguas originarias. Las jornadas son organizadas por el Especialista Educativo. De acuerdo con la Especialista del Componente Educativo, se logró fortalecer las capacidades de 2643 Comités de Alimentación Escolar, logrando cumplir con el 100 % de lo programado. Además, se capacito a 236 integrantes de 118 CAE, en lenguas originarias: Quechua, kichwa, Awajum, Kanagawa y Shawi a través de 14 talleres de capacitación. Por otra parte, la Especialista del Componente educativa señala que, en la etapa de Adquisición, los participantes reconocieron la aplicación de las Buenas Prácticas de Manipulación, así como reconocer que utilizando las medidas caseras con los utensilios adecuados permitirá calcular el volumen de la ración a servir para el usuario. El Componente Educativo ha dado prioridad a las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos, ya que de los 3 casos de DQR presentados en la región, la conclusión de los casos es la mala práctica en la manipulación de alimentos. Así mismo se priorizó la etapa de recepción de alimentos.

En el caso de estudio, todos los miembros del CAE han participado en las capacitaciones convocadas en el año. En la IE han efectuado una réplica con las madres y los padres de familia sobre preparación de alimentos en base a las Tablas de combinaciones en la preparación de los alimentos. Además, los miembros del CAE

generan espacios permanentes de información con las madres y los padres de familia sobre aspectos del Programa.

Con respecto las estrategias para promover la participación de las madres y los padres de familia, Nelly García Villanueva, directora de la IE N° 257 señala que se debe a la administración de funciones entre los miembros del CAE y a la confianza. Su estrategia es previamente al inicio de clases, la directora se reúne con las madres y los padres de familia en el momento de la matrícula y comentarles sobre los turnos para la preparación de cocina. Además, menciona que:

Depende también mucho de uno (...) cuando yo llegue acá, los incentive que los alimentos son importantes para el bienestar de los niños, que todo tiene que ser limpio en buen cuidado (...) Hicimos un huerto. Anteriormente los padres renegaban era un problema. Ahora colaboran y se involucran, yo le digo que también depende mucho la confianza.

Asimismo, la directora señala que la participación de los padres es voluntaria. Ella menciona que muchas de las directoras de otras instituciones en Rumisapa le preguntan cómo hace para que las madres y los padres de familia participen.

Nosotros tenemos bastante involucramiento de toda la comunidad, como puede observar las madres vienen a preparar los alimentos y como son pocos niños buscan la manera de hacerlo lo mejor posible, buscamos estrategias para que los niños consuman.

Con respecto a la participación de las madres y los padres de familia, Vani López Sánchez, madre de familia de la IE N° 257, comenta que ellos son muy activos y puntuales. Además, los padres se sienten más responsable por la nutrición de sus hijos. Ella señala: “Ellos se sienten responsables, porque los hábitos alimentación son importantes para prevenir tantas enfermedades. Les enseñan a los niños a comer saludable, verduras y frutas”.

Por otra parte, Romí Díaz Correa, directora de la IE N° 183 de la Comunidad Nativa Ishichihui, señala que las madres y los padres de familia son activos y participativos en la preparación de alimentos. Ella ha organizado el turno de preparación de alimentos. Cada día les toca el turno a dos madres de familia. En caso, no vengán se cobra una multa de 20 soles. A veces por no pagar la multa, el esposo de la madre de familia asiste en su reemplazo.

#### 4.3.2. Asistencia Técnica.

En base a la información recabada, la estrategia principal que promueve la participación de los miembros del CAE es el proceso de monitoreo y supervisión. Además de ser un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un programa (Ortegón, 2005, p.47). Este proceso es acompañado por una capacitación in situ por parte de los monitores de gestión local llamada Asistencia Técnica. Ángel López, Jefe de la UT, señala que el área de monitoreo y supervisión es necesaria para garantizar el modelo de cogestión, ya que no sólo se capacita a los miembros del CAE sino también a las madres que preparan los alimentos debido a que se realiza en las instituciones educativas.

Los monitores señalan que la importancia del desempeño y el compromiso del director genera un trabajo articulado con las madres y los padres de familia. Getty German Gonzales, Monitor Local de El Dorado, señala: “Bueno en el trabajo articulado básicamente como le decía todo está en función al director, depende mucho el empeño que coloque el director”. Rafael Escudero, Monitor Local de Lamas, también comenta al respecto: “A veces es el mismo director que no se involucraba, y las personas a raíz de eso no saben sus funciones”. Con respecto a lo conversado con el Coordinador Territorial, es de debida importancia el rol del presidente del CAE: “Para mí un punto importante es el liderazgo del presidente del CAE, sino difícil que se pueda avanzar. El liderazgo involucra también el compromiso”.

Por otra parte, Rosita Gloria Reyes Noriega, Monitor Local de Moyobamba, señala la importancia del monitoreo como estrategia principal para que los y las madres se involucren. Ella señala: “Yo creo que es trabajo del monitor y el presidente del CAE (es importante), porque si nosotros no los motivamos, ellos no se involucran”. Además, Nilda Vásquez, Monitor Local de Mariscal Cáceres, señala: “Lo más importante es hacer reuniones constantemente, si la primera vez el padre no va por cosas personales, se convoca otra reunión a través de los miembros del comité de alimentación de los CAE”.

Los monitores señalan que su trabajo debe ser complementado con una o dos horas más en campo. Oswaldo Maldonado Alvarado, Monitor Local de Huallaga, señala: “Aparte de mi labor, me quedo 1 o 2 horas. Coordino una reunión con la directora o director donde yo participe. Se hace un dialogo donde se refuerza sobre las buenas prácticas, el cumplimiento de horario de los docentes, se les explica para que se debe monitorear y se les explica que están cocinando para sus hijos. Nosotros no queremos ver que cada vez que venga a supervisar, las madres corran a colocarse su mandil”.



Además, según Hernán Gálvez, Monitor Local de Bellavista: “Se va a la vivienda para indagar cómo va el niño, para conocer sus problemas”. De acuerdo con Enith Katterine Sánchez, Monitor Local de Picota, se busca que las y los padres se encuentren comprometidos con el Programa, ella señala: “En algunos casos, se hacen las reuniones, nosotros buscamos a la persona para que se comprometa”. Por otra parte, la organización no se queda allí, la organización, el monitoreo y la supervisión por parte del monitor de gestión local es constante, utilizando medios como el WhatsApp. Lionel Julio Zumaeta Vallejos, Monitor Local de San Martín, nos cuenta: “En los colegios que yo superviso, yo tengo un WhatsApp grupal de cada colegio, de allí estoy monitoreando y aconsejando”

#### 4.3.3. Encuentro Nacional de CAE con buenas prácticas de gestión y/o prácticas innovadoras.

Cada año, el programa identifica a los CAE que han sido exitosos en su gestión. Para ello, realiza una evaluación por parte del Comité Evaluador de cada UT calificando de los siguientes factores: la conformación, las capacitaciones que han recibido sus miembros y su gestión. En el año 2017 se identificaron 27 IE N° con QW calificados de exitosos. Estos corresponden a una IE por cada UT a nivel nacional. Antes de la selección, cada UT elige una por provincia, en San Martín se eligieron diez, porque San Martín tiene diez provincias. En el 2017, el IE que fue al Encuentro Nacional de CAE con buenas prácticas de gestión y/o prácticas innovadoras fue la IE N° 257 del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas. En la tabla 37 podemos observar los 10 CAE exitosos elegidos en la UT.

**Tabla 37: Nombre de los CAE exitosos elegidos a nivel provincial y razones de su elección**

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	UBICACIÓN	En qué destacó el CAE gestión y/o práctica innovadora
MOYOBAMBA	SORITOR	IE N° 710 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0512921	Centro Poblado: Nuevo Esperanza	Implementación de huertos escolares (cosecha de cebollita china y culantro para complementar el desayuno escolar). Réplicas de la preparación de alimentos en base a las combinaciones del Programa
RIOJA	NUEVA CAJAMARCA	IE 925 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 1120492	Centro Poblado: Santa Isabel	Practican hábitos saludables en el consumo y Post consumo de los alimentos Ambiente exclusivo para almacenar los alimentos, control estricto del ingreso y salida (Kardex) Registran las recetas innovadoras. Cada aula cuenta con los implementos: jabón y toallas.

PROVINCIA	DISTRITO	NOMBRE DEL CAE	UBICACIÓN	En qué destacó el CAE gestión y/o práctica innovadora
LAMAS	RUMISAPA	IE N° 257 NIVEL: INICIAL COD. MODULAR N° 0274381	Centro Poblado: Rumisapa	Capacitación de agua de tiempo, para realizar un adecuado lavado de manos, cepillado de dientes y lavado de utensilios. Tres espacios ecológicos para que los niños y niñas sepan reciclar los residuos sólidos.
SAN MARTÍN	SAN MARTIN	IE N° 303 NIVEL: INICIAL COD. MODULAR N° 0274720	Centro Poblado: Partido Alto	Utilización de agua de lluvia para el riego por gravedad. Siembra de cebolla china junto al tomate que reduce el ataque de plagas de tomate
EL DORADO	SHATOJA	IE N° 405 NIVEL: INICIAL COD. MODULAR N° 0274472	Centro Poblado: Shatoja	La IE Brinda adecuadas condiciones en el servicio alimentario (elaboró un pozo para colocar residuos orgánicos e inorgánicos que evita la proliferación de agentes contaminantes
HUALLAGA	EL ESLABON	IE N° 0211 ADELA VARGAS BURGA NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0303131	Centro Poblado: El Eslabón	Los miembros del CAE incentivan a las buenas prácticas de higiene: Lavado de manos antes y después del consumo de los alimentos, así como el cepillado de los dientes después de ingerir los alimentos. Cuentan con un comedor amplio, limpio y ordenado para la distribución y consumo de los alimentos y respetan el horario del consumo de alimentos.
MARISCAL CÁCERES	JUANJUI	IE N° 0391 MARISCAL CACERES NIVEL: INICIAL COD. MODULAR N° 0824144	Centro Poblado: Juanjuí	Se logró la participación de los padres de familia de la IE A fin de organizarse en las etapas del servicio alimentario (sensibilización). Se complementa raciones con las hortalizas que producen en su huerto escolar.
TOCACHE	UCHIZA	IE N° 0463 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0297507	Centro Poblado: San Juan de Porongo	Complemento de los huertos escolares a la nutrición de las niñas y niños de la IE Cuenta con los servicios equipados, gracias a la colaboración de la comunidad
BELLAVISTA	ALTO BIAVO	IE N° 0206 - ISAAC NEWTON NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0300368	Centro Poblado: Cusco	Complemento de los huertos escolares a la nutrición de las niñas y niños de la IE Cuenta con los servicios equipados, gracias a la colaboración de la comunidad
PICOTA	SAN HILARIÓN	IE N° 154 NIVEL: PRIMARIA COD. MODULAR N° 0274878	Centro Poblado: Nuevo Egipto	Implementación de huerto escolar, proyecto a nivel de la IE En coordinación con la APAFA y la comunidad, consumo de la tortilla de huevo con verduras.

