



**“PROCESO DE ABASTECIMIENTO DEL PROGRAMA DE
ALIMENTACIÓN ESCOLAR ‘QALI WARMA’, DISTRITO DE
ACOMAYO – CUSCO 2014”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Erwin Solís Ochoa

Sr. Julio Hernán Ruíz Martínez

Sr. Jelicoe Antonio Álvarez Rivera

Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

2015

A nuestro Ejército, por habernos permitido
capacitarnos, y a nuestras familias por su
comprensión y apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el cumplimiento de los objetivos del Programa Qali Warma en las escuelas del nivel primario del distrito de Acomayo, departamento del Cusco, con la finalidad de realizar un diagnóstico para determinar sus fortalezas y debilidades, estableciendo mecanismos que permitan optimizarlo para poder alcanzar los objetivos planteados, formulando recomendaciones que sirvan para mejorar el proceso de abastecimiento y por ende generar el máximo de beneficios y bienestar a los usuarios del programa.

Pese a la normatividad vigente que estandariza y norma todos los procesos del programa se ha podido determinar que en el nivel operativo se presentan problemas en el proceso de abastecimiento por causas tales como: la falta de un adecuado manejo de la cadena de suministros, falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento, deficiencias en el transporte y distribución, además de la configuración topográfica de la zona que limita seriamente el abastecimiento, lo que finalmente recae en el incumplimiento de las cláusulas de los contratos por parte de los proveedores, quienes normalmente dejan los abastecimientos en las cabezas de distrito no alcanzando las áreas rurales. Lo que genera que los costos y gastos de transporte sean asumidos por los Comités de Alimentación Escolar (CAE) o por algún docente comisionado para tal fin.

La incapacidad de los mercados de satisfacer los requerimientos del programa hace factible que el Estado intervenga bajo sus prerrogativas de subsidiaridad haciendo uso de sus Fuerzas Armadas, las que actualmente vienen realizando el planeamiento estratégico y estructura de la fuerza bajo el método de **Capacidades Conjuntas**, siendo una de ellas el “apoyo al Estado”, la que le permite participar en el apoyo a programas sociales a nivel nacional con la finalidad de contribuir al desarrollo socio-económico del país, con particular atención en los lugares donde al mercado y a la empresa privada no les resulta rentable. En la actualidad, las FF.AA. vienen cumpliendo con este tipo de actividades en lugares como el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Marañón, en la Amazonía y a lo largo del litoral.

El marco teórico empleado responde a la Teoría del Planeamiento Estratégico, la Teoría de la Administración General, la Teoría General Logística y Cadena de Suministros, estudios sobre programas de alimentación escolar a nivel nacional e internacional, la Constitución Política del Estado, en lo referente al Régimen Económico, y la Doctrina Conjunta de las Fuerzas Armadas en lo referente a las **Capacidades Conjuntas**.

La investigación se realizó en un primer momento mediante la recolección de información de fuentes primarias y secundarias que permitieron establecer los antecedentes y realizar la descripción del programa Qali Warma en las escuelas del nivel primario del distrito de Acomayo – Cusco; asimismo, mediante una etapa de trabajo de campo, realizado en el distrito de Acomayo con la finalidad de realizar encuestas y entrevistas a los directores y docentes de las instituciones educativas, a los padres de familia de los niños beneficiados por el programa y a funcionarios de la UGEL de Cusco.

La organización territorial de las FF.AA. (a través de los Comandos Operacionales) les permiten cubrir la integridad del país haciendo uso de todos sus medios logísticos, tal cual queda plasmado en el Proyecto de Directiva de Acción Inmediata para el apoyo al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) en las áreas rurales, lo que trae consigo un incremento en la atención de las poblaciones más necesitadas incrementándose el beneficio social de la población más vulnerable.

Además de las deficiencias en la infraestructura de almacenamiento, la falta de supervisión y control, los resultados arrojan la necesidad de modificar el proceso de abastecimiento haciendo uso de las FF.AA. para atender en el transporte y distribución de los productos a las comunidades ubicadas en el ámbito rural que no pueden ser atendidas por el mercado, cumpliendo de esta manera con el rol subsidiario que le corresponde en cumplimiento a la norma constitucional.

De implementarse esta recomendación se incrementaría el bienestar de los niños beneficiarios y en forma indirecta de sus familias, las que dejarán de asumir costos de transporte incrementándose de esta manera la capacidad monetaria de los hogares que se benefician con el programa. Por otra parte, se consolidará la presencia del Estado en las áreas rurales críticas, se incrementará la imagen y se generará mayor cohesión de la población con las Fuerzas Armadas, las que podrán aumentar sus índices de capacidad operativa de transporte, además de mantener sus cuadros capacitados y entrenados en labores de apoyo a la población.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	4
1. Antecedentes.....	4
2. Planteamiento del problema.....	6
3. Preguntas de investigación.....	9
4. Objetivos.....	9
4.1 Objetivo general.....	9
4.2 Objetivos específicos.....	9
5. Justificación.....	10
6. Limitaciones.....	11
7. Delimitaciones.....	11
7.1 Delimitación espacial.....	11
7.2 Delimitación temporal.....	11
7.3 Delimitación social.....	11
7.4 Delimitación teórica.....	11
Capítulo III. Marco teórico.....	13
1. El planeamiento estratégico.....	13
2. La Administración General.....	14
3. La Teoría Logística y la Cadena de Suministros.....	15
4. Experiencias sobre programas de alimentación escolar.....	17
5. Doctrina de Capacidades Conjuntas de las Fuerzas Armadas.....	18
6. La Constitución Política del Estado peruano y la subsidiaridad.....	20
Capítulo IV. Descripción del PNAE “Qali Warma”.....	21
1. Documentos de gestión.....	21
2. Estructura organizacional.....	22
3. Características de la gestión.....	22

4. Descripción de la operación logística	24
5. Matriz FODA del proceso de abastecimiento del PNAEQW en el distrito de Acomayo	26
6. Grado de estandarización del proceso de abastecimiento.....	28
7. Descripción el proceso de abastecimiento	30
7.1 Compra.....	31
7.2 Almacenamiento	31
7.3 Transporte y distribución	31
7.4 Inventario.....	32
8. Objetivos del programa.....	32
9. Externalidades del PNAEQW en el distrito de Acomayo.....	33
10. Costos que deben asumir los padres de familia de las áreas rurales	34
Capítulo V. Diseño metodológico.....	35
1. Diseño de la investigación	35
1.1 Unidades temáticas	35
1.2 Fuentes.....	35
1.2.1 Primarias.....	35
1.3 Etapas.....	35
1.4 Metodología.....	36
2. Conveniencia del diseño	36
3. Definición del alcance de la investigación.....	36
4. Preguntas de investigación.....	37
5. Recolección de datos.....	37
5.1 Tamaño de población	37
5.2 Muestra de investigación.....	37
5.3 Diseño de la población.....	37
5.4 Ficha técnica de encuesta dirigida a los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.....	38
5.4.1 Encuesta dirigida a los directores y profesores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo	38
5.5 Ficha técnica de encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo	38
5.5.1 Encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo	38

Capítulo VI. Análisis de resultados y hallazgos.....	39
1. Resultado de la encuesta practicada a directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.....	39
2. Resultado de la encuesta practicada a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.....	41
Capítulo VII. Propuesta para la optimización del proceso de abastecimiento	44
1. Empleo de las FF.AA. en la distribución de productos del PNAEQW en áreas rurales..	44
2. Beneficios de la propuesta	47
2.1 Beneficios de la población	47
2.2 Beneficios de las Fuerzas Armadas.....	47
3. Análisis costo-beneficio de la propuesta.....	47
4. Indicadores de medición de la propuesta	48
5. Costo de oportunidad y costos hundidos de la propuesta	48
Conclusiones y Recomendaciones.....	49
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	53
Notas biográficas.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Matrícula de educación primaria por tipo de gestión, área geográfica y sexo, según forma de atención, 2014.....	8
Tabla 2.	Relación nominal de instituciones educativas públicas del distrito de Acomayo, 2014.....	8
Tabla 3.	Características del proceso de adquisición del PNAEQW	24
Tabla 4.	<i>Transitabilidad</i> en el área de apoyo logístico.....	26
Tabla 5.	Matriz FODA del proceso de abastecimiento del PNAEQW en el distrito de Acomayo.....	27
Tabla 6.	Documentos de gestión por actividades del proceso de abastecimiento	29
Tabla 7.	Cantidades y porcentajes de nutrientes considerados en el planeamiento de las raciones.....	30
Tabla 8.	Porcentaje de alumnos matriculados, aprobados y retirados en el periodo 2012-2014.....	33
Tabla 9.	Externalidades positivas y negativas del PNAEQW en el distrito de Acomayo.	33
Tabla 10.	Costos que tienen que asumir los padres de familia en las áreas rurales del distrito de Acomayo por concepto de transporte de los productos alimenticios .	34
Tabla 11.	Responsabilidad territorial de los Comandos Operacionales y Comandos Especiales de las FF.AA. en las Regiones Alimentarias del PNAEQW	45
Tabla 12.	Indicadores de medición del empleo de las FF.AA. en el apoyo al PNAEQW	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de los programas de apoyo alimentario en el Perú.....	5
Gráfico 2.	Articulación de políticas públicas y planeamiento estratégico en el sector público.....	14
Gráfico 3.	Procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar “Qali Warma”.....	22
Gráfico 4.	Actores que participan en el modelo de cogestión.....	23
Gráfico 5.	Secuencia del proceso de abastecimiento.....	30
Gráfico 6.	Modelo de la propuesta para optimizar el proceso de abastecimiento.....	46

Índice de anexos

Anexo 1.	Estructura Organizacional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.....	54
Anexo 2.	Organización territorial	54
Anexo 3.	Mapa de procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.....	55
Anexo 4.	Despliegue de los macroprocesos, procesos y subprocesos.....	55
Anexo 5.	Red vial del Cusco	56
Anexo 6.	Organización territorial de las Fuerzas Armadas del Perú.....	56
Anexo 7.	Responsabilidad territorial de las unidades militares en el Cusco	57
Anexo 8.	Lista de chequeo del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.....	58
Anexo 9.	Matriz FODA cruzado	59
Anexo 10.	Ficha técnica de encuesta dirigida a los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.....	60
Anexo 11.	Ficha técnica de encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.....	60
Anexo 12.	Encuesta dirigida a los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.....	60
Anexo 13.	Resultado de la encuesta dirigida a los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo	61
Anexo 14.	Encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo	63
Anexo 15.	Resultado de la encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Acomayo	64
Anexo 16.	Proyecto de Directiva del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas para el apoyo en la distribución de víveres del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	65
Anexo 17.	Cuantificación del análisis costo-beneficio de implementación de la propuesta.	70

Capítulo I. Introducción

Entre los programas sociales establecidos por el Gobierno, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), mediante Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS del 31 de mayo de 2012, creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar “Qali Warma” (PNAEQW), que tiene como visión promover el desarrollo humano por intermedio de un servicio alimentario de calidad en cogestión con las comunidades locales, y como misión el brindar servicio alimentario con complemento educativo a todos los niños matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primaria, con el fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local”¹.

Actualmente el PNAEQW se encuentra en un periodo de afianzamiento, que busca la excelencia en la implementación del programa que reemplazó al Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), por esta razón, el PNAEQW busca implementar y mejorar determinados mecanismos que le permita brindar un servicio de calidad que satisfaga en todo momento las expectativas de sus receptores.

A pesar de que entre las características fundamentales del PNAEQW están la descentralización de sus medios y el haber considerado ocho regiones alimentarias para la asignación y preparación de los alimentos con la finalidad de respetar las costumbres y preferencias de los beneficiarios, muchas veces se presentan problemas en el proceso de abastecimiento, lo que genera trastornos en el logro de los objetivos del programa. Es por este motivo que el problema de la presente investigación se ha centrado en el proceso de abastecimiento del PNAEQW.

Bajo este contexto y con el fin de implementar mejoras en el proceso de abastecimiento y mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los beneficiarios se ha planteado el presente trabajo de investigación denominado “Proceso de abastecimiento del Programa de Alimentación Escolar “Qali Warma”, Distrito de Acomayo – Cusco 2014”. El objetivo general es determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el cumplimiento de los objetivos del Programa Qali Warma en el distrito de Acomayo, departamento del Cusco 2014, con la finalidad de realizar un diagnóstico y establecer sus fortalezas y debilidades. De la misma manera, se desea establecer mecanismos que permitan optimizarlo para poder alcanzar los objetivos planteados. Finalmente formular recomendaciones que sirvan para mejorar el proceso de abastecimiento y por ende generar el máximo de beneficios y bienestar a los usuarios del programa.

¹ (MIDIS 2012).

El presente trabajo está basado en la información institucional del PNAEQW correspondiente al año fiscal 2014 de la sede principal y con particular atención en la información obtenida de las escuelas del nivel primario de Educación Básica Regular, así como de entrevistas y encuestas a especialistas, funcionarios, trabajadores, beneficiarios y proveedores del distrito de Acomayo en el departamento de Cusco.

Las teorías que sustentan el presente trabajo de investigación son la Teoría del Planeamiento Estratégico, la Teoría General Logística y Cadena de Suministros y la Teoría de la Administración General, además se ha considerado estudios sobre alimentación escolar realizados en diversos países y la experiencia de las Fuerzas Armadas en el cumplimiento de tareas en apoyo al desarrollo nacional mediante el empleo de sus medios y capacidades en programas y proyectos de apoyo social.

- La Teoría del Planeamiento Estratégico es una excelente herramienta de gestión que permite establecer la dirección de avance de la organización mediante el establecimiento de una visión y una misión que harán buen uso de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades que se presenten y que resulten muy significativas para alcanzar los objetivos establecidos. En tal sentido, el planeamiento estratégico permite establecer las bondades y debilidades del proceso de abastecimiento dentro del PNAEQW y su impacto en la consecución de los objetivos.
- La Teoría General Logística y Cadena de Suministros nos permite conocer al detalle cada uno de los pasos que se realizan en la gestión logística, identificando cada una de sus etapas, el análisis de estas etapas nos servirá para determinar aquellos procesos logísticos que presentan problemas y no permiten alcanzar los objetivos del PNAEQW.
- La Teoría de la Administración General permitirá conocer las estructuras de la organización. Se recurrió a Mintzberg (1984) para poder entender los tipos de organizaciones y los mecanismos de control que se dan en ellas, esto con la finalidad de analizar la estructura del programa, además de los procesos que se generan.
- Los estudios e investigaciones realizadas a nivel internacional nos permiten establecer comparaciones en las metodologías, variables y resultados obtenidos en el análisis de los programas de alimentación escolar realizados.
- El Planeamiento Estratégico a Nivel Dominio de las Fuerzas Armadas del Perú contemplan el desarrollo de “capacidades militares”² siendo una de ellas “el apoyo al Estado”, razón por la

² El Manual de Doctrina Conjunta de las FF.AA. en su capítulo III considera que: “Son las habilidades que las Fuerzas Armadas deben poseer y deben desarrollar para ejecutar una acción o conjunto de acciones, con una determinada finalidad u objetivo por alcanzar”.

- que, en la actualidad, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas a través de los institutos participan en la implementación y ejecución de varios programas y proyectos de apoyo social.
- La Constitución Política del Estado en el título concerniente al régimen económico establece que el Estado respeta y reconoce la actividad empresarial pública y privada, pero a la vez que está en condiciones de cumplir un rol subsidiario para cubrir las necesidades de la población cuando estas no pueden ser satisfechas por el sector privado, tal cual sucede con el proceso de abastecimiento en determinados colegios del nivel primario de las áreas rurales del distrito de Acomayo.

Desde el punto de vista de los procesos del PNAEQW, se busca establecer un nuevo procedimiento que permita que la dinámica de los abastecimientos se optimice permitiendo el cumplimiento de los objetivos del programa, así como incrementar los niveles de atención y satisfacción de los beneficiarios.

El presente trabajo de investigación propone generar el máximo de valor público en los actos que desarrolle el PNAEQW, en especial, en el proceso de abastecimiento, el que resulta fundamental para el logro de los objetivos; por tal razón, es necesario alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la gestión y lograr la participación de múltiples actores que permitirán el alineamiento de las estrategias en los diversos niveles del programa. Finalmente, esto redundará en la satisfacción de los beneficiarios.

Este trabajo de investigación ha sido organizado de la siguiente manera: en el capítulo I se presenta el trabajo mediante la introducción, en el capítulo II se plantea el problema de investigación, en el capítulo III se diseñará el marco teórico mediante la recopilación y análisis de la literatura disponible sobre administración, planeamiento estratégico y las experiencias a nivel nacional e internacional sobre el manejo de programas de apoyo alimentario a escolares. En el capítulo IV se describirá la estructura del PNAEQW y se verificarán los procesos logísticos que se llevan a cabo en él. En el capítulo V se desarrollará la metodología del trabajo de investigación, lo que permitirá realizar en el capítulo VI el análisis de resultados y hallazgos. Posteriormente en el capítulo VII se formulará la propuesta para la optimización del proceso de abastecimiento para finalmente arribar a las conclusiones y recomendaciones que nos pueda arrojar el presente trabajo.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

Durante el Gobierno del General Morales Bermúdez en el año 1977 se creó la Oficina Nacional de Apoyo Alimentario. Años después, en 1983 durante el periodo de gobierno municipal del Dr. Alfonso Barrantes Lingán se creó el Programa del Vaso de Leche, el que en 1985 adoptó la forma de Programa de Asistencia Materno Infantil.

Cuatro años después, en 1989, con el DS 059-89 del Ministerio de la Presidencia se estableció el Programa de Asistencia Directa (PAD).

Durante el primer periodo de Gobierno del Ingeniero Fujimori Fujimori en el año 1992 se creó el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), el que en un primer momento estuvo destinado a apoyar a los comedores populares y luego pasó a entregar desayunos en las escuelas a nivel nacional con el objetivo de combatir la desnutrición en la población de escasos recursos y mayor vulnerabilidad.

Con la creación en 1996 del Ministerio de Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano, el PRONAA se convirtió en un Organismo Público Descentralizado. En el año 2000 el PRONAA entró en un periodo de reestructuración, al año siguiente el Ministerio de Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano se convierte en el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social y el PRONAA fue absorbido por este nuevo Ministerio; esto generó que en el año 2002 todos los programas alimentarios del Instituto Nacional de Salud pasaran al control del PRONAA. De la misma manera, en el 2006 todos los programas con la misión de brindar atención alimentaria a menores de 12 años se integraron en el PRONAA bajo la denominación de Programa Integral de Nutrición.

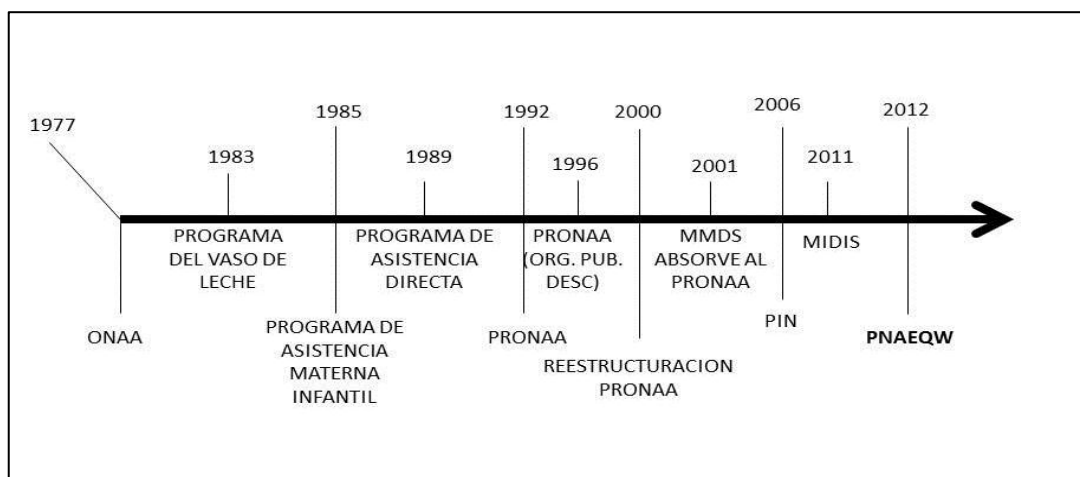
En el 2011 se crea el MIDIS y el PRONAA pasó a su control. Posteriormente, en el 2012 se crea el PNAEQW y se determina su implementación y ejecución a partir del mes de marzo del 2013.

Entre los trabajos que han tocado el tema del PNAEQW se puede mencionar el de Vásquez (2013)³ quien analiza las políticas y programas sociales del actual Gobierno desde el punto de vista de la pobreza multidimensional, prestando particular atención al PNAEQW, estableciendo que no existe una correlación entre su “concepción y la operatividad”. También el autor establece

³ Las políticas y programas sociales del Gobierno de Ollanta Humala desde la perspectiva de la pobreza multidimensional

que el programa fue eficiente pero no equitativo, además de resaltar la problemática causada por los proveedores quienes en muchas ocasiones no reúnen las características necesarias para satisfacer los requerimientos del programa, por lo que según el autor la batalla de Qali Warma merece replantearse debido a que su fin es proveer alimentación sana y sin riesgo alguno a 2,7 millones de escolares.

Gráfico 1. Evolución de los Programas de Apoyo Alimentario en el Perú



Fuente: Elaboración propia 2015.

La Defensoría del Pueblo (2013) formuló el “Primer reporte de supervisión al funcionamiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en las instituciones educativas ubicadas en zonas rurales” pudiendo establecer que la mayoría de las falencias y debilidades se presentan en los aspectos de control y logísticos.

De la misma manera, el MIDIS (2013) presentó la “Nota Metodológica para la Evaluación de Impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” la que estableció que: “La variable de impacto central de la evaluación es una medida de procesos cognitivos básicos de atención y memoria de corto plazo. Se considera además el impacto sobre la ingesta calórica, la participación en el programa y la asistencia y progreso educativo dentro del núcleo central del diseño de la evaluación” (MIDIS 2013: 35). Una de las principales recomendaciones es el empleo de un “diseño de diferencias en diferencias combinado con alguna variante del método del *matching*” (MIDIS 2013: 36). Finalmente, los autores antes mencionados concluyeron que su trabajo constituía el “primer diseño de evaluación en considerar explícitamente las dimensiones distributivas para el caso de los programas de alimentación escolar” (MIDIS 2013: 36). Cabe resaltar que una importante contribución de este trabajo es el Apéndice IV (Estudios seleccionados sobre el impacto de programas de alimentación escolar) en el que se presentan los

principales hallazgos de veintidós (22) trabajos de investigación, lo que enriquece el tratamiento y conocimiento del tema.

La FAO (2013) en coordinación con el PNAE del Brasil formuló la investigación “Alimentación Escolar y las posibilidades de compra directa de la agricultura familiar – Estudio de caso en ocho países”. Investigación que se basó en la experiencia del Brasil en la atención de programas de alimentación escolar por más de cincuenta años con una cobertura de casi 250.000 escuelas y en el análisis de los programas que se ejecutan en Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú, habiendo establecido que cada país mantiene una modalidad distinta. Dentro de las conclusiones sobre el caso de Perú establece que la creación y forma de operar de Qali warma es un cambio radical frente al esquema centralizado y burocrático que venía operando (FAO 2013), además recomienda que es de vital importancia que se promueva el trabajo articulado del MIDIS con otros estamentos para poner en operación Qali Warma con un enfoque integral y holístico. Para tal fin, el trabajo intersectorial es primordial, así como definir las competencias para cada uno de los actores involucrados. Solo así se podrán atender y solucionar problemas multidimensionales y multicausales como la desnutrición infantil, hambre, pobreza y exclusión social (FAO 2013).

2. Planteamiento del problema

Tomando en consideración los trabajos realizados y mencionados en el acápite anterior resulta importante establecer que tres de ellos son de la opinión que existe una brecha entre el diseño y la ejecución del PNAEQW, los problemas presentados ponen en manifiesto carencias en la ejecución, particularmente en el sistema logístico y la cadena de suministros, así como en la integración y articulación de los procesos que se llevan a cabo; a su vez, la estructura organizacional ha permitido la descentralización del programa y la cogestión del mismo, mediante la participación de los distintos actores. López (2013)⁴ plantea la necesidad de la evaluación y monitoreo de los programas sociales debido a que de esta manera se obtiene información que permite solucionar los problemas que se presentan en los programas. López es de la opinión que el PNAEQW es un ejemplo claro de una política que invirtió adecuadamente en consultorías y análisis previos, pero que se ve inmerso en el esquema de los resultados a corto plazo y la necesidad de demostrar públicamente que algo se está haciendo (López 2013).

⁴ Disponible en: <http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2013/mar/revges_1794.pdf>

La Defensoría del Pueblo hizo hincapié en las carencias y dificultades que atraviesan las poblaciones beneficiadas ubicadas en zonas rurales de mayor pobreza en las que los procesos de adquisición, almacenamiento, transporte y distribución que en su conjunto constituyen el proceso de abastecimiento son la mayor dificultad, debido a que en primer lugar los mercados locales no son lo suficientemente grandes para ofrecer productos de calidad que satisfagan los requerimientos de los Comités de Compra. Asimismo, la calidad de los proveedores, tal como lo analizó Vásquez (2013), afectan el proceso debido a que muchos de ellos (por no decir la gran mayoría) no tienen experiencia en el rubro de la alimentación escolar y pertenecen a otros rubros que buscan tomar parte en los procesos con la finalidad de elevar sus ganancias sin importar el producto final que reciban los beneficiarios, además de lo expresado la cuasi estandarización de los costos por ración no se ajusta a la realidad geográfica de los distintos lugares de nuestro país, lo que afecta la calidad de los productos adquiridos.

En segundo término, las instituciones educativas que forman parte del programa no tienen la infraestructura necesaria para la recepción de los insumos, lo que se complica con la falta de equipo que permita mantener una cadena de frío adecuada para la conservación de los alimentos, que muchas veces son almacenados en aulas de los colegios, en las viviendas de algún docente o miembros de los Comités de Alimentación Escolar (CAE) o simplemente son entregados a los alumnos ante la imposibilidad de su correcto manejo, lo que definitivamente atenta contra las normas HACCP⁵ afectando directamente los aspectos de salubridad. Un tercer elemento dentro del proceso de abastecimiento es el transporte, el que muchas veces producto de la variada configuración de nuestro territorio resulta multimodal para poder llegar a los puntos más lejanos, lo que causa demora y genera que la población beneficiaria sea desatendida en muchas oportunidades. Esto se agrava al no existir una acción intersectorial que permita la participación de otros actores con la finalidad de eliminar los obstáculos que se presentan durante la ejecución de este proceso. Finalmente la distribución que inicialmente consideraba dos modalidades como la entrega de raciones preparadas y la entrega de víveres para cocción a los CAE, se ha incrementado con la entrega de raciones y productos; asimismo, el empleo de puntos de distribución en determinadas zonas del territorio nacional incrementa la inversión de tiempo y horas hombre para el recojo de los víveres, lo que sumado a las carencias de los proveedores aumenta la problemática de la prestación del servicio de alimentación escolar.

