



# GESTIÓN DE ALIMENTOS EN LA JORNADA ESCOLAR COMPLETA

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

INFORME FINAL

PREPARADO PARA USO EXCLUSIVO DE



PERÚ

Ministerio  
de Educación

## ÍNDICE

### Metodología

### Resumen Ejecutivo

### Introducción

### Resultados

- I. LOS INFORMANTES Y LAS REGIONES**
  1. Los coordinadores regionales
  2. Los directores
  3. Los estudiantes y sus familias
  
- II. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA JEC Y LAS EXPECTATIVAS QUE GENERA**
  4. Características de la implementación de la JEC en cada región
  5. Opiniones de los distintos informantes sobre la JEC
  6. Percepción de los informantes respecto a otros actores relacionados a la JEC
  
- III. GESTIÓN DE LA ALIMENTACIÓN EN IE CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA**
  1. **Respecto a la comida**
    - 1.1. Expectativas sobre la alimentación
    - 1.2. Soluciones y problemática iniciales
    - 1.3. Soluciones y problemática actuales
    - 1.4. Problemas identificados
  2. **Respecto a la infraestructura**
  3. **Sugerencias de los informantes**
  4. **Conclusiones**
  5. **Recomendaciones**

## **METODOLOGÍA**

### **1. OBJETIVO**

Recopilar y analizar información cualitativa sobre la gestión de alimentos a coordinadores regionales, directores, padres de familia y alumnos de Jornada Escolar Completa 2015 en Lima, Huánuco y Puno.

### **2. UNIVERSO Y ÁMBITO**

Coordinadores regionales, directores, estudiantes y padres de familia que participan en la modalidad JEC de Lima, Puno y Huánuco.

### **3. TIPO Y TÉCNICA**

Estudio cualitativo exploratorio mediante entrevistas en profundidad a los coordinadores regionales y directores, y focus groups con estudiantes y padres de familia.

### **4. FECHA DE CAMPO**

El trabajo de campo se realizó entre el 8 y el 17 de julio de 2015.

## RESUMEN EJECUTIVO

La alimentación aparece espontáneamente, entre todos los informantes, en todas las regiones visitadas, como uno de los principales problemas de la implementación de la JEC.

Muchos padres y alumnos entendieron que, junto con la JEC, el Estado iba a implementar un programa de alimentación, similar a Qali Warma. Ello generó decepción y cierta confusión al inicio del año escolar.

Desde el inicio, aparecieron varios tipos de soluciones que conviven hasta ahora, como medios para solucionar el tema de la alimentación. Estos fueron:

- Menús en los quioscos escolares y pensiones alrededor de las IIEE.
- Loncheras
- Padres que llevaban envases de plástico con almuerzo a sus hijos a la hora de refrigerio

A medida que avanzaron las semanas, las soluciones implementadas inicialmente fueron evolucionando. Algunos quioscos redujeron sus precios, y porciones, para poder captar a un mayor grupo de alumnos. Varios padres desistieron de ir todos los días a llevar almuerzo a sus hijos, en su lugar les mandaron lonchera, dinero para el quiosco o tramitaron un permiso para que los hijos puedan ir a almorzar a la casa a las 12:00. La lonchera ganó popularidad y algunos padres se organizaron para preparar los alimentos en el colegio.

En general, encontramos que no hay una cultura de guardar el almuerzo de un día para otro. La preparación de la comida del hijo se hace en la mañana temprano o en la noche del día anterior. Además, sobretodo en el interior, hay poca información respecto a opciones de lonchera.

Por otro lado, hay una falta de costumbre de los alumnos respecto a comer con sus compañeros. Algunos prefieren quedarse con hambre hasta llegar a casa por vergüenza al contenido de su lonchera.

En lo referente a infraestructura, hay muy pocos colegios (todos en Lima) que cuentan con un espacio *ad hoc* para el momento de consumo de los alimentos. En zonas de frío y lluvia, como Juliaca, es particularmente incómodo para los alumnos comer en el patio. Si bien en todas las regiones encontramos que se consumen los alimentos en las aulas funcionales, esto genera cierto fastidio puesto que el aula está sucia cuando empieza el último bloque de clases.

Las sugerencias de los entrevistados se concentran en tres ideas. La primera, que se implemente Qali Warma en secundaria; la segunda, que se den concesiones para el almuerzo dentro del colegio, pero que el menú tenga un precio bastante accesible. Finalmente, para infraestructura, mencionan que se podría instalar espacios prefabricados.

Se concluye con cinco recomendaciones para mejorar la gestión de alimentos:

1. Definir las reglas de juego
2. Adaptar las aulas para el momento del refrigerio
3. Realizar una campaña de comunicación sobre la conservación de la comida
4. Realizar una campaña sobre las loncheras
5. Repartir termos a los alumnos
6. Ampliar Qali Warma a secundaria, en los colegios donde el programa ya exista actualmente.

## INTRODUCCIÓN

Este informe responde a la solicitud del MINEDU de recoger información sobre la problemática de la gestión de alimentos en el marco de la implementación de la JEC en tres regiones del país: Lima, Huánuco y Puno.