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar-Unidad Territorial de San Martín.

En la conformación del CAE se debe mandar el acta de conformación y de haberse dado el cambio de algunos de sus miembros, el CAE debe presentarse actualizado sus registros con el acta de actualización de los miembros. Se debe señalar: 1) si el presidente y un vocal, han participado en las capacitaciones convocadas este año 2016, 2) si el CAE que gestiona productos ha efectuado al menos una réplica con las madres y los padres de familia sobre preparación de alimentos en base a las Tablas de combinaciones en la preparación de los alimentos según programación de tipos de combinaciones de grupos de alimentos, u otro tema y 3) si el CAE genera espacios permanentes de información con las madres y los padres de familia.

Con respecto a la gestión del CAE, en el ítem de los productos, se evalúa: 1) si las IE cuentan con un almacén que tiene parihuelas o estantes en buen estado para un almacenamiento organizado de los productos, 2) si el CAE tiene organizado el almacén por tipo de productos, fecha de entrada, fecha de vencimiento, 3) si el CAE implementa el PEPS para el almacenamiento y el uso de los alimentos, 4) si el CAE cuenta con una programación al menos semanal, de los alimentos que se van a preparar en base a las Tablas de combinaciones en la preparación de los alimentos según programación de tipos de combinaciones de grupos de alimentos, 5) si la IE cuenta con un ambiente exclusivo para la cocina, pintado (deseable), iluminado y ambientes limpios, 6) si el CAE cuenta y usa adecuadamente la indumentaria para la preparación y distribución de los alimentos (mandil, tapaboca, cubre cabello), 7) si el CAE se asegura de que niños y niñas no estén en el ambiente de la cocina mientras preparan los alimentos, 8) si el CAE vigila diariamente que los ambientes donde consumen los alimentos están siempre ordenados y limpios, 9) si el CAE prepara los alimentos para que los niños y niñas consuman el desayuno, media hora antes del inicio de las clases escolares; y en el caso del almuerzo, al término de la jornada escolar, 10) si el CAE se asegura de que los niños y niñas practiquen diariamente hábitos de higiene: lavado de manos y cepillado de dientes, 11) si el CAE se asegura de que los niños y niñas consuman la ración completa: bebible y componente sólido y 12) si el CAE conoce e implementa acciones para desechar los alimentos que no fueron consumidos en los horarios definidos.

Luego se deben describir si en la IE se presentan prácticas innovadoras, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Considera que ha implementado una práctica que es novedosa? y ¿Describe en qué consiste y cómo lo logró?

Otros puntos que se evalúan es: 1) si el CAE ha promovido la implementación del huerto escolar, 2) si el huerto escolar está produciendo, 3) si el CAE ha promovido que los alimentos que produce el huerto sean utilizados para complementar la ración de Cali

Warma y cómo, 4) si los miembros del CAE se involucran en la selección de las verduras, hortalizas que han de sembrarse en el huerto escolar y cómo, 5) el número de días a la semana que el CAE prepara alimentos como complemento de la ración de Qali Warma con los productos cosechados del huerto escolar, 6) si el CAE ha promovido la construcción de infraestructura (almacén, comedor y otras áreas) para optimizar la gestión del CAE y con el apoyo privado, de los propios padres, del gobierno local, del gobierno regional, de FONCODES y/o de las ONG, 7) si los integrantes del CAE valoran la puesta en práctica de las BPM para la preparación de los alimentos por lo que cuentan con la indumentaria completa para preservar la inocuidad y ¿qué acción implementaron para obtenerla?, 8) si el CAE se involucra en la identificación de socios estratégicos que le haya permitido optimizar la gestión del servicio alimentario en su institución educativa.

Luego, en caso haya socios estratégicos mencionarlos en la ficha y señalan en que apoyaron la construcción o mejora de la cocina y/o almacén, si equiparon la cocina o apoyaron en la construcción del huerto escolar.

#### **4.3. Percepciones de los actores sobre el servicio alimentario del Programa**

En este párrafo se analizará la percepción de los actores sobre el servicio alimentario del Programa. En esta parte analizará las entrevistas al Jefe de la UT de San Martín, al Coordinador Técnico Territorial de la UT de San Martín, a la Especialista del Componente Educativo y a la Especialista del Componente Alimentario.

Ángel López<sup>17</sup> señala que sus logros son: 1) la incorporación de productos locales en el menú escolar del servicio alimentario, 2) la mejora continua, 3) la distribución oportuna de los alimentos a las instituciones educativas, 4) la atención adecuada y oportuna al usuario, 5) su trabajo transparente y 6) el equipo de trabajo comprometido y capacitado. Asimismo, también señala que los talleres de socialización y de capacitación con los proveedores han sido un importante paso para que la distribución oportuna de los alimentos a las instituciones educativas desde el primer día del año escolar. Siendo el proceso de adjudicación de los proveedores es el primer paso para garantizar el servicio alimentario.

---

<sup>17</sup> Ha sido jefe desde el 2012 al 2018, trabajó como jefe de equipo zonal del PRONAA. Su trabajo en la liquidación del PRONAA fue la referencia para incorporarse luego como JUT de San Martín en el PNAEQW. De acuerdo a la implementación del PNAEQW, nos comenta que los procesos no eran los adecuados. Uno de los principales problemas es que los proveedores locales no estaban preparados para atender a la cantidad de usuarios y tampoco poseía los niveles de calidad e inocuidad de los productos que pedía el Programa. Asimismo, los pagos a los proveedores se retrasaban porque tenían problemas en la entrega y la sede central no procedía sus pagos, a pesar de que los proveedores hayan avisado los problemas con anterioridad.

La percepción de los directores sobre el servicio alimentario se basa en una confianza ante las decisiones del Programa que son transmitidas por los monitores en sus visitas a la Institución Educativa. Nelly García Villanueva, directora de la IE N° 257, señala que el servicio alimentario es nutritivo, saludable y adecuado para los y las niñas. Sin embargo, opina que las conservas no se adecuan a los hábitos alimenticios de los y las niñas. Asimismo, señalan que las madres y los padres de familia apoyan con su tiempo y con su dinero para la sostenibilidad del servicio alimentario. Los padres y las madres construyen los huertos escolares de dónde sacan verduras y especies para darle sabor regional y de casa a los alimentos de los y las niñas.

La percepción de los padres y las madres sobre el servicio alimentario es positiva. Consideran que los productos brindados por el Programa es un apoyo para las madres y los padres de familia. Por otro parte, motivar la participación de las madres y los padres de familia ha generado un ambiente de escucha y confianza entre las directoras, las profesoras con ellos. Es importante señalar que los miembros del CAE participan de acuerdo con la Acta de Conformación que firmaron estableciendo un compromiso, sino también las madres que establecen un compromiso para la preparación de los alimentos.

#### **4.4. Factores de satisfacción del servicio alimentario del Programa**

En este párrafo se analizará el grado de satisfacción de los directores y las madres del Programa que se han recogido en el trabajo de campo.

Con respecto al grado de satisfacción de los directores es alta. Nelly García Villanueva, directora de la IE N° 257, señala que: “Los productos recibidos son nutritivos y variados lo que ayuda a que los usuarios consuman los alimentos. Los productos enlatados también son variados: pollo, pescado, pavita y res. Las bebidas son variadas: leche, cebada y upé. Los cereales son variados: frijoles, menestras, pallares, maíz, trigo, arroz, y quinua”.

Con respecto a lo observado por Vani López Sánchez, madre de familia de la IE N° 257, existe una alta satisfacción, porque los y las niñas se comen todo lo que les sirven. Sin embargo, las madres de familia no aprueban las conservas de lata de pescado ni mucho menos las conservas de pescado con tomate. Las madres nunca se han quejado por la comida, sin embargo, ella señala: “la conserva de anchoveta en salsa de tomate les ha dado alergia a algunos estudiantes”. En general, ella destaca: “la harina de yuca, el upe y la sangrecita ha sido muy bien aceptada. Todo depende de cómo la cocines”. Las

madres señalan que los productos son necesarios para el bienestar de los y las niñas. En la IE N° 0154 de nivel inicial, Loret de Yalumba, madre de familia de 72 años, señalan: “los niños vienen a la institución sin desayunar y desayunan de frente en el comedor”. Vani López Sánchez, Madre de Familia de la IE N° 257 señala que: “Todos comen muy bien y hay otros que piden más”. Según Nelly García Villanueva, directora de la IE N° 257, una de las principales razones por las cuales los niños consumen los alimentos, es porque ellos no comen en casa: “hay niños que vienen sin comer de casa y comen en la institución”

La primera razón por la que los usuarios no consumen los alimentos es la edad. El consumo de los alimentos en los niños de 3 años es un problema al inicio del año. Primero porque se están adaptando a un espacio nuevo, a un horario y a un nuevo grupo de niños y niñas. La hora del almuerzo es problemática en muchos casos hasta el mes de mayo. Sin embargo, la estrategia de las directoras, docentes y madres de familia para el consumo de los niños de 3 años es exitosa para el consumo de los niños de 3 años. Rafael Escudero, Monitor Local de Lamas, destaca que “ellos comen menos quieras o no quieras, y si ellos piden más se les termina de dar su ración completa, al pasar los meses se les da un poco más”.

La estrategia es servirles una porción menor a la que le deben servir, para que si el niño tiene más hambre o le gusta pida más a la madre de familia que se encarga de servir los alimentos. Acerca de esta situación, Nelly García Villanueva, directora de la IE N° 257 del distrito de Rumisapa menciona lo siguiente: “Nosotras ya tenemos las proporciones que se le debe de dar, lo que hacemos darle un poco menos. Porque no podemos exigirle. Ayer los niños se han comido todo y otros pedían dos veces”.

Las profesoras señalan que el mes de marzo es una fecha de cambios para los niños de 3 años. Johana, profesora de la IE N° 183, nos comenta que: “El mes de marzo es un poco difícil para los niños de 3 años, porque es la primera vez que están en una institución educativa. Le decimos que no van a crecer y que mañana vamos a comer algo nuevo, algo más rico”

Por otro lado, Vani López, madre de familia de la IE N° 257 del distrito de Rumisapa, señala que, a los 3 años, los niños recién se están adaptando a la IE entonces las docentes les aconsejaban que les sirvan poco y que, si les gustan, los niños pedirán que les vuelvan a servir. Las docentes de la IE señalan que el mes de marzo es el mes en donde los niños recién se están adaptando a la institución. En la Comunidad Nativa Ishichihui, Romí Díaz, directora de la IE 183 señala que “los niños de 3 años es un poco

más difícil que consuman el alimento porque hay cosas que no están acostumbrados a comer”.