⁵ HACCP, por sus siglas en inglés, Hazard analysis and critical control points, análisis de peligros y puntos de control críticos.

El distrito de Acomayo, provincia de Acomayo del departamento del Cusco se encuentra ubicado a ochenta y cinco kilómetros del Cusco, a una altitud de 3.436 m.s.n.m, cuenta con diez instituciones educativas de las cuales tres se encuentran en el área urbana y siete se ubican en el área rural, estas escuelas cuentan con una población de 851 alumnos, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1. Matrícula de educación primaria por tipo de gestión, área geográfica y sexo, según forma de atención, 2014

CONCEPTO	TOTAL	GESTIÓN		ÁREA		SEXO	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	M	F
Total Primaria	851	851	0	620	231	439	412
Polidocente completo	737	737	0	620	117	390	347
Polidocente multigrado	96	96	0	0	96	42	54
Unidocente multigrado	18	19	0	0	18	7	11

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en el Censo Escolar 2014.

Según el MIDIS, el distrito de Acomayo tiene asignado el *ubigeo* 80201, con un total de 5.641 pobladores que se ubican dentro de los quintiles 1 y 2 más pobres según el Índice de Pobreza de Sen⁶, y más del 50% de su población se encuentra en proceso de inclusión. Cabe mencionar que los resultados de la ENDES 2013 establecen que el porcentaje de desnutrición global en el Cusco es de 6,4% y que los índices de anemia que se presentan son uno de los más altos a nivel nacional por presentar un porcentaje de 46,7%⁷.

Tabla 2. Relación nominal de instituciones educativas públicas del distrito de Acomayo, 2014

Código modular	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Dirección de IE	Alumnos (2014)	Docentes (2014)	Secciones (2014)
0205088	50734	Primaria	Pública	HUADHUA	24	2	6
0405340	50051 DANIEL ALCIDES CARRION	Primaria	Pública	AVENIDA ESCALANTE S/N	311	16	15
0405357	50052 LA MERDED	Primaria	Pública	JIRON LIMA 868	239	16	11
0405365	50053	Primaria	Pública	LLACTAPAMPA	21	3	5
0405373	50054	Primaria	Pública	HUASCAR	117	9	6
0405381	50055	Primaria	Pública	PUICA	24	2	6
0405589	50075	Primaria	Pública	LAMPAQUISPI-LLACTA	11	1	6

⁶ Es un indicador que reúne tres características relevantes de la pobreza: (i) la incidencia de la pobreza, (ii) la brecha de la pobreza y (iii) la desigualdad entre los pobres.

⁷ Disponible en: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR299/FR299.pdf>. Revisado el 19 de marzo del 2015.

0405597	50076	Primaria	Pública	ACCHA ACCHA	27	2	4
0405605	50077	Primaria	Pública	PITUMARCA	70	7	6
0817585	501356	Primaria	Pública	CCOLLPA	7	1	4
TOTAL					851	59	69

Fuente: ESCALE – MINEDU.

La necesidad de brindar un buen servicio a la población de extrema pobreza del distrito de Acomayo, las condiciones geográficas y climatológicas propias de la región alto andina hacen que el PNAEQW sea esencial para incrementar la calidad de vida de su población, en especial de los 851 niños que acuden a las instituciones educativas mencionadas en la tabla 2. En tal sentido, la presente investigación busca dar respuesta al siguiente problema: ¿De qué manera influye el proceso de abastecimiento del programa Qali Warma en el logro de los objetivos del programa en las escuelas primarias del distrito de Acomayo-Cusco? Asimismo, se ha considerado lo siguiente como problema secundario de investigación: ¿De qué forma podría el diagnóstico de las fortalezas y debilidades del proceso de abastecimiento del programa Qali Warma influir en el logro de los objetivos del programa en las escuelas del nivel primario en el distrito de Acomayo?

3. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de abastecimiento?
- ¿Cuál es el grado de estandarización del proceso de abastecimiento?
- ¿Cuál es la dinámica del proceso de abastecimiento?
- ¿Cuál es el efecto del proceso de abastecimiento en el nivel de atención de los alumnos?
- ¿Cuál es el efecto del proceso de abastecimiento en el nivel de asistencia de los alumnos?
- ¿Cuál es el efecto del proceso de abastecimiento en el nivel de permanencia de los alumnos?
- ¿Cuál es el efecto del proceso de abastecimiento en los hábitos de alimentación de los alumnos?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el cumplimiento de los objetivos del Programa Qali Warma en el distrito de Acomayo, departamento del Cusco 2014.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar las fortalezas y debilidades del proceso de abastecimiento.
- Proponer acciones para la mejora del proceso de abastecimiento.

- Formular el proyecto de Directiva de Acción para el apoyo al PNAE “Qali Warma”.

5. Justificación

Esta investigación beneficia al Programa Qali Warma, en todas sus sedes a nivel nacional. De la misma manera, la determinación de las fortalezas y debilidades del proceso de abastecimiento permitirá su rediseño y su consiguiente optimización. Las medidas que genere el presente trabajo de investigación permitirán mejorar la implementación y ejecución del programa en general, particularmente en las áreas rurales, elevando el nivel de satisfacción de los beneficiarios y el logro de los objetivos establecidos.

La elección de un distrito ubicado en la zona rural del departamento del Cusco permite realizar un adecuado análisis teniendo en consideración diversas razones como lo agreste de la topografía, las condiciones de transporte y el estudio de la cadena de suministros que permita un adecuado manejo de los alimentos que serán distribuidos a los escolares, todo esto basado en las apreciaciones de Vásquez (2013) que considera que uno de los problemas de la ejecución de los programas sociales es «**La lejanía del Estado para los niños pobres multidimensionales**».⁸

La elección del presente tema de investigación resulta importante porque:

- Permite plasmar los conocimientos y experiencia en la solución de los problemas en el proceso de abastecimiento en el Programa de alimentación escolar en el distrito de Acomayo – Cusco.
- Permite formular un modelo de proceso de abastecimiento que sea capaz de tener unidad, racionalidad, economía, eficiencia, efectividad y mejora continua para el logro de la misión del programa de alimentación escolar en el distrito de Acomayo – Cusco.
- Permite formular un modelo de proceso de abastecimiento que sea capaz de programar, adquirir, almacenar y distribuir bienes y servicios para que el programa de alimentación escolar pueda cumplir sus metas, objetivos y misión en el distrito de Acomayo – Cusco.
- Permite generar una acción intersectorial conjunta, optimizando el empleo de los medios del Estado en favor de los beneficiarios del programa.

Los beneficios que ofrecerá esta investigación son los siguientes:

- Unidad en el desarrollo del proceso de abastecimiento del Programa Qali Warma.
- Racionalidad en el desarrollo del proceso de abastecimiento.
- Economía y eficiencia en el desarrollo del proceso de abastecimiento.

⁸ Negrilla propia del autor (Vásquez 2013:11).

- Efectividad y mejora continua en el desarrollo del proceso de abastecimiento.
- Programación óptima y oportuna del proceso de abastecimiento.
- Adquisición suficiente y competente de bienes y servicios para cumplir las metas.
- Almacenamiento justo a tiempo para poder cumplir los objetivos.
- Distribución oportuna para cumplir la misión.

6. Limitaciones

Durante la investigación se puede presentar cierto tipo de sesgo por parte de los evaluados, teniendo en consideración lo mencionado por Vásquez (2013) quien establece que dentro de los programas sociales del Gobierno existe una sub-cobertura que sobrepasa el 75%, además que las filtraciones alcanzaron el 0,17% del PBI representando aproximadamente 900 millones de nuevos soles. Otra limitación que afecta el recojo de información es la que provoca la Ley General de Educación (Ley 28044) que establece un periodo vacacional de sesenta días para el personal de educación, el que para el Año Fiscal (AF)-2015 estaba considerado hasta el 02 de marzo, además que el inicio quedó establecido para el 09 de marzo del 2015, lo que afectará la aplicación de encuestas y entrevistas a determinados actores, tales como personal, directivos, padres de familia e integrantes de los Comités de Compra⁹.

7. Delimitaciones

7.1 Delimitación espacial

El presente trabajo se ha desarrollado en la sede principal del PNAEQW y en el distrito de Acomayo – Cusco.

7.2 Delimitación temporal

Para el desarrollo del trabajo, se ha tomado información correspondiente al periodo 2014, pero se debe precisar que los resultados de la investigación serán una propuesta para aplicar en el futuro.

7.3 Delimitación social

Durante el desarrollo del trabajo se establecerán relaciones sociales con directores, padres de familia, alumnos, y proveedores del PNAEQW.

7.4 Delimitación teórica

Las teorías aplicadas en el presente trabajo son las siguientes:

⁹ El distrito de Acomayo forma parte del Comité de Compra Cusco 03 que agrupa a Acomayo 2, Checacupe, Mosocllacta, San Pedro, Sicuani 2, Sicuani 3 y Tinta.

- Planeamiento estratégico.
- Teoría Logística y Cadena de Suministros.
- Teoría de Administración General.
- Investigaciones sobre programas de alimentación escolar a nivel internacional.
- Doctrina de planeamiento por capacidades del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Capítulo III. Marco teórico

1. El planeamiento estratégico

Mintzberg (1994) establece que la planificación estratégica es un proceso que se basa en la razón, y que esta debe jugar el rol principal en cada una de las etapas en las que se divide el proceso. Al establecerse el principio de racionalidad, a no otra cosa se refiere Mintzberg, este nos obliga a realizar acciones y tomar decisiones que estén debidamente sustentadas en una lógica que permita la articulación de los distintos niveles y estamentos de la organización. Como todo proceso nos otorga un orden que permite relacionar las metas de la organización, establecer políticas y programas que facilitan el cumplimiento de los objetivos y, de la misma manera, el establecimiento de métodos y herramientas que marquen el derrotero de la organización hacia su objetivo.

Esto se debe a que el planeamiento estratégico tiene un carácter prospectivo, porque sus acciones y decisiones conciernen a actividades que se ejecutarán en el futuro; de la misma manera, mantiene una relación de causalidad, ya que los resultados que se desean obtener tienen una relación de causa efecto con la decisión adoptada. La decisión genera una acción y esta genera un cambio, pero no solo se trata de cambiar una situación, sino de mantenerla y optimizarla. Las acciones que sean adoptadas necesariamente generarán una interrelación con otras actividades y actores por lo que se puede establecer que el planeamiento estratégico es multidimensional y multidisciplinario. Mintzberg considera que muchas veces nos excedemos en el control con la finalidad de lograr que todo lo planeado sea cumplido “pie litere” dejando de lado la interrelación y conocimiento del entorno, el cual es dinámico y cambiante. Esta situación no permite adecuar los planes y los pasos a seguir en la dirección y conducción, lo que limita la consecución de los objetivos establecidos.

García y Valencia (2007)¹⁰ consideran que la planeación tiene siete principios: objetividad, medición, precisión, flexibilidad, unidad de dirección, rentabilidad y participación. Esto se debe a que en principio todo planeamiento descansa sobre hechos reales y no sobre subjetividades, de la misma manera, deben ser expresados tanto cualitativa como cuantitativamente; deben generarse en forma precisa ya que se formulan para realizar acciones concretas. Debe considerarse un margen que permita adaptarse a los cambios del entorno. La unidad de dirección permitirá establecer criterios únicos para la gestión que unidos a la rentabilidad permita incrementar los márgenes de beneficios y finalmente todos los actores toman parte del planeamiento estratégico, motivo por el cual se considera el principio de participación.

¹⁰ En su obra *Planeación estratégica teoría y práctica*.

Choque (2012) en relación con el planeamiento estratégico menciona que existen razones del proceso de prever el futuro, tales como: «la necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo, el deseo de controlar el destino de la organización, el afán de obtener más recursos para la organización, la percepción de que los éxitos operativos actuales de la organización no lo son para el futuro, la necesidad de salir de los problemas, la oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza, la necesidad de continuar con la administración de la organización» (Choque 2012: 55).

En cuanto a la articulación, el autor considera que esta permite evitar la superposición de las actividades, genera sinergia dentro de la organización y permite un adecuado empleo de los recursos públicos. También establece que existen cinco tipos de articulación: la articulación vertical que va de lo macro a lo micro; la articulación horizontal que se da dentro de las dependencias; la articulación interna, la que se da entre las dependencias de una determinada organización; la articulación interinstitucional, que se da por medio de la ejecución de acciones conjuntas entre diversas organizaciones del sector estatal y la articulación intersectorial, que permite desarrollar acciones conjuntas con la participación del sector público y privado.

Gráfico 2. Articulación de políticas públicas y el planeamiento estratégico en el sector público



Fuente: Elaboración propia basada en Choque (2012: 29).

2. La Administración General

El marco teórico propuesto también recoge información de la Teoría de la Administración General. Para tal fin, Mintzberg (1984) establece que toda actividad humana organizada consta de dos partes fundamentales: la división del trabajo y la coordinación. Asimismo, considera que:

«La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas»¹¹.

De la misma manera, establece que son cinco los mecanismos de control que permitirán la formación de los diferentes tipos de estructuras organizacionales, estos son: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. Una vez generadas las estructuras podemos mencionar que toda organización cuenta con cinco partes fundamentales, que son: el ápice estratégico, la línea media, el núcleo de las operaciones, la tecnoestructura y el *staff* de apoyo. Estas partes de la organización generan cinco configuraciones: «estructura sencilla (supervisión directa, ápice estratégico), Burocracia maquinal (normalización de los procesos de trabajo, tecnoestructura), Burocracia profesional (normalización de las habilidades, núcleo de operaciones), Forma divisional (normalización de los resultados, mandos intermedios) y Adhocracia (adaptación mutua, *staff* de apoyo)»¹².

Algo muy importante que establece Mintzberg es que para poder comprender la estructura de las organizaciones, previamente tenemos que comprender su funcionamiento, cada una de sus partes, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que las funciones se encuentran relacionadas. Para tal fin, es primordial conocer los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión, y sus flujos¹³.

3. La Teoría Logística y Cadena de Suministros

En cuanto a la Teoría Logística y Cadena de Suministros, Monterroso (2000)¹⁴ analiza el proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento, estableciendo que el término logística se asocia frecuentemente con el transporte y distribución de productos. Sin embargo, la logística va mucho más allá, toda vez que las funciones de adquisición, almacenamiento, transporte y distribución e inventarios forman parte de ella. Gutiérrez (1995) plantea que la logística de aprovisionamiento se vincula al manejo de los insumos necesarios para generar el proceso productivo de la empresa, por lo tanto, esta tiene que ver con la planificación de las adquisiciones, transporte, almacenamiento e inventarios con la finalidad de mantener la eficiencia en la gestión.

¹¹ Negrilla propia del autor (Mintzberg 1984: 26).

¹² Mintzberg 1984: 40.

¹³ Mintzberg 1984.

¹⁴ Disponible en: <<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>>

Ballou (2004) cita al Concejo de Dirección Logística para referirse a la logística, la que reúne las actividades desde el planeamiento, las acciones y funciones que se llevan a cabo desde el inicio hasta el final del proceso que termina con la entrega y satisfacción de los requerimientos del cliente. Todas estas funciones se relacionan directamente con la administración de la cadena de suministros, que se entiende como «la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas...con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo...»¹⁵. Lo más importante que considera el autor es que la logística y la cadena de suministros añaden valor al producto final que recibirá el consumidor, resultando que el valor fundamental de la logística se expresa mediante dos variables: tiempo y lugar. Esto quiere decir que todas las funciones y actividades logísticas pierden su valor sino se encuentran en forma oportuna (tiempo) y en la ubicación precisa que los clientes solicitan (lugar).

Estas importantes variables que determinan el valor de la logística son controladas a través de procesos tales como: el transporte, el flujo de información y los inventarios. Para resaltar esta condición el autor citó como ejemplo dos pasajes de la Historia Militar Contemporánea resaltando la logística que emplearon los aliados en la preparación y conducción del desembarco en las playas de Normandía (Día “D”) y por otra parte haciendo uso de los comentarios vertidos por el Mariscal Rommel quien consideraba que los alemanes perdieron la batalla porque los británicos tuvieron mejor logística y no porque tuvieran mejores soldados o equipos¹⁶. Por estos motivos es que el planeamiento estratégico se une a la logística y a la cadena de suministros con la finalidad de seleccionar la mejor estrategia logística que, de resultar positiva y correcta, generará una ventaja competitiva para la organización. Normalmente este planeamiento se verá reflejado en cuatro áreas: niveles de servicio y satisfacción del cliente, localización de las instalaciones logísticas, actividades de inventario y decisiones referentes a las modalidades de transporte.

Ballou considera que, de todas las actividades, el transporte resulta muy importante porque puede absorber hasta dos tercios de los costos totales de la logística. Esta situación se condice con la decisión que tienen muchos planificadores logísticos de tratar de aminorar los costos de transporte, por lo tanto se requiere de un planeamiento que considere rutas y modalidades de transporte para responder eficazmente a los requerimientos de los usuarios.

Otro aspecto importante para el planeamiento logístico es el pronóstico y la determinación de la demanda que permitirá el desarrollo de las otras funciones como almacenamiento, transporte y distribución. Para el caso del almacenamiento, este puede significar hasta el 20% de los costos

¹⁵ Ballou (2004: 5), citando a Mentzer, *et al.* (2001). “Defining Supply Chain Management”.

¹⁶ Ballou (2004), citando a Sharman (1991). “Good Logistics is Combat Power”.

logísticos y debe ser analizado en detalle para que reúna las condiciones más adecuadas para el cumplimiento de la función. Finalmente, para que todo el proceso logístico sea cumplido es necesario contar con mecanismos de control que permitan establecer si el camino que se está siguiendo es el correcto y favorece al cumplimiento de las tareas logísticas.

4. Experiencias sobre programas de alimentación escolar

En el caso de los estudios realizados sobre programas de alimentación escolar, Ming y Ryan (2007) nos permiten apreciar el Programa Food For Education (FFE, por sus siglas en inglés) que fuera implementado en Bangladesh en el año 1993. Los investigadores emplearon una metodología de Emparejamiento por Puntaje de Propensión (PSM, por sus siglas en inglés)¹⁷ combinado con metodologías de diferencia en diferencia para realizar el análisis y evaluación del programa luego de siete años de implementación, lo que arrojó que el programa había sido adecuado para los niños elegidos como grupo de control en contraposición al grupo de comparación no afecto al programa, lo que demostró que el programa contribuyó al incremento de la asistencia y permanencia de los estudiantes en la escuela.

Vermeersch y Kremer (2004)¹⁸, eligieron una muestra de veinticinco escuelas primarias de un universo de cincuenta en las que examinaron los resultados obtenidos por el apoyo alimentario a los escolares enfocando su estudio sobre la asistencia a clases, el incremento de los logros educativos y el impacto de las finanzas en el programa. Los investigadores pudieron establecer que los niños que participaron en el programa registraban un 30% de asistencia a clases mayor que los del grupo de comparación. Otro factor que se determinó es que los logros del programa solo se pudieron alcanzar en las escuelas en donde los profesores habían sido capacitados sobre los beneficios del programa, toda vez que en las escuelas en las que los profesores no participaron del programa el ausentismo de los docentes fue superior al 30%. También se estableció una relación entre los precios de los insumos en el mercado y su impacto en la calidad y ejecución del programa.

Kazianga, De Walque y Alderman (2009)¹⁹, nos presentan la evaluación de dos programas llevados a cabo en la zona rural de Burkina Faso en el África. El primer programa consistía en entregar almuerzos en forma diaria a los alumnos y el segundo entregar una dotación de 10 kilos de cereal en polvo solo a las familias de los educandos que logren o superen el 90% de asistencia a la escuela. Los resultados arrojaron que luego de un año de implementados, estos lograron incrementar la matrícula entre un 3 a 5%. También se pudo apreciar un incremento en el rendimiento escolar en matemáticas. Si bien es cierto que para el caso de la entrega condicional de

¹⁷ Propensity Score Matching.

¹⁸ Disponible en < <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-3523>>

¹⁹ Disponible en: < http://spears.okstate.edu/ecls-working-papers/files/0908_Kazianga_SchoolFeeding.pdf>

cereales con respecto a la asistencia, esta tuvo una tendencia a la baja pero contribuyó a disminuir las horas de trabajo infantil femenino en labores agrícolas.

McEwan (2013)²⁰, manifiesta que Chile maneja uno de los más antiguos programas de reforzamiento calórico de estudiantes de áreas rurales y zonas pobres. Su trabajo se basa en una investigación para determinar de qué manera el reforzamiento calórico impacta en la matrícula, la asistencia y la edad en que los niños asisten al primer grado, además de pruebas realizadas a niños de cuarto grado. Luego de realizar diversos trabajos estadísticos establece que no existe ninguna relación entre el reforzamiento calórico y las variables antes mencionadas. Por otro parte, concluye que sería mejor que se cambie el reforzamiento calórico por la asignación de un menú balanceado y más nutritivo.

Arica (2013)²¹ analiza el desarrollo del programa Qali Warma y los procesos que se llevan a cabo estableciendo que una de las fortalezas es que el programa no considera la clásica división física del territorio en regiones como costa, sierra y selva, sino que tiene una organización basada en ocho regiones alimentarias que permiten atender a los usuarios sobre la base de su cultura y costumbres alimenticias. Muestra especial énfasis en los procesos de compras de los alimentos e insumos por lo que finaliza su artículo mencionando que: «El éxito de este nuevo programa alimentario depende de la vigilancia de los pobladores de las zonas beneficiarias y del trabajo coordinado de los distintos sectores del Gobierno. Si bien el programa no empezó a funcionar con las condiciones previas para operar al 100%, habría que preguntar a las autoridades de QW: ¿qué acciones han tomado para mejorar la eficiencia del próximo proceso de compras que empieza en mayo? » (Arica 2013: 13).

5. Doctrina de Capacidades Conjuntas de las Fuerzas Armadas

La *intersectorialidad*, que es mencionada en los trabajos de Vásquez (2013), Informe de la Defensoría del Pueblo (2013) y la FAO (2013), se viene realizando mediante la participación del sector Defensa a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) y sus instituciones castrenses. En la actualidad, el planeamiento estratégico en el dominio militar se realiza sobre la base de las capacidades que permitan cumplir la misión constitucional asignada. Estas capacidades son: (i) Comando y control integrado; (ii) Inteligencia, búsqueda, seguimiento de objetivos, adquisición de blancos y reconocimiento; (iii) movilidad y protección; (iv) enfrentamiento eficaz; (v) soporte y sostenibilidad en las operaciones; (vi) supervivencia y protección; y (vii) apoyo al Estado.

²⁰ Disponible en: <<http://academics.wellesley.edu/Economics/mcewan/PDF/meals.pdf>>.

²¹ Disponible en: <<http://americalatina.landcoalition.org/sites/default/files/LRA-150web.pdf>>

Dentro de estas capacidades se encuentra la denominada “apoyo al Estado” que se define como: «La capacidad de apoyar al mantenimiento de la gobernabilidad así como a otras políticas nacionales de desarrollo económico y social, defensa civil y política exterior de acuerdo a sus competencias y en coordinación con las autoridades y organismos de los sectores correspondientes»²². Esta capacidad de apoyo al Estado se divide en nueve sub-capacidades siendo una de ellas el apoyo al Desarrollo Nacional que se define como: «la capacidad de participar con recursos humanos y materiales en apoyo a los programas sociales de salud, obras de ingeniería y en otras actividades de apoyo a la política de desarrollo social y económico del Estado».²³ Según el CCFFAA comprende: (i) Acciones cívicas y asistencia humanitaria (ii) **apoyo a programas sociales**²⁴ (iii) apoyo en transporte de personas (iv) construcción de carreteras e infraestructura relacionada (v) fomento al desarrollo de polos fronterizos (vi) capacitación técnica al personal del servicio militar y (vii) contribución al desarrollo de la identidad nacional.

En cuanto a las acciones cívicas, la página web del CCFFAA considera que actualmente existe un proyecto de Directiva que norma la participación del Comando Especial de los Valles del Río Apurímac y Ene (CE –VRAE), en el planeamiento y ejecución de ocho Operaciones de Ayuda Humanitaria, a través de la 2° Brigada de Infantería, 31° Brigada de Infantería, 22° Brigada de Ingeniería y la Brigada Contra Terrorista N° 33, a partir de marzo de 2015.

De la misma manera, referente al apoyo a programas sociales, a la fecha el CCFFAA realiza apoyo a diversos sectores del Estado como por ejemplo, al Ministerio de Educación mediante la participación en la entrega de material educativo como parte del Programa “Buen inicio del año escolar” en las zonas del VRAE, también como parte de este apoyo participa en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres mediante el empleo de medios de transporte y maquinaria de ingeniería militar, asimismo, la Marina de Guerra del Perú apoya con las Plataformas Itinerantes de Acción Social con Sostenibilidad (PIAS) en los ríos de nuestra Amazonía con la participación de los programas sociales JUNTOS y PENSIÓN 65, Banco de la Nación, RENIEC y la Dirección Regional de Salud de Loreto; también la Marina está presente en nuestro litoral con el Buque de Apoyo Logístico BAP “TACNA” que prestará apoyo ante la presencia de desastres naturales en nuestras costas como lo sucedido en Pisco en el año 2007 en donde la Marina de Guerra del Perú fue una de las primeras entidades de Estado en llegar con apoyo a la zona de desastre y en la Amazonía la Marina participa con sus unidades en el Sistema de Atención Móvil de Urgencias Fluvial (SAMU FLUVIAL), a través del BAP “STIGLICH”. La

²² Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (2008). Capítulo III.

²³ Íbidem.

²⁴ Negrilla propia de los investigadores.

Fuerza Aérea brinda apoyo de transporte a lo largo y ancho del país, especialmente en la Amazonía con el Grupo Aéreo N° 42 que cuenta con los aviones Pilatus Porter y Twin Otter que les permite realizar transporte y evacuaciones en lugares recónditos de la región amazónica. Estas actividades son algunas entre muchas otras que realiza el sector Defensa en apoyo a otros sectores en cumplimiento de la *intersectorialidad*.

6. La Constitución Política del Estado peruano y la subsidiaridad

El Título III de la Constitución Política del Estado, que establece las normas sobre el régimen económico, menciona en su Art. 58: “La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura”. De la misma manera, el Art. 60 establece que: “El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Solo autorizado por ley expresa, **el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial**²⁵, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. La actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal”. Es así que el Estado se encuentra en condiciones de participar en el mercado en situaciones en las que el sector privado no puede actuar con la finalidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de la población.