Para ello se han entrevistado, en una primera etapa, a un coordinador regional JEC de cada una de las regiones y, en una segunda etapa, a tres directores de IE JEC de cada una de estas regiones. Además, en esta segunda etapa, se han realizado en estas tres regiones focus groups con estudiantes de IE que están implementando la JEC, así como focus groups y entrevistas a padres de familia de estos estudiantes.

Los dos primeros capítulos sirven como contexto para entender la problemática de la alimentación que se presenta en la modalidad JEC. En ellos se precisan las características de los distintos informantes y los avances en la implementación de la jornada completa en las tres regiones estudiadas. Asimismo, se presentan las opiniones de estos informantes sobre los cambios que ha traído consigo la JEC, diferenciando, siempre que sea relevante, la situación de Lima y la de las provincias en estudio.

El tercer capítulo, trata sobre la problemática de la gestión de alimentos que se genera como consecuencia de la extensión de la jornada de 07 horas pedagógica a 09 horas pedagógicas. Este segmento se divide en cinco partes. Primero, se analiza lo relacionado a la comida en sí. Se revisan las expectativas respecto a la alimentación al iniciarse la JEC, se describen las primeras soluciones adoptadas por los actores involucrados y la problemática relacionada a cada una, se hace un recuento de las soluciones implementadas actualmente y, finalmente, se analizan los problemas que se desprenden de la gestión de alimentos actual. En segundo lugar, se analiza la situación de la infraestructura. Tercero, se resumen las soluciones propuestas por los informantes entrevistados. Cuarto, se presentan las conclusiones generales que se desprenden de la información recogida. Finalmente, se presentan las recomendaciones para mejorar la gestión de alimentos en la Jornada Escolar Completa.

## I. LOS INFORMANTES Y LAS REGIONES

### 1. Los coordinadores regionales

Los tres entrevistados son coordinadores regionales de la JEC de Lima, Puno y Huánuco, desde finales del año 2014 (noviembre o diciembre). Han asumido este cargo postulando a una convocatoria regional que se realizó en todo el país a raíz del lanzamiento de esta medida.

Los tres son profesionales con mucha experiencia en la gestión educativa, en el sector público o en el privado. No todos son profesores; uno es psicólogo; otro, economista. Los tres se caracterizan por tener un buen conocimiento de su zona de trabajo, no solo en el aspecto educativo sino también social y político.

*“Soy psicólogo de San Marcos. Trabajé en Enseña Perú como docente y luego como coordinador en Lima provincias. Postulé a la JEC y me incorporé en diciembre 2014” (coordinador regional, Lima)*

*“Soy economista. Trabajé en la DRE en Huánuco como Director de Gestión Institucional, 4 años. Luego estuve en el MINEDU en Secretaría y Planificación Estratégica, luego en gobiernos locales, jefe zonal de PRONAA” (coordinador regional, Huánuco)*

Los coordinadores deben encargarse de que todos los aspectos de la JEC funcionen en las IE a su cargo y coordinar con muchos involucrados, por ello sus responsabilidades son amplias:

- Estas empezaron con la sensibilización de todos los actores que de una u otra manera estaban comprometidos con la JEC. Se inició en noviembre 2014 para preparar el inicio del año escolar 2015 con esta nueva modalidad, pero necesita refuerzo permanente. Se realizaron reuniones con directores, docentes, autoridades. Posteriormente, los directores replicaron la sensibilización a nivel de maestros, estudiantes y, sobre todo, de padres de familia. Pero en los casos más complejos, los mismos coordinadores realizaron talleres con los padres de familia.

*“El trabajo era acompañar en este proceso de sensibilización a los directores de las 102 instituciones educativas que tenemos en Puno para que ellos a su vez puedan hacer sensibilización a los maestros, a los estudiantes, a los padres de familia...” (coordinador regional, Puno)*

*“Después de hacer la sensibilización a ellos (los directores) los hemos comprometido para que ellos lo hagan con la comunidad educativa. Pero identificamos 5 instituciones educativas que un poco los padres no estaban entendiendo... En esos 5 lugares, nos constituimos en una asamblea general con padres, autoridades, de todo y se hizo entender...” (Coordinador regional, Huánuco)*

- Se encargan de la gestión de todos los aspectos JEC en las instituciones a su cargo. Desde la supervisión a la contratación del personal de apoyo para cada IE (psicólogo, administrador, especialistas informáticos, vigilantes). Supervisión de la recepción e instalación de los equipos informáticos y materiales educativos. Monitoreo del funcionamiento día a día.

*“Nosotros monitoreamos con las normas de la contratación del CAS, que es para el personal: psicólogo, administrador, secretaria, personal de soporte y tenemos 3 vigilantes por institución educativa que resguardan los bienes que están implementados a través del MINEDU, las aulas funcionales, las laptops...” (Coordinador regional)*

- Otra función es la relación con UGELES para los trámites indispensables. Esta es una tarea que puede complicarse porque para las UGELES la JEC ha significado un trabajo suplementario que no siempre aceptan de buena gana: deben gestionar personal y desembolsos complementarios, además de la gestión de las IE que no forman parte de la JEC. Por lo tanto, al coordinador le toma tiempo lograr las resoluciones de pago de las horas adicionales para los docentes de la JEC.