Por otra parte, Romí Díaz Correa, directora de la IE N° 183 menciona: “Para que los niños coman el producto, nosotros tenemos que ayudarlos. La madre apoya para que alimento este bien presentado y también tenga mejor sabor”. Así como Azucena Tuanama, madre de familia de la IE N° 0285 del distrito Rumisapa señala que trae productos de su casa para complementar la preparación de los alimentos y brindar sabor a lo que está cocinando. En todos los colegios visitados, las madres que se encuentran en el turno de preparación de alimentos usan ajos, cebolla, cebolla china, camote, papa, tomate, zanahoria, limón, sillao, ajinomoto, vinagre, culantro, comino, pimienta, canela. Los productos son comprados por las madres que tienen el rol de cocinera en el día. Las madres cocineras usan estos productos para mejorar el sabor de la comida.

La segunda razón por las que los usuarios no consumen los alimentos es el tipo de preparación. Romí Díaz, directora de la IE N° 183 de la Comunidad Nativa Ishichihui, menciona que cuando los niños no comen es porque no les ha gustado la preparación. Algunas madres cocinan más delicioso que otras. Ella se reúne con los miembros del CAE cada mes para ver el menú que prepararan en la semana.

#### **4.5. Gestión del Programa**

La Unidad Territorial se encuentra dentro del Organigrama del Programa sin embargo no posee un organigrama con su personal. De acuerdo con lo conversado con el Jefe de la UT de San Martín, cada Unidad Territorial está conformada por el jefe de unidad, el coordinador técnico territorial, el especialista alimentario, el especialista educativo, el especialista legal, el administrador, el especialista informático y secretaria. El personal de campo son los monitores de gestión local y supervisores de comités de compra. En la UT trabajan 48 monitores de gestión local (ver tabla 38). El Distrito de Lamas posee el mayor número de monitores. Posee nueve monitores uno con diferente ruta. En esta ocasión, Rafael Bernardo Escudero Chong, Monitor Local de Lamas, nos cuenta que los monitores deben vivir en la zona para tener un vínculo con los miembros del CAE y las autoridades de la zona. De acuerdo con los diez monitores entrevistados, el promedio de IE que monitorean es 51.7.

**Tabla 38: Rutas de los Monitoreos Locales**

<b>PROVINCIA</b>	<b>NÚMERO DE RUTAS/ NÚMERO DE ML</b>	<b>PORCENTAJE</b>
BELLAVISTA	4	8

EL DORADO	3	6
HUALLAGA	2	4
LAMAS	9	19
MARISCAL CÁCERES	4	8
MOYOBAMBA	7	15
PICOTA	4	8
RIOJA	5	10
SAN MARTÍN	4	8
TOCACHE	6	13
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

De los cuales el 66.6% son hombres y el 33.4% son mujeres (ver tabla 39). Cabe destacar que los monitores de gestión local del Programa viven en el distrito que monitorean y supervisan. En el caso de las IE con modalidad productos, los monitorean dos IE por día a partir de las 4 de la mañana porque tienen que monitorear la preparación de los alimentos. A partir de agosto, empiezan las supervisiones, por lo cual realizan una IE por día.

**Tabla 39: Género de los monitores de gestión local**

GÉNERO	NÚMERO	PORCENTAJE
FEMENINO	16	33.33%
MASCULINO	32	66.67%
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Con respecto a su profesión, el 29.17% son ingenieros agroindustriales y el 14.58% son ingenieros en industrias alimentarias (ver tabla 40). De acuerdo con el Jefe de la UT, estas son las carreras que son afines y necesarias para garantizar el servicio alimentario de los y las niñas. El Programa ha hecho un convenio con la universidad.

**Tabla 40: Profesión de los monitores de gestión local**

LISTA DE PROFESIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
BACHILLER EN AGRONOMIA	1	2
BACHILLER EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS	2	4
BACHILLER EN INGENIERIA AGROINDUSTRIAL.	11	23
BACHILLER EN OBSTETRICIA	1	2
INGENIERO AGROINDUSTRIAL	14	29
INGENIERO AGRONOMO	5	10



LISTA DE PROFESIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS	7	15
INGENIERO ZOOTECNISTA	2	4
LICENCIADO EN EDUCACION	3	6
NUTRICIONISTA	2	4
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

#### **4.6. Enfoque intercultural en su gestión.**

Con resolución ministerial N°150-2013-MIDIS se aprueba la Directiva N°009-2013-MIDIS “Lineamientos para la incorporación del enfoque interculturalidad en los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”. El enfoque intercultural es el reconocimiento de la diversidad cultural y la existencia de diferentes perspectivas culturales, expresadas en distintas formas de organización, sistemas de relación y visiones del mundo. Implica reconocimiento y valoración del otro (MIDIS, 2013, p. 8). Estos lineamientos nos dan un marco de acción para incorporar, progresivamente, un enfoque intercultural en los procedimientos relacionados con la orientación y atención al usuario.

El enfoque intercultural de la gestión de la Unidad Territorial San Martín se visibiliza en las jornadas de fortalecimiento de capacidades que se realizan en lenguas originarias y en la apertura a la preparación de alimentos realizadas por las madres de familia. Asimismo, el enfoque intercultural se encuentra presente en el trabajo de los monitores de gestión local, ya que uno de los requisitos de su contratación es que viven en la provincia de la ruta de las instituciones educativas.

##### **4.6.1. Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades**

La Unidad Territorial reconoce las lenguas por distrito y provincia de los miembros del CAE para brindar las Jornadas de Fortalecimiento de Capacidades en la lengua de origen de los miembros. Conversando con Rafael Bernardo Escudero Chong, Monitor de Gestión Local de Lamas sobre el cruce de género y la pertenencia a un pueblo indígena señala que:

En las zonas nativas, no son hombres que preparen alimentos, por un tema cultural. La mayoría son mujeres. Cuando es un tema de participación, por el tema que el papa está ocupado en la chacra. En la mañana, se va a la chacra y regresan hasta la tarde hasta la madre.

Al pesar de que la UT San Martín no posee funcionarios que hablen las lenguas originarias del Departamento, se ha coordinado con las autoridades locales para contar con la presencia de traductores y/o docentes bilingües, además de contar con materiales que facilitan la comprensión de los temas tratados, incorporándose mayores imágenes (a color) para una mejor comprensión. Sin embargo, hay que resaltar que la mayoría de las comunidades son bilingües y también hablan castellano lo cual facilita la transferencia de saberes. Se ha logrado contar con la participación 118 CAE de instituciones educativas ubicadas en pueblos originarios (ver tabla 41). La especialista del Componente Educativo ha capacitado en lenguas originarias a CAE priorizados, según se detalla a continuación:

**Tabla 41: Resultados de las Capacitaciones realizadas en lenguas originarias**

N°	Prov	Dist	Lengua originaria	Programados			Ejecutado			% de ejecución		
				N° de Talleres	N° de CAE priorizados	N° de participantes	N° de Talleres	N° de CAE priorizados	N° de participantes	N° de Talleres	% de CAE participantes	% de participantes
1	MOYOBA MBA	MOYOBA MBA	AWAJUN	8	49	98	8	49	98	100	100	100
2	LAMAS	CAYNARACHI	KAPANAWA	1	3	6	1	3	6	100	100	100
3	LAMAS	CAYNARACHI	KICHWA	2	34	68	2	34	68	100	100	100
4	LAMAS	CAYNARACHI	SHAWI	1	13	26	1	13	26	100	100	100
5	SAN MARTIN	PAPAPLAYA	SHAWI	1	6	12	1	6	12	100	100	100
6	LAMAS	PINTO RECODO	QUECHUA	1	13	26	1	13	26	100	100	100
TOTAL				14	118	236	14	118	236	100	100	100

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

El programa cumple con el ítem a, b y b del numeral 6.3.1. de los lineamientos para la incorporación del enfoque interculturalidad: “

- a) Programar los aspectos relacionados con sus intervenciones (reuniones, días de pago, actividades de difusión, entre otras) en concordancia con el calendario de actividades socioculturales de la población que atienden,
- b) Contar con gestores, promotores comunitarios y/o personal que conozca las características del territorio y cultura local, y que domine la lengua predominante de la población indígena u originaria de los ámbitos de intervención del programa.
- c) Promover actividades de comunicación en la lengua indígena predominante, de acuerdo con el perfil de los usuarios, a través de las cuales se transmita información sobre los procesos de afiliación y cobertura del programa, entre otros.
- d) Contar con material informativo en la lengua indígena predominante, culturalmente adecuado al perfil de los usuarios de poblaciones indígenas u originarias, en las oficinas o espacios de atención al usuario del programa (MIDIS, 2013, p. 9).

Cabe destacar que el ítem d del numeral, se cumple parcialmente debido a que se constató en el estudio de caso que las actividades de comunicación son mayormente en español.

#### **4.6.2. Nutrición versus Alimentación**

Los procesos de alimentación y nutrición están muy influenciados por aspectos socioculturales. El programa propone que sus usuarios adquieran rutinas saludables. Acorde con la especialista del Componente Alimentario sostiene que las dificultades empiezan en la promoción de los hábitos alimentarios saludables, ya que los y las niñas están acostumbrados al modo de preparación y a los alimentos de su zona.

La alimentación y la nutrición son muy importantes en la infancia, ya que es una etapa de la vida que tiene cambios constantes. (Maya y Naranjo, 2015) Cabe destacar que la alimentación y la nutrición no son sinónimos. Las madres de familia buscan la alimentación de sus niños y niñas, sin embargo, no siempre los alimentos que les brindan son nutritivos.

La alimentación es una actividad voluntaria, en la que las personas ingieren alimentos con la finalidad de obtener los nutrientes imprescindibles para sobrevivir (Maya y Naranjo, 2015, p.3).

Una correcta alimentación en la infancia proporciona el soporte para una adecuada alimentación a lo largo de la vida, además reduce la anemia, el sobrepeso, obesidad, desnutrición, caries dental y problemas en el aprendizaje escolar. (Maya y Naranjo, 2015) En cambio,

La nutrición es un acto involuntario vinculado a las funciones corporales de la digestión, absorción y el transporte de las vitaminas, carbohidratos y lípidos, y el de macronutrientes como las vitaminas y minerales; que nuestro cuerpo produce para captar los nutrientes necesarios para vivir. (Maya y Naranjo, 2015, p.3)

Cabe destacar que el programa se encarga de planificar el menú escolar y proveer alimentos nutritivos. Para que una nutrición sea buena, no basta con que los alimentos sean sanos, requiere además de hábitos y conductas alimentarias.