²⁵ Negrilla colocada por los investigadores para resaltar la actividad subsidiaria del Estado.

Capítulo IV. Descripción del PNAE “Qali Warma”

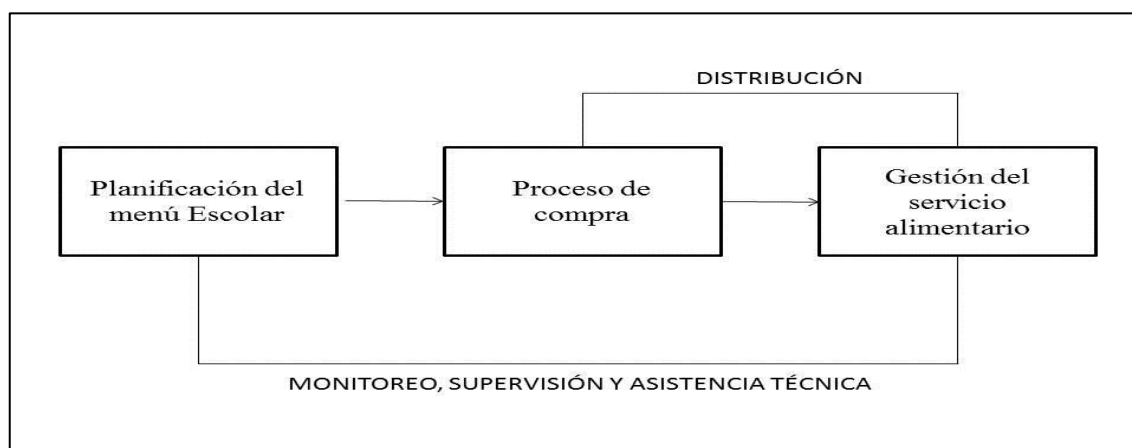
1. Documentos de gestión

Según la información contenida en la página web del PNAEQW, este cuenta con los siguientes documentos de gestión:

- Ley que crea el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ley N° 29792.
- Ley de Presupuesto para el Año Fiscal 2014, Ley N° 30114.
- Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS.
- Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS.
- Resolución Ministerial que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Resolución Ministerial N° 174-2012-MIDIS.
- Directiva N° 002-2013-MIDIS-PNAEQW (Normas de implementación de Medidas de Eco-eficiencia en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma)
- Directiva N° 008-2013-MIDIS-PNAEQW (Medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público institucional para el año 2013).
- Resolución de Dirección Ejecutiva N°0010-2014-MIDIS-PNAEQW (Aprueban transferencia de recursos financiero UT Cusco).
- Manual de Compras.
- Manual de Gestión.
- Manual de Red de alerta.
- Manual CAE de gestión de productos – distribución de alimentos.
- Manual CAE Calidad de alimentos.
- Manual CAE Almacenamiento de productos.
- Manual de Procedimientos ante una emergencia sanitaria.
- Manual “Cómo actuar ante un riesgo sanitario”.
- Manual “Promoviendo el consumo de alimentos”.
- Manual CAE de Gestión de Productos – Servido de alimentos.
- Manual CAE de Gestión de Productos – Preparación de alimentos.
- Manual CAE de Gestión de Raciones – Distribución de raciones.
- Manual CAE de Gestión de Productos – Recepción de productos.
- Manual CAE de gestión de Raciones – Recepción de raciones.
- Manual de Transferencia y rendición de cuentas.

De la revisión de la documentación antes mencionada se puede apreciar que todos los procesos se encuentran normados y estandarizados.

Gráfico 3. Procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar “Qali Warma”



Fuente: Elaboración propia 2015 basada en Qali Warma.

2. Estructura organizacional

Ver anexo 1. Dentro de los elementos que conforman la estructura organizacional del PNAEQW se pueden identificar los siguientes: (i) Dirección ejecutiva (ápice estratégico), (ii) Jefes de Unidades Territoriales (línea media), (iii) Unidades de administración interna -apoyo y asesoramiento- (*staff* de apoyo), (iv) Unidades técnicas (tecnestructura) y (v) Unidades territoriales – Comités de Compras y CAE– (núcleo de operaciones), cada una de estas se encuentran normadas y estandarizadas por los documentos de gestión correspondientes, por lo que se puede establecer que se presenta una configuración de organización del tipo burocrática maquina. El distrito de Acomayo se encuentra ubicado en la jurisdicción de la Región 7 denominada Sierra Sur que comprende a los departamentos de Arequipa, Cusco, Apurímac, Moquegua, Tacna y Puno y para efectos del abastecimiento forman parte del Comité de Compras Cusco ²⁶ (ver anexo 2).

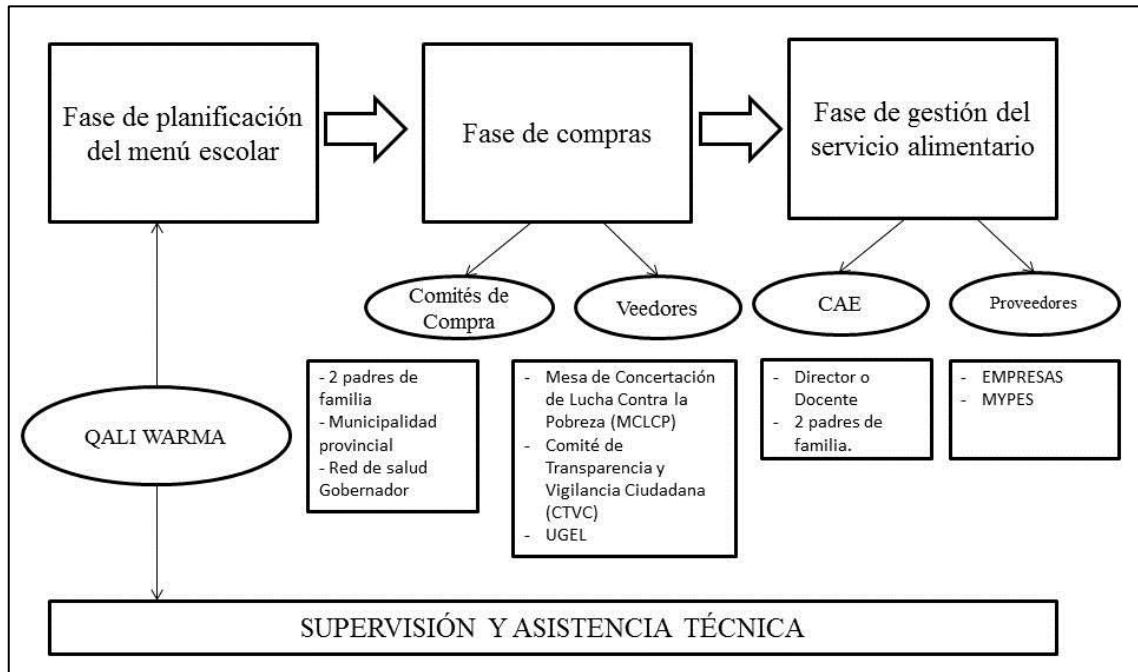
3. Características de la gestión

En la actualidad, se puede establecer que el PNAEQW se encuentra desconcentrado mas no descentralizado, el estudio de la FAO (2013) establece que la gestión de la PAE peruana es considerada como desconcentrada debido a que su transferencia de competencias y fondos para la comprar de alimentos a comités de compra lo es, pero no es considerada descentralizada al no transferir la gestión y los recursos del programa a las provincias y distritos. Esto quiere decir que el monitoreo, evaluación y supervisión están a cargo de los órganos centrales del programa, pero

²⁶ Reconocido mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva N° 032-2014-MIDIS/PNAEQW.

también se resalta la existencia de ocho regiones territoriales que acercan el programa a sus beneficiarios.

Gráfico 4. Actores que participan en el modelo de cogestión



Fuente: Elaboración propia 2015.

El modelo de cogestión permite integrar e interactuar a los múltiples actores que toman parte en el planeamiento y conducción del programa, además de involucrar a la sociedad civil, a la comunidad local y a los sectores público y privado en la prestación del servicio alimentario a través de los Comités de Alimentación Escolar (CAE) y en el proceso de abastecimiento con la participación de los Comités de Compras. Como parte de la gestión se llevan a cabo los siguientes macroprocesos y procesos: (i) Proceso de prestación del servicio alimentario, y (ii) Supervisión y monitoreo operativo. Cada uno de ellos divididos en los correspondientes procesos, sub-procesos y objetivos (ver los anexos 3 y 4).

Tabla 3. Características del proceso de adquisición del PNAEQW

Gestión del sistema de compras	Desconcentrada a través de los Comités de Compra
Modalidades de compra para el PAE	(i) Convocatoria Pública: en una 1ra. Etapa. (ii) Compra directa: en caso de que algún ítem (distrito) quede no cubierto o desierto porque no se presentó ningún postor o porque ninguna oferta cumple con lo estipulado en los requisitos de la propuesta técnica, el Comité de Compra podrá realizar esta modalidad, a los postores que realizaron ganadores dentro del mismo proceso de compra en otros ítems, para lo cual se evaluará la capacidad de atención y precio.
Requisitos	Establecidos en el Manual de compras, bases y especificaciones técnicas aprobadas por el programa.
Registro de proveedores	No se necesita de la inscripción al Registro de Proveedores del Estado. Sin embargo, debido a que el programa es nuevo, QALI WARMA implementó un mecanismo a través de la página web, de manera que las empresas interesadas en prestar servicios de raciones preparadas o canastas de productos puedan expresar su interés por ese medio.
Proveedores	Personas naturales o jurídicas que pueden ser: (i) Empresas consorciadas con pequeños productores. (ii) Empresas consorciadas con pequeños productores del distrito, provincia o departamento en los que se proveerá el servicio alimentario. (iii) Empresas consorciadas con comedores populares, restaurantes locales o empresas locales de alimentación colectiva o similar que cuenten con domicilio en el distrito, provincia o departamento en donde se brinden los servicios. (iv) Asociación o consorcio de pequeños productores que incluya a productores del distrito, provincia o departamento en los que se proveerá el servicio alimentario.

Fuente: Elaboración propia basada en FAO (2013).

4. Descripción de la operación logística

El Comité de Compras Cusco 3, se encuentra domiciliado en Av. Micaela Bastidas N° 450, distrito de Wanchaq, provincia de Cusco, Región Cusco. Se encuentra a 105,6 km de distancia (3 horas 30 minutos) del distrito de Acomayo (3.360 msnm), existiendo una carretera asfaltada que se encuentra en buenas condiciones de *transitabilidad*; presenta elevaciones con pendientes pronunciadas a lo largo del camino.

Las lluvias torrenciales que se presentan entre los meses de noviembre y febrero dificultan el desplazamiento de los vehículos, así como la actividad logística de abastecimiento, humedeciendo los víveres destinados a las diferentes IIEE si es que no son transportados en vehículos debidamente acondicionados.

En el distrito de Acomayo se encuentran ubicadas la IE 50051 “Daniel Alcides Carrión” y la IE 50052 “La Merced”, estas disponen de agua y desagüe, así como energía eléctrica los 365 días del año, por lo que nos dan la facilidad del uso de artefactos eléctricos para la conservación de alimentos, sin embargo, al no contar con estos, sumado a la falta de infraestructura adecuada de

almacenamiento, provoca una descomposición rápida de los productos perecibles, lo cual es perjudicial para la salud de los consumidores.

Este distrito tiene una temperatura máxima promedio de 19° C y una temperatura mínima promedio de -8.9° C lo que facilita la conservación de los alimentos, solo en épocas de temperatura bajas (en caso de no disponer de conservadoras de alimentos).

Las IE 50053 y la IE 50075 se encuentran ubicadas en los centros poblados de Llactapampa y Lampaquispillacta a 23 km del distrito de Acomayo y la IE 50054 se encuentra ubicada en el centro poblado Huáscar aproximadamente a 8 km de distancia. Estas IIEE se encuentran a una altitud superior a los 3.500 msnm. Los caminos para acceder a estas IIEE son tipo carrozable afirmada, que se encuentran en mal estado de conservación, empeorando aún más en época de lluvias, lo que hace casi imposible el tránsito de vehículos motorizados. Debido a las pendientes de las elevaciones y a lo estrecho de estas vías, la *transitabilidad* se torna muy difícil y peligrosa, lo que dificulta las actividades de abastecimiento. La temperatura promedio durante el día es de 18° C y durante las noches es de -12° C facilitando la conservación de los productos alimenticios. Estos centros poblados disponen agua, desagüe así como de energía eléctrica las 24 horas del día, lo que permite el uso de artefactos eléctricos para la buena conservación de los productos alimenticios por parte de los CAE, sin embargo, al no contar con conservadoras de alimentos y con infraestructura idónea para el buen almacenamiento de los alimentos, se produce una rápida descomposición de los productos perecibles.

La IE 50055 (centro poblado Puica), IE 501356 (centro poblado Ccollpa), IE 50734 (centro poblado Huadhua), IE 50076 (centro poblado Accha Accha) y la IE 50077 (centro poblado Pitumarca) se encuentran a 30 km de distancia aproximadamente del distrito de Acomayo. La altitud promedio en la que se encuentran estas IIEE es de 4.100 msnm lo que hace difícil las actividades de abastecimiento. Los caminos que conducen a estas instituciones educativas son carrozables que se encuentran en muy mal estado por la falta de mantenimiento, situación que se agrava en épocas de lluvias. Asimismo, debido a las pendientes pronunciadas y a lo accidentado del terreno, estas carrozables solo permiten el acceso de camionetas 4x4. De la misma manera, las lluvias torrenciales conjugadas con los fuertes vientos que se presentan no favorecen la buena conservación de los productos alimenticios, por lo que se deben proveer de la adecuada infraestructura para el almacenamiento de los víveres. Estos centros poblados disponen de energía eléctrica los 365 días del año lo que va a permitir que las IIEE empleen artefactos eléctricos para la correcta conservación de los alimentos; asimismo, la temperatura promedio en la zona es de 12

grados.

Tabla 4. Transitabilidad en el área de apoyo logístico (ver anexo 5)²⁷

	CUSCO	ACOMAYO	HUÁSCAR	LLAC-TA-PAMPA-QUISPILLACTA	PUICA	LAMPA	CCOLLA	HUADHUA	LLANZAPACHACA	TUCUCUMARCA	ACHACHA	PITUMARCA
ALTITUD	3.399	3.360	3.400	3.763	4.200	4.000	3.900	4.500	3.370	4.100	3.950	3.800
DIST EN KM DEL CUSCO A	0	105	113	120	125	130	125	155	113	115	115	117
DIST EN KM DE ACOMAYO A	105	0	8	15	20	25	20	50	8	10	10	12
TIPO DE CARRETERA	C	C	G	G	H	H	H	H	H	H	H	H
CONDICIONES DE CARRETERA	B	B	M.E	M.E	M.E	M.E	M.E	M.E	M.E	M.E	M.E	M.E
TEMPERATURA PROMEDIO DE LA ZONA	15	17	15	15	10	10	8	8	17	15	12	14
EXISTEN ELE-VACIONES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
AGUA POTABLE	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ
RÍOS EN LA RUTA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	NO

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Matriz FODA del proceso de abastecimiento del PNAEQW en el distrito de Acomayo

Para la formulación de la matriz FODA se tuvo que hacer empleo de la lista de verificación del mismo programa con la finalidad de recoger las impresiones de los múltiples actores que toman parte en los diversos procesos (Ver el anexo 8).

Tabla 5. Matriz FODA del proceso de abastecimiento del PNAEQW en el distrito de Acomayo

²⁷ Los tipos de carreteras están dados por las siguientes consideraciones: A, pista de 6 carriles (tres idas y tres vueltas, generalmente mantenida y señalizada). B, pista de cuatro carriles (dos idas y dos vueltas, mantenidas y señalizadas). C, pista de dos carriles (uno ida y otro vuelta, ancha y con espacio a los costados, señalizada y mantenida). D, pista de dos carriles (uno ida y otro vuelta, señalizada y parcialmente mantenida sin espacio a los costados). E, pista de dos carriles (4 metros aprox. de ancho) sin espacio a los costados, parcialmente mantenida, sin señalización. F, pista de dos carriles (4 m, que alguna vez fue asfaltada) no tiene mantenimiento, sin señalización. G, camino carrozable sin asfalto de 4 metros para dos vías a veces señalizada y H, camino carrozable sin asfalto de menos de 4 metros, dos vías, se tiene que buscar espacios para cruces de dos autos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La dimensión de los mercados locales no permite cubrir los requerimientos de los Comités de Compra. • Proveedores sin experiencia en el rubro de alimentación escolar. • La supervisión y monitoreo no llega hasta las zonas rurales. • Falta capacitar a los integrantes de los Comités de Alimentación Escolar y a otros actores que participan en el proceso. • La distribución llega hasta la cabeza del distrito (punto de distribución). • Los docentes de las áreas rurales dedican parte de su tiempo al control del programa en desmedro de las horas lectivas. • Los montos asignados para las raciones no están acordes con los costos de los mercados locales. • El programa no asigna fondos para gastos diarios de plaza, combustible de cocción y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La modalidad de cogestión permite la participación de varios actores. • El Comité de Compras Cusco 3 se encuentra debidamente organizado. • Entrega de dos raciones diarias a los quintiles de mayor pobreza (I y II). • La ingesta de mayores calorías disminuye la probabilidad de la existencia de la anemia en la población escolar. • Dos modalidades de atención: (i) ración preparada en las zonas urbanas y (ii) productos para las zonas rurales. • Considera un componente sobre educación nutricional y práctica de buenos hábitos de alimentación • La prestación del servicio es universal. • El programa se encuentra debidamente estructurado y diseñado.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones meteorológicas afectan la <i>transitabilidad</i> en las épocas de lluvia, limitando las actividades de distribución y transporte hacia las zonas rurales. • No se cuenta con infraestructura adecuada para el almacenamiento de los víveres, lo que puede afectar la salud de los beneficiarios. • No existen en la zona medios de transporte adecuados para el traslado de víveres. • La flexibilización de las normas legales en lo referente a los procesos de compra afecta la calidad de los postores y de los servicios a contratarse. • Falta de <i>intersectorialidad</i> en la ejecución del programa. • La falta de capacitación a los actores involucrados en el proceso incrementa los riesgos de brindar un servicio de escasa calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia del programa en la zona permite la inclusión de los pequeños agricultores como proveedores. • Generar mayor permanencia y asistencia de los niños a la escuela disminuyendo el trabajo infantil. • Genera presencia del Estado en zonas de extrema pobreza y rurales. • Genera mayor integración entre los integrantes de la comunidad educativa quienes se involucran en el control y supervisión del programa. • Mejorar los hábitos alimenticios de los educandos.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Luego de establecer la matriz FODA se puede considerar que las prioridades en cuanto a las fortalezas corresponden al modelo de cogestión del programa, así como a la organización del Comité de Compras 3, lo que permite el cumplimiento de las normas y estándares establecidos por el PNAEQW, motivo por el que estas fortalezas deben mantenerse mediante la generación de mecanismos que contribuyan a la sostenibilidad de estas.

Para el caso de las debilidades, resulta recomendable actuar directamente sobre: (i) el costo asignado por ración. (ii) El problema de la distribución de las raciones que no llega hasta el usuario final. (iii) La distracción y empleo de determinados actores como el caso de los docentes que sacrifican horas de clase para poder cumplir con las actividades de transporte y distribución²⁸,

²⁸ La Dirección Regional de Transporte del Cusco en el POI 2013 consideró que solo existen dos empresas que

(iv) La falta de supervisión y monitoreo que no permite contar con información de primera mano para retroalimentar los procesos. De corregirse estas debilidades se estaría favoreciendo las acciones para la optimización del proceso de abastecimiento del PNAEQW.

Desde el punto de vista de las oportunidades, se considera que el PNAEQW genera mayor presencia del Estado en el distrito de Acomayo y también permite disminuir o mitigar el porcentaje de trabajo infantil mediante el incremento de la permanencia en la escuela. Finalmente, las amenazas se centran en la falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento, en la falta de medios de transporte y sobre todo en la falta de *intersectorialidad* en la ejecución del programa. De continuar sin actuar en contra de estas amenazas se corre el riesgo de afectar el cumplimiento de los objetivos del programa.

Del análisis antes mencionado se desprende que muchas de las posibles soluciones están en manos del Estado, el que tiene que hacer uso de las prerrogativas constitucionales para cumplir con su rol subsidiario, debido a que como se ha podido apreciar muchas de las carencias son generadas por la incapacidad del sector privado en satisfacer los requerimientos del PNAEQW. En la actualidad, el Estado dispone de los recursos humanos y materiales para cubrir esos requerimientos, como por ejemplo, los recursos y medios que dispone el Ministerio de Defensa a través del CCFFAA (Ver los anexos 6 y 7) que en cumplimiento a la VII Capacidad Conjunta (Apoyo al Estado) está en condiciones de realizar acciones de apoyo a los programas sociales del Estado en cumplimiento de su misión constitucional que considera su participación en la defensa y desarrollo socio-económico de la nación.

Con la finalidad de obtener estrategias sobre la base de la matriz planteada es conveniente realizar una matriz FODA cruzado, la que nos permitirá establecer acciones estratégicas para optimizar el proceso de abastecimiento con la finalidad de potenciar nuestras fortalezas y oportunidades y mitigar o atenuar las amenazas y debilidades (ver el anexo 9).

6. Grado de estandarización del proceso de abastecimiento

El proceso de abastecimiento incluye a las actividades de adquisición (compra), almacenamiento, transporte y distribución, y control de *stocks* (inventarios). Los documentos de gestión del programa referidos a estas actividades se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Documentos de gestión por actividades del proceso de abastecimiento

cubren la ruta Acomayo - Cusco: ET Unancha SRL y ET Expreso El Zorro SRL con dos y tres salidas diarias, respectivamente. Para el caso de la zona rural de Acomayo solo se emplean vehículos informales y en algunos casos, como el caserío de Huadhua, se emplea el lomo de bestia para el transporte de personas y bienes.

DOCUMENTOS DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO				OTROS	TOTAL
	ADQUISICIÓN	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	INVENTARIO		
MANUALES	1	3	2	2	7	15

Fuente: Elaboración propia 2015.

Habiéndose establecido que el PNAEQW reviste características de una organización del tipo burocrática maquinal, se puede decir que a través de la documentación antes mencionada se han estandarizado las actividades del proceso de abastecimiento, lo que no deja libertad de acción ni flexibilidad para asumir el efecto de las condiciones de cada región, las que determinarán la dimensión de los mercados locales, el acceso a mejores artículos, las condiciones de la infraestructura de las instalaciones destinadas para el almacenamiento²⁹, la disponibilidad de medios de transporte adecuados y la determinación del lugar y modalidad de distribución (punto de distribución o distribución directa)³⁰. Según Vásquez (2013) mediante la Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS se establece que el Comité tiene autonomía y criterio de decisión para elegir al proveedor; esta situación otorgaría cierto grado de flexibilidad a los Comités de Compra pero a la vez es una debilidad, ya que si se suma esta condición a la falta de capacitación de los integrantes de los comités, el resultado podría ser nefasto para la gestión del programa.

En cuanto a la estandarización de los costos, la FAO (2013) establece que el valor de la ración diaria preparada (desayuno y almuerzo) en las regiones de la costa y sierra para el nivel primario es de USD 0,59 (considerando el cambio actual de la moneda americana correspondería a S/.1,829)³¹ siendo la asignación anual de USD 112,69 (S/. 339.20 por su equivalente en moneda nacional) y que el valor de la ración de productos correspondiente a dos raciones diarias es de USD 2,031 (S/. 6,11) por día y USD 388,8 (S/. 1170,29) anuales, respectivamente, montos que resultan muy por debajo de los precios de los mercados a nivel nacional. Estos montos permiten establecer las recetas, las que consideran brindar una serie de nutrientes (calorías, proteínas y hierro) a los alumnos beneficiarios.

Tabla 7. Cantidades y porcentajes de nutrientes considerados en el planeamiento de las raciones

²⁹ Los estudios de Vásquez (2013), la FAO (2013) y de la Defensoría del Pueblo (2013) coinciden en que una de las principales carencias son las instalaciones destinadas para el almacenamiento de los víveres y raciones que se reciben, muchas de las cuales son el producto del acondicionamiento de aulas escolares sin artefactos que provean y aseguren la cadena de frío para la conservación de los alimentos.

³⁰ Para el presente caso de estudio, en el distrito de Acomayo se emplean las dos modalidades. Las escuelas que están ubicadas en las áreas rurales emplean el método de “punto de distribución” recogiendo sus raciones en el distrito de Acomayo y en las IIEE de la zona urbana se emplea el método de distribución directa.

³¹ Se ha considerado S/.3.01, tasa cambiaria del Banco de la Nación al 19 de marzo 2015.

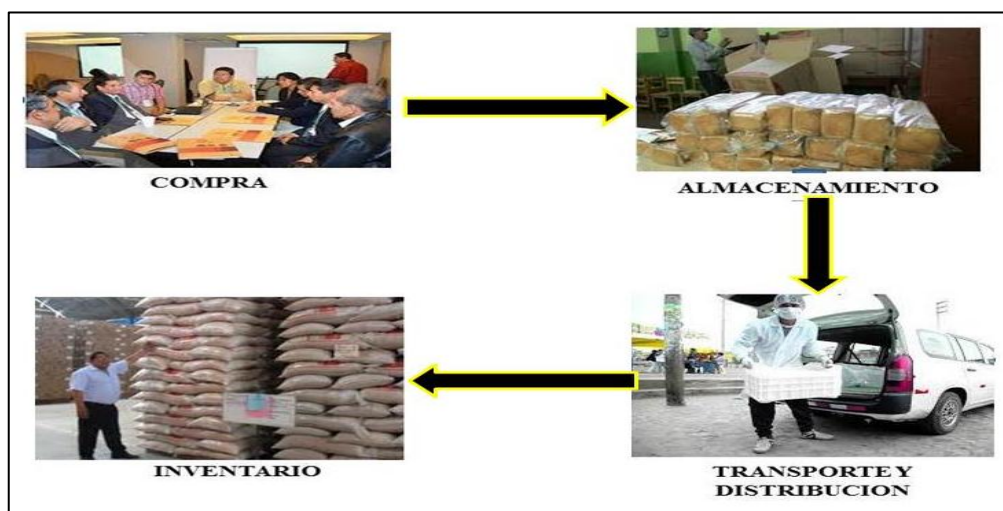
NUTRIENTE	UNIDAD DE MEDIDA	GRUPO ETARIO	DESAYUNO	%	ALMUERZO	%	APORTE EN 2 RACIONES
Energía	Calorías (Kcal)	Primaria	460	25%	644	35%	1.104
Proteína Total	Gramos	Primaria	14	25%	28	50%	42
Hierro	Miligramo (mgr)	Primaria	1,4 a 3,5	10 – 25%	4,9	35%	6,3-8,4

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en Qali Warma.