*“Tenemos que coordinar con las unidades ejecutoras, con los directores de UGEL para la ejecución y garantizar los pagos” (coordinador regional)*

Debido a ello, en la mayoría de regiones, los profesores todavía no estarían recibiendo esta parte de su remuneración. Esperan que se regularice antes de fin de julio. En Huánuco, el coordinador ha optado por mandar a todos los administradores de las IE JEC a la UGEL a apoyar en esta tarea en el momento en que se deben generar las planillas.

*“Hay que lograr que salgan las resoluciones para que los docentes puedan ser pagados por las 4 horas adicionales que ha significado la participación en la JEC. Supone bastante trabajo por la lentitud de los trámites y las trabas administrativas.” (Coordinador regional)*

Cada coordinador es responsable de instituciones educativas cuyo número y tamaño pueden diferir sensiblemente de una región a otra. En el siguiente cuadro se explicitan las diferencias:

	LIMA	PUNO	HUÁNUCO
<b>Número de instituciones</b>	85 IE: 82 en Lima y 3 en Callao	102 IE, el 30% de las IE de Puno, la región con más IE en la JEC a nivel nacional	42 IE en 39 distritos y 10 provincias
<b>UGELES relacionadas</b>	7 en Lima 3 en Callao (Callao, Ventanilla, Colegio Leoncio Prado)	14 UGELES.	Varias UGELES

## 2. Los directores

Todos los directores entrevistados en las tres regiones obtuvieron este puesto por concurso y fueron designados por 3 años desde marzo de 2015. La mayoría ha pasado de ser profesor de aula – de distintas especialidades – a asumir el reto de dirigir una IE, en algunos casos con un gran número de estudiantes.

**En Lima**, algunos de los entrevistados pasan de ser profesores de aula en alguna ciudad de provincia a dirigir una IE limeña. Esta situación presenta algunos problemas debido



a las diferencias culturales, pero también a ciertas resistencias del personal, sobre todo administrativo, para aceptar al nuevo director al mismo tiempo que el cambio de horario.

*“Llegar a Lima fue un vuelco, cada uno tira para su lado y tengo bastantes escollos. Ya me habían dicho: la primera piedra que vas a encontrar son los administrativos de la institución, te esconden documentos, tienen infidencias. Y ahorita tengo este problema con la auxiliar, es la segunda vez que le llamo la atención y he tenido que hacer que me firme un acta de compromiso” (director, Lima)*

En el caso de las **provincias** estudiadas, los directores son siempre de la región, lo que hace más fácil su adaptación al nuevo cargo y a los cambios que se han instaurado en el 2015 por la modalidad JEC.

El siguiente cuadro resume las características de los directores y de sus IE según regiones:

	LIMA	JULIACA	HUÁNUCO
<b>Directores</b>	Algunos provienen de provincia.	Todos provienen de la misma región.	
<b>Número de alumnos</b>	IE Angélica Palma Román – La Victoria: 230 alumnas IE Micaela Bastidas – Breña: 145 alumnas Colegio emblemático Mercedes Cabello de Carbonera - Rímac: 1850 alumnas	IE Garcilaso de la Vega – Ciudad Satélite Juliaca: 160 alumnos IE secundaria Cabanillas: unos 560 alumnos IE Horacio Cevallos Games: 274 alumnos	IE Gabriel Aguilar Nalvarte – Cayrán: 170 alumnos IE Nuestra Señora de Lourdes – Acomayo: unos 300 alumnos IE Nacional San Pedro de Cani: menos de 200 alumnos
<b>Infraestructura</b>	Colegios emblemáticos con una infraestructura moderna y funcional Otros colegios con limitaciones de espacio, pero con servicios básicos operativos.	Algunos colegios sin servicios básicos: sin agua potable, sin desagüe, solo patios de tierra, aulas insuficientes.	Algunos colegios con una infraestructura insuficiente, pero con los servicios básicos.

### 3. Los estudiantes y sus familias

**En el caso de Lima**, los estudiantes provienen de familias urbanas, menos numerosas; en la mayoría de casos con ingresos algo superiores a los de provincias. Un poder adquisitivo ligeramente mayor, pero también con más gastos. El presupuesto por cada hijo de secundaria puede alcanzar los 8 soles diarios, considerando pasajes y alimentación en el quiosco. La mayoría de estos adolescentes tienen responsabilidades en los quehaceres del hogar y en el cuidado de sus hermanos menores.

Además, en cada colegio existe entre un 10 y un 20% de estudiantes con familias en serias dificultades económicas, disfuncionales o que viven solos y tienen que trabajar. Con la JEC, en la mayoría de los casos, este trabajo se ha limitado a los fines de semana, con lo que se reducen también los ingresos de la familia.