“Los hábitos alimentarios no serían más que tendencias de los individuos o grupos a seleccionar, consumir y utilizar determinados alimentos en respuesta a presiones sociales y culturales.” (Ruiz Jiménez, 2007, p.134)

El programa planifica un horario, un lugar y un menú variado que fomenta la adquisición de hábitos adecuados a la hora de comer. Asimismo, el programa considera hábitos de consumo locales acorde a los requerimientos y recomendaciones de energía y nutrientes por grupo etario de la población objetivo. En este caso de la modalidad productos, el desayuno está constituido por un bebible preparado en la institución educativa más un componente sólido.

- Los bebibles o mazamorras pueden ser preparados con o sin leche, con cereales o derivados como arroz, avena, quinua, kiwicha, trigo, maíz o sus harinas y hojuelas, harinas de menestras, harinas de tubérculos y harinas regionales.
- El componente sólido es un segundo a base de cereales, entre otros, los cuales incluyen un producto de origen animal hidrobiológico (POA H) como: conserva de pescado en aceite, conserva de pescado en agua, conserva de pescado en salsa de tomate o un producto de origen animal no hidrobiológico (POA NH), tales como: conserva de bofe de res, conserva de carne de pollo, conserva de carne de res, conserva de sangrecita, entre otras o; deshidratado (POA deshidratado) como: chalonga de ovino sin hueso, charqui sin hueso y mezcla en polvo a base de huevo.

Un punto importante en este capítulo es la “sangrecita” alimento rico en 50% de hierro de origen animal. La sangrecita es el único alimento garantiza la prevención de la anemia. Al respecto la especialista del Componente Alimentario señala: “En la zona no

están acostumbrados. Hay padres que por el tema de religión no quieren que sus niños lo consuman y otros porque no están acostumbrado”. Es importante señalar que las madres y los padres de familia influyen en los hábitos alimenticios de los y las niñas:

“Más que todo en verdad, el que dice que no le gusta son los padres. Basta que no estén de acuerdo. Esa actitud se pasa a los niños y a las niñas. No me gusta no me gusta. Más que todo, rechazan las conservas del programa. Están acostumbrados a comer el pescado de la zona”. Lorena Gutiérrez Especialista del Componente Alimentario.

Por otro lado, al respeto de las costumbres de la población, el Programa ha incluido en abril del 2018: el “upe” que es la mezcla de harina y maní fortificado, alimento para preparar los bebibles del desayuno escolar. En el año 2013, el Programa ha incluido la harina de plátano y el chocolate para taza de Chachapoyas o Cuzco. De acuerdo con la especialista alimentaria:

“Lo que se está viendo actualmente, es que el chocolate de taza sea de la región. Por eso, se ha ido a Lamas a conversar sobre la Cooperativa de Oro Verde. También se está hablando con los productos de la caña de azúcar para poder incorporar la panela” Lorena Gutiérrez Especialista del Componente Alimentario.

Los monitores de Gestión Local señalan que los hábitos alimenticios de los y las niñas son poco saludables. Acerca de esto, Hernán Gálvez Panduro, Monitor Local de Bellavista, señala: “El punto de vista nutricional es muy baja, ya que el menú generalmente es plátano, arroz y frijol, o sea puro carbohidratos, es lo que ellos producen. Nos piden por ejemplo el pescado el de acá de la zona.” Asimismo, Oswaldo Maldonado Alvarado, Monitor Local de Huallaga que señala: “La gran mayoría de niños les encanta el arroz, tienen allí su conserva de pescado, pero quieren más arroz”. Lionel Julio Zumaeta Vallejos, Monitor Local de San Martín, señala: “Ellos están acostumbrados a comer yuca, harinas”.

#### **4.6.3. Preparación e inclusión de alimentos locales**

Diariamente, las madres de familia incorporan alimentos locales en el menú establecido por el programa, además tienen un modo de preparación que sigue sus usos y costumbres.

Enith Katterine Sanchez, monitor de gestión local Picota, señala las madres compran o traen de sus casas los siguientes alimentos locales: tomate, cebolla, cebolla china,

zanahoria, ajos, papa, beterraga, tomate, limón, orégano, sillao, canela, vinagre, ajinomoto, comino y pimienta.

Acerca del uso de condimentos, la Especialista del Componente Alimentario menciona: “el ajinomoto, comino y pimienta no están permitidos”. A pesar de que los monitores de gestión local lo prohíben, su uso es usual e importante porque determina el consumo de los alimentos. Si bien el programa tiene las recetas, las dosificaciones y las combinaciones, las madres tienen estrategias diferentes para que los y las niñas consuman los alimentos. Gretty German Gonzales, monitor de gestión local de El Dorado: “(Las madres) saben la medida y el gusto de los niños. (Por eso, ellas saben) como lo van a preparar”. Todos los monitoreos mencionaron que el consumo de los alimentos de los y las niñas depende de la sazón y el modo de preparación de las madres de familia. Enith Katterine Sanchez, Monitor Local de Picota, señala: “depende de la sazón de las madres”, asimismo Lionel Julio Zumaeta Vallejos, Monitor Local de San Martín, menciona: “Para los niños, todo es sazón y preparación. Si no lo aderezas, o por lo menos una buena pinta, los niños no lo comerán” Los modos de preparación de alimentos son importantes para que los y las niñas consuman los alimentos. Por otra parte, Nilda Marleni Vasquez Quispe, Monitor Local de Mariscal Cáceres, señala: “Los niños no están acostumbrados a ingerir las verduras. Al inicio había un poco de rechazo”. Es importante, señalar que todos los monitores señalan la enseñanza sobre los alimentos adecuados y saludables es no sólo a los y las niñas sino a los y las madres.

De acuerdo con la infraestructura que utilizan las madres en el momento de cocinar, el INEI señala que el tipo de cocinas encontradas en la comunidad son de gas, de leña y cocina mejorada.

Los implementos de cocina utilizados por la comunidad son de barro o aluminio. En las IE visitadas, el tipo de cocinas usadas por los miembros del CAE es la de gas. Los utensilios de cocina utilizados por el CAE son de aluminio. Las ollas y las bandejas donde ponen el alimento antes de servirle a cada usuario son de aluminio. Sin embargo, las madres utilizan utensilios de madera y monteros para chancar los ajos. El 31 de junio, Azucena Tuanama, madre de familia de la IE 0285 del Distrito Rumisapa, estaba cocinando en cocinas a gas, cuando me comentó que antes se cocinaba a leña en un espacio abierto. Para ella, cocinar en cocina de leña le da un sabor diferente a la comida. Además, la comida se preparaba en menos tiempo. Por otro lado, Nelly García Villanueva, directora de la IE 257 del Distrito de Rumisapa, señala que anteriormente la cocina era a leña, pero el monitor local nos aconsejó en cambiarla. En ese caso, las madres y los padres de familia colaboraron con dinero para la compra de una cocina a

gas. De acuerdo con Rafael Bernardo Escudero Chong, Monitor Local de Lamas, cuenta: “Al comienzo todas las comunidades nativas usaban leña cocinando en el piso”. Él nos cuenta esto señalando que la preparación del alimento en la cocina a leña no era higiénica y que el programa tuvo que sensibilizar a las madres de familia que estaban acostumbradas a cocinar en leña.

En cuanto al modo de preparación alimentos, las madres usan moteros de madera para chancar los ajos, instrumentos que han sido prohibidos por los monitores. Rafael Bernardo Escudero Chong, Monitor Local de Lamas, "Los utensilios de maderas y los monteros, no pueden usarlo por razones de higiene. Ese material adsorbe humedad y no es higiénico, quieras o no quieras por más que lo laves queda húmedo. Por eso, tienen que ser de acero inoxidable, y otros tienen que ser de plásticos. Eso siempre se les recuerda a los miembros del CAE”.

En resumen, a pesar de que el Programa se enfoca en el respeto de los pueblos indígenas. Asimismo, busca incorporar alimentos locales capacitando a las empresas para que pueden cumplir los requisitos. Por otro lado, existen modos de preparación de las madres que han sido incorporados al Programa.

#### **4.7. Factores de éxito del Programa.**

Los factores del éxito del modelo de cogestión del CAE son: 1) la participación de los miembros del CAE, 2) la gestión articulada para la construcción de los almacenes, cocinas y comedores en la institución educativa y 3) la normatividad del MINEDU. Los cuales se detallan a continuación:

##### **4.7.1. Participación de los miembros del CAE.**

Las características de los miembros del CAE son un factor que determina el éxito del modelo de cogestión del CAE, ya que estas determinan el grado de participación. Además, En principio, los miembros del CAE que participan son mujeres, que tienen un nivel educativo superior en el caso de las directoras que presiden el CAE. Por otra parte, tenemos a las madres que preparan los alimentos que son mujeres mayormente de nivel educativo primario que no poseen dinero para pagar la cuota y ofrecen su mano de obra.

#### 4.7.2. Gestión articulada.

La gestión de la construcción del almacén, cocina y comedor es un factor que determina el éxito del modelo de cogestión del CAE. Cabe destacar que la infraestructura de la institución educativa está a cargo del Ministerio de Educación, sin embargo, son las directoras/es que presiden los CAE los que implementan con almacén, cocina y comedor para garantizar el servicio alimentario. La gestión del mantenimiento del servicio alimentario sólo se debe a la gestión articulada que realiza el presidente del CAE.

La institución educativa N° 257 cuenta con un almacén, cocina y comedor gestionados por la directora que preside el CAE. El almacén y la cocina fueron construidos por los padres de familia en coordinación con la directora. Asimismo, ella menciona que el mantenimiento es realizado por los padres de familia. La directora gestiono la adquisición de mesas y sillas para el comedor. En este caso, la directora ha gestionado donaciones de escritorios, carpetas y sillas con el apoyo de sus redes: Municipalidad Distrital de Rumisapa y con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL). En un principio, la profesora tenía un presupuesto de S/.2.000 soles, sin embargo, esto no costaba el arreglo del techo. Tal como menciona la directora, la situación inicial del comedor era el siguiente:

Quando llovía mucho todo se volvía húmedo (...) El comedor estaba peligrando- (...) El ingeniero me dijo profesora no te ilusiones, no te alcanzar. Allí fue cuando el alcalde me dijo has el trabajo que yo te voy a apoyar, me dio hierro, cemento, cantidad. Fue cuando nosotros empezamos. Además, tengo un alumno que es ingeniero civil, le pedí que me haga un plano para poder hacer el proyecto. Y con los 2000 soles compre 16 jalaminas. Se construyó 5 columnas al comedor para más seguridad (...) Lo hice fue darles seguridad a los niños.