De la información contenida en la tabla 7 se desprende que los beneficiarios que pertenecen a los quintiles de pobreza I y II (los más pobres) recibirán un reforzamiento calórico de 1.104 Kcal por día, 42 gramos de proteína y entre 6,3 y 8,4 mgrs de hierro, siempre y cuando la planificación de los menús escolares, así como la calidad de los insumos y alimentos que se adquieran durante el proceso de compra cumplan con los parámetros establecidos por el programa.

7. Descripción del proceso de abastecimiento

Gráfico 5. Secuencia del proceso de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia 2015.

El Manual de Operaciones y Funciones del PNAEQW considera dos macroprocesos: (i) Proceso de prestación del servicio alimentario y (ii) Supervisión y monitoreo operativo. El proceso de abastecimiento se ubica dentro del primer macroproceso y ejecuta actividades como: compra, almacenamiento, transporte y distribución, e inventario. Una vez concretadas estas actividades se podrá dar inicio a la gestión del servicio alimentario y atención de los usuarios.

7.1 Compra

Para efectos de la actividad de compra, el distrito de Acomayo forma parte del Comité de Compras Cusco 3 integrado por: Acomayo 2, Checacupe, Mosocllacta, San Pedro, Sicuani 2, Sicuani 3 y Tinta. De acuerdo a lo establecido en el Manual de Compras de Qali Warma³², esta actividad tiene cinco fases: (i) Convocatoria y distribución de las bases. (ii) Formulación y absolución de consultas. (iii) Presentación de propuestas. (iv) Evaluación y selección de propuestas, y (v) Firma del contrato. Según lo ilustrado por Vásquez (2013) la Fase de Compra se ubica entre la Fase de Planificación del Menú Escolar y la Fase de Gestión del Servicio Alimentario, motivo por el cual se puede establecer que esta fase reviste suma importancia para el cumplimiento de la fase final. Cabe mencionar que a la fecha no se han presentado problemas en cuanto a las compras realizadas por el Comité de Compras Cusco 3.

7.2 Almacenamiento

De los diez colegios del nivel primario del distrito de Acomayo, tres se encuentran ubicados en el casco urbano y los siete restantes se encuentran en la zona rural. De modo general no se cuenta con ambientes exclusivamente preparados para el almacenamiento de los víveres debido a que se vienen empleando aulas que no reúnen las condiciones para cumplir con esta actividad por no contar con el equipamiento necesario para poder manejar la cadena de frío correspondiente para la conservación de los alimentos recibidos. Esto se condice con lo sostenido por la Defensoría del Pueblo (2013) que establece las múltiples carencias que existen sobre todo en las áreas rurales para cumplir con esta función, de la misma manera, con lo mencionado por la FAO (2013) que considera que las escuelas en las que se prepara la alimentación deberán destinar un espacio para el almacén³³.

7.3 Transporte y distribución

El principal problema en el distrito de Acomayo es la poca disponibilidad de rutas y medios de transporte hacia las zonas rurales. Solo dos empresas cubren la ruta Cusco - Acomayo. Además que la calidad y características no son las más adecuadas para brindar el servicio hacia las áreas rurales, necesitándose para tal fin camionetas con tracción en las cuatro ruedas (4 x 4). Por testimonios recogidos³⁴ en la zona de investigación el principal problema es que el abastecimiento solo llega a la cabeza del distrito pese a que de conformidad a los contratos otorgados debería ser distribución en el punto final, pero esa situación no se cumple debiendo los representantes del CAE aprovechar las fechas en que son convocados a las capacitaciones para recoger los víveres,

³² Qali Warma (2014).

³³ *Ibidem*.

³⁴ Entrevista realizada a la Sra. Siobham Solís de Castro, Jefa de Control Interno de la UGEL de Acomayo el 20 de marzo del 2015.

situación que sale de contexto toda vez que los costos del transporte deben ser asumidos por los Comités o, en determinados casos, el docente que es comisionado para tal fin guarda parte de los víveres como compensación. La Defensoría del Pueblo (2013) cataloga esta situación como una debilidad, debido a que se pierden horas de clases cuando el profesor es comisionado o por los costos que no son cubiertos por el programa.

7.4 Inventario

Esta actividad está a cargo de los CAE y se da exclusivamente en el caso en que se reciben canastas de productos que luego serán preparados en los centros educativos. El problema es una continuación de la secuencia anterior debido a que las condiciones de almacenamiento, disminución de cantidad de productos por pago de transporte y personal comisionado no permiten un adecuado control de la dotación que se recibe.

8. Objetivos del programa

Los objetivos del PNAEQW buscan que incrementar y/o mejorar la atención, la asistencia, permanencia y los hábitos alimenticios de los educandos. La atención mantiene estrecha relación con la capacidad cognitiva de los educandos, lo que se ve reflejado en su rendimiento escolar. En la siguiente tabla se puede apreciar que en el periodo 2012-2014 la variación fue de -0,6% sin considerar los datos del año 2014 por no estar procesados ni contenidos en el Censo Escolar. Esto se ajusta a lo expresado por el MIDIS (2013) que menciona que son modestos los impactos sobre indicadores de desarrollo cognitivos y que los impactos en el aprendizaje son evidentemente muy débiles.

En cuanto a los índices de matrícula se puede apreciar una disminución en el periodo consultado, por ejemplo, la variación entre los años 2012 y 2013 fue de 34 alumnos que significó una disminución de 3,6% con respecto al año anterior. De la misma manera, entre los años 2013 y 2014 existió una variación de 51 alumnos que no fueron matriculados incrementándose la reducción a un 5,7% con respecto al año anterior.

En el caso del análisis de la permanencia se puede apreciar una ligera disminución entre los años 2012 y 2013 debido a que la tasa se redujo en 0,4% con respecto al año anterior. El periodo comprendido entre los años 2013 y 2014 no puede ser analizado debido a que los datos referidos a permanencia del año 2014 todavía no están disponibles en el Censo Escolar.

Tabla 8. Porcentaje de alumnos matriculados, aprobados y retirados en el periodo 2012-2014

AÑO	MATRICULADOS	VAR. % DE MAT.	APROBADOS	%	RETIRADOS	%
2012	936	--	849	90,7%	22	2,4%
2013	902	-3,6%	813	90,1%	18	2 %
2014	851	-5,7%	N.d.	N.d.	N.d.	N.d.

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en ESCALE.

Respecto a la mejora de los hábitos alimenticios se puede apreciar que en el Apéndice I (Teoría de cambio de Qali Warma) de la Nota Metodológica del MIDIS (2013) se considera como primer resultado intermedio a las mejores prácticas de higiene a la hora de manipular los alimentos, además del cambio de prácticas para mejorar los contenidos nutricionales de la dieta, pero al mismo tiempo se considera que son relativamente modestos, según la literatura local e internacional, los impactos de los programas de alimentación escolar. Para el caso del departamento del Cusco, según el INEI (2013)³⁵, en el año 2012 se presentaron un total de 19.340 atenciones por enfermedades diarreicas agudas (EDA) y en el 2013 disminuyeron en 615 alcanzándose una cifra de 18.725, lo que significó una reducción de 3,18% con respecto al año anterior. Se tiene que precisar que las variables que pueden influir en el logro de este resultado (mejora de hábitos alimenticios) son múltiples por lo que su estudio amerita mayor detalle y profundidad.

9. Externalidades del PNAEQW en el distrito de Acomayo

Tabla 9. Externalidades positivas y negativas del PNAEQW en el distrito de Acomayo³⁶

POSITIVAS	NEGATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto sobre la economía local. • Impacto en los índices de nutrición y salud. • Impacto en la economía familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han considerado asignaciones presupuestales para gastos menores de los CAE (combustible para cocción, especerías). • Los padres asumen el pago por servicios de contratación de cocineros (as). • Algunos CAE realizan la compra de utensilios de cocina. • Docentes que distraen su función principal al realizar funciones propias del programa, tales como: recojo de víveres desde el punto de distribución (capital del distrito).

Fuente: Elaboración propia 2015.

10. Costos que deben asumir los padres de familia de las áreas rurales

³⁵ <<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>> Fecha de consulta: 24 de marzo del 2015.

³⁶ Las externalidades negativas fueron recogidas de las encuestas realizadas y de la entrevista con el Sr. Roberto Mujica Carazas, docente y funcionario de la UGEL-ACOMAYO llevada a cabo el 18 de marzo del 2015, quien menciona que se realizan aportes de entre 3 y 10 nuevos soles para afrontar los gastos diversos no considerados por el PNAEQW.

Producto del trabajo de campo realizado se ha podido establecer que existen áreas rurales críticas, tales como Huadhua y Ccollpa, a las que no llega el abastecimiento, ya sea por: (i) las malas condiciones de las rutas y condiciones meteorológicas adversas, (ii) por haberse establecido puntos de distribución y (iii) por la calidad de los proveedores, los que muchas veces no cumplen con las cláusulas contractuales. Esto ha generado que en muchas ocasiones se tengan que realizar “juntas”³⁷ para recabar dinero para cubrir con los gastos de transporte de los productos hasta el destino final, lo cual va en desmedro de la economía local, además de generar una serie de inconvenientes en los padres de familia de los niños beneficiarios.

Tabla 10. Costos que tienen que asumir los padres de familia en las áreas rurales del distrito de Acomayo por concepto de transporte de los productos alimenticios

	DIST. EN KM DEL CUSCO A	DIST. EN KM DE ACOMAYO A	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	NÚMERO DE RACIONES POR MES	COSTO DEL PASAJE POR PERSONA	COSTO DEL TRANSPORTE DE CARGA DE ACOMAYO A	PERSONAS ENCARGADAS DEL TRANSPORTE
CUSCO	0	105	--	--	--	--	--
ACOMAYO	105	0	550	11.000	--	--	--
HUÁSCAR	113	8	21	420	5	150	1
LLACTAPAMPA QUISPILLACTA	120	15	21	420	50	200	1
PUICA	125	20	24	480	60	250	1
LAMPA	130	25	11	220	70	150	1
CCOLLPA	125	20	7	140	50	100	1
HUADHUA	155	50	24	480	80	400	1
ACHA ACHA	115	10	27	540	7	150	1
PITUMARCA	117	12	70	1.400	8	200	2

Fuente: Elaboración propia 2015.

³⁷ Las juntas sirven para recolectar dinero o donaciones como papas, cebada y otros productos provenientes de las cosechas familiares que son posteriormente vendidos para afrontar gastos. De la misma manera se reciben hortalizas y legumbres de parte de los padres y de los huertos escolares para el mejoramiento de la cocción.

Capítulo V. Diseño metodológico

1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es *transeccional* de tipo *correlacional*, debido a que el presente trabajo ha elegido el periodo 2014, estableciendo en primer lugar un marco teórico con la finalidad de establecer parámetros académicos para el desarrollo de la investigación. Mediante la formulación del planteamiento del problema se determinaron las preguntas guías de la investigación. Seguidamente se realizó la descripción del PNAEQW para establecer relaciones entre los diferentes actores y determinar las posibles causas que influyen en la problemática del proceso de abastecimiento.

Las encuestas que serán aplicadas y las entrevistas a realizarse permitirán establecer la condición *transeccional* del trabajo y a la vez profundizar en las causas que determinan las relaciones que se generan dentro del proceso de abastecimiento del PNAEQW en las escuelas del nivel básico regular primario del distrito de Acomayo, para finalmente plantear solución a los problemas de abastecimiento presentados.

1.1 Unidades temáticas

- Identificación de fortalezas y debilidades del proceso de abastecimiento.
- Identificación del grado de estandarización del proceso de abastecimiento.
- Determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el nivel de atención de los alumnos.
- Determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el nivel de asistencia de los alumnos.
- Determinar el efecto del proceso de abastecimiento en el nivel de permanencia de los alumnos.
- Determinar el efecto del proceso de abastecimiento en los hábitos de alimentación de los alumnos.

1.2 Fuentes

1.2.1 Primarias

Encuesta dirigida a los directores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo y a los padres de familia de los beneficiarios del PNAEQW.

1.3 Etapas

La presente investigación tuvo las siguientes etapas: (i) Primera etapa: la investigación de tipo concluyente, dirigida sobre los directores, directivos y profesores, con el propósito de poder concluir los objetivos del estudio. (ii) Segunda etapa: investigación de carácter exploratorio a los

padres de los niños beneficiados, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades del proceso de abastecimiento para poder adoptar cursos de acción para mejorarlo y optimizarlo.

1.4 Metodología

Las siguientes técnicas e instrumentos se emplearán en la recopilación de la información: (i) En la primera etapa: investigación cuali-cuantitativa realizada a treinta y siete directores y profesores, mediante una encuesta con preguntas cerradas y abiertas (ver los anexos 3 y 5). (ii) Segunda etapa: investigación exploratoria desarrollada a través de encuestas con preguntas cerradas a doscientos dos padres de familia de los niños beneficiarios (ver los anexos 4 y 6).

2. Conveniencia del diseño

El diseño *correlacional* es conveniente para la investigación del proceso de abastecimiento del PNAEQW porque permite describir las relaciones de este proceso con los objetivos del programa en un momento determinado. En el presente caso se eligió el periodo correspondiente al AF-2014.

3. Definición del alcance de la investigación

El alcance de la investigación será del tipo *correlacional*. Para un mejor entendimiento del alcance de la investigación se pueden emplear los conceptos de Hernández *et al.* (2014) como propósito, valor, utilidad y riesgo. Desde el punto de vista del propósito, se puede establecer que la presente investigación nos permitirá conocer la relación o el grado de asociación entre el proceso de abastecimiento del PNAEQW y sus objetivos.

El valor nos permite obtener una explicación parcial de las relaciones que se dan entre las variables motivo del presente estudio. Se tiene que entender que la explicación es parcial toda vez que existen múltiples variables que pueden provocar efectos en las relaciones que se buscan analizar.

En lo referente a la utilidad, el empleo de una investigación del tipo *correlacional* facilitará el entendimiento de las relaciones del proceso de abastecimiento con los objetivos para poder predecir el impacto de este (proceso de abastecimiento) sobre los objetivos del programa.

Para el caso del riesgo, el único que se podría plantear es que se determinen que la relación es espuria, esto quiere decir que se determine que no existe ningún tipo de relación entre las variables motivo del estudio.

4. Preguntas de investigación

(Ver el capítulo II. Planteamiento del problema).

5. Recolección de datos

5.1 Tamaño de la población

La población estuvo conformada por los treinta y siete directores y profesores de las instituciones educativas de nivel primario y 425 padres de familia de los 851 niños matriculados en los colegios del distrito de Acomayo. En algunos casos, debido a la ausencia de los directores, se han recogido las impresiones de docentes de las instituciones educativas.

5.2 Muestra de la investigación³⁸

Para el caso de la definición del tamaño de la muestra de la segunda etapa se empleó el método probabilístico, aplicando la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100.000.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- n Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.
- P y q Representan la probabilidad de la población de estar o no incluida en la muestra.
- Z Representa las unidades de desviación estándar que definen una probabilidad de error = 0,1 y un intervalo de confianza del 95 %, por tanto, el valor de Z = 1,96.
- N El total de la población. En este caso, 425 personas, si solo se considera aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
- e Representa el MÁXIMO error PERMITIDO. En este caso, se ha tomado 5%.

Sustituyendo: $n = (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 425 / (424) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5$
 $n = 202$

La muestra es de 202 padres de familia de los niños beneficiarios del programa.

5.3 Diseño de la población

- Primera etapa: concluyente, compuesta por treinta y siete directores y profesores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.
- Segunda etapa: exploratoria, compuesta por una muestra de 202 padres de familia de los niños beneficiarios del programa.

³⁸ Hernández *et al.* (2014).

5.4 Ficha técnica de encuesta dirigida a los directores y profesores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

Ver el anexo 10.

5.4.1 Encuesta dirigida a los directores y profesores de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

Ver el anexo 12.

5.5 Ficha técnica de encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

Ver el anexo 11.

5.5.1 Encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

Ver el anexo 14.

Capítulo VI. Análisis de resultados y hallazgos

1. Resultado de la encuesta practicada a directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo (ver el anexo 13)

- a. Realizada la pregunta sobre la percepción que se tiene sobre el programa, un 68% de los entrevistados, que equivale a 25 personas, opinaron que el programa es bueno y un 32% de los entrevistados, que equivale a 12 personas, respondieron que el programa es muy bueno. Lo que demuestra que la percepción de los directores y docentes sobre el programa es positiva.
- b. Sobre el proceso de abastecimiento, un 60%, 22 personas, respondieron que el proceso es muy malo; un 24%, 9 personas, respondieron que el proceso mencionado es malo y un 16%, 6 personas, consideraron que el proceso de abastecimiento es bueno. La tendencia es negativa debido a que un 84% lo considera entre muy malo y malo y solo un 16% lo considera positivo.
- c. Con referencia a la infraestructura en la que se reciben los víveres, un 76% de los entrevistados, que representan a 28 personas, consideran que las condiciones de la infraestructura para *receptionar* los víveres es muy mala. De la misma manera, un 16%, 6 personas, consideran que el servicio de recepción es malo; solamente un 8%, 3 personas, consideran el servicio de recepción de alimentos como muy bueno. Por lo tanto, se puede establecer que la tendencia es negativa toda vez que alcanza un porcentaje del 92%.
- d. Los resultados indican que 76% de los entrevistados, 28 personas, califican de muy malo el desempeño de los CAE en cuanto al cumplimiento de sus funciones; también se aprecia que un 16%, que equivale a 6 personas, califican de malo el desempeño de los CAE, solo tres personas, 8%, consideraron como muy bueno el desempeño de los CAE. Por lo apreciado se puede concluir que la tendencia es negativa toda vez que esta suma un 92% de la intención de los encuestados.
- e. Los resultados evidencian que un 73% de los entrevistados, 27 personas, entre directores y docentes consideran que el nivel de atención de los niños es bueno. Por otra parte, 6 personas, 16% de los encuestados, consideran que la mejora es muy mala, al igual que un 11% (cuatro entrevistados) que la cataloga de mala. Finalmente la tendencia por la aceptación de la mejora en el nivel de atención de los alumnos es positiva porque esta logra un 73% o sea casi las $\frac{3}{4}$ partes de los entrevistados consideran que hubo una mejora en el nivel de atención de los niños.
- f. En cuanto al nivel de asistencia, las respuestas arrojan que un 81% de los entrevistados, 30 personas, consideran que el nivel de asistencia de los alumnos ha mejorado contra un 19%, 7 personas, consideran como malo el incremento en el nivel de asistencia de los niños. Finalmente, se puede considerar que la tendencia es positiva con referencia al nivel de asistencia de los alumnos producto de la participación en el PNAEQW.

- g. En cuanto al mejoramiento de los hábitos alimenticios de los niños, un 73%, 27 personas, considera que sí ha existido una mejora en los hábitos alimenticios de los alumnos, mientras que un 27%, 10 entrevistados, considera lo contrario; pese a ello se puede afirmar que la tendencia es positiva.
- h. Sobre la intervención del programa, un 22% lo considera muy bueno y un 73% como bueno, mientras que solo un 5% lo considera malo. Por lo tanto, la tendencia en cuanto a la intervención del programa es positiva.
- i. De las respuestas recibidas se aprecia que la tendencia es negativa en cuanto a la calidad y cantidad de los menús, toda vez que la suma de los conceptos negativos es del 89%, lo que representa a 33 personas. Solo un 11%, 4 personas, consideraron la aceptación de los alimentos por parte de los niños como buena.
- j. La tendencia para el caso de las opiniones sobre el diseño del programa es negativa, debido a que un 70% opina que es muy malo y 19% que es malo, lo que representa que un 89% tiene una opinión negativa, 33 personas. Solamente un 11%, que representa a 4 personas, son de la opinión que el programa es muy bueno.
- k. Los resultados de la pregunta sobre la aplicación del diseño del programa arrojan que un 86% (32 personas) de los entrevistados opinan que es muy malo; por otra parte un 3% opinan que es bueno y un 11% que es muy bueno, lo que hace un total de 5 personas con opinión favorable. Por lo tanto, se puede concluir que la tendencia es negativa.
- l. De las respuestas obtenidas se aprecia que un 33% considera que la adopción de acciones para mejorar el proceso de abastecimiento sería muy bueno, otro 62% opina que sería bueno, mientras que solo un 5% opina que sería malo. Por lo tanto, se aprecia que la tendencia es positiva, toda vez que un 95% está por la adopción de acciones para mejorar el proceso de abastecimiento.
- m. La opinión sobre los proveedores es mayoritariamente negativa, toda vez que se puede apreciar que los resultados de la pregunta arrojan que un 84% les otorga un calificativo de muy malo y un 8% de malo, lo que hace un total de 92% (34 personas) con opinión contraria al trabajo que realizan los proveedores del programa en Acomayo. Solamente un 8%, que representa a 3 personas, consideraron el trabajo de los proveedores como muy bueno. Por lo tanto, la tendencia es negativa.
- n. Resultado de las preguntas abiertas.
¿Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para que mejore sus servicios, este sería? Comente (ver el anexo 13, tabla 11).

De los resultados de la pregunta se puede establecer que la tendencia de los entrevistados es por una mayor supervisión de las actividades del proceso de abastecimiento y por el empleo de nutricionistas para la confección de los menús que son entregados a los beneficiarios y seguidamente la tendencia se orienta por la ampliación de la cobertura del programa hacia las instituciones educativas del nivel secundario.

Desde su punto de vista ¿qué aspecto se debe mejorar en el abastecimiento de los víveres del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma? (ver el anexo 13, tabla 12)

De las respuestas obtenidas se puede apreciar que la mayor cantidad de directores y docentes coinciden en incrementar la supervisión y control en todas las actividades del proceso de abastecimiento. En segundo lugar se puede apreciar que los encuestados son de la opinión de mejorar las actividades de distribución dentro del proceso de abastecimiento.

2. Resultado de la encuesta practicada a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

- a. Ante la pregunta sobre las condiciones de la infraestructura para el almacenamiento de los víveres un 89% de los padres contestó que es malo y solo un 11% respondieron que las condiciones son buenas. Por lo que se desprende que la tendencia es negativa en cuanto a las condiciones de la infraestructura de almacenamiento.
- b. Una gran mayoría representada por el 97% de los padres de familia entrevistados opinan que la calidad del servicio del PNAEQW es malo y solo un 3% opina que es bueno. De lo que se desprende que la tendencia es negativa con referencia a la calidad del servicio que reciben los beneficiarios.
- c. Un 86% de los padres de familia entrevistados otorgan el calificativo de malo a los beneficios que otorga el PNAEQW a sus menores hijos, de la misma manera un 3% lo cataloga de muy malo y solo un 11% de los encuestados opinan que es bueno. Por lo apreciado se puede determinar que en opinión de los padres la tendencia es negativa en lo referente a los beneficios que reciben los niños debido a que un 89% son contrarios a lo que reciben.
- d. Respecto a la calidad de los productos que reciben los niños un 70% de los padres de familia encuestados son de la opinión que es muy mala y un 30% dieron como respuesta que la calidad es mala. Por lo tanto el 100% de los entrevistados piensa negativamente de la calidad de los productos que reciben los beneficiarios del PNAEQW, por lo que se concluye que la tendencia es negativa.
- e. Un 3% opina que el rendimiento de sus menores hijos es muy malo, un 51% de los encuestados respondió que el rendimiento de sus hijos es malo y un 46% afirma que el nivel de atención de sus hijos es bueno. La tendencia negativa suma 54% y la positiva 46% por lo que

- se puede concluir que la tendencia negativa es la predominante pero con un escaso margen de diferencia.
- f. Respecto al nivel de asistencia un 73% de los padres de familia encuestados opinan que el nivel de asistencia es bueno en contraposición con un 27% que opinan que es malo. La tendencia en cuanto a la asistencia es positiva.
 - g. Respecto a la adquisición de hábitos alimenticios el 14% de los entrevistados opinan que son malos. Un 70% de los padres de familia opinan que los hábitos alimenticios de sus hijos son buenos, mientras que un 16% opinan que son muy buenos. De esto se desprende que la tendencia es positiva debido a que un 86% opinan favorablemente.
 - h. De los padres de familia encuestados un 14% otorgan el calificativo de muy malo a las funciones que cumplen los CAE, el 70% son de la opinión que las funciones que cumplen los CAE son malas, mientras que solo un 16% creen que las funciones son buenas. Por lo tanto se puede establecer que existe una tendencia negativa con referencia a las funciones que cumplen los CAE.
 - i. Acerca del diseño del PNAEQW un 14% de los padres de familia encuestados opinan que es muy malo, un 70% opinan que es malo y solo un 16% son de la opinión que el diseño del programa es bueno. Las opiniones en contra suman un 84% de los encuestados por lo que se puede arribar a la conclusión de que la tendencia es negativa respecto al diseño del programa.
 - j. Ante la pregunta formulada un 16% de los encuestados fueron de la opinión que la ejecución del programa es muy mala y un 84% lo consideró como malo. Por lo observado, la tendencia es negativa debido a que la suma de las opiniones contrarias a la ejecución del PNAEQW cubre el 100% de las respuestas.
 - k. Respecto al proceso de abastecimiento un 22% de los padres de familia encuestados opinaron que es muy malo y un 78% lo catalogaron de malo; por lo apreciado se puede concluir que la tendencia de los padres hacia el proceso de abastecimiento es negativa porque el total de las opiniones son contrarias al aspecto analizado.
 - l. Al ser preguntados sobre los proveedores del PNAEQW un 76% de los padres de familia lo catalogaron de muy malos, mientras que un 13% respondieron como malos. Por el contrario, un 8% de los encuestados los consideró como muy buenos y solo un 3% otorgó el calificativo de bueno. De las opiniones recogidas se desprende que la tendencia en cuanto a los proveedores del PNAEQW es negativa porque las opiniones contrarias a estos suman 89% de los encuestados.
 - m. Ante la pregunta calidad y cantidad de los menús ofrecidos, un 19% otorgó el calificativo de muy malo mientras que un 35% catalogó el menú como malo; por el contrario, un 46% de los padres de familia opinaron que el menú es bueno. De lo apreciado se desprende que un 54%

son contrarios al menú que reciben sus hijos mientras que un 46% opinan en forma favorable: De esto se desprende que la tendencia hacia el menú que reciben los alumnos es negativa por un escaso margen de 8 puntos porcentuales.