*“Un chico de la clase de mi hijo tiene que trabajar pelando pollos en el mercado los fines de semana. Tiene que ayudar a su mamá y ahí lo veo con sus botas” (PPFF, Lima)*

**En el caso de las provincias**, las familias son más numerosas. En Juliaca, las actividades son más urbanas; en Huánuco, la mayoría de familias tiene una actividad ligada a la agricultura y la ganadería, aunque también actividades complementarias como construcción, comercio o transporte.

Los adolescentes que viven con sus familias tienen responsabilidades en los quehaceres del hogar, pero también en la agricultura o como ayudantes de los padres en sus actividades de comercio o construcción. Sin embargo, esta ayuda normalmente se limitaba a los fines de semana, incluso antes de la implementación de la JEC.

*“Yo trabajaba antes, pero no por obligación, porque quería dinero. Cuidaba carros de los empresarios en Gamarra” (Estudiantes, Lima)*

*“En mi casa no cocino, no soy de eso. Trabajo porque me gusta, porque quiero, en Shows infantiles, sábados y domingos” (Estudiantes, Lima)*

*“Trabajo en una pollería sábados y domingos. Antes trabajaba toda la semana, pero ahora no puedo por el colegio” (Estudiantes, Juliaca)*

*“Sábado y domingo no tengo nada que hacer en casa, así que ayudo a mis tíos en la chacra, para la semana” (Estudiantes, Juliaca)*

*“No siento que tenga más trabajo que antes, es casi igual. El año pasado mi hija llegaba y se sentaba después de almuerzo a hacer tareas” (PPFF, Huánuco)*

El gasto diario por cada estudiante que vive con sus padres suele sobrepasar los 3 soles.

Tanto en Juliaca como en Huánuco, existen casos de alumnos que viven en caseríos alejados. Estos se demoran alrededor de dos horas a pie en trasladarse hasta su IE. En algunos casos, optan por alquilar un cuarto o vivir con un familiar, ocasionando que su nivel de gasto se incremente con el pago del alquiler y de la alimentación, generalmente en una pensión. Sobre todo en Puno, se menciona la existencia de estudiantes que se “auto-educan” y requieren trabajar.

*“Tengo una compañera que vive lejos, dice que camina 2 horas, sale desde las 4 de la mañana” (estudiantes, Huánuco)*

*“Trabajo en algo suave, como mozo en una pollería. Antes trabajaba todos los días, ahora sábados y domingos nomás” (estudiantes, Juliaca)*

*“En mi colegio, hay casos que se auto-educan. Como no tienen papá y mamá, viven solos” (estudiantes, Juliaca)*

El siguiente cuadro resume las características de los estudiantes y sus familias según las regiones estudiadas:

	LIMA	JULIACA	HUÁNUCO
<b>Dimensiones de las familias</b>	<p>La mayoría de las familias tiene 2 o 3 hijos.</p> <p>El espaciamiento entre hijos hace que sea más frecuente que tengan uno solo en secundaria.</p>	<p>Las familias son numerosas, por lo que es más frecuente que tengan por lo menos 2 hijos en secundaria.</p>	
<b>Cercanía del domicilio a la IE</b>	<p>La mayoría de estudiantes utiliza transporte público para ir al colegio.</p>	<p>Las IE reciben estudiantes de las zonas urbanas periféricas y de las zonas rurales cercanas.</p> <p>Muchos estudiantes viven muy cerca y se trasladan al colegio a pie.</p> <p>Otros estudiantes viven en caseríos hasta a dos horas de distancia y hacen el trayecto todos los días parte a pie y parte en algún vehículo, por lo que llegan a sus hogares después de las 5 pm.</p> <p>Incluso, algunos viven en caseríos más lejanos y se alojan donde familiares o alquilan cuartos cerca al colegio. Ellos tienen un presupuesto reducido para cubrir por sí mismos todas sus necesidades. Esta problemática que ya existía antes de la JEC, se ha evidenciado y agudizado luego de su implementación.</p>	
<b>Actividades y NSE de las familias</b>	<p>Los recursos económicos de las familias son muy variables; muchas cubren con comodidad sus necesidades, pero en todos los colegios existe un porcentaje de población vulnerable: familias disfuncionales y de bajos recursos (los directores calculan que entre 10 y 20%). Entre ellos, estudiantes que apoyan en las tareas del hogar, que viven solos o que trabajan en las tardes o fines de semana.</p>	<p>Los estudiantes apoyan en quehaceres del hogar, pero también en labores de agricultura y ganadería.</p> <p>No existe un registro del número de estudiantes que se encuentra en situación vulnerable, aunque se reconoce su existencia.</p>	

## II. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA JEC Y LAS EXPECTATIVAS QUE GENERA

### 1. Características de la implementación de la JEC en cada región

#### a. En general

Las tres regiones consideradas en este estudio han iniciado la implementación de la JEC en el mes de noviembre de 2014. Sin embargo, el coordinador entrevistado en la región Lima se incorporó recién en diciembre y todos los directores entrevistados llegaron a sus IE al inicio del año escolar, en el mes de marzo de 2015.

El momento en el que se inicia la implementación presenta algunas particularidades que complican el proceso: la mayoría de autoridades del sector de educación, así como muchas autoridades políticas de los Gobiernos Regionales o Locales se encuentran dejando su cargo.