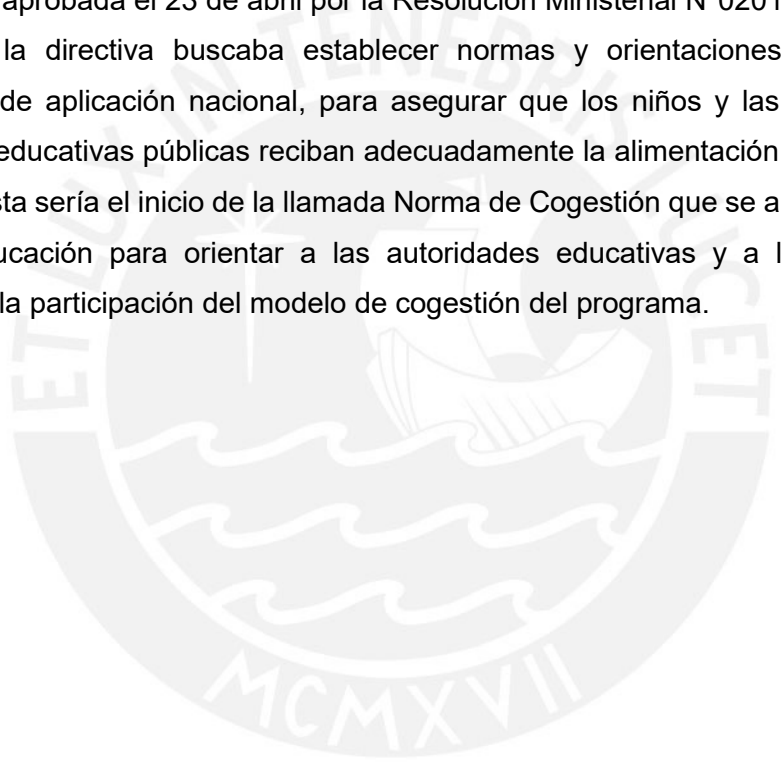
Por otra parte, la articulación con salud es importante para garantizar un servicio alimentario saludable. Nelly García, directora y presidente del CAE de la IE N° 257, señala que ella trabaja coordinadamente con el Puesto de Salud de Rumisapa siguiendo el Plan de Salud. Actualmente, el personal de salud viene a la institución a realizar campañas de desparasitación todos los años. Por otro lado, si al niño le faltan vacunas, el personal de salud también los vacuna. Luego, el personal de salud les enseña sobre la enfermedad del dengue y la malaria, capacitándolos en no tener envases de agua para el control de zancudos. Asimismo, este año han solicitado el tamizaje de



hemoglobina y la evaluación del control de peso y talla. Además, la institución educativa trabaja coordinadamente con el Puesto de Salud y con el Comité de Gestión de la Municipalidad. Por otra parte, se ha reunido a los padres y las madres de familia en Asamblea para capacitarlos sobre el lavado de manos y dientes.

#### **4.7.3. Normatividad del Minedu.**

La normatividad impuesta por el Minedu es un factor que determina el éxito del modelo de cogestión del CAE. Desde el año 2013, la directiva N°014-2013-MINEDU/VMGP-DIGEDIE fue aprobada el 23 de abril por la Resolución Ministerial N°0201-2013-ED. La finalidad de la directiva buscaba establecer normas y orientaciones observancia obligatoria y de aplicación nacional, para asegurar que los niños y las niñas de las instituciones educativas públicas reciban adecuadamente la alimentación que brinda el Programa. Esta sería el inicio de la llamada Norma de Cogestión que se aprueba desde el sector educación para orientar a las autoridades educativas y a la comunidad educativa en la participación del modelo de cogestión del programa.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

De acuerdo con las características de los actores, sus roles y el nivel de dominio de información de los objetivos del Programa, podemos decir lo siguiente:

1. Los integrantes del CAE son mayormente mujeres, porque ellas no participan en el mercado laboral. Su costo oportunidad es menor que el de los hombres. Los hombres de las familias son generalmente el jefe de familia, el que trabaja y el que tiene una remuneración por su tiempo. Generalmente, el principal papel y responsabilidad de las madres de familia es la reproducción biológica, social y cultural. Las mujeres se ocupan de las labores del hogar, del cuidado de los hijos e hijas, de su salud y educación. El hecho de que la mayoría de las integrantes del CAE sean mujeres se explica en primera instancia, porque las tareas a realizar son socialmente atribuidas a las mismas. De acuerdo con la IE N° 257 nivel Inicial, en el distrito de Rumisapa, está conformada por cuatro mujeres y un hombre.
2. En general, las directoras son mujeres con nivel educativo superior, que provienen de la zona urbana y que se encarga de lo operativo y lo logístico del programa. En cambio, las mujeres que son madres de familia que pueden tomar el rol de vocal #1, #2 y #3 son mujeres que se encargan mayormente como las otras madres de familia de la IE de la preparación y almacenamiento de los alimentos. Con apoyo de los docentes de cada salón, las madres de familia se encargan de entregar y distribuir los alimentos a los usuarios. Ellas se encargan: (a) preparan los alimentos tratando de cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos que promueve el Programa y (b) almacenar los alimentos en el almacén de la II.EE<sup>18</sup>.
3. Los miembros del CAE cumplen sus funciones con reciprocidad y confianza, valores que definen al capital social. Gracias a estos valores que se han convertido en normas de vida, las madres de familia se apoyan entre sí al momento de realizar las funciones para la preparación de los alimentos. Es importante mencionar que la palabra capital no se relaciona con dinero, inversión, trabajo y al capital de país. El capital social se nota en el trabajo reciproco entre las mujeres con confianza y normas que regulan su convivencia.

---

<sup>18</sup> De los 12 II.EE. visitadas, sólo una II.EE. 183 nivel primaria y secundaria en la Comunidad Nativa Ishichichui no poseía almacén y guarda los productos en la oficina del director. La II.EE.257 sí posee almacén.

En resumen, el capital social busca incrementar, acrecentar, aumentar las relaciones sociales trabajando de forma unida para la alimentación nutritiva de los niños y las niñas del distrito.

4. El capital social permite cooperar de manera recíproca entre ellos. Son los valores que tienen para dirigir sus actos y la toma de sus decisiones. El valor que motiva a las madres a participar en las actividades del CAE es la alimentación de los niños y las niñas.
5. Los valores del capital social son positivos porque buscan la eficiencia del trabajo en conjunto y el desarrollo de la comunidad. Los valores se convierten en normas de convivencia y reglamentos en la IE Asimismo, el capital social, el empoderamiento y la gobernanza son enfoques que el programa posee en su diseño, ya que el modelo de cogestión tiene como soporte el capital social encontrado en el territorio, a través de la creación del CAE también fortalece el capital social entre los miembros del CAE, brindándoles el poder de decisión o empoderándolos en su territorio.
6. De acuerdo con la entrevista, el Jefe de la UT de San Martín, el Coordinador Técnico Territorial de la UT de San Martín, la Especialista del Componente Educativo y la Especialista del Componente Alimentario tienen un alto nivel de dominio de los objetivos y de las funciones de los miembros del CAE. Su alto nivel de dominio se debe a la buena gestión del Jefe de la UT de San Martín quien en sus reuniones se asegura de que su equipo de trabajo se encuentre comprometido con su trabajo y con los tres objetivos del Programa. Es importante señalar que los funcionarios conozcan los objetivos, para fundamentar cuáles son las responsabilidades del Programa y cuáles no. Es necesario señalar que el Programa mide la cobertura de las y los niños que son usuarios del servicio alimentario y el número de II.EE a nivel distrital, provincial y por UT. Sin embargo, no tienen indicadores para medir el objetivo 2 y el objetivo 3. Sin embargo, a través del trabajo de los monitores de gestión local, se tratan de conseguir estos dos objetivos.
7. De acuerdo con las razones de participación, tres directores señalan que tanto los miembros del CAE como las madres de familia están convencidos en que deben participar por el bienestar de los niños y las niñas. Dos directores señalaron que: “las madres tienen disponibilidad del tiempo para cocinar y lavar los menajes, pero consideran que es la responsabilidad de registrar los documentos es del presidente (directora)”. Siete directores señalaron que: “Es su responsabilidad, porque los padres y las madres no tienen disponibilidad de tiempo”.

8. Sobre el mapeo de actores sociales claves vinculados a la gestión del servicio alimentario de Programa, no se ha logrado la participación de todos las y los miembros del CAE, el principal actor involucrado y comprometido con el servicio es el director de la institución, seguido del secretario del CAE, la participación de los padres como vocales es heterogénea e irregular. Un actor de mucha importancia, poder e influencia que ya se encuentra en las IE son las AMAPAFAS. Por otro lado, un actor importante son las personas responsables de la preparación de alimentos, sobre quienes recae muchas de las acciones operativas, sin embargo, este actor aún no ha sido incorporado al modelo de gestión del servicio alimentario, por lo que no han recibido capacitaciones de parte del Programa convirtiéndose en un actor crítico del mismo.

Sobre las estrategias del Programa para promover la participación de los padres de familia en el CAE y en su gestión, podemos decir lo siguiente:

1. Para analizar las estrategias, debemos señalar la participación de las madres y los padres de familia es funcional. A pesar de que el modelo de cogestión del programa propone una participación, su participación requiere de un ente externo, considerado superior, es representado como los monitores de la Unidad de Monitoreo, Supervisión y Asistencia técnica.
2. De acuerdo con las estrategias para convocar la participación de las madres y los padres de familia en el CAE, los monitores de gestión local señalan que la importancia del desempeño y el compromiso del director genera un trabajo articulado con las madres y los padres de familia. El trabajo de los monitores es la estrategia principal para que los y las madres se involucren. Los monitores señalan que su trabajo debe ser complementado con una o dos horas más en campo. La estrategia de la directora es reunirse previamente al inicio de clases con las madres y los padres de familia en el momento de la matrícula y comentarles sobre los turnos para la preparación de cocina. Los monitores y las directoras señalan que la participación se basa en la confianza. Ella comenta que no sólo brindan horas de su tiempo sino también dinero, ya que las madres traen de su casa: tomate, cebolla, cebolla china, papa, zanahoria, beterraga, limón, orégano, sillao, canela, vinagre, ajo, ajinomoto, comino y pimienta para la preparación de los alimentos.
3. El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (Programa) contempla las tres fases: Planificación del Menú Escolar, Proceso de Compra y Gestión del Servicio Alimentario. La Planificación del Menú Escolar es realizada por los especialistas del Componente Alimentario de la Sede Central. Por otro

lado, los monitores de gestión local de cada UT monitorean, supervisan y brindan asistencia técnica permanente durante las fases que comprende el proceso de compra y proceso de gestión del servicio alimentario mediante el modelo de cogestión. La gestión del Programa no sólo se observa en la Oficina de la UT. La gestión del Programa también se observa en el campo. Por ejemplo, la gestión del mantenimiento del servicio alimentario se debe a la organización que realiza el presidente del CAE. En la IE N° 257 existe un comedor para los niños. Sin embargo, al iniciar el periodo de la directora, la infraestructura necesitaba mantenimiento.