- n. De la información recogida se puede apreciar que un 5% de los encuestados son de la opinión que la participación de la comunidad en el PNAEQW es muy mala. De la misma manera, un 19% de los padres de familia catalogan como mala la participación de la comunidad. Contrario a lo anterior, un 76% son de la opinión que la participación de la comunidad en el programa es buena. De lo analizado se desprende que la tendencia en cuanto a la participación de la comunidad es positiva.
- o. Realizada la pregunta sobre los objetivos del programa, un 38% de los padres de familia entrevistados son de la opinión que los objetivos del PNAEQW son muy buenos, mientras que un 62% califican a los objetivos del programa como buenos. De esto se desprende que la totalidad de los encuestados están de acuerdo con los objetivos del programa, por lo tanto la tendencia de los encuestados es positiva respecto a los objetivos.

Capítulo VII. Propuesta para la optimización del proceso de abastecimiento

1. Empleo de las FF.AA. en la distribución de productos del PNAEQW en áreas rurales

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es el órgano de línea del Ministerio de Defensa encargado de la planificación y conducción de las operaciones militares y de apoyo a la población. Para tal fin cuenta dentro de su estructura organizacional con la Jefatura del Estado Mayor del CCFFAA encargada del planeamiento a través de las Direcciones del Estado Mayor de las FFAA (DIEMFFAA), las que plasman sus acciones de planeamiento en directivas que son dirigidas hacia los Comandos Operacionales y Comandos Especiales integrados por los tres Institutos Castrenses.

Los Comandos Operacionales y los Comandos Especiales permiten el despliegue de todas las unidades militares en todo el territorio nacional y cuentan dentro de su organización con los recursos y medios necesarios, así como con la debida preparación e instrucción para poder brindar apoyo al Estado mediante el apoyo a los programas sociales.

La propuesta del presente trabajo de investigación reside en que existiendo problemas en el proceso de abastecimiento del PNAEQW, especialmente en la distribución, las FF.AA. están en condiciones de realizar la distribución de los productos en las instituciones educativas ubicadas en las áreas rurales críticas³⁹, contribuyendo al cumplimiento de la Constitución Política del Estado en lo referente al rol subsidiario del Estado.

La formulación y aprobación de la Directiva (ver el anexo 16) para la ejecución de la campaña “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional Alimentario Qali Warma” (PNAEQW), tiene como objetivo normar la participación de las FF.AA. y como finalidad el apoyar y facilitar el traslado de víveres del PNAEQW del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) a las diferentes instituciones educativas ubicadas en áreas críticas de difícil acceso ubicadas en el ámbito de los Comandos Operacionales (CCOO) y los Comandos Especiales (CCEE) para contribuir con el proceso de abastecimiento, permitiendo un apoyo adecuado y oportuno a las poblaciones beneficiarias del programa, promoviendo el acercamiento de las Fuerzas Armadas hacia la población, contribuyendo con la política de inclusión social dispuesta por el Señor Presidente Constitucional de la República y Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas; ganar la adhesión de la población y recuperar el apoyo de los Comités de Autodefensa

³⁹ Se consideran como Áreas Rurales Críticas aquellos distritos de difícil acceso en los que las condiciones meteorológicas, *transitabilidad* y disponibilidad de medios de transporte limitan al máximo el cumplimiento de las actividades de transporte y distribución.

en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico que viene llevando a cabo el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en zonas declaradas en Estado de Emergencia. Finalmente se logrará consolidar la presencia del Estado en las áreas rurales críticas y mantener altos grados de alistamiento de las FF.AA. para cumplir trabajos en apoyo a la población.

Tabla 11. Responsabilidad territorial de los Comandos Operacionales y Comandos Especiales del CCFFAA en las Regiones Alimentarias del PNAEQW⁴⁰

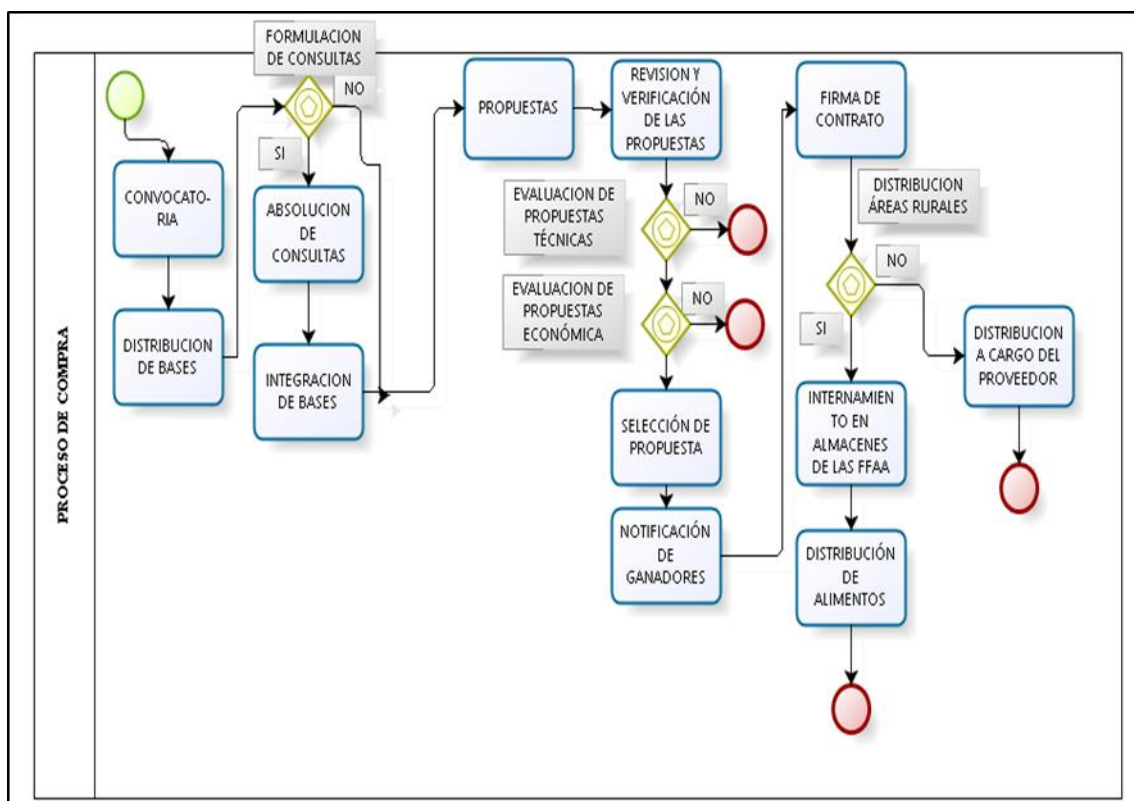
	DPTOS.	REGIONES ALIMENTARIAS QALI WARMA	COMANDOS OPERACIONALES CCF-FAA	COMANDOS ESPECIALES CCFFAA
1	Tumbes	Región 1- Costa Norte	CON	
2	<u>Piura</u>	Región 1- Costa Norte	CON/COMA	
3	Lambayeque	Región 1- Costa Norte	CON	
4	La Libertad	Región 1- Costa Norte	CON	
5	<u>Piura</u>	Región 2- Sierra Norte	CON/COMA	
6	Cajamarca	Región 2- Sierra Norte	CON	
7	<u>Amazonas</u>	Región 2- Sierra Norte	CON	
8	La Libertad	Región 2- Sierra Norte	CON	
9	<u>Amazonas</u>	Región 3- Amazonia Alta	CON	
10	San Martín	Región 3- Amazonia Alta	COC	
11	<u>Loreto</u>	Región 3- Amazonia Alta	COAM/COMA/COC	CEU
12	Huánuco	Región 3- Amazonia Alta	COC	CEU
13	Pasco	Región 3- Amazonia Alta	COC	CE VRAEM
14	<u>Junín</u>	Región 3- Amazonia Alta	COC	CEU/CE VRAEM
15	<u>Cusco</u>	Región 3- Amazonia Alta	COS	CE VRAEM
16	Ucayali	Región 4- Amazonia Baja		CEU
17	<u>Loreto</u>	Región 4- Amazonia Baja	COAM	CEU
18	Madre de Dios	Región 4- Amazonia Baja	COS	
19	Lima	Región 5- Sierra Central	COC/COMA/COA	
20	<u>Ancash</u>	Región 5- Sierra Central	CON/COMA	
21	Huánuco	Región 5- Sierra Central	COC	
22	Pasco	Región 5- Sierra Central		CE VRAEM
23	<u>Junín</u>	Región 5- Sierra Central		CEU/CE VRAEM

⁴⁰ Comandos Operacionales: CON (Comando Operacional del Norte), COC (Comando Operacional del Centro), COS (Comando Operacional del Sur), COMA (Comando Marítimo), COA (Comando Operacional Aéreo), COAM (Comando Operacional de la Amazonía). Comandos Especiales: CEU (Comando Especial del Ucayali) y CE-VRAEM (Comando Especial de los valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro). Los departamentos subrayados son aquellos en los que más de un Comando Operacional o Especial comparten la responsabilidad territorial.

24	Huancavelica	Región 5- Sierra Central		CE VRAEM
25	Ayacucho	Región 5- Sierra Central		CE VRAEM
26	Ica	Región 6- Costa Central Lima	COC/COMA	
27	Callao	Región 6- Costa Central Lima	COMA	
28	<u>Ancash</u>	Región 6- Costa Central Lima	COC	
29	<u>Arequipa</u>	Región 7- Sierra Sur	COS/COMA	
30	Cusco	Región 7- Sierra Sur	COS	CE VRAEM
31	Apurímac	Región 7- Sierra Sur	COS	
32	<u>Moquegua</u>	Región 7- Sierra Sur	COS	
33	<u>Tacna</u>	Región 7- Sierra Sur	COS	
34	Puno	Región 7- Sierra Sur	COS	
35	<u>Arequipa</u>	Región 8- Costa Sur	COS/COMA	
36	<u>Moquegua</u>	Región 8- Costa Sur	COS	
37	<u>Tacna</u>	Región 8- Costa Sur	COS	

Fuente: Elaboración propia 2015.

Gráfico 6. Modelo de la propuesta para optimizar el proceso de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia 2015 basada en el Manual de Compras Qali Warma.

2. Beneficios que genera la propuesta

2.1 Beneficios de la población

La entrega oportuna de los productos por parte de los elementos de las Fuerzas Armadas en áreas rurales críticas permitirá, en primer lugar, que todos los beneficiarios tengan un acceso efectivo al PNAEQW, pudiendo alcanzar de esta manera los objetivos trazados. En segundo lugar, la participación de las Fuerzas Armadas servirá para eliminar los gastos que deben realizar los padres de familia para costear el transporte de los víveres hacia sus comunidades, incrementándose de esta manera la capacidad adquisitiva de los hogares de los alumnos beneficiarios. En tercer lugar, que los docentes que son empleados para el recojo de los víveres dediquen su tiempo al cumplimiento de su función pedagógica y/o administrativa en provecho de los educandos.

2.2 Beneficios de la Fuerza Armada

La participación de las Fuerzas Armadas permitirá:

- Consolidar la presencia del Estado en áreas rurales críticas.
- Generar economías en los montos de las licitaciones para la adquisición de productos.
- Cumplimiento del nuevo rol (Apoyo al Estado).
- Incremento de la imagen de las Fuerzas Armadas y adhesión de la población.
- Mejorar la capacidad operativa de transporte de los institutos armados.
- Incremento del nivel de capacitación del personal.

3. Análisis costo-beneficio de la propuesta

La propuesta formulada no representa costo alguno que afecte los presupuestos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ni del MIDIS. El razonamiento para la presente afirmación se basa en que las licitaciones que se lleven a cabo para cubrir los requerimientos de los Comités de Compra no considerarán los montos por flete para el transporte de los productos hacia las áreas rurales críticas que se caracterizan por el difícil acceso, toda vez que los productos deberán ser entregados por los proveedores en las instalaciones logísticas de las Fuerzas Armadas ubicadas en las capitales de departamento y provincias. Para efectos del transporte y distribución por parte de las FF.AA., estas harán uso de sus recursos y medios, teniendo en consideración que el combustible que emplean en sus unidades de transporte tiene un costo preferencial de planta, mucho menor al precio del mercado, motivo por el cual el costo de transporte de los productos alimenticios por parte de las FF.AA. hacia las áreas rurales críticas no generará costo adicional alguno, debiendo formular los requerimientos presupuestales al MIDIS para su correspondiente cobertura. Cabe mencionar que al emplearse las instalaciones logísticas de las FF.AA. tampoco se generarán costos adicionales por conceptos de custodia y almacenamiento, toda vez que estas se

encuentran debidamente organizadas y equipadas para asegurar el flujo de la cadena de suministros (Ver el anexo 17).

4. Indicadores de medición de la propuesta

Tabla 12. Indicadores de medición del empleo de las FF.AA. en apoyo al PNAEQW

N/O	INDICADOR	META		
		2016	2017	2018
1.	Porcentaje de atenciones realizadas en áreas rurales críticas en cumplimiento al cronograma de entrega de productos.	100%	100%	100%
2.	Número de reclamos formulados por los beneficiarios del PNAEQW en las áreas rurales críticas.	10	5	De 1 a 2
3.	Porcentaje de operatividad de la flota de transporte de las unidades militares encargadas de realizar la distribución de productos en las áreas rurales críticas.	80%	90%	100%
4.	Número de cursos dictados por semestre para la capacitación del personal de las FF.AA. que tomarán parte de la distribución de productos del PNAEQW.	3	3	3

Fuente: Elaboración propia 2015.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- a. La principal fortaleza del proceso de abastecimiento es su diseño, mientras que la principal debilidad es su puesta en ejecución.
- b. El proceso de abastecimiento se encuentra estandarizado a nivel nacional, lo que no permite ajustarse a las diversas realidades de cada localidad como en el caso de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.
- c. La dinámica de los abastecimientos se ve afectada por los problemas que se presentan en la distribución y almacenamiento de los productos que son entregados en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo en las áreas rurales críticas y de difícil acceso debido a las condiciones agrestes del terreno y climatológicas.
- d. La percepción de los docentes y de los padres con referencia al impacto del proceso de abastecimiento sobre los niveles de atención, asistencia, permanencia y hábitos alimenticios es positivo.
- e. Los padres de familia de los beneficiarios se ven afectados económicamente al tener que asumir costos no considerados por el PNAEQW tales como: víveres frescos, especerías, combustible de cocción, pago de cocineras (os), entre otros.
- f. La percepción de los docentes y padres de familia es negativa en cuanto a la supervisión y control que ejecuta el programa en el distrito de Acomayo.

Recomendaciones

- a. Hacer uso de los recursos y medios de las Fuerzas Armadas para realizar la distribución de productos alimenticios a los Comités de Alimentación Escolar en áreas rurales críticas.
- b. Efectivizar las medidas de supervisión y control con particular atención en las áreas rurales críticas.
- c. Que el programa considere una asignación presupuestal para gastos diversos (especerías, víveres frescos, combustibles de cocción y personal de cocineros).

De la misma manera y producto del análisis y hallazgos establecidos nos permitimos formular las siguientes recomendaciones a nivel programa:

- A través de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) Promover la participación de diferentes sectores del Estado para: (i) Implementar acciones con los Ministerios de Producción y Agricultura para fomentar la organización de los agricultores y su posterior inclusión en los mercados locales como proveedores del PNAEQW. (ii) Implementar

acciones en coordinación con el Ministerio de Salud para el monitoreo y control de la anemia y casos de enfermedades diarreicas agudas (EDA) entre los beneficiarios del PNAEQW.

- Incrementar la capacitación de los diferentes actores con particular atención en las áreas rurales haciendo empleo de capacitadores con conocimiento y dominio de la lengua originaria del lugar, así como material en dicha lengua para lograr el máximo de atención y participación por parte de los pobladores.

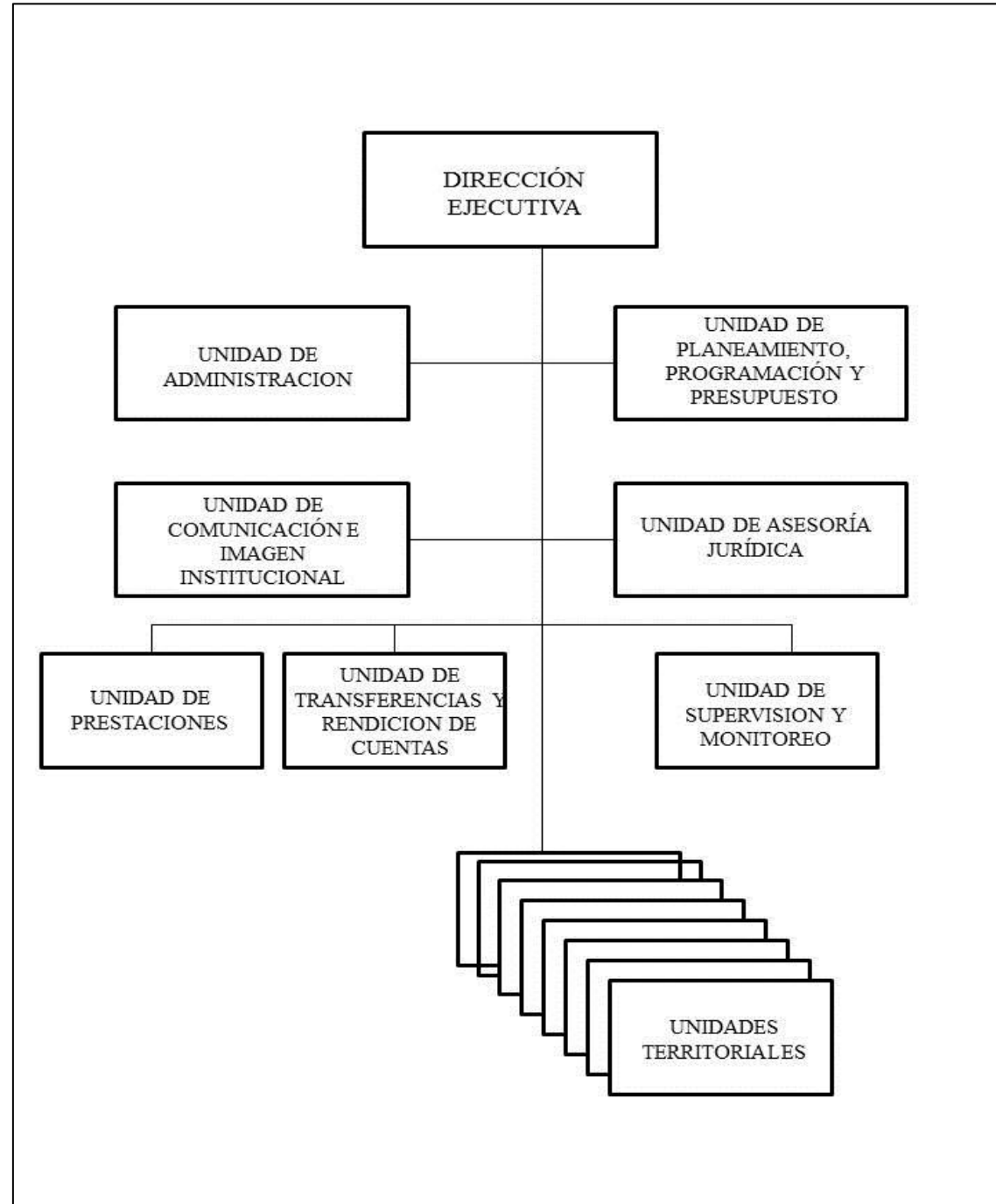
Bibliografía

- Arica, P. (2013). “Los retos de Qali Warma para alimentar a los niños en edad escolar. Los primeros pasos del Niño Vigoroso”. [En línea]. *La Revista Agraria* N° 150. CEPES. Abril 2013. Disponible en:
<<http://americalatina.landcoalition.org/sites/default/files/LRA-150web.pdf>>
- Ballou, Ronald (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. 5ta Edición. México: Editorial Pearson.
- Choque, Raúl (2012). *Planeamiento Estratégico y cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en el sector público*. Lima: INFODEM. DERRAMA MAGISTERIAL.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (2008). Manual de Doctrina Conjunta.
- Defensoría del Pueblo (2013). *Primer reporte de supervisión al funcionamiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en las instituciones educativas en zonas rurales*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- FAO (2013). *Alimentación escolar y las posibilidades de compra directa de la agricultura familiar. Estudio de caso en ocho países*. Cooperación Brasil-FAO. Fortalecimiento de Programas de Alimentación Escolar en el Marco de la Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre 2025.
- García, E. y Valencia, M (2007). *Planeación estratégica teoría y práctica*. México: Trillas.
- Gutiérrez, P. (1995). *Logística de Aprovisionamiento*. España: McGraw-Hill / Interamericana de España
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; & Baptista, Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta Edición. México: Mc Graw Hill.
- INEI (2013). “Encuesta demográfica y de salud familiar”. Disponible en:
<<https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR299/FR299.pdf>. Revisado el 19 de marzo del 2015>
- INEI (2013): “Niños (as) menores de 5 años afectados por enfermedades diarreicas agudas, según departamento”. Fecha de consulta: 24 de marzo del 2015. Tomado de
<<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>
- Kazianga, Harounan; De Walque, Damien; y Alderman, Harold (2009). “School Feeding Programs and the Nutrition of Siblings: Evidence from a Randomized Trial in Rural Burkina Faso”. *Economics Working Paper Series*. Oklahoma State University. Disponible en:
<http://spears.okstate.edu/ecls-working-papers/files/0908_Kazianga_SchoolFeeding.pdf>
- López, Daniella (2013). Programas sociales e inclusión social. Vigilar y desarrollar: la importancia de los Planes de Evaluación y Monitoreo a largo plazo en los programas sociales”. *Gestión Pública y Desarrollo*. Marzo 2013. Disponible en:

- <http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2013/mar/revges_1794.pdf>
- McEwan, Patrick (2013). “The Impact of Chile’s School Feeding Program on Education Outcomes”. *Economics of Education Review*. 32 (2013) p. 122–139. Disponible en: <<http://academics.wellesley.edu/Economics/mcewan/PDF/meals.pdf>>.
 - Meng, Xin y Ryan, Jim (2007). “Does a food for education program affect school outcomes? *The Bangladesh Case. Discussion Paper N .2557* °Bonn. IZA.
 - MIDIS (2012) *Manual de Operaciones y Funciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*.
 - MIDIS (2013). *Nota Metodológica para la Evaluación de Impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima: Dirección General de Seguimiento y Evaluación-DGSE.
 - Mintzberg, Henry (1984). *La estructuración de las organizaciones*. 4ta reimpresión. Barcelona: Editorial Ariel.
 - Mintzberg, Henry (1994). “El ascenso y caída de la planeación estratégica”. *Harvard Business Review* Enero-Febrero 1994.
 - Monterroso, E. (2000). “El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento”. Universidad Nacional de Luján. Agosto 2000. Disponible en: <<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>>
 - Qali Warma (2014). *Manual de compras*. Revisado el 22 de marzo del 2015. <<http://www.qw.gob.pe/wp-content/uploads/2013/12/MANUAL-DE-COMPRAS-FINAL.pdf>>
 - Vásquez, Enrique (2013). *Las políticas y programas sociales del Gobierno de Ollanta Humala desde la perspectiva de la pobreza multidimensional* Documento de Discusión DD/13/07. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
 - Vermeersch, Christel y Kremer, Michael (2004). *School meals, educational achievement and school competition: evidence from a randomized evaluation*. The World Bank. Disponible en <<http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-3523>>

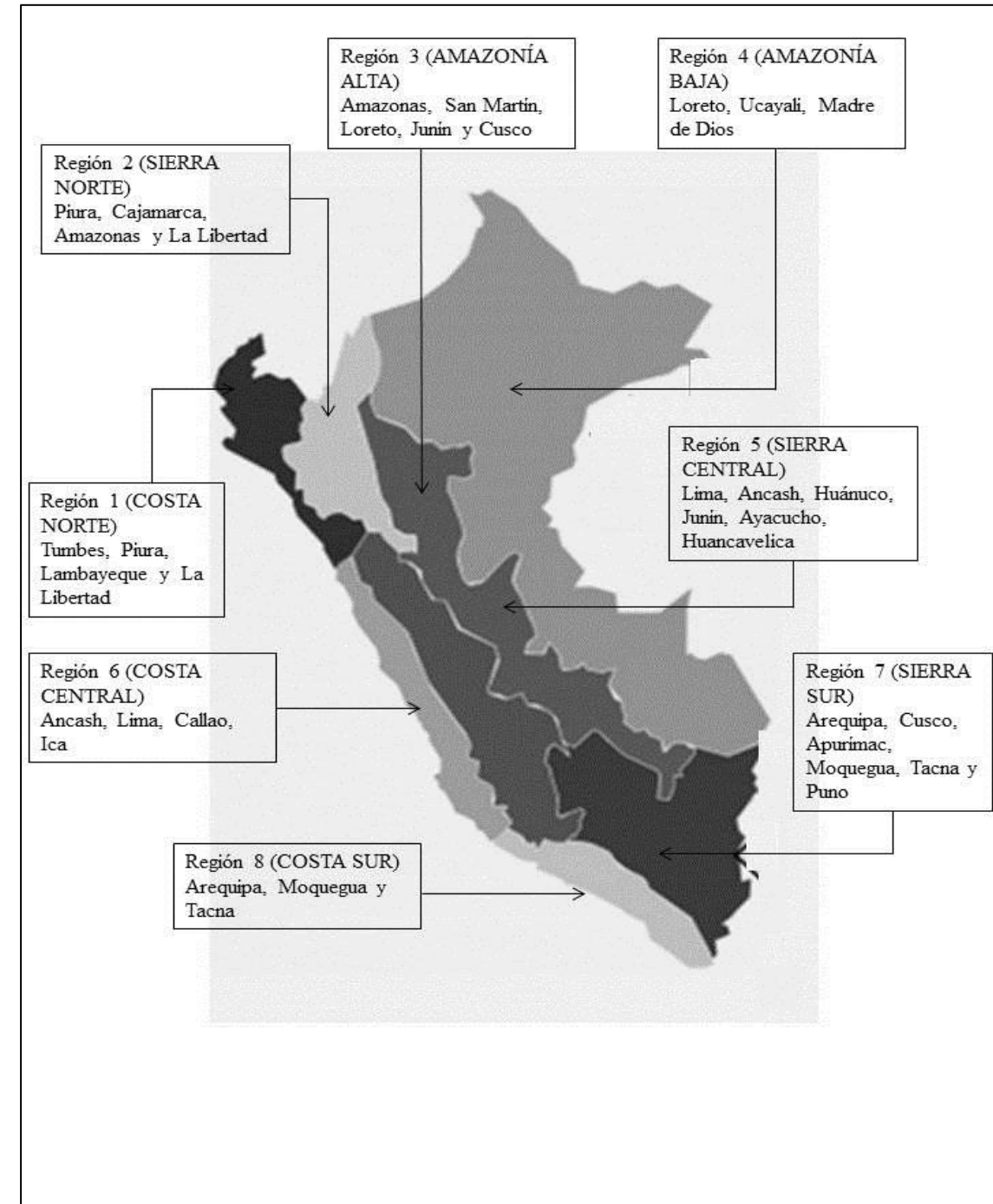
Anexos

Anexo 1. Estructura organizacional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma



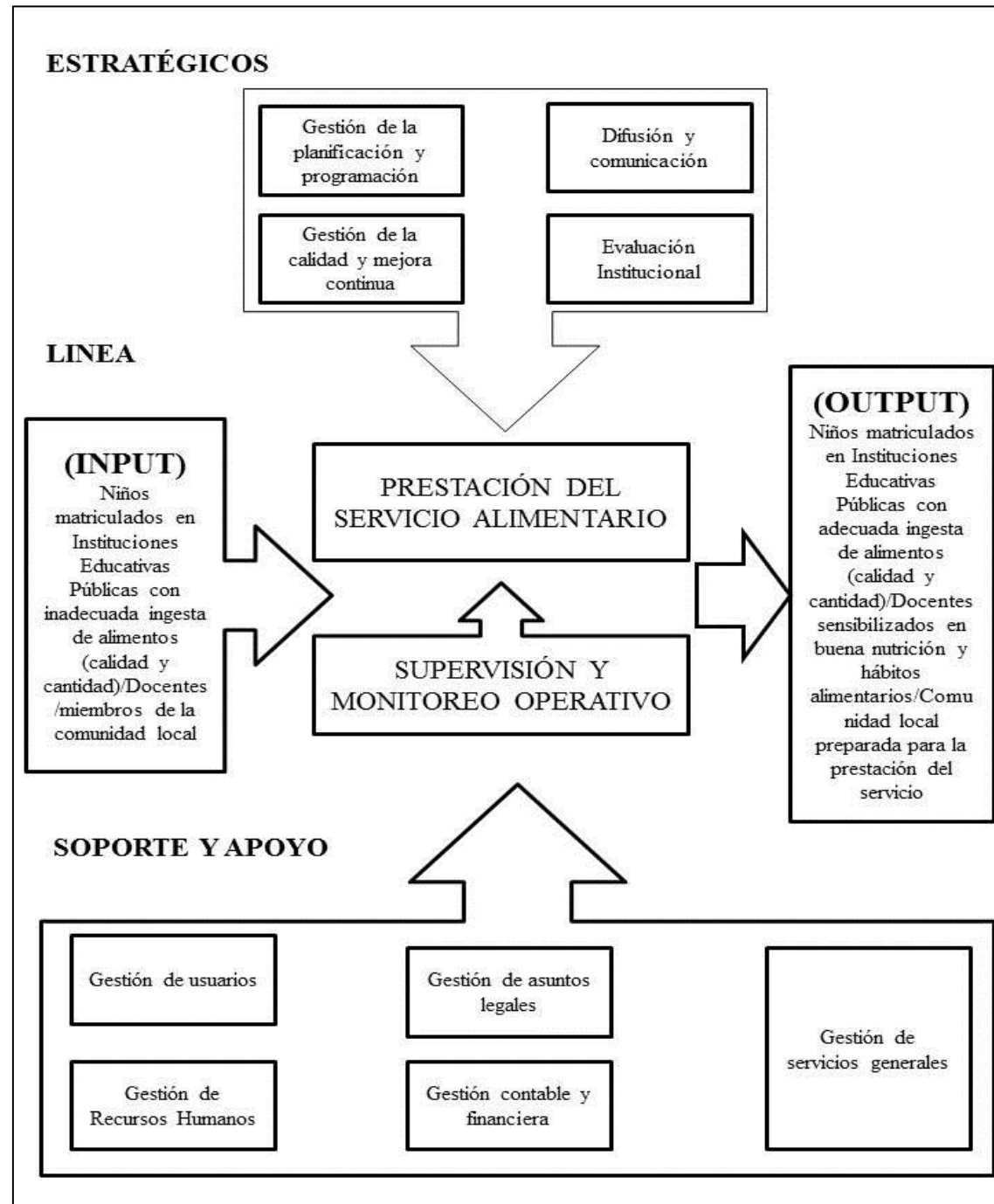
Fuente: Qali Warma.

Anexo 2. Organización Territorial



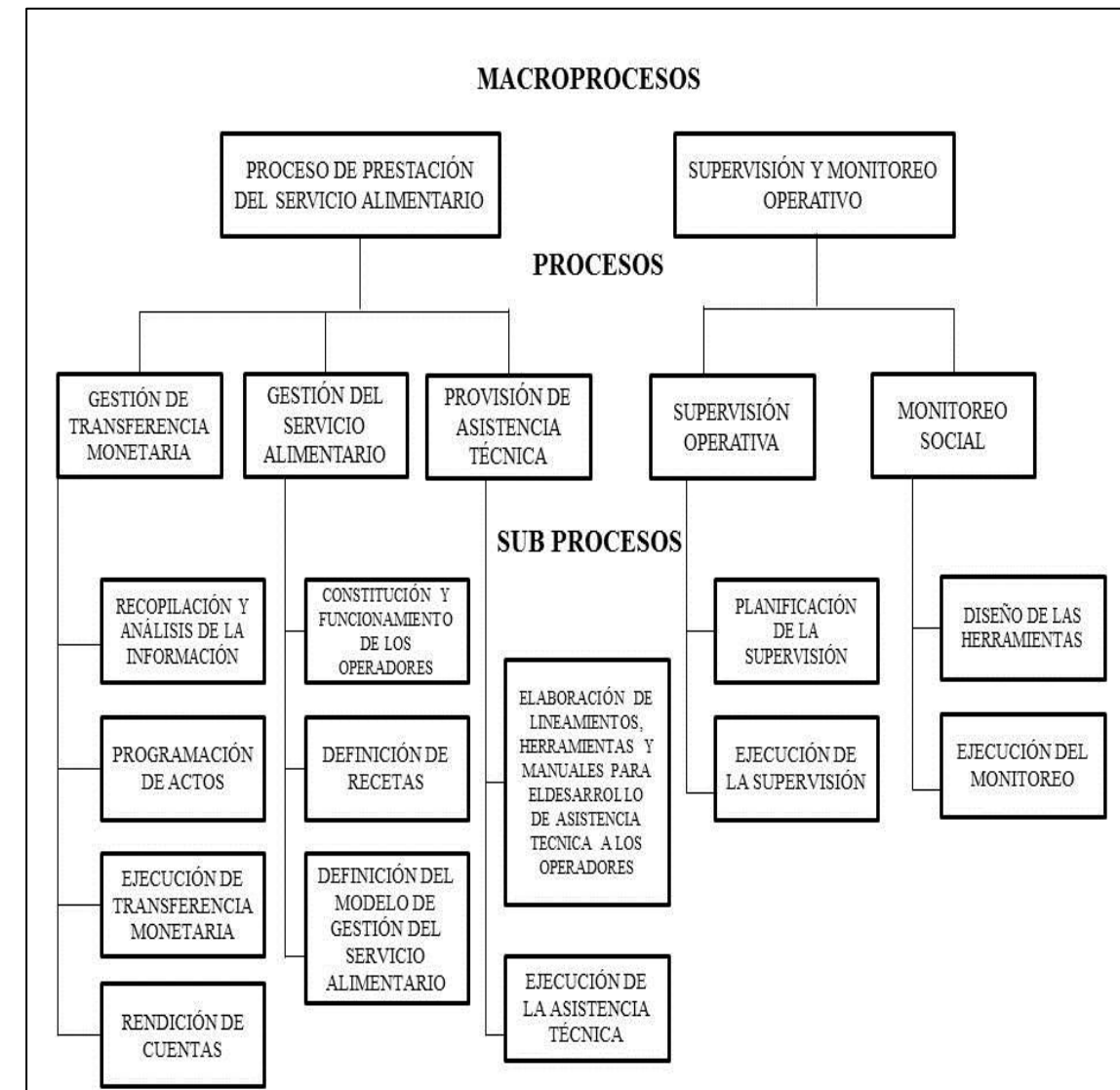
Fuente: Elaboración propia 2015 basada en el MOF del PNAEQW.

Anexo 3. Mapa de procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma



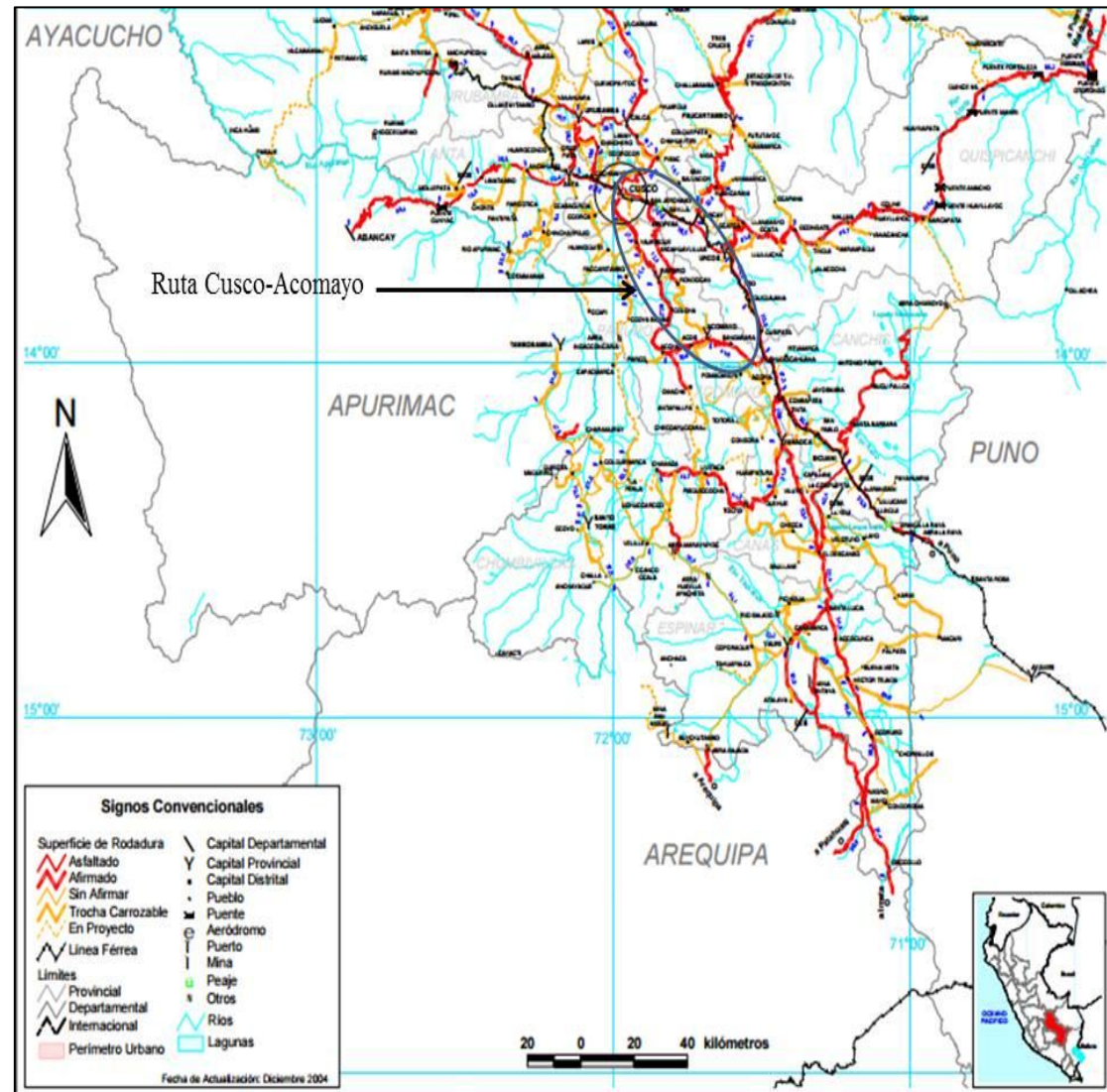
Fuente: Qali Warma

Anexo 4. Despliegue de los macroprocesos, procesos y subprocesos



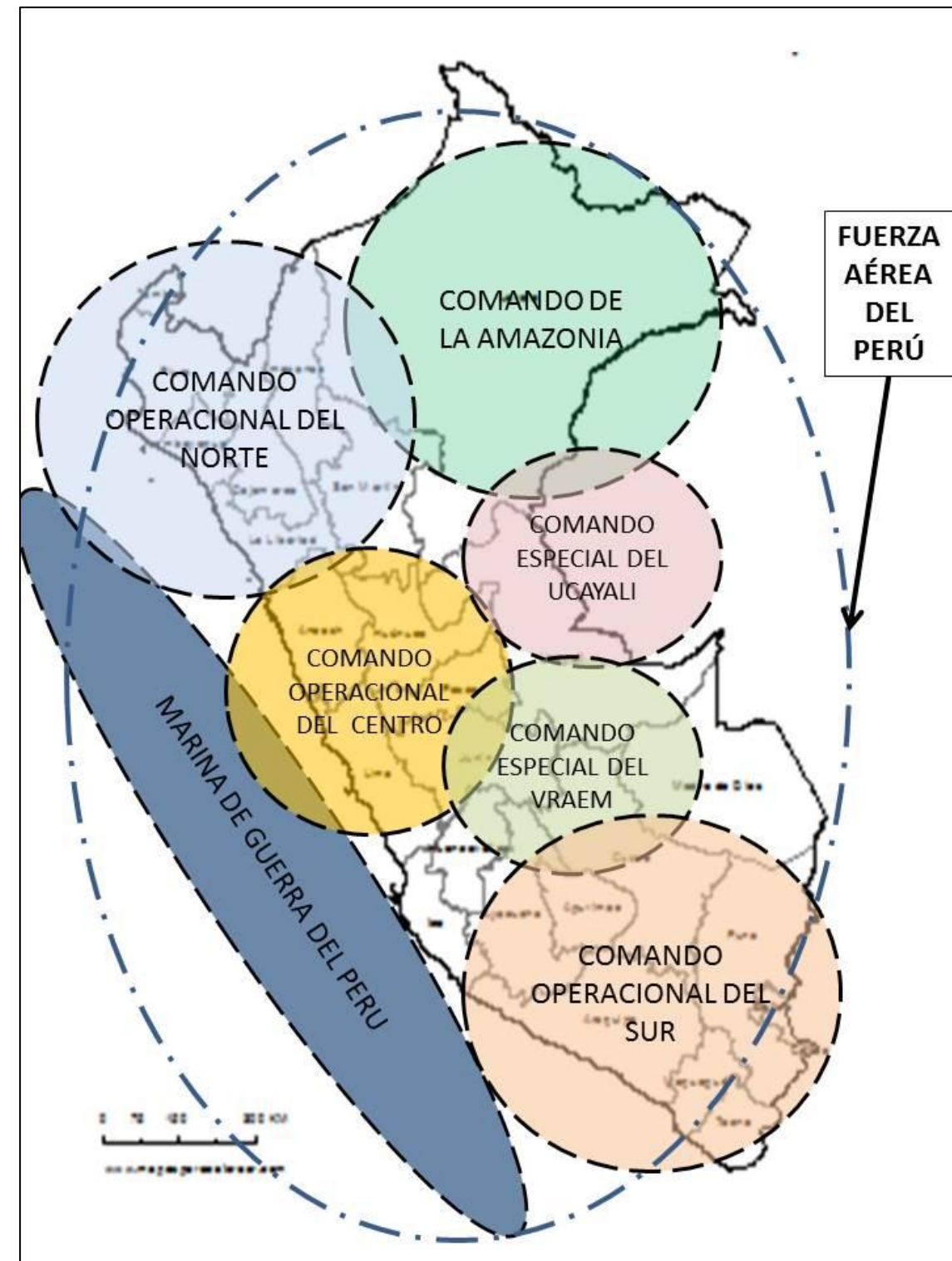
Fuente: Elaboración propia basada en el MOF Qali Warma.

Anexo 5. Red vial del Cusco



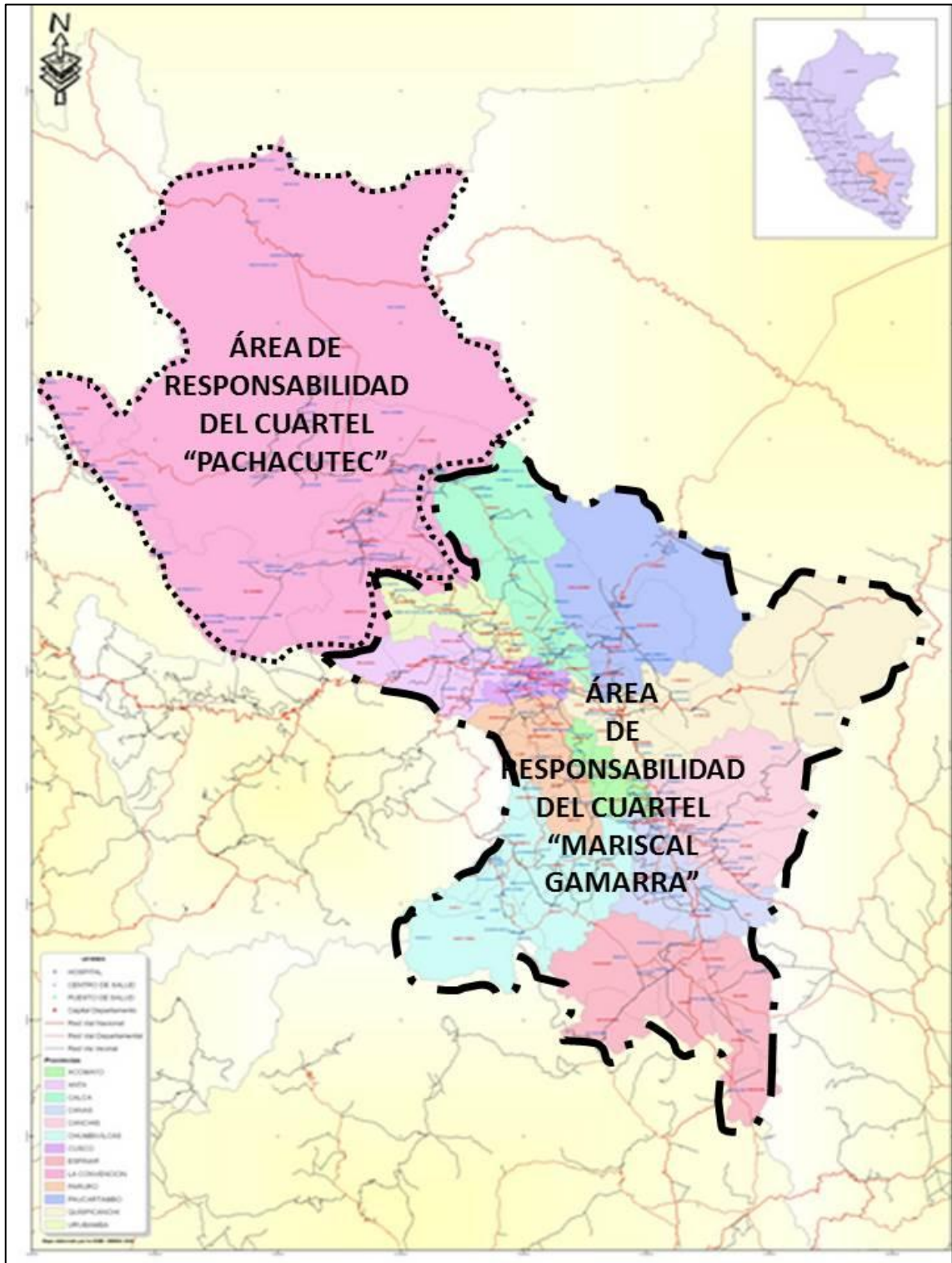
Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Anexo 6. Organización territorial de las Fuerzas Armadas del Perú



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 7. Responsabilidad territorial de las unidades militares en el Cusco



Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 8. Lista de chequeo del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

N/0	PREGUNTAS	COMITÉS ALIMENTARIOS DEL DISTRITO DE ACOMAYO										
		ACOMAYO	HUASCAR	LLACTAPAMPA QUISPILLACTA	PUICA	LAMPA	CCOLLPA	HUADHUA	LLANZAPACHACA	TUCUMARCA	ACHA ACHA	PITUMARCA
1	¿Los usuarios están de acuerdo con los recipientes en los cuales se entregan los alimentos (bebibles y sólidos)?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2	¿Existe desagrado de parte de los usuarios respecto a características de los alimentos (olor, consistencia, sabor).?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
3	¿El CAE de la institución educativa está instalado?	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
4	¿El CAE cumple con sus funciones adecuadamente?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
5	¿La Institución educativa cumple con todas las condiciones de salubridad?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
6	¿Las instalaciones de la institución educativa donde se prepara, almacena, o sirven los alimentos cumplen con las condiciones de salubridad establecidas por el Programa?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
7	¿Todos los alumnos reciben las raciones alimentarias correspondientes?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
8	¿Los alimentos que reciben los usuarios están en buen estado?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9	¿Proveedor entrega alimentos (productos o raciones) en buen estado a la institución educativa?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
10	¿El proveedor cumple con las buenas prácticas de manipulación de alimentos al momento de preparar, trasladar o servir los alimentos de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por el Programa?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
11	¿Proveedor cumple términos de entrega de alimentos establecidos en el contrato?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
12	¿Proveedor cumple especificaciones a cabalidad del contrato?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
13	¿La Entrega alimentos se da dentro del horario establecido?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
14	¿Se entrega los alimentos de acuerdo a la programación de recetas establecidas?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
15	¿Se entrega los alimentos de manera completa?	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
16	¿El comité de Alimentación Escolar (CAE) ha recibido la Guía de Supervisión y Asistencia Técnica?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
17	¿Las instalaciones de la IE donde se prepara, almacena o sirven los alimentos cumplen con las condiciones de infraestructura?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
18	¿La institución educativa recibe la modalidad asignada?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
19	¿Existe diferencia entre el número de alumnos y el número de raciones entregadas?	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
20	¿La institución educativa recibe alimentos suficientes respecto al número de alumnos?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
21	¿Usuarios presentan presunta intoxicación y/o malestar de niños por consumo de alimentos?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
22	¿Los usuarios del programa presentan malestar estomacal u otros síntomas presuntamente debido al consumo de los alimentos?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
23	¿Los usuarios u otros actores manifiestan su cuestionamiento en la selección de los proveedores?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
23	¿La preparación de los alimentos a cargo de los padres de familia es el más adecuado?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en Qali Warma.

Anexo 9. Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS								DEBILIDADES								
	La modalidad de gestión permite la participación de varios actores.	El Comité de Compras Cusco 3 se encuentra debidamente organizado.	Entrega de dos raciones diarias a los quintiles de mayor pobreza (1yII).	La ingesta de mayores calorías disminuye la probabilidad de la anemia en la población escolar.	Dos modalidades de atención: (i) Ración preparada en las zonas urbanas y (ii) productos para las zonas rurales.	Considera un componente sobre educación nutricional y práctica de buenos hábitos de alimentación.	La prestación del servicio es universal para los alumnos de inicial y primaria.	El programa se encuentra estructurado y diseñado.	La dimensión de los mercados locales no permite cubrir los requerimientos de los comités de compras.	Proveedores sin experiencia en el rubro de alimentación escolar.	La supervisión y monitoreo no llega hasta las zonas rurales.	Falta capacitar a los integrantes de los CAE y a otros actores que participan en el proceso.	La distribución llega hasta la cabeza del distrito (punto de distribución).	Los docentes de las áreas rurales dedican parte de su tiempo al control del programa en desmedro de las horas lectivas.	Los montos asignados para las raciones no están acorde con los costos de los mercados locales.	El programa no asigna fondos para gastos diarios de plaza, combustible de cocción y otros.	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO								ESTRATEGIAS DO								
La presencia del programa en la zona permite la inclusión de los pequeños agricultores como proveedores.	O1	F1, F7, F8, O2, O3, O4, O5: Consolidar los beneficios del PNAEQW en áreas rurales. F2, O1: Incrementar la participación de los mercados locales. F3, F4, F5, O2: Satisfacción de los beneficiarios F6, O2, O5: Disminuir los casos de anemia y enfermedades diarreicas agudas (EDA) en los educandos.								D1, D7, O1: Promover la participación de los pequeños agricultores como proveedores del PNAEQW D2, D3, D4, O4: Cumplir los cronogramas de capacitación en las áreas rurales D5, D6, O3, O4: Controlar el cumplimiento de las normas y disposiciones del PNAEQW D8, O5: Gestionar la asignación presupuestal para gastos diversos.							
Generar mayor permanencia y asistencia de los niños a las escuelas disminuyendo el trabajo infantil.	O2																
Genera presencia del Estado en zonas de extrema pobreza.	O3																
Genera mayor integración entre los integrantes de la comunidad educativa quienes se involucran con el control y supervisión del programa.	O4																
Mejorar los hábitos alimenticios de los educandos.	O5																
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA								ESTRATEGIAS DA								
Las condiciones meteorológicas afectan la transitabilidad en las épocas de lluvia, limitando las actividades de distribución y transporte hacia las zonas rurales.	A1	F1, F2, F8, A4, A6: Incrementar los niveles de capacitación de los actores que toman parte en el PNAEQW F3, F4, F5, F7, A1, A2, A3, A5: Emplear los medios de las FFAA para la distribución en zonas de difícil acceso. F6, A2, A5: Promover la participación de diferentes sectores del Estado.								D1, D7, A1, A2, A3, A4: Asegurar la distribución en las áreas rurales con la participación de las FFAA. D2, D3, D4, D5, A4, A6: Incrementar los niveles de capacitación de los diversos actores. D3, D6, D7, D8, A5: Optimizar los mecanismos de supervisión y control.							
No se cuenta con infraestructura adecuada para el almacenamiento de los víveres, lo que puede afectar la salud de los beneficiarios.	A2																
No existen en la zona medios de transportes adecuados para el traslado de víveres.	A3																
La flexibilización de las normas legales en lo referente a los procesos de compra afecta la calidad de los postores y de los servicios a contratarse.	A4																
Falta de intersectorialidad en la ejecución del programa.	A5																
La falta de capacitación a los actores involucrados en el proceso incrementa los riesgos de brindar un servicio de escasa calidad.	A6																
Fuente: Elaboración propia																	

Anexo 10. Ficha técnica de encuesta dirigida a los directores y profesores de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.