*“Cambio de directores... con el cambio de gobierno regional, hubo cambio de directores de UGEL y de especialistas... Estos cambios de funcionarios como que no han permitido estar a ritmo de lo que hemos querido.” (Coordinador regional)*

En el caso de las autoridades educativas, particularmente de los directores de las IE, los que se encontraban laborando al inicio de la sensibilización sobre la JEC fueron reemplazados, al inicio del año escolar, por directores que por primera vez habían sido elegidos a través de concurso y designados por un periodo de tres años.

Las competencias de estos nuevos directores, especialmente sus capacidades de gestión y liderazgo, son valoradas y reconocidas por los otros actores, por lo que se han convertido en los verdaderos motores de la JEC.

*“En diciembre, de estos 102 colegios solo había 7 directores estables, de enero a febrero había otros encargados por dos meses y en marzo había otros directores designados por concurso por tres años” (coordinador regional)*

*“Yo estaba como profesor de aula en Chachapoyas, Amazonas, concursé allá y, por mis méritos, tuve la opción de escoger. En el colegio donde trabajaba se iba a implementar la JEC, por lo tanto me dije: no tendría sentido que me pierda este tipo de programa y elegí un colegio con JEC” (director, Lima)*

*“Yo tengo una maestría y varios diplomados por lo que pensé que es en las zonas rurales donde se necesitan profesores con más estudios y ahora el Ministerio está dando oportunidades, está haciendo algo rescatable por la educación” (director, Huánuco)*

Además, la implementación de la JEC ha incluido la contratación de personal de apoyo: administradores, secretarías, psicólogos o asistentes sociales, personal de soporte en informática y vigilantes para cada centro educativo. Sin embargo, la mayoría de colegios visitados, tanto de Lima como de provincias, no contaron con todo el personal previsto por el modelo al inicio del año escolar. Una parte se ha ido incorporando entre abril y junio, pero algunos todavía no han asumido sus cargos. Del mismo modo, la implementación de las aulas funcionales y de internet no se ha cumplido en el tiempo previsto y al momento de las entrevistas todavía no se había completado.

*“Una parte positiva de este programa es que tenemos un equipo multidisciplinario: un psicólogo, una administradora, personal de soporte, de innovación y de tutoría. Aunque se han ido incorporando poco a poco” (director, Huánuco)*

*“Esperamos aulas funcionales implementadas. Entendíamos que con la tecnología y el material adecuado al área. Como se demoraban y reclamamos, ahora nos dijeron que cada profesor las arregle con papelógrafos. Nos parece casi una burla” (director, Lima)*

Es decir, la implementación de la JEC, aunque se ha iniciado a fines del 2014, todavía se halla en proceso. Por ello, en cuanto a lo académico, todo el personal docente no se encontraba en su puesto al inicio del año escolar y todavía no está completo al 100%. En cuanto a lo administrativo, algunas resoluciones y contratos están en proceso, por lo que no todo el personal está cobrando lo que le corresponde.

#### **b. Lima**

En Lima, la implementación de la JEC muestra niveles de avance bastante diferentes según la IE.

La amplia y moderna infraestructura de los colegios emblemáticos, por ejemplo, ha contribuido a que la implementación de las aulas funcionales haya avanzado más rápidamente. En cambio, en los colegios más pequeños el avance ha sido más lento; incluso en algún colegio, ante la demora en la implementación y las complicaciones en la circulación de los alumnos, se ha abandonado el sistema de aulas funcionales y se ha vuelto al sistema de una sola aula por sección.

*“En el caso de nosotros, sí existen las aulas, pero todavía no se implementan, no están equipadas según el área. No solamente en esta IE sino en otras también hay este problema” (director, Lima)*

*“En mi colegio no funcionó lo de las aulas funcionales. Las aulas no estaban arregladas, no estaban equipadas. No funcionó. Entonces cada uno en su aula” (estudiantes, Lima)*

En todos los casos, cubrir las plazas del personal docente y de apoyo, así como formalizar sus contratos, ha sufrido retrasos y, en varios colegios, en el mes de julio, fecha de las entrevistas, todavía no se contaba con todo el personal previsto o este todavía no cobraba parte de sus horas.

*“El drama fue contar con todo el personal. La psicóloga llegó hace casi dos meses, el de soporte tecnológico llegó el lunes, o sea está cumpliendo 5 días. Yo veía en mis convocatorias que nadie se había presentado, y lo mismo en 10, 11 colegios que faltaban, el problema es el sueldo que está bajo” (director, Lima)*

*“Creo que el gobierno no ha medido bien la falta de profesores, imagínese, casi 4 meses han estado las alumnas sin profesor en algunas áreas” (director, Lima)*

En la capital, aunque los directores han buscado, por propia iniciativa, establecer convenios con los municipios distritales para recibir apoyo, estos no han mostrado ningún interés en apoyar a las IE ni en participar en sus actividades. En algunos casos, los alcaldes envían muy esporádicamente a su Serenazgo para guardar el orden en el entorno, en las zonas más peligrosas.