4. Sobre los mecanismos del Programa para implementar el enfoque intercultural en su gestión, el enfoque se encuentra presente en el trabajo de los monitores de gestión local, ya que ellos viven en la provincia de las IE que monitorean y supervisan en el año escolar. Este enfoque no sólo se ve en el área de monitoreo y supervisión, sino también en el trabajo realizado por la Especialista Educativa y por la Especialista Alimentaria.
5. Al pesar que la UT San Martín no posee funcionarios que hablen las lenguas originarias del Departamento. De acuerdo con la información brindada por la Especialista del Componente Alimentario, la UT San Martín cuenta pueblos originarios, para ello se ha coordinado con las autoridades locales (alcaldes distritales, Jefes de las comunidades y Unidades de Gestión Educativa Local) para contar con la presencia de traductores y/o docentes bilingües, además de contar con materiales que facilitan la comprensión de los temas tratados, incorporándose mayores imágenes (a color) para una mejor comprensión.
6. De acuerdo con la Especialista del Componente Alimentario, las dificultades empiezan en la promoción de los hábitos alimentarios saludables. Ya que los y las niñas están acostumbrados al modo de preparación y a los alimentos de su zona. En general, la industria no está preparada, porque no cumplen los requisitos de especificaciones técnicas de alimentos del Programa, por lo cual no se puede incorporar alimentos de la zona. Es importante que el Programa brinda alimentos no perecibles, ya que los proveedores entregan los alimentos cada 20 días. Es necesario, señalar que las IE no tienen una cadena de frío<sup>19</sup> para los pescados. Por su parte, el Programa promueve reuniones con las empresas que estén interesada en incluir ese tipo de alimentos.

---

<sup>19</sup> La cadena de frío es una cadena de suministro de temperatura controlada. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza al consumidor que el producto de consumo que recibe se ha mantenido dentro de un intervalo de temperaturas durante la producción, el transporte, el almacenamiento y la venta.

7. Prácticas culturales y su asociación a la alimentación. Las prácticas culturales que influyen en la atención del Programa están relacionadas a: Los alimentos de origen local que forman parte de dieta habitual y que culturalmente se van heredando generacionalmente, ideas, creencias y prejuicios sobre los alimentos foráneos y procesados industrialmente.
8. Influencia del Programa sobre las prácticas culturales. Las y los miembros de la comunidad educativa manifiestan que los productos otorgados por el Programa son parecidos a los que se consumen en la zona, sólo con la gran diferencia que ellos los consumen frescos y no enlatados o procesados. En todas las Unidades Territoriales, el programa influye en el sentido que los escolares se están acostumbrando a consumir nuevos alimentos y preparaciones diferentes a los que habitualmente se consume en la zona, además está influenciando sobre la responsabilidad de las madres y los padres de familia en relación con la alimentación de sus hijos e hijas, disminuyendo en algunos casos e incrementándose en otros.
9. Aspectos por mejorar de la atención de Programa. El estudio revela la necesidad de fortalecer los sistemas comunicacionales, educativos, alimentarios y de articulación para optimizar la ejecución del servicio. Los padres y madres de familia, docentes, directores, y personal de cocina coinciden en que la capacitación de parte de Programa debe ser a las madres de familia o cocineras contratadas que elaboran las raciones y debe tratar sobre cómo elaborar el desayuno o almuerzo, cómo cocinar los productos nuevos que brinda el Programa. Además, estas capacitaciones, deben ser prácticas y muy didácticas, fáciles de comprender, tomando en cuenta que el nivel educativo de las madres de familia no es uniforme. Otro aspecto para mejorar identificado es la monotonía de las preparaciones y también tiene que ver también con la capacitación a las cocineras y la limitada cantidad de potenciadores de sabor y alimentos frescos con los que cuentan las Instituciones Educativas.
10. Expectativas acerca del servicio alimentario que brinda el Programa. La alimentación debe mirarse no solo como un aporte de nutrientes al organismo a través de los alimentos, sino también ver los factores que están involucrados como el entorno, el lugar donde se consume el alimento, la comodidad, el compartir con otras personas, etc. que hacen que ésta se lleve a cabo de la mejor forma, y no solo sea nutritiva, sino también un momento agradable, organizado de tal forma que sea placentero, propicie relaciones entre compañeros y profesores, y el escolar vaya regulando sus propias necesidades de alimentación y habituándose a las normas, interiorizando costumbres y aprendizajes.

## 5.2. Recomendaciones

De acuerdo con las características de los actores, sus roles y el nivel de dominio de información de los objetivos del Programa, se señalan las siguientes recomendaciones:

1. Los integrantes del CAE son mayormente mujeres. Se recomienda que el Programa debería ser más preciso al momento de señalar la participación de las madres de familia. Es importante no invisibilizar el rol de la mujer en la sostenibilidad del programa. Se recomienda decir: “madres de familia” en los documentos formales, en vez de decir “padres y madres de familia”.
2. Se recomienda realizar Asistencias Técnicas realizadas por enfocada sólo a las madres de familia de la institución educativa. Esta debería ser realizada por los monitores de gestión local, sobre (a) la preparación de los alimentos tratando de cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos que promueve el Programa y (b) el almacenamiento de los alimentos en el almacén de la II.EE. Esta Asistencia Técnica debería ser realizada de manera descentralizada.
3. Se recomienda utilizar de manera más efectiva el capital social de los miembros del CAE, mediante reuniones que busquen incrementar, acrecentar, aumentar las relaciones sociales trabajando de forma unida para la alimentación nutritiva de los niños y las niñas del distrito.
4. Se recomienda realizar visitas de casa a casa en localidad enfocadas en el tema de la alimentación saludable de los niños y las niñas. Esta actividad podría ser realizada por un grupo de voluntarios capacitados por el equipo territorial.
5. Se recomienda reconocer y sistematizar las normas de convivencia en la institución educativa, para mejorar el servicio alimentario en dichas instituciones educativas.
6. Se recomienda realizar un mapeo de actores en las instituciones educativas como herramienta para conocer a los actores sociales y conocer su grado de apoyo para mejorar el servicio alimentario.

Sobre las estrategias del Programa para promover la participación de los padres de familia en el CAE y en su gestión, podemos decir lo siguiente:

1. Se recomienda enfocarse en Asistencia Técnica a las madres de familia de la localidad. Asimismo, se busca que las madres de familia que preparen los alimentos sean una madre responsable por mes, para que los miembros del CAE puedan hacer las réplicas.

2. Se recomienda que el Programa destaque en su memoria anual la importancia del desempeño y el compromiso del director que trabaja articuladamente con las madres y los padres de familia.
3. Se recomienda recoger experiencias innovadoras en el campo por parte de los monitores de gestión local sobre la gestión en el servicio alimentario, el manejo de los residuos sólidos y la implementación de huertos escolares.
4. Se recomienda recoger experiencias en las instituciones educativas que se encuentran dentro de las comunidades nativas y centros poblados, que posean prácticas culturales que vayan contra las buenas prácticas de alimentación saludable.
5. Se recomienda incorporar en el equipo a jóvenes que formen parte de las comunidades nativas, debido a su cercanía y entendimiento de su cultura.
6. Se recomienda sensibilizar a los padres y madres de familia para que contraten a un cocinero o cocinera para que preparen los alimentos. Debido a que esta estabilidad permitiría que se le pueda capacitar y que tenga un carnet sanitario.
7. Se recomienda realizar un reporte de los alimentos locales de la Unidad Territorial a la Sede Central para que incluya estos a la planificación del menú escolar o en todo caso sea estudiada su inclusión por parte del Componente Alimentario.

Por último:

1. Se recomienda acciones en la búsqueda de la igualdad de oportunidades y el cierre de brechas de género y de interculturalidad.
2. Sobre la gestión del Programa; Incorporar a la persona responsable de la preparación de alimentos dentro del modelo de gestión del Programa. Articular con el MINEDU que el tiempo de alimentación sea considerado como parte de las horas lectivas de clase (puede tratarse de un tiempo de aprendizajes para la vida).
3. Se recomienda capacitaciones y asesoramiento personalizado a los miembros del CAE considerando las particularidades locales en costumbres, usos, idiosincrasia, cultura.
4. Se recomienda incluir el diseño acciones de seguimiento y monitoreo a todos los componentes del proyecto.
5. Se recomienda contar con una base de datos actualizada de las II.EE a intervenir con el detalle del equipamiento, maquinaria y recursos materiales de que



disponen para motivar las buenas prácticas de manipulación de alimentos que promueve el Programa, conforme a la regulación del sector salud.



## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA APLICATIVA**

### **6.1. Título de la Propuesta**

El título de la propuesta es “Propuesta de implementación del enfoque intercultural del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”.

### **6.1. Antecedente de la Propuesta**

Con la resolución ministerial N°150-2013-MIDIS se aprueba la Directiva N°009-2013-MIDIS “Lineamientos para la incorporación del enfoque interculturalidad en los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”. Estos lineamientos nos dan un marco de acción para incorporarán, progresivamente, un enfoque intercultural en los procedimientos relacionados con la orientación y atención al usuario. De esta manera, el programa cumple con el ítem a, b y c del numeral 6.3.1. de los lineamientos para la incorporación del enfoque interculturalidad. Cabe destacar que el ítem d de dicho numeral se cumple parcialmente debido a que se constató en el estudio de caso que las actividades de comunicación son mayormente en español.

### **6.2. Descripción de la Propuesta**

Acerca de la propuesta, esta se basa en el entendimiento y respeto de los usos y costumbres de la preparación de los alimentos de las madres de familia involucradas en el Programa. Además, la propuesta tiene como propósito visibilizar y reconocer la labor de las madres que tienen el rol de cocinera que no forman parte del CAE. Los componentes de la propuesta aplicativa se enfocan en: (1) los lineamientos para la adecuada gestión del servicio alimentario que promueven el trabajo articulado de los tres sectores (educación, inclusión social y salud); (2) proponer cambios estructurales en el plan de fortalecimiento de capacidades a los actores del Programa, específicamente a los miembros del CAE que realizan la parte operativa y la inclusión de la madre que tiene el rol de cocinera como principal actor demandante de capacitación; (3) incluir factores que inciden en el consumo de alimentos por parte de los monitores de gestión local, los cuales deben registrar los usos y costumbres de las familias de la zona de intervención; y (4) priorizar acciones informativas y de sensibilización en temática de alimentación y nutrición el día del inicio del año escolar dirigida a la comunidad educativa y a la sociedad civil.