- Margen de error asumido : 10%
- N° de encuestados : 37 directores y profesores
- Lugar de aplicación : Distrito de Acomayo - Cusco
- Tipo de preguntas : 13 cerradas y 2 abiertas
- Número de preguntas : 15
- Escala de calificación :

Muy malo	1	[0.00% - 25.00%]
Malo	2	[0.00% - 25.00%]
Bueno	3	[0.00% - 25.00%]
Muy bueno	4	[75.00% - 100.00%]
- Periodo de ejecución : Marzo 2015

Fuente: Elaboración propia 2015

Anexo 11. Ficha técnica de encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

- Margen de error asumido : 10%
- N° de encuestados : 202 padres de familia
- Lugar de aplicación : Distrito de Acomayo - Cusco
- Tipo de preguntas : 15 cerradas
- Número de preguntas : 15
- Escala de calificación :

Muy malo	1	[0.00% - 25.00%]
Malo	2	[0.00% - 25.00%]
Bueno	3	[0.00% - 25.00%]
Muy bueno	4	[75.00% - 100.00%]
- Periodo de ejecución : Marzo 2015

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 12. Encuesta dirigida a los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

Estimados Sres. Directores y Docentes:

Actualmente un equipo de Oficiales del Ejército del Perú viene realizando un trabajo de investigación sobre el efecto del proceso de abastecimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma sobre los objetivos del mismo en el distrito de Acomayo, su colaboración es de vital importancia para poder alcanzar los objetivos del mencionado trabajo.

No	Pregunta	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno
1	Estoy convencido que el Programa de alimentación Qali Warma es:				
2	El proceso de abastecimiento del programa alimentario Qali Warma es:				
3	¿Cómo calificaría la calidad de los víveres al momento de su recepción?				
4	¿Cómo calificaría el cumplimiento de las funciones por parte del CAE?				
5	¿Cómo considera el nivel de atención de los niños luego de haber sido beneficiados por Qali Warma?				
6	¿Cómo considera el nivel de asistencia de los niños luego de haber sido beneficiados por Qali Warma?				
7	¿Cómo considera el nivel de mejora de los hábitos alimenticios de los niños luego de haber sido beneficiados por Qali Warma?				
8	La intervención del Programa alimentario Qali Warma para mejorar la calidad de vida de los alumnos es:				
9	Los alimentos preparados para los niños en calidad y cantidad son:				
10	El diseño de Qali Warma es:				
11	Pienso que la aplicación del diseño del programa alimentario Qali Warma es:				
12	¿Cómo catalogaría Ud. si se toman acciones para mejorar el proceso de abastecimiento?				
13	¿Cómo calificaría el cumplimiento de las obligaciones por parte de los proveedores?				

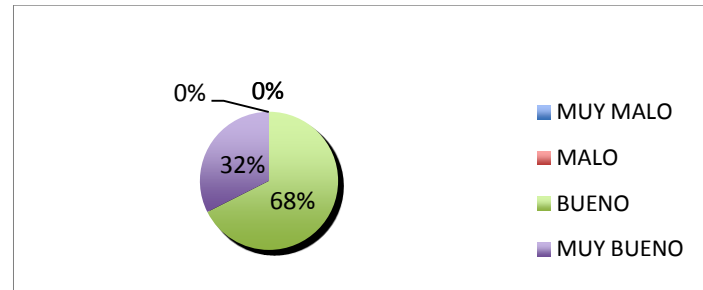
Preguntas abiertas:

- o. ¿Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para que mejore sus servicios, este sería? Comente.
- p. Desde su punto de vista ¿Qué aspecto se debe mejorar en el abastecimiento de los víveres del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

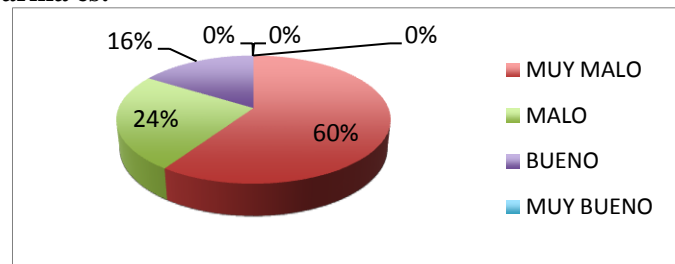
Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 13. Resultados de la encuesta dirigida a los Directores y docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

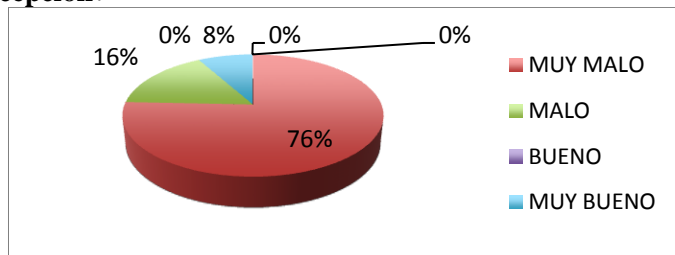
- **Estoy convencido que el Programa de alimentación Qali Warma es:**



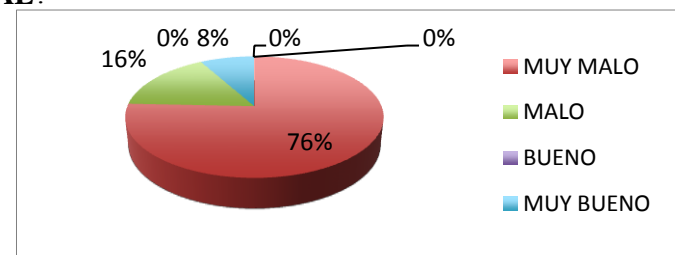
- **El proceso de abastecimiento del programa alimentario Qali Warma es:**



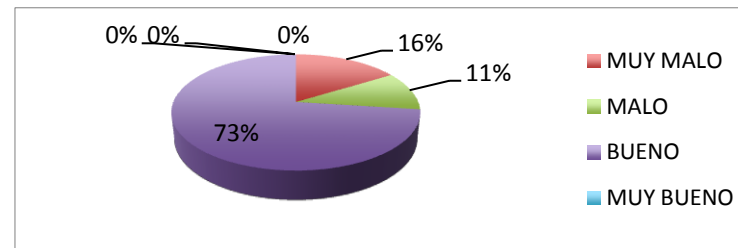
- **¿Cómo calificaría la calidad de los víveres al momento de su recepción?**



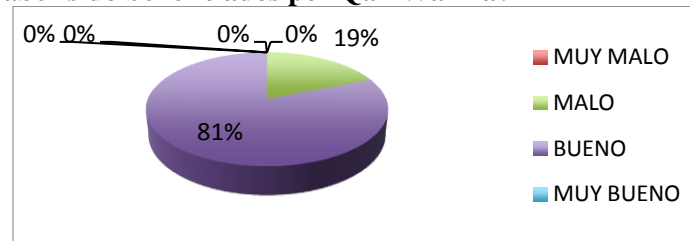
- **¿Cómo calificaría el cumplimiento de las funciones por parte del CAE?**



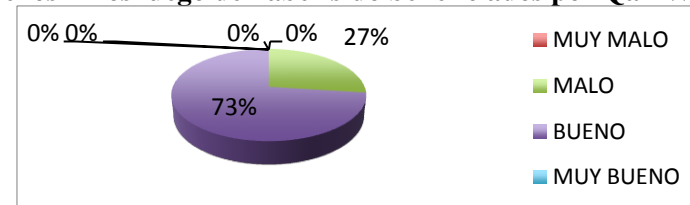
- **¿Cómo consideraría el nivel de atención de los niños luego de haber sido beneficiados por Qali Warma?**



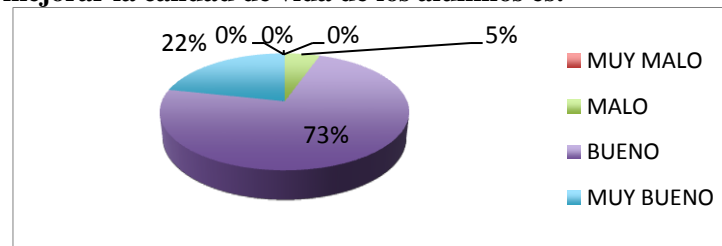
- **¿Cómo calificaría el nivel de asistencia de los niños luego de haber sido beneficiados por Qali Warma?**



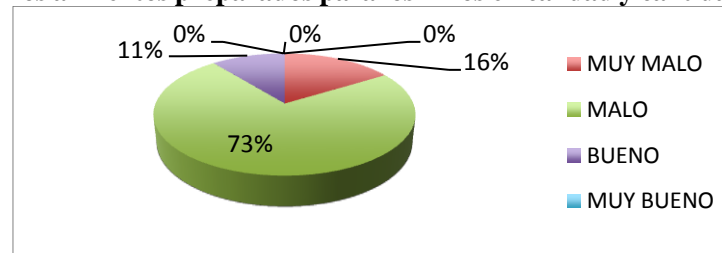
- **¿Cómo considera el nivel de mejora de los hábitos alimenticios de los niños luego de haber sido beneficiados por Qali Warma?**



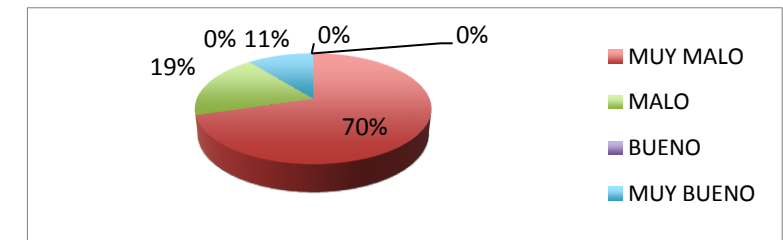
- **La intervención del Programa alimentario Qali Warma para mejorar la calidad de vida de los alumnos es:**



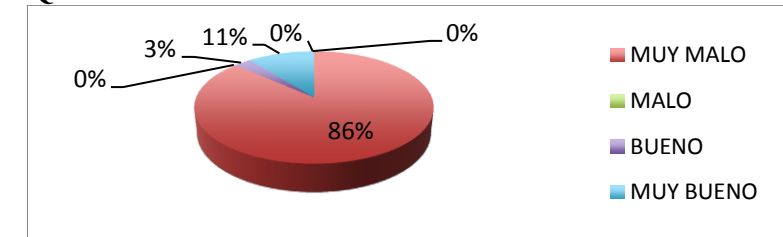
- **Los alimentos preparados para los niños en calidad y cantidad son:**



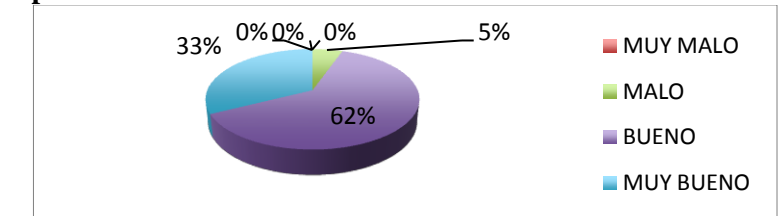
- **El diseño de Qali Warma es:**



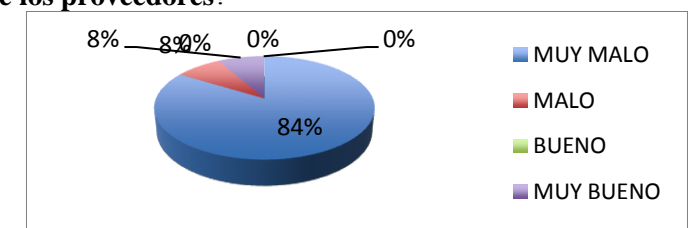
- **Pienso que la aplicación del diseño del programa alimentario Qali Warma es:**



- **¿Cómo catalogaría Ud. si se toman acciones para mejorar el proceso de abastecimiento?**



- **¿Cómo calificaría el cumplimiento de las obligaciones por parte de los proveedores?**



- **¿Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para que mejore sus servicios, este sería? Comente.**

- Respuesta N° 1: Que los alimentos sean frescos o que no sean pasados.
- Respuesta N° 2: Se deben variar los alimentos diariamente.
- Respuesta N° 3: Variedad en los productos.
- Respuesta N° 4: Supervisión en las fechas de vencimiento de los productos.
- Respuesta N° 5: Que se amplíe a secundaria.
- Respuesta N° 6: Que sería mucho mejor si se ampliara el servicio a secundaria.
- Respuesta N° 7: Que sea administrado por una persona que conozca de nutrición.
- Respuesta N° 8: Que el menú sea balanceado.
- Respuesta N° 9: Que se supervise con mayor rigor para evitar problemas posteriores.
- Respuesta N° 10: Que la buena pro se entregue a una empresa de garantía.
- Respuesta N° 11: Que se adquieran productos de la zona.
- Respuesta N° 12: Que existan mayor número de nutricionistas.

Respuesta N° 13: Que se empleen productos que no tengan preservantes y/o conservantes.
 Respuesta N° 14: Que se mejore las condiciones de almacenamiento.
 Respuesta N° 15: Que se empleen productos nativos de la zona.
 Respuesta N° 16: Que se mejoren la calidad de los productos.
 Respuesta N° 17: Que se incremente la limpieza en el manejo de los alimentos.
 Respuesta N° 18: Que se adquieran mayores productos del mercado local.
 Respuesta N° 19: Que se incremente el control de los productos.
 Respuesta N° 20: Que el personal del Estado se haga cargo de la distribución.
 Respuesta N° 21: Que se mejoren la calidad de los productos.
 Respuesta N° 22: Que exista mayor control en la entrega de los productos.
 Respuesta N° 23: Hacer que las empresas proveedoras de productos ofrezcan productos frescos y no pasados de fecha.
 Respuesta N° 24: Que se varíen los productos porque los estudiantes se hartan de la repetición.
 Respuesta N° 25: Mayor y mejor control a los proveedores.
 Respuesta N° 26: Que se mejoren las condiciones de salubridad.
 Respuesta N° 27: Que se amplíe el servicio de alimentación a los colegios del proyecto de la Jornada Escolar Completa para garantizar el éxito del programa.
 Respuesta N° 28: Que los alimentos sean balanceados y nutritivos.
 Respuesta N° 29: Que se asegure la prestación de los servicios en el área rural.
 Respuesta N° 30: Que se considere a los colegios secundarios de la Jornada Escolar Completa.
 Respuesta N° 31: Que se mejoren las condiciones de almacenamiento.
 Respuesta N° 32: Que la capacitación se incremente en las áreas rurales.
 Respuesta N° 33: Que se incremente la salubridad en el manejo de alimentos.
 Respuesta N° 34: Que se cambien a los proveedores.
 Respuesta N° 35: Que el Estado realice la distribución.
 Respuesta N° 36: Que se cambie el menú.
 Respuesta N° 37: Mayor y mejor control con las compras y los Comités de Compras.

¿Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar algún aspecto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para que mejore sus servicios, este sería? Comente.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE RESPUESTAS
ALIMENTOS FRESCOS	4
ALIMENTOS VARIADOS	3
SUPERVISIÓN	6
AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA	5
EMPLEO DE NUTRICIONISTA	6
MEJORES PROVEEDORES	2

PRODUCTOS DE LA ZONA	3
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	2
CONDICIONES DE SALUBRIDAD	3
DISTRIBUCION A CARGO DEL ESTADO	2
CAPACITACIÓN	1
TOTAL	37

Fuente: Elaboración propia 2015.

• Desde su punto de vista ¿Qué aspecto se debe mejorar en el abastecimiento de los víveres del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

Respuesta N° 1: Que se deben adquirir productos de mayor valor nutritivo.
 Respuesta N° 2: Se deben priorizar productos de buena calidad y de preferencia de la zona.
 Respuesta N° 3: Que se cumplan las especificaciones como la fecha de vencimiento de los productos que se adquieren.
 Respuesta N° 4: Que se implementen mejores estrategias para la selección de los proveedores.
 Respuesta N° 5: Que se considere una mayor diversidad en la adquisición de alimentos para poder brindar menús variados.
 Respuesta N° 6: Que sería mucho mejor si los productos llegasen a tiempo.
 Respuesta N° 7: Que los mecanismos de control cumplan con sus funciones.
 Respuesta N° 8: Que las Comisiones de las Instituciones Educativas cumplan con sus funciones de mejor manera.
 Respuesta N° 9: Que se mejoren las condiciones de almacenamiento.
 Respuesta N° 10: Se mejore la supervisión y control de los proveedores.
 Respuesta N° 11: Que se supervise en forma permanente.
 Respuesta N° 12: Que una Institución mejor organizada se haga cargo de la distribución.
 Respuesta N° 13: Que exista control sobre los productos que se adquieren.
 Respuesta N° 14: Que se mejore las condiciones de almacenamiento fuera del alcance de roedores y otros animales.
 Respuesta N° 15: Que se empleen personas capacitadas y con valores éticos.
 Respuesta N° 16: Que se mejoren la calidad de los productos.
 Respuesta N° 17: Que se adquieran productos de la zona.
 Respuesta N° 18: Que se verifique el internamiento de los productos.
 Respuesta N° 19: Que se incremente el control de los productos.
 Respuesta N° 20: Que la distribución sea oportuna.
 Respuesta N° 21: Que se mejoren la calidad de los productos verificándose que tengan Registro Sanitario.
 Respuesta N° 22: Que se mejore el almacenamiento de los víveres.
 Respuesta N° 23: Que se mejore el control de calidad.

Respuesta N° 24: Que se empleen productos ecológicos que se producen en la localidad.
 Respuesta N° 25: Que se adquieran productos que tengan todos sus registros en regla.
 Respuesta N° 26: Que los productos que se adquieran permitan preparar alimentos balanceados.
 Respuesta N° 27: Que se evite comprar conservas y enlatados.
 Respuesta N° 28: Que exista mayor control de los almacenes.
 Respuesta N° 29: Que se dé cumplimiento a las especificaciones técnicas.
 Respuesta N° 30: Se cambie el método de selección de los proveedores.
 Respuesta N° 31: Que se verifique si los proveedores tienen experiencia.
 Respuesta N° 32: Que exista mayor control sobre los comités de compra.
 Respuesta N° 33: Que la distribución la realice el Estado.
 Respuesta N° 34: Mayor control sobre el Comité de Compras.
 Respuesta N° 35: Se mejoren las condiciones de almacenamiento.
 Respuesta N° 36: Que los profesores no recojan los víveres.
 Respuesta N° 37: Que las entregas lleguen hasta las zonas rurales.

Desde su punto de vista ¿Qué aspecto se debe mejorar en el abastecimiento de los víveres del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?

CATEGORÍAS	NÚMERO DE RESPUESTAS
VALOR NUTRITIVO	2
CONSUMO DE PRODUCTOS DE LA ZONA	4
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	2
CALIDAD DE LOS PROVEEDORES	4
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	1
MEJOR DISTRIBUCION	6
SUPERVISIÓN Y CONTROL	13
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	4
CAPACITACIÓN	1
TOTAL	37

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 14. Encuesta dirigida a los padres de familia de las Instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Acomayo.

Estimados Sres. Padres de Familia:

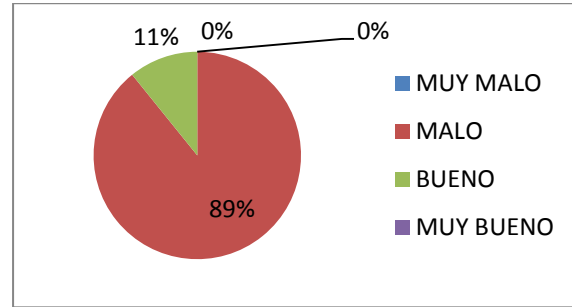
Actualmente un equipo de Oficiales del Ejército del Perú viene realizando un trabajo de investigación sobre el efecto del proceso de abastecimiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma sobre los objetivos del mismo en el distrito de Acomayo, su colaboración es de vital importancia para poder alcanzar los objetivos del mencionado trabajo.

	PREGUNTAS	Muy mala	Mala	Buena	Muy Buena
1	La infraestructura del lugar donde se almacenan los víveres es:				
2	La calidad del servicio del programa alimentario Qali Warma es:				
3	Los beneficios que ofrece el programa alimentario Qali Warma son:				
4	La calidad de los productos que recibe tu hijo del programa alimentario Qali Warma es:				
5	¿Cómo calificarías el nivel de atención de tu hijo (rendimiento escolar) en la Institución Educativa, después de haberse beneficiado con los productos del programa alimentario Qali Warma?				
6	¿Cómo calificarías el nivel de asistencia de tu hijo, después de haberse beneficiado con los productos del programa alimentario Qali Warma?				
7	¿Cómo calificarías los hábitos alimentarios que ha desarrollado tu hijo después de haberse beneficiado con los productos del programa alimentario Qali Warma?				
8	El cumplimiento de las funciones del CAE es:				
9	El diseño del PNAEQW es:				
10	La ejecución del programa alimentario Qali Warma es:				
11	El proceso de abastecimiento del PNAEQW es:				
12	El cumplimiento de los compromisos de los proveedores del programa alimentario Qali Warma es:				
13	El menú que recibe diariamente tu hijo en calidad y cantidad es:				
14	El nivel de participación de la comunidad en el PNAEQW es:				
15	Los objetivos del PNAEQW son:				

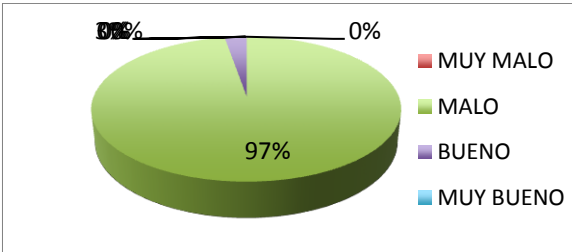
Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 15. Resultados de la encuesta dirigida a los padres de familia de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Acomayo

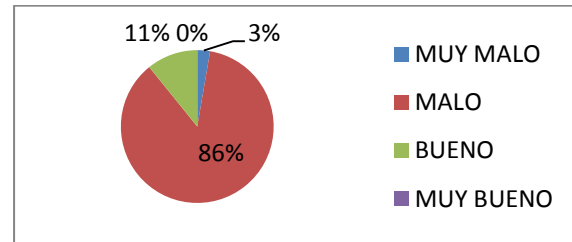
- **La infraestructura en la que se almacenan los víveres es:**



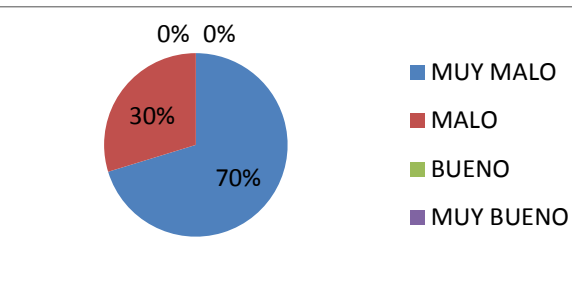
- **La calidad del servicio del programa alimentario Qali Warma es:**



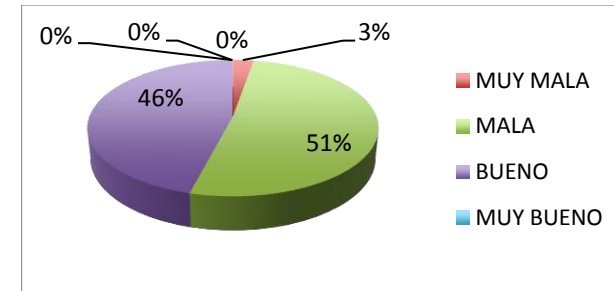
- **Los beneficios que ofrece el programa alimentario Qali Warma son:**



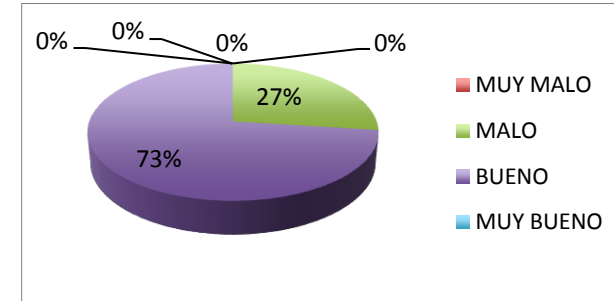
- **La calidad de los productos que recibe tu hijo del programa alimentario Qali Warma es:**



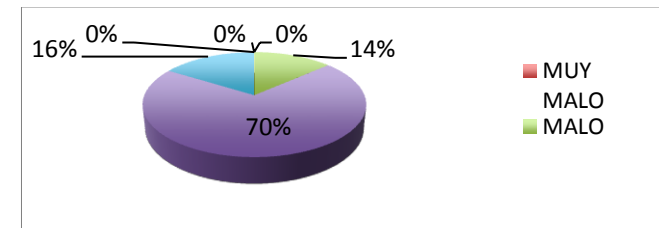
- **¿Cómo calificarías el nivel de atención de tu hijo (rendimiento escolar) en la Institución Educativa, después de haberse beneficiado con los productos del programa alimentario Qali Warma?**



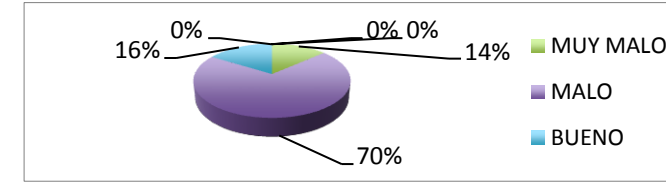
- **¿Cómo calificarías el nivel de asistencia de tu hijo, después de haberse beneficiado con los productos del programa alimentario Qali Warma?**



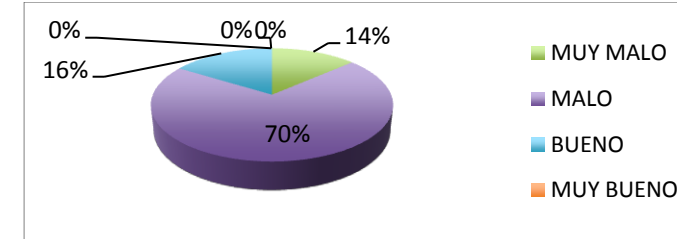
- **¿Cómo calificarías los hábitos alimentarios que ha desarrollado tu hijo después de haberse beneficiado con los productos del programa alimentario Qali Warma?**



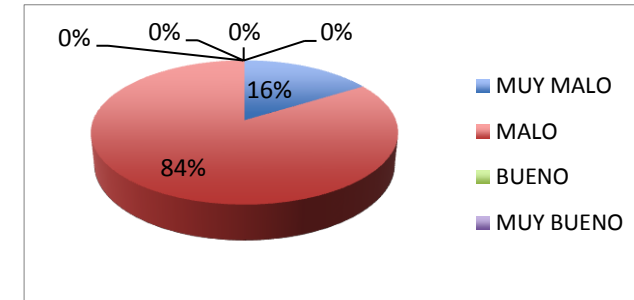
- **El cumplimiento de las funciones del CAE es:**



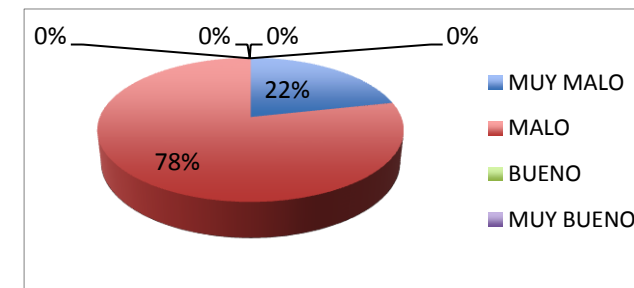
- **El diseño del PNAEQW es:**



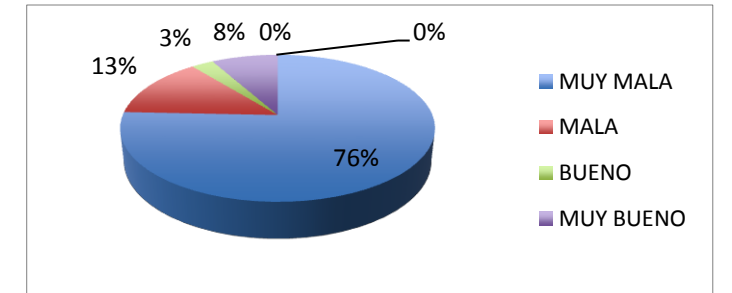
- **La ejecución del PNAEQW es:**



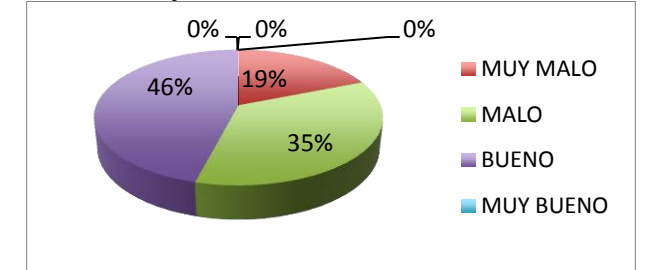
- **El proceso de abastecimiento del PNAEQW es:**



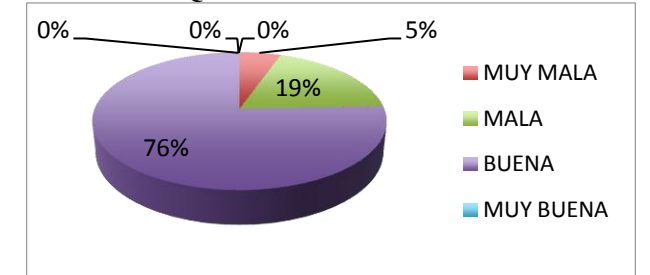
- **El cumplimiento de los compromisos de los proveedores del programa alimentario Qali Warma es:**



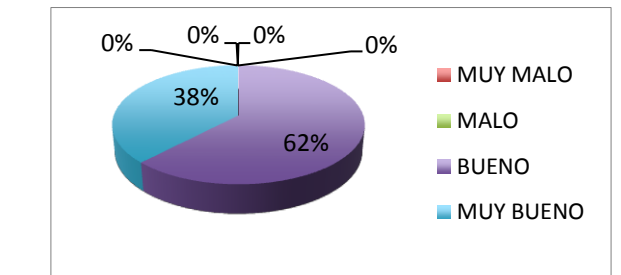
- **El menú que recibe diariamente tu hijo en calidad y cantidad es:**



- **El nivel de participación de la comunidad en el PNAEQW es:**



- **Los objetivos del PNAEQW son:**



Anexo 16. Proyecto de Directiva del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas para el apoyo en la distribución de víveres del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

“DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ”

“AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN”



MINISTERIO DE DEFENSA
COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS
JEFATURA

PROYECTO

DIRECTIVA N° -15 JCCFFAA/D-1/DAC

DIRECTIVA PARA LA EJECUCIÓN DE LA CAMPAÑA “APOYO EN LA DISTRIBUCION DE VIVERES EN AREAS CRITICAS AL PROGRAMA NACIONAL ALIMENTARIO QALI WARMA” (PNAEQW).