### c. Huánuco

En Huánuco, la implementación de la JEC avanza lentamente, pero sin mayores obstáculos. Como en todas las regiones, hay retraso en la formalización de los contratos por las horas adicionales de los docentes JEC y del nuevo personal, pero conseguir el personal de apoyo no resulta tan problemático como en Lima. Como en las otras regiones, tampoco se ha logrado la implementación de todas las aulas funcionales.

*“Nosotros tenemos previstas 8 aulas funcionales y las 8 deberían estar debidamente implementadas, pero solo tenemos una lista, la de inglés. Y la señal de internet es muy lenta” (director, Huánuco)*

El coordinador regional, conocedor de la situación de los gobiernos locales, buscó al tomar el cargo la colaboración de estos. Pero, al inicio de la modalidad JEC se encontraban justamente en un proceso de cambio. Este problema se ha utilizado como una oportunidad y, en varios casos, se ha podido involucrar a los alcaldes recién electos: el entusiasmo de estos y su interés por ofrecer una buena imagen y generar confianza entre sus electores los ha convertido en aliados para el éxito de la JEC.

*“Las autoridades ya estaban involucradas previamente, pero estaban de salida y ya no le tomaban importancia; por eso, la estrategia era directamente trabajar con los alcaldes electos” (coordinador regional, Huánuco)*

*“El director con los padres han hecho gestiones en el municipio” (madre, Huánuco)*

Aunque la mayoría de los ofrecimientos y compromisos de los gobiernos locales todavía no se concretan totalmente, es la única región donde ya se observan locales para almacén de alimentos, cocina y comedor construidos por los padres de familia con los materiales que los municipios han aportado.

*“El municipio nos ha apoyado con mobiliario, pero no dispone de presupuesto para apoyarnos con alimentos. Ya tenemos un ambiente que estamos construyendo, nos falta el techado, entablar y tarrajear, estamos en camino. Ahí vamos a tener la cocina” (director, Huánuco)*

### d. Juliaca

En Juliaca, la implementación de la JEC presenta las mismas características que en las demás regiones: retraso en la implementación de las aulas funcionales, falta del personal docente y de apoyo completo, demora en la formalización de los contratos y, por lo tanto, del pago.

Además, en esta región, se sufre un problema adicional, particularmente en una de las IE que forma parte de la JEC: la inadecuada infraestructura de los servicios básicos. En efecto, en este colegio no se cuenta con agua potable ni con desagüe, tampoco con una losa deportiva o patio y faltan aulas y mobiliario. Todo ello obliga a la dirección a resolver problemas previos y dejar para un segundo momento la implementación de las aulas funcionales y las gestiones para resolver el problema de la alimentación; además, no cuenta con el apoyo del municipio que debería asumir ciertas responsabilidades en el saneamiento del distrito.

*“ Toda la urbanización carece de servicios de agua y desagüe, tenemos tres fosas sépticas construidas hace 10 años y cuando llegamos en marzo había una terrible situación de saneamiento. Tuvimos que gastar el presupuesto de mantenimiento en solucionar este problema. La municipalidad debería atender este problema y no lo hace” (director, Juliaca)*

*“ Tampoco hemos recibido las aulas prefabricadas que se mencionó, que nos ayudarían inmensamente por el tema de infraestructura” (director, Juliaca)*

## **2. Opiniones de los distintos informantes sobre la JEC**

### **a. Coordinadores regionales**

Los tres coordinadores se definen como convencidos de las bondades del modelo JEC para hacer frente a los malos resultados escolares que existen en el país en su conjunto y, particularmente, en sus regiones. Esto los animó a asumir el trabajo que están desempeñando actualmente. Pero son muy conscientes de las dificultades y trabas que pueden existir en el proceso de implementación.

*“ Yo estoy convencido de que la JEC es una oportunidad para la mejora de la educación en el Perú, por eso decidí postular al cargo de coordinador...” (Coordinador regional)*

*“ Claro que este es un proceso lento. Es cambiar de cultura, por lo que se encuentran muchas trabas en el camino. Es necesario reunirse con los involucrados para hablarles y convencerlos de las bondades de la JEC” (coordinador regional)*

*“ Personalmente, tenía mucha expectativa en conocerlo y poderlo implementar. Por lo menos la educación secundaria en su nivel básico iba a ser atendida” (coordinador regional)*

### **b. Directores**

Los directores de las tres regiones, todos ellos nombrados por concurso, han sido los que han mostrado más entusiasmo, que han logrado entender mejor el modelo a través de los talleres de inducción a los que han asistido y de las reuniones con los coordinadores. Su actitud ante las dificultades que se tenían que afrontar en el día a día ha sido mayoritariamente proactiva y han mostrado iniciativa en las coordinaciones con los distintos actores involucrados.

Ellos consideran que la JEC es un reto que les interesa asumir porque se muestran convencidos de que mejorará la calidad educativa. Incluso manifiestan que el gremio ya reclamaba esta medida desde hacía un buen tiempo pues constataban que la brecha entre la educación pública y privada se iba ampliando y condenando a la educación estatal a una baja calidad, por lo que la implementación de la JEC es aceptada mayoritariamente y se enfrenta con optimismo.