### **6.3. Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva**

#### **6.3.1. Lineamientos para la adecuada gestión del servicio alimentario.**

- Se deben establecer los lineamientos que garantizan la adecuada gestión del servicio alimentario en el marco de la estrategia de cogestión.
- Se debe coordinar con el Sector de Educación para la emisión de disposiciones que permiten el correcto cumplimiento de las funciones de las y los integrantes del CAE en cada una de las fases del servicio.
- Se debe coordinar con el Sector de Salud para realizar el tamizaje de hemoglobina y las evaluaciones de control de peso y talla. Asimismo, deben remitir los reportes para que la comunidad educativa pueda hacer seguimiento de los niños y las niñas que tengan anemia severa.
- Se debe coordinar con las autoridades educativas regionales y locales el cumplimiento obligatorio de la Norma Técnica para la Cogestión del Servicio Alimentario del PNAE Qali Warma, aprobada mediante Resolución Viceministerial 083-2019-MINEDU.
- Se debe promover Directivas Regionales del Sector de Educación que norme la estrategia de Cogestión a nivel Regional, conforme la Resolución Ministerial N°657-2017-MINEDU, mediante la cual se aprueba la Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica: Responsabilidades de las DRE/GRE y las UGEL”, o la norma que modifique o actualice.
- Se debe promover acciones con voluntarios universitarios para la puesta en valor de los alimentos nutritivos, saludables y adecuados para los y las niñas.
- Se debe promover las mesas técnicas con los actores involucrados como el Gobierno Regionales, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Dirección Regional de Salud (DIRESA), Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES), Ministerio de agricultura, CITES, Ministerio de producción para seguir viendo el tema de la producción de alimentos para que cumplen con las especificaciones y que sean acordes para los programas sociales.
- En este proceso de articulación es importante involucrar a las APAFAs, como señalaron algunos actores educativos entrevistados, cuando ellos participan en las charlas que se dan se convencen de la importancia del Programa y son portavoces para transmitir la información a otros padres.

### **6.3.2. Plan Anual de Fortalecimiento de capacidades.**

- Promover cambios en el Plan Anual de Fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.
- El Plan debe reforzar las actividades de capacitación con talleres complementarios para profundizar conocimientos, destrezas y habilidades en facilitación de grupos, perfeccionar sus destrezas e el uso de material didáctico y diseño curricular.
- El Plan debe desarrollar los materiales de capacitación de manera previa a los eventos, esto permitirá el uso óptimo de los tiempos establecidos en las capacitaciones.
- Se debe registrar de saberes ancestrales por los miembros del CAE. El reto será adecuar no sólo lo conceptual en términos no académicos, sino sobre todo llevarlo al terreno práctico del quehacer cotidiano para evitar vacíos conceptuales y llenarlo de acciones prácticas que concreten los cambios requeridos para un mejor funcionamiento de los CAE traducido al pleno cumplimiento de sus funciones.
- Se debe diseñar y desarrollar ejercicios estructurados de aprendizaje, utilizando casos y ejemplos de las zonas donde se trabaja.
- Se necesitan profundizar los temas técnicos que consideran críticos, así como diseños de capacitación, métodos y técnicas de facilitación, uso y preparación de más herramientas, habilidades blandas y liderazgo; en torno a la metodología para adultos por parte de los monitores de gestión local.
- Incluir dinámicas para capacitar a los miembros del CAE sobre las normativas del programa, normas y restricciones en temas relacionados al reparto de alimentos, buenas prácticas de manejo y almacenamiento relacionado con la inocuidad alimentario.
- Registrar los hábitos alimentarios que se dan en el territorio por parte de los monitores de gestión local.

### **6.3.3. Factores que inciden en el consumo de los alimentos.**

- Registrar las acciones de sensibilización que han logrado realizar los monitores de gestión local, ya que esto ha permitido a los docentes ser más

conscientes de la importancia de un buen desayuno para iniciar las actividades escolares. Si bien desde el programa no está permitido que los maestros consuman los alimentos, un tema importante para sensibilizar y ayudar a las niñas y los niños a probar nuevos sabores es que el maestro pueda motivar con su ejemplo. Los maestros que están teniendo resultados han comenzado demostrando a las niñas y los niños que los alimentos son ricos y se pueden comer.

#### **6.3.4. La importancia del inicio del año escolar.**

- Iniciar el año escolar realizando acciones informativas y de sensibilización con docentes y familias para que puedan conocer los alimentos del programa de alimentación escolar, su importancia, aporte en la nutrición y aprendizaje de las niñas y los niños. Y a su vez que puedan sensibilizarse sobre la importancia de un desayuno nutritivo para comenzar la jornada escolar y tener condiciones para aprender.
- Apoyo para el fortalecimiento del CAE como un espacio comunitarios y cofinanciamiento de obras de integración comunitaria para el desarrollo de las familias de su jurisdicción.

## REFERENCIAS

- Ansi3n, J. (2009). *Repensando la interculturalidad desde los sucesos de Bagua*. Publicado en: *Memoria*. Revista sobre Cultura, Democracia y Derechos Humanos (2009). N3 6. Lima: IDEHPUCP.
- Bobadilla, P. y D. Tarazona (2008). *El empoderamiento en la minería artesanal. Los casos de algunas localidades de Arequipa, Ayacucho y Puno*. COSUDE-Proyecto Gama, CISEPA-PUCP, INFORMET. Lima.
- Caviglia, A. (2017). *Apuntes de la clase de Ética y Gerencia Social*.
- Donatello, L. (2011). Análisis de trayectorias, sociabilidades y redes sociales.
- Navarro Vargas, Alvaro Freddy. (2017) La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>
- Herrera, A., y Criales, J. (2013). *Relevancia del desayuno en la niñez*. *Pediatría*, 46(2), 71–76. |1234
- Kliksberg, B. (2006). Más ética, más desarrollo. Séptima Edición.
- Maya, E. y Naranjo, J. (2015). *Estudio de casos sobre conducta y hábitos alimentarios en niños de Educación Infantil*. Universidad de Granada. REIDOCREA Monográfico: Enseñanza y Aprendizaje de las Ciencias Experimentales y las Matemáticas. Artículo 5. Páginas 32-42.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2012). *Decreto Supremo N3 008-2012-MIDIS*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14219/PLAN\\_14219\\_2014\\_DS\\_008\\_2012MIDIS.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/14219/PLAN_14219_2014_DS_008_2012MIDIS.pdf)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2013a). *Nota Metodológica para la Evaluación de Impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/NotaMetodologica-QaliWarma.pdf>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2013b). *Términos de Referencia: Evaluación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*.

- Recuerpado de  
[http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/T%C3%A9rminos\\_de\\_Referencia\(Preliminares\).pdf](http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/T%C3%A9rminos_de_Referencia(Preliminares).pdf)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2013c). *Términos de Referencia: Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario en instituciones educativas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Recuperado de  
[http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ev\\_desem\\_TDR\\_Provision\\_.pdf](http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ev_desem_TDR_Provision_.pdf)
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2013d). *Decreto Supremo N° 001-2013-MIDIS*. Recuperado de  
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/establece-disposiciones-para-la-transferencia-de-recursos-fi-decreto-supremo-n-001-2013-midis-885421-1/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2014). *Informe de Evaluación Anual 2014 del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016*.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2016a). *Protocolo para la Veeduría del Proceso de Compra. Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Recuperado de  
<ftp://ftpqw.qw.gob.pe/Resoluciones/jefatural/2016/0001-2016-RDJ-Programa-USM.pdf>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2016b). *Documento de trabajo N° 01. Sistematización del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Funcionamiento del Modelo de Cogestión del PNAE Qali Warma*
- Narayan, D. (2002). *Empoderamiento y reducción de la pobreza*. Libro de consulta.
- Ortegón, E., J. Pacheco y A. Prieto (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL, Serie Manuales 42. Santiago de Chile.
- Pollitt, E. (1984). *La nutrición y el rendimiento escolar. Serie de Educación sobre Nutrición*. París, número 9, PP. 8-18. Recuperado de  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000623/062306so.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2016). *Evaluación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en el marco del proyecto MIDIS/QW-PNUD “Fortalecimiento de capacidades del programa nacional de alimentación escolar Qali Warma para mejorar la atención*

- alimentaria de niñas y niños de instituciones educativas públicas del país*. Recuperado de [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=79068](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=79068)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (s/f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (s/f). *Programa Nacional De Alimentación Escolar Qali Warma*. Recuperado de <http://www.qaliwarma.gob.pe/>
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon and Schuster Paperbacks.
- Putnam, R. (2003). *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Ramirez, F. (2012). *La perspectiva de género en los procesos de desarrollo comunitario y sostenible*. Serie técnica. Manual Técnico/Catie; no. 108.
- Romero, G., M. Riva y S. Benites (2016). *Crónica de una reforma desconocida; experiencia de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, IEP, pp. 14-34. Recuperado de <http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/460/1/documentodetrabajo229.pdf>
- Sánchez, J., y Serra, L. (2000). *Importancia del desayuno en el rendimiento intelectual y en el estado nutricional de los escolares*. Rev Esp Nutr Comunitaria 2000;6(2):53-95.
- Salcedo, E. (2016). *Elementos para un modelo de análisis de la gerencia/gestión participativa*.
- Servicios de Comunicación Intercultural – SERVINDI. (2019). *Huertos Escolares mejoran la educación y nutrición infantil*. Recuperado: <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/01/02/2017/huertos-escolares>
- Solís, E., J. Ruiz y J. Álvarez (2015). *Proceso de Abastecimiento del Programa de Alimentación Escolar “Qali Warma”, distrito de Acomayo – Cusco 2014*. Tesis de maestría en Gestión Pública. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1007/Erwin\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1007/Erwin_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Tovar, M. (2017). *Investigación en Gerencia Social*. Extraído del Material del Investigación en Gerencia Social, MGS PUCP 2017.

Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. Tomo I. México: Fondo de Cultura Económica.