Ejemplar N°
*COMANDO CONJUNTO
DE LAS FUERZAS AR-
MADAS
1ra DIEMCFFAA*

Lima,

Referencias:

- Directiva N° XXX-15/JCCFFAA/D-1/DAC.
- Resolución 295/CCFFAA/D-5/ Capacidades Militares Conjuntas del CCFFAA (Apoyo al Desarrollo Nacional)
- Roles estratégicos de las FFAA del Perú
- Programa de intervención Multisectorial del Gobierno Central en los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) 2012 – 2016.
- Directiva N° 016 CCFFAA/D-5/PLMTO, Directiva de Planeamiento Estratégico Operacional Conjunto para la lucha contra el terrorismo y otras amenazas, en el campo militar y policial en el ámbito de responsabilidad del Comando Especial del VRAEM, de fecha 07 de noviembre del 2013.
- Presupuesto AF – , del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

ORGANISMOS INVOLUCRADOS

- INTERNOS
 - Primera División del Estado Mayor Conjunto (1ra DIEMCFFAA)
 - Segunda División del Estado Mayor Conjunto (2da DIEMCFFAA)
 - Tercera División del Estado Mayor Conjunto (3ra DIEMCFFAA)
 - Oficina de Prensa e Imagen Institucional
- EXTERNOS
 - Ministerio de Desarrollo e inclusión Social
 - Comando Especial del VRAEM
 - CON
 - COMA
 - COAM
 - CEU
 - COS
 - COC
 - COA
 - CODA

1.- SITUACIÓN GENERAL

- El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) tiene como objetivo general garantizar un servicio alimentario para niñas y niños de instituciones educativas públicas, tiene los siguientes objetivos específicos:
 - Garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven.
 - Contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases favoreciendo su asistencia y permanencia
 - Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa.

- b. El programa presta servicio alimentario a los niveles inicial y primario de la educación básica regular y en caso que la población estudiantil se ubique en los quintiles I y II de pobreza se considerará el ampliar el servicio al nivel secundario.
- c. El Artículo 171 de la Constitución Política, establece que las Fuerzas Armadas participaran en el desarrollo económico y social del país, siendo las acciones de apoyo a la comunidad una de las formas en que las Fuerzas Armadas contribuyen directamente a integrar a aquellas poblaciones donde el Estado tiene limitaciones objetivas para desarrollar sus actividades.
- d. La Directiva N° 01-2010 de Seguridad y Defensa Nacional del CSN, Julio 2010, establece en sus lineamientos de política lo siguiente:
- Impulsar activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de países vecinos.
 - Impulsar la enseñanza de los conceptos de Seguridad Nacional en todos los niveles del Sistema Educativo Nacional.
 - Proteger y conservar el medio ambiente, el desarrollo de la Amazonia, la Antártida y fomentar la integración nacional.
 - Coadyuvar al fomento de la inversión nacional y extranjero.
 - Las Fuerzas Armadas deben participar en actividades de desarrollo nacional proyectos de infraestructura terrestre, actividades productivas acuáticas y facilidades de transporte aéreo como brazo complementario del estado en aquellas actividades en las que la empresa privada no participa por no significarle un adecuado nivel de rentabilidad ya sea por la lejanía de la zona de trabajo o por la inexistencia o malas condiciones de las vías de comunicación actuales. (Actividad empresarial subsidiaria por parte del Estado).
 - Se deberán considerar proyectos de inversión para las Fuerzas Armadas que contemplen compensaciones industriales y sociales (OFFSET) los mismos que permitan traer tecnología moderna al país, así como incrementar la tasa de empleo a la población.
 - Estas actividades son efectuadas directamente por cada Institución Armada. Con el esfuerzo de las mismas, en función a sus capacidades terrestres, acuáticas, y aéreas, el Estado debe estar en posibilidad de materializar su presencia en los lugares más recónditos del país, debiendo particularmente reforzar su acción en las fronteras concretando Proyectos de Fronteras vivas que permitan la evaluación progresiva de polos de desarrollo que a su vez incorporen al aparato productivo nacional la zona más alejada del país.
- e. El CCFFA mediante Resolución 295 CCFFAA/D-/PE del 12 de Setiembre del 2014, aprueba siete capacidades Militares Conjuntas Generales dentro de ellas considera “Apoyo al Estado” y Sub área “Apoyo al Desarrollo Nacional”
- f. Dentro de los Roles Estratégicos en los que pueden emplear las Fuerzas Armadas en el Apoyo al Desarrollo, estas pueden hacerlo como uno de los elementos disponibles del gobierno nacional para contribuir a compensar las ineficiencias de la actividad económica de manera subsidiaria en la ejecución de proyectos de infraestructura, de obras de apoyo a la comunidad de asentamiento rural fronteriza y de acción cívica.
- g. Actualmente el gobierno ha adoptado como política de Estado, la lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas (TID) y el terrorismo, en las cuencas de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro y río Urubamba (La Convención), para lo cual viene replanteando la Estrategia de Intervención Integral en dicha zona a través de la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial para la pacificación y el Desarrollo Económico Social del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (CODE-VRAEM) y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, entidades que mediante un trabajo coordinado y directo permitirán que las actividades socioeconómicas y las acciones militares se desarrollen para alcanzar los objetivos y metas propuestos, de acuerdo a lo establecido en las referencias (a), (b) y (c).
- h. El Estado, a través del Programa de Intervención VRAEM 2012-2016, ha establecido cuatro ejes de acción como parte de la política integral de desarrollo e inclusión social en las cuencas de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro y río Urubamba (La Convención), los cuales son: lucha contra la pobreza, lucha contra la desigualdad, lucha contra el tráfico ilícito de drogas y las bandas criminales; y la lucha contra el terrorismo.
- i. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en coordinación con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), realizará el lanzamiento de la campaña “apoyo en la distribución de víveres en Áreas Críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar “QALI WARMA”.
- j. La operación “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”, consistirá en la entrega de víveres a las Instituciones Educativas integrantes del PNAEQW ubicadas en áreas rurales con vías de difícil acceso haciendo uso de sus medios materiales y humanos con presupuesto proporcionado por el MIDIS, para lo cual, los miembros de las Fuerzas Armadas previa capacitación realizarán las coordinaciones del caso las Organizaciones del Programa Alimentario de su ámbito de responsabilidad, según el Anexo “A” de la presente directiva.
- k. La ejecución de la presente Directiva no generará ningún costo presupuestal al CCFFAA ni a sus elementos componentes.

2.- OBJETIVO

Normar la participación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Instituciones Armadas, CCOO y CCEE en el planeamiento, organización, supervisión y ejecución de la Operación “APOYO EN LA DISTRIBUCION DE VIVERES EN ÁREAS CRÍTICAS AL PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA” en el ámbito Nacional.

3.- FINALIDAD

Apoyar y facilitar el traslado víveres del PNAEQW del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) a las

diferentes Instituciones Educativas ubicadas en áreas críticas de difícil acceso ubicadas en el ámbito de los CCOO y CCEE para contribuir con el proceso de abastecimiento permitiendo un apoyo adecuado y oportuno a las poblaciones beneficiarias del programa, promoviendo el acercamiento de las Fuerzas Armadas hacia la población, contribuyendo con la política de inclusión social dispuesta por el Señor Presidente Constitucional de la República y Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas; ganar la adhesión de la población y recuperar el apoyo de los Comités de Autodefensa en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico que viene llevando a cabo el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en zonas declaradas en Estado de Emergencia.

4.- EJECUCIÓN

a. Disposiciones Generales

Operación: "Distribución de víveres"

- (1) Conforme a lo dispuesto los respectivos Comandos Militares deberán tomar contacto con los Directores de las UGEL para coordinar aspectos de detalle, identificar las instituciones de difícil acceso apoyar, ayudar y asegurar que la distribución de víveres no perecibles se realice antes de cada fin de mes
- (2) Los CCOO y CCEE en coordinación con los funcionarios del PNAEQW presentaran los requerimientos necesarios para poder cumplir con los objetivos dispuestos. El CCFFAA a través del 1º DIEMFA consolidará los requerimientos para ser considerados en el presupuesto respectivo.
- (3) Los respectivos Comandos Militares, deberán dar cuenta oportunamente de las dificultades existentes dando cuenta de las acciones adoptadas para lograr para el cumplimiento de las disposiciones respecto a esta operación.

b. Disposiciones Específicas

(1) COMANDOS OPERACIONALES

1. Comando Operacional Norte (CON)

Ámbitos de responsabilidad

1. Departamento de Tumbes.
2. Departamento de Piura.
3. Departamento de Lambayeque.
4. Departamento de La Libertad.
5. Departamento de Cajamarca.
6. Departamento de Amazonas.
7. Departamento de Ancash, menos los Distritos de Chimbote, Nuevo Chimbote y Coishco, de la Provincia de Santa; asignados al COMA.
8. El distrito de Huacrachuco de la provincia de Marañón y el distrito de Huacaybamba de la provincia de Huacaybamba, del departamento de Huánuco.

2. Comando Operacional Centro (COC)

Ámbitos de responsabilidad

1. Departamento de Lima, menos la Provincia Constitucional del Callao y los distritos de Ancón, Santa Rosa, Puente Piedra, San Miguel y Magdalena; (asignados al COMA), así como, San Borja y Santiago de Surco, de la provincia de Lima; (asignados al COA).
2. Departamento de Ica, menos el distrito de Marcona, de la provincia de Nazca; (asignados al COMA).
3. Departamento de Huánuco, menos la Provincia de Puerto Inca; (asignado al CEU), el distrito de Huacrachuco, de la provincia de Marañón y el distrito de Huacaybamba, de la provincia de Huacaybamba; (asignado al CON).
4. Departamento de San Martín.
5. Distrito de Yurimaguas, de la provincia de Alto Amazonas, del departamento de Loreto.

3. Comando Operacional Sur (COS)

Ámbitos de responsabilidad

1. Departamento de Arequipa.
2. Departamento de Moquegua.
3. Departamento de Tacna.
4. Departamento de Puno.
5. Departamento de Apurímac.
6. Departamento de Madre de Dios.
7. Departamento del Cusco, menos los distritos de Pichari, Kimbiri y Vilcabamba, de la provincia de La Convención; asignados al CE-VRAEM.

4. Comando Operacional Marítimo (COMA)

Ámbitos de responsabilidad

1. Distrito de Paita, de la provincia de Paita, del departamento de Piura
2. Distrito de Sechura, de la provincia de Sechura, del departamento de Piura
3. Distritos de Islay y Mollendo, de la provincia de Islay, del departamento de Arequipa.
4. Distrito de Marcona, de la provincia de Nazca, del departamento de Ica.

5. Comando Operacional Aéreo (COA)

Ámbitos de responsabilidad

1. Los distritos de San Borja y Santiago de Surco, en la provincia de Lima, del departamento de Lima.
2. El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, en la Provincia Constitucional del Callao.

6. Comando Operacional de la Amazonía (COAM)

Ámbitos de responsabilidad

Departamento de Loreto, menos la provincia de Ucayali; asignados al CEU y el distrito de Yurimaguas de la provincia de Alto Amazonas; asignados al COC.

(2) COMANDOS ESPECIALES

1. Comando Especial del valle de los ríos Ene – Apurímac - Mantaro (CEVRAEM)

Ámbito de responsabilidad

1. Departamento de Pasco.
2. Departamento de Junín, menos las localidades de Colonia, Rateri, Shiriatarí, Alegre, Misión Ivotsoteni, Núñez, Pedro López, Montes y Poyeni del distrito de Río Tambo de la provincia de Satipo; asignados al CEU.
3. Departamento de Huancavelica.
4. Departamento de Ayacucho.
5. Distritos de Pichari, Kimbiri y Vilcabamba, de la provincia de La Convención, del departamento del Cusco.

2. Comando Especial Ucayali (CEU)

Ámbito de responsabilidad

1. Departamento de Ucayali
2. Provincia de Puerto Inca, del departamento de Huánuco.
3. Provincia de Ucayali, del departamento de Loreto.
4. Localidades de Colonia, Rateri, Shiriatarí, Alegre, Misión Ivotsoteni, Núñez, Pedro López, Montes y Poyeni, del distrito de Río Tambo, de la provincia de Satipo, departamento de Junín.

(3) Jefe de la Primera División de Estado Mayor Conjunto - 1ra DIEMCFFAA

- (a) Ejecutará el planeamiento, organización, supervisión, ejecución y control de la participación del Comando Conjunto, Instituciones Armadas, sectores y organismos no militares; en la Operación “Distribución de víveres”, para lo cual, recibirá el apoyo oportuno del personal de Asuntos Civiles de los CCOO y CEE.
 - (b) Gestionará ante la 3ra División del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, la asignación de horas de vuelo de helicóptero solo en casos de suma urgencia (huaycos, deslizamiento de tierras, inundaciones, etc.), con la finalidad que los víveres lleguen oportunamente a las Instituciones Educativas.
 - (c) Realizará las coordinaciones con personal civil responsable de la distribución de los víveres, recabando los reportes de esta actividad.
 - (d) Consolidará los informes que formulen las Divisiones del Estado Mayor y Oficinas autónomas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas comprometidas y formulará el Informe Mensual del “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”.
- (4) Jefe de la Segunda División de Estado Mayor Conjunto - 2da DIEMCFFAA
- (a) Realizará el estudio de inteligencia en relación a los lugares donde se realizarán las actividades de la Operación “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”, situación que incluye reconocimiento previo e informe respectivo, considerando los siguientes aspectos:
 1. Itinerario probable para el desplazamiento, despliegue y repliegue del convoy.
 2. Situación actual de inteligencia en la zona, que incluye los factores terrorismo (enemigo, terreno y condiciones meteorológicas), poblacional y conflictos sociales.
 3. Medidas de seguridad a tener en cuenta.
 4. Coordinaciones realizadas con otras dependencias y PNP para el tema de seguridad durante el desplazamiento y el repliegue del convoy con la carga, personal militar y personal civil.
 - (b) Dispondrá y supervisará que los órganos de inteligencia de los CCOO y CCEE, particularmente del CE-VRAEM (C-2, G-2 2da Brig. Inf., G-2 31ra Brig. Inf., G-2 33ra Brig. Inf. y Compañía de Inteligencia), adopten las acciones correspondientes, con la finalidad de obtener información relevante para la adopción de medidas de seguridad correspondientes, antes, durante y después de la campaña “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”, haciendo conocer oportunamente cualquier información que interfiera o que ponga en riesgo al personal y material.
- (5) Jefe de la Tercera División de Estado Mayor Conjunto - 3ra DIEMCFFAA
- Dispondrá que el Componente aéreo del CE-VRAEM, considere aeronaves y horas de vuelo para apoyar al desarrollo de la actividad de entrega de víveres ante la ocurrencia de cualquier eventualidad.
- (6) Oficina de Prensa e Imagen Institucional
- (a) Planeará y ejecutará un Plan de Operaciones de información, y difusión, considerando el despliegue de elementos radiales, televisivos y visuales, a fin de que se promueva al máximo el conocimiento por parte de la población del apoyo de las Fuerzas Armadas en la Operación “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”

- (b) Nombrará un equipo periodístico que se encargará de realizar la filmación y fotografías de la Operación “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”; esta información deberá ser entregada a la 1ra DIEMCFFAA para la formulación del informe mensual que será presentado al Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas la primera semana de cada mes.
- (7) Comando Especial del VRAEM
- (a) Formulará la Apreciación de Inteligencia (considerando los factores Terreno, Enemigo y CCMM) de la zona, haciendo conocer oportunamente las recomendaciones del caso.
- (b) Dispondrá que el Oficial C-1 Asuntos Civiles del CE-VRAEM, los Oficiales G-5 de la 2da y 31ra Brig. Inf., así como los respectivos Comandantes de Unidad responsables, participen directamente de la campaña “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”; estos Oficiales serán los coordinadores de actividades como representantes del CE-VRAEM y responsables del cumplimiento de las disposiciones inherentes a su función; para lo cual deberán realizar las coordinaciones y despliegue de iniciativa, siendo responsables de asegurar que los víveres sean oportunamente distribuidos, de tal manera que durante el año escolar siempre estén abastecidos sin ningún inconveniente.
- (c) Dispondrá la formulación del Plan de Inteligencia y Contrainteligencia correspondiente.
- (d) Contribuirá en la planificación, preparación, ejecución y conducción de la Operación “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”, en los diferentes campos de Estado Mayor.
- (e) Formulará el Plan de Operaciones respectivo, considerando dispositivo de seguridad antes, durante y después de cada Operación.
- (f) Coordinará con la Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú, para efectos de seguridad.
- (g) Realizará Operaciones Psicológicas y de información en su nivel.
- (h) Al término de la Operación “Distribución de víveres”, deberá remitir al CCFFAA, un Informe Mensual detallado adjuntando el material fotográfico y videos correspondientes; el mencionado informe deberá abarcar de manera detallada y obligatoria los aspectos de Asuntos Civiles, Inteligencia, Operaciones, Logística, Operaciones Psicológicas y otros que considere pertinente.

5.- INSTRUCCIONES ESPECIALES

a. Instrucciones de coordinación

- (1) Se exhorta a todo el personal participante en la actividad de la Campaña “Apoyo en la distribución de víveres en áreas críticas al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” a desarrollar el máximo de iniciativa, voluntad y entusiasmo, con la finalidad de incrementar la imagen institucional de las Fuerzas Armadas ante la sociedad.
- (2) Las Divisiones de Estado Mayor y Oficinas autónomas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas comprometidas, formularán sus respectivos informes de acuerdo a su competencia y responsabilidades, el cual será entregado a la Primera División del Estado Mayor Conjunto (1ra DIEMCFFAA) quince (15) días calendario después de recibir la presente Directiva.
- (3) Las coordinaciones de detalle se realizarán con el Jefe del Departamento de Asuntos Civiles de la 1ra DIEMCFFAA, al teléfono _____

b. Organismo de origen

1ra DIEMCFFAA como organismo de origen de la presente directiva.

c. Acuse de Recibo

De acuerdo a normas vigentes.

d. Tiempo de Vigencia

Entra en vigencia: A su recepción

Sale de vigencia: Al término de la ejecución de la OAH.

ANEXOS:

“A”: GUÍA TELEFÓNICA DE LOS FUNCIONARIOS DEL PNAEQW PARA LA OPERACIÓN “DISTRIBUCIÓN DE VIVERES EN COLEGIOS DE ACCESO CRÍTICO”

“B”: GUÍA TELEFÓNICA DE DIRECTORES DE LAS UGEL'S. PARA LA OPERACIÓN “DISTRIBUCIÓN DE VIVERES EN COLEGIOS DE ACCESO CRÍTICO”.

“B” CUADRO DE REPORTE DE LA SITUACIÓN DE víveres.

“x”: LISTA de DISTRIBUCIÓN.

“y”: ACUSE de recibo.

<p>(FIRMA)</p> <p>Jefe del Comando Conjunto</p>

Anexo 17. Cuantificación del análisis costo-beneficio de implementación de la propuesta

Cuadro comparativo de costos de aplicación de la propuesta en las Áreas Rurales Críticas del distrito de Acomayo. (Comunidad de Huadhua)

	HUADHUA				
	SIN PROPUESTA	CON PROPUESTA	DIF	DIF %	OBSERVACIONES
Distancia	155 km	310 km	155		Se considera ida y vuelta para las FFAA
Tiempo de entrega	3 días	1 día	-2		Se da esta diferencia por que el proveedor no cuenta con vehículos todo terreno
Especialista para transporte (01)	--	80.23	80.23 (*)		Resulta de dividir el sueldo del especialista entre 30 días.
Tropa SMV (03)	--	36.00	36 (*)		Resulta de dividir la propina del personal de tropa entre 30 días. (s/.12.00)
Gastos de alimentación	--	24.80	24.80 (*)		El racionamiento diario para el personal de las FFAA es de 6.20 x Ración.
Depreciación de los vehículos x día	--	130.00	130 (*)		Corresponde al 25% anual para los vehículos de transporte del Sector Público.
Gastos de Mantenimiento x día	--	186.00	186 (*)		Se asume un costo de s/.3000 x cada 5000 kmts.
Gastos en combustible (25 glns)	--	250.00	250.00		Se asume un precio de planta de s/.10.00
TOTALES	2300 (**)	707.03	1592	69.21%	Asumiendo el MIDIS los costos hundidos
TOTALES	2300 (**)	250.00	2050	89.13%	Asumiendo el MINDEF los costos hundidos

Fuente: Elaboración propia 2015 basada en entrevistas a proveedores del Comité de Compras Cusco 3

(*) Costo hundido asumido por las Fuerzas Armadas

(**) Monto que paga el proveedor para el transporte de los víveres

Notas biográficas

Jelicoe Antonio Álvarez Rivera

Es Bachiller en Ciencias Militares con mención en Ingeniería, tiene estudios de post grado en Ciencias Políticas en la Pontificia Universidad Católica del Perú y Magíster en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Post Grado (2012). Actualmente está realizando su tesis doctoral en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Egresó en 1988 como Alférez de Artillería del Ejército del Perú.

Ha ocupando a través de su carrera diversos puestos a nivel nacional como internacional, desempeñándose como Instructor en la Escuela Militar de Chorrillos y Escuela de Artillería y Jefe de Unidad de Operación en los años 2011-2012, también ha sido Observador Militar de las Naciones Unidas en Eritrea y Etiopía y Catedrático Invitado por la Universidad de las Fuerzas Armadas “Mariscal Bernardino Bilbao Rioja” del Estado Plurinacional de Bolivia. Actualmente se desempeña como Director de la IEPGP N° 6005 “GENERAL EMILIO SOYER CABERO”.

Julio Hernán Ruiz Martínez

Es Bachiller en Ciencias Militares con mención en Administración, Magíster en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (2008) y Magíster en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Post Grado (2014). Egresó en 1989 como Subteniente de Infantería del Ejército del Perú. Ha realizado estudios en la Academia Diplomática del Perú (2010-2014). Actualmente está realizando su tesis doctoral en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Ha ocupado a través de su carrera diversos puestos a nivel nacional y se desempeña como Jefe de Planeamiento y Presupuesto de la Dirección de Educación del Ejército.

Erwin Solís Ochoa

Ha realizado todos los cursos militares en los diferentes grados, obtuvo el grado académico de Magister en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Dentro de los cursos extracastrenses ostenta los siguientes títulos y grados: profesor de Secundaria en la especialidad de matemática y computación. Licenciado en Educación, Magíster en Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Doctor en Estado y Políticas Públicas. Egresó de la EMCH el año de 1989 con el grado de Subteniente en la especialidad de Infantería.

A lo largo de su carrera sirvió en las diferentes guarniciones del país, siendo los puestos más importantes: Jefe de Unidad Contra Subversiva, Director de la IEE JESUS NIÑO, Jefe de Estado

Mayor Operativo de la 4ta Brigada de Montaña Puno. Actualmente tiene el grado de Coronel del EP y viene laborando como Jefe de Planeamiento Estratégico de la 9na. DIEMCFFA del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.