*“ Nosotros ya estábamos diciendo que el sistema de medio tiempo en el sector público ha fracasado. Que la brecha entre el privado y el público se hacía cada vez más grande y que si seguimos con ese horario vamos a seguir siempre en el último lugar” (director, Lima)*

*“Yo soy optimista, un 90% de optimismo. Cuál es mi indicador: que las llamadas del SUTEP no tienen éxito, están perdiendo credibilidad y se van quedando sin gente” (director, Lima)*

*“Ahora tenemos profesores dispuestos a hacer los cambios necesarios, porque antes, a esta institución han venido los directores en condición de castigados, ha sido el reformatorio de muchos directores. Pero en mi caso, yo tenía claro que debía estar en una institución de jornada completa” (director, Juliaca)*

Entienden que la JEC convierte el cargo de director en el de un “líder pedagógico” pues ahora cuentan con un equipo multidisciplinario que incluye un coordinador que asume la función administrativa. Sin embargo, por el momento, las dificultades administrativas y logísticas (entre ellas, la alimentación) les quitan tiempo para las labores que consideran fundamentales y que serán la garantía de que la JEC contribuya con una mejora significativa de la calidad educativa.

*“Soy optimista, pero hay que solucionar la parte remunerativa a los profesores y la parte del almuerzo, porque los alumnos no aguantan todo el día...” (director, Huánuco)*

*“Ahora se va a dar más importancia al liderazgo pedagógico del director, pero todavía hay dificultades administrativas que no podemos solucionar” (director, Huánuco)*

*“Como somos colegios que estamos abriendo camino, tenemos muchas dificultades. Los directores nos convertimos en líderes pedagógicos, pero todavía tenemos que solucionar día a día los inconvenientes que se nos presentan y la mayor dificultad es referido a la alimentación y, en nuestro caso, a la infraestructura” (director, Juliaca)*

Además, esta nueva modalidad genera cierto prestigio para las instituciones educativas que forman parte de la propuesta y que así destacan entre las demás. Por otro lado, sobre todo en las zonas rurales, la implementación de Internet y la dotación de laptops han contribuido significativamente con la valoración de la propuesta de parte de los directores.

*“Aquí en Puno por la geografía misma tenemos IE que están a 7, 8, 15 horas de Puno y el director emocionado nos dice: yo siempre pensé que estaba alejado del mundo (por no tener internet) y ahora me siento como parte de él. Además, es una gran fortaleza para ellos poder trabajar interdisciplinariamente” (coordinador regional)*

*“También se está reforzando el aspecto físico, así pueden participar en las olimpiadas, competencias, quizás en los Panamericanos del 19. Estamos clasificando bien a nivel de Red y están pasando al Metropolitano en varias disciplinas: atletismo, vóley...” (Director, Lima)*

### **c. Estudiantes**

Los estudiantes de todas las regiones, pero especialmente los de provincias, muestran bastante entusiasmo por la oportunidad de estudiar en la modalidad JEC. Sin embargo, antes del inicio del año escolar, este entusiasmo estaba matizado por las dudas: sentían que ya se habían hecho previamente promesas que no se habían llegado a cumplir y que en este caso podía ocurrir lo mismo.

*“El año pasado nos dijeron, pero pensamos que no iba a funcionar, que no se iba a cumplir, no lo creíamos. Porque antes ya nos habían dicho que iba a haber cambios y no hubo...” (Estudiantes, Juliaca)*

Consideran cambios positivos que aportan en su formación e, incluso, hacen su vida más agradable, los siguientes:

- La introducción de la tecnología: computadoras, internet
- Más conocimientos, mejora en comprensión lectora y razonamiento matemático
- El cambio de enfoque en el curso de inglés: más horas, metodología moderna de enseñanza a través de un aula funcional implementada con computadoras,
- Más horas de educación física que les permite destacar en concursos deportivos y en desfiles escolares,
- Menos tareas para la casa porque se avanza más en el horario escolar
- Más tiempo para estar con sus amigos en lugar de aburrirse en la casa sin hacer nada o ayudando en actividades domésticas
- Más profesores, más dedicados. Además, la JEC permite más tiempo con ellos por lo que se logra mayor confianza para recibir su asesoría académica y personal
- Más personal que ayuda al orden y apoya a los alumnos: auxiliares, vigilantes

*“Nos ven como un mejor colegio que gana en todo: en los deportes, en los desfiles, en lo académico. En todo está en lo alto. Y los profesores te enseñan, no como otros que vienen a calentar asiento” (Estudiantes, Huánuco)*

*“Los que están en JEC están más orgullosos de su colegio porque tienen más aprendizaje” (estudiantes, Huánuco)*

*“Aprendemos más cosas y como estamos en promoción, entonces queremos aprender más” (Estudiantes, Juliaca)*

*“Tienes más tiempo para conversar con los profes, preguntarles de las notas, del curso, que te dé asesoría...” (Estudiantes, Lima)*

Sin embargo, también existen expectativas generadas por las promesas que se difundieron el año anterior y que no se cumplen hasta hoy y que mayoritariamente generan decepción:

- No se cuenta con un comedor ni con un programa de alimentación del Estado.
- No se han incrementado las aulas en los colegios que lo necesitaban y tampoco se han implementado con tecnologías modernas las aulas funcionales
- Al no tener un aula fija por sección sino tener que rotar de un aula a otra corren el riesgo de no conseguir carpeta, de llegar tarde y si se olvidan de algo ya no lo recuperan porque hay muchos robos.
- No se ha solucionado el problema de los servicios básicos de agua y desagüe (Juliaca)
- Se espera una mayor disminución de las tareas para la casa.