## ANEXOS

### Anexo A: Lista de entrevistas

TIPO DE INSTRUMENTO: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA		
Nombre del informante de la prueba piloto	Fecha y lugar de aplicación de la prueba piloto	Cantidad de informantes entrevistados para prueba piloto
Ángel López Malaverry Jefe de la UT de San Martín	28 de junio del 2018 Oficina de la UT de San Martín	1
Víctor Julca Coordinador Técnico Territorial de la UT de San Martín	28 de junio del 2018 Oficina de la UT de San Martín	1
Lorena Gutiérrez Rodríguez Especialista Alimentaria de la UT de San Martín	28 de junio del 2018 Oficina de la UT de San Martín	1
Ana Olortegui Especialista Educativa de la UT de San Martín	28 de junio del 2018 Oficina de la UT de San Martín	1
Hernán Gálvez Panduro Monitor Local de Bellavista	27 de junio del 2018 Oficina de la UT de San Martín	9
Gretty German Gonzales Monitor Local de El Dorado		
Oswaldo Maldonado Alvarado Monitor Local de Huallaga		
Rafael Bernardo Escudero Chong, Monitor Local de Lamas		
Nilda Marleni Vasquez Quispe Monitor Local de Mariscal Cáceres		
Rosita Gloria Reyes Noriega Monitor Local de Moyobamba		
Enith Katterine Sanchez Sanchez Monitor Local de Picota		
Lionel Julio Zumaeta Vallejos Monitor Local de San Martín		
Betzabe Cartagena Armas, Monitor Local de Tocache		

**TIPO DE INSTRUMENTO: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

<b>Nombre del informante de la prueba piloto</b>	<b>Fecha y lugar de aplicación de la prueba piloto</b>	<b>Cantidad de informantes entrevistados para prueba piloto</b>
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 301 Nivel Inicial en el Distrito de San Martín en la Provincia de San Martín (CAE NO EXITOSO 2017)	Lunes 28 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 303 Nivel Inicial en el Distrito de San Martín en la Provincia de San Martín (CAE EXITOSO 2017)	Lunes 28 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 327 en el Distrito San José de Sisa en la Provincia de El Dorado. (CAE NO EXITOSO 2017)	Lunes 28 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 405 Nivel Inicial en el Distrito San José de Sisa en la Provincia de El Dorado. (CAE EXITOSO 2017)	Lunes 28 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° Estrellita de Luz Nivel Inicial en el Distrito Soritor la Provincia de Moyobamba (CAE NO EXITOSO 2017)	Martes 29 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 710 Nivel Inicial en el Distrito Soritor en la Provincia de Moyobamba (CAE EXITOSO 2017)	Martes 29 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 331 en el Distrito San José de Sisa en la Provincia de El Dorado. (COMUNIDAD NATIVA ISHICHIHUI)	Martes 29 de junio de 2018	2
Directora y Profesora Presidente y Miembro del CAE del IE N° 183 en el Distrito San José de Sisa en la Provincia de El Dorado. (COMUNIDAD NATIVA ISHICHIHUI)	Martes 29 de junio de 2018	2

Nombre del informante de la prueba piloto	Fecha y lugar de aplicación de la prueba piloto	Cantidad de informantes entrevistados para prueba piloto
<p>Directora y Profesora</p> <p>Presidente y Miembro del CAE del IE N° Virgen Dolorosa Nivel Primaria en el Distrito de San Martín en la Provincia de San Martín (CAE EXITOSO 2017)</p>	<p>Miércoles 30 de junio de 2018</p>	<p>1</p>
<p>Directora y Profesora</p> <p>Presidente y Miembro del CAE del IE N° 0154 Nivel Primaria en el Distrito San Hilarión en la Provincia Picota (CENTRO POBLADO NUEVO EGIPTO)</p>	<p>Jueves 31 de junio de 2018</p>	<p>2</p>
<p>Directora y Profesora</p> <p>Presidente y Miembro del CAE del IE N° 285 Nivel Primaria en el Distrito Rumisapa en la Provincia Lamas (CAE NO EXITOSO 2017)</p>	<p>Jueves 31 de junio de 2018</p>	<p>2</p>
<p>Directora y Profesora</p> <p>Presidente y Miembro del CAE del IE N° 0257 Nivel Inicial en el Distrito Rumisapa en la Provincia Lamas (CAE EXITOSO 2017)</p>	<p>Jueves 31 de junio de 2018</p>	<p>2</p>

## Anexo B: Técnicas e instrumentos de investigación alineadas a las fuentes

Objetivo	VARIABLES	Definición operacional de variables	Indicador	Unidad de análisis	Técnicas
Analizar las características de los actores, sus roles y El nivel de dominio de información de los objetivos del Programa.	Características de los actores del CAE	Se define por características de los miembros del CAE a las siguientes: género, nivel educativo, lugar de residencia, y horas semanales de dedicación a las funciones dentro del CAE.	Cargo de la persona en la IE	Miembros de CAE	Registro Documentario del Programa
			Cargo de la persona en el CAE	Miembros de CAE	Registro Documentario del Programa
			Cargo de la persona que preside el CAE	Miembros de CAE	Registro Documentario del Programa
			Cargo de la persona que cumple las funciones del presidente del CAE	Miembros de CAE	Registro Documentario del Programa
			% de mujeres en el CAE	Miembros de CAE	Registro Documentario del Programa
			% de actores por nivel educativo	Miembros de CAE	Registro Documentario del Programa
			% de actores por lugar de residencia	Miembros de CAE	Entrevista
			Nº de horas dedicadas al CAE por los actores	Miembros de CAE	Entrevista
	Roles de los actores del CAE	Se define por los roles de los actores del CAE a las funciones que cada miembro del CAE cumple diariamente para garantizar el servicio alimentario. Esta variable determinará quien cumple qué función, porqué la cumple y cómo la cumple.	Nº de roles del actor en el CAE	Miembros de CAE	Entrevista semiestructurada
			Nº de actores involucrados en el proceso de almacenamiento	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			Nº de conformidades físicas de recepción actualizada	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			Nº de personas que preparan alimentos (Nº de rotaciones de los actores para preparar alimentos por mes)	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			Nº de cronogramas de la preparación de los alimentos	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			Periodicidad del cronograma de preparación de alimentos.	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			Nº de usuarios atendidos	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
Nº de incidentes en la preparación de alimentos	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada			

Objetivo	Variables	Definición operacional de variables	Indicador	Unidad de análisis	Técnicas
	Grado de conocimiento	Se define por El nivel de dominio de información de los objetivos del Programa y de las ocho funciones estipuladas por el Programa por parte de los miembros del CAE.	N° de observaciones por no cumplimiento de las buenas prácticas	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			% de actores que tienen alto grado de conocimiento de las funciones	Miembros de CAE	Entrevista semiestructurada
			% de actores que tienen alto grado de conocimiento del proceso de gestión de almacenes	Miembros de CAE	Entrevista semiestructurada
			% de actores que tienen alto grado de conocimiento del procesos de recepción de productos	Miembros de CAE	Entrevista semiestructurada
			N° de observaciones por no cumplimiento de Buenas Prácticas en la preparación de los alimentos	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			N° de observaciones por no cumplimiento de las buenas prácticas en manipulación de alimentos	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			N° de capacitaciones en la que han participado los miembros del CAE	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
Roles de los monitores de gestión local del programa.	Se define por las funciones que cumplen los monitores de gestión local de la unidad territorial para garantizar diariamente el servicio de alimentación.	Funciones de los monitores	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada	
Identificar y analizar las estrategias del Programa para promover la participación de los padres de familia en el CAE y en su gestión.	Las estrategias del Programa	Se define por las actividades y recursos que utiliza el programa para motivar la participación de los miembros del CAE.	N° de acciones de capacitación al CAE	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			N° de incentivos para su participación en el CAE	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
			N° de formas de reconocimiento al desempeño en el CAE	Revisión documentaria	Entrevista semiestructurada
	Participación por parte de los miembros del CAE	Se define por participación al nivel de involucramiento de los miembros del CAE en la gestión del servicio alimentario. La participación	% de Asistencia a reuniones convocadas por el CAE	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada

Objetivo	Variables	Definición operacional de variables	Indicador	Unidad de análisis	Técnicas
		está definida operacionalmente por la frecuencia de asistencia a las reuniones del comité, el cumplimiento de los turnos de vigilancia de la preparación de alimentos; el cumplimiento de los procesos y tareas asignadas.	% de cumplimiento al turno de vigilancia del proceso de alimentos	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada
			% de cumplimiento de sus responsabilidades	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada
Identificar si el Programa posee un enfoque intercultural en la gestión de los CAE.	Uso de los lenguas	Se define por uso de lenguas a la uso de la lengua originaria por parte del equipo de la UT.	N° de funcionarios del equipo de UT que habla la lengua originaria	Funcionarios del Equipo de la UT	Entrevista semiestructurada
	Respeto a las costumbres.	Se define al respeto por parte de los funcionarios del Programa sobre los hábitos alimenticios, los proyectos alimentarios de la comunidad, los modos de preparación y consumo de alimentos, los cuales poseen una coherencia con la seguridad alimentaria de la comunidad.	Número de los hábitos alimenticios incorporados por el programa,	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			% de incorporación de usos y costumbres incorporados a la preparación de alimentos,	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			% de alineamiento entre los alimentos que consumen en los hogares y alimentos que consumen por el programa,	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			% de huertos escolares en la UT,	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			% de modos de preparación de alimentos de la comunidad incorporados al programa	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			% de alimentos y bebidas que consume la comunidad incorporados al programa,	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			Tipo de cocinas encontradas en la comunidad (de gas, de leña, cocina mejorada),	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			tipo de cocinadas usadas por los miembros del CAE (de gas, de leña, cocina mejorada),	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada

Objetivo	VARIABLES	Definición operacional de variables	Indicador	Unidad de análisis	Técnicas
			Tipo de implementos de cocina utilizados por la comunidad (barro o aluminio)	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
			Tipo de implementos de cocina utilizados por el CAE (barro o aluminio).	Monitores de gestión local de la UT	Entrevista semiestructurada
Analizar las percepciones de los actores e identificar los factores de satisfacción en el programa.	Percepción de los padres y las madres sobre el servicio alimentario	Se define a la percepción de los padres y las madres sobre el servicio alimentario a la de qué manera perciben el servicio alimentario brindado a los niños. Si es percibido de manera positiva o de manera negativa.	% de padres y madres que perciben positivamente al servicio alimentario.	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada
	Grado de satisfacción de los padres y las madres con el Programa.	Se define al grado de satisfacción de los padres y las madres con el Programa como el nivel de satisfacción que los padres y las madres	Grado de satisfacción de los padres y las madres sobre el servicio alimentario (Alto, Medio, Bajo)	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada
	Grado de satisfacción de los niños y las niñas del programa.	Se define al grado de satisfacción de los niños y las niñas del programa a las razones por las cuales consumen los alimentos. Si le gustan los alimentos recibidos, los niños y las niñas consumen los alimentos. Si no le gustan los alimentos recibidos, los niños y las niñas no lo consumen.	Grado de satisfacción de los niños y las niñas del servicio alimentario.	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada
			Razones por que los niños y las niñas consumen los alimentos.	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada
			Razones por que los niños y las niñas no han consumido los alimentos.	Madres y Padres de Familia que son miembros del CAE	Entrevista semiestructurada