*“Llegué emocionado porque habían dicho que iban a construir aulas, comedor, que iba a ser genial, que íbamos a tener internet. Y llegamos y estaba lo mismo. Sentimos decepción porque nos prometieron...” (Estudiantes, Juliaca)*

*“Como hay más gasto para el almuerzo, recibimos menos propina. Y algunos no almuerzan por falta de plata o porque no hay alguien para que les prepare” (estudiantes, Huánuco)*

*“A mí se me complica lo de la comida. Salgo del colegio y me voy a la casa de mi mamá a recoger la comida para llevar al día*

*siguiente. Recojo a mi hermano menor y la comida, llego a mi casa como a las 6 pm. a preparar la comida para nosotros y mi papá para la noche. Al día siguiente llevo el táper frío. No me da tiempo para nada” (estudiantes, Lima)*

A pesar de ello, el balance que hacen los estudiantes de la JEC resulta positivo frente a la media jornada de los años anteriores y en comparación a la educación que se recibe todavía en los colegios que no están implementando el modelo. La JEC se percibe como la garantía de una mejor calidad educativa, una mejor preparación para los estudios superiores y para el mundo moderno y globalizado al que quieren acceder.

**Los estudiantes de provincias** – sobre todo los de Huánuco donde la implementación habría avanzado más – son los que se muestran más entusiastas y valoran más la JEC por la oportunidad académica que representa para ellos. Los **estudiantes de Lima** también valoran la JEC pero inciden algo más en las dificultades de la vida cotidiana.

*“Los que no están en la JEC nos envidian porque no aprenden como nosotros y no disfrutan en tener computadora y el internet” (estudiantes, Huánuco)*

*“Nos brindan más enseñanza y eso me va a servir para más adelante, cuando pase a la universidad, ahí vamos a necesitar” (estudiantes, Huánuco)*

*“Los que no están en JEC pueden comer caliente, a sus horas, más rico y tienen menos gasto. Pero tienen menos conocimientos, menos tiempo con los profes para aprender” (estudiantes, Lima)*

#### d. Padres de familia

Incluso más que los estudiantes, los padres de familia adoptaron la propuesta y, en este momento, se muestran satisfechos con la implementación de la JEC en las IE donde estudian sus hijos. Como lo reconocen los propios estudiantes.

*“La mayoría de padres quieren que sus hijos sean mejores que ellos. A mi papá no le importa cuánto gaste si algún día tú vas a ser un gran profesional” (estudiantes, Huánuco)*

*“Estos padres se sienten afortunados, privilegiados de que vayan sus hijos a la JEC” (PPFF, Juliaca)*

Para ellos hay ventajas claras del modelo JEC:

- Sus hijos han tenido que asumir mayores responsabilidades en el tema de la alimentación, lo que contribuye a su madurez
- Pueden pasar más tiempo con sus compañeros por lo que se conocen más y refuerzan las amistades
- Mejoran en conocimientos y habilidades académicas y se dedican más al estudio
- Se mantienen alejados de conductas de riesgo, de vicios y de malas compañías
- Los padres tienen más tiempo para ellos y mayor tranquilidad sabiendo dónde están sus hijos adolescentes, qué están haciendo y que tienen supervisión (especialmente importante en Lima)
- Los directores muestran mayor compromiso y capacidad que en años anteriores, por lo que se espera que perduren en su puesto

*“Con la media jornada, los padres, sobre todo si trabajan, se sienten preocupados de que sus hijos se vayan por ahí y se metan en problemas” (estudiantes, Lima)*

*“Ahora hay mucha delincuencia, entonces los padres se han sensibilizado. Quieren hacer un esfuerzo para que sus hijos estudien más horas, apoyarles. Sus hijos a veces los apoyan en quehaceres de la casa, algunos en la agricultura, algunos en la ganadería, y cómo van a alimentarse... Eso salió en un primer momento...” (Coordinador regional, Huánuco)*

*“Los padres valoraban que sus hijos iban a tener tutores, psicólogos, para orientar a sus hijos y que sean buenos ciudadanos... que ingresen a la sociedad...” (Coordinador regional, Puno)*

Sin embargo, ellos mostraron, desde el anuncio de la implementación de la JEC, preocupación por los aspectos prácticos de la vida cotidiana con una jornada escolar más larga. Actualmente, muestran cierto nivel de insatisfacción por aspectos que se perciben esencialmente como un incumplimiento de las promesas que se hicieron cuando se presentó el modelo JEC en la etapa de sensibilización:

- Falta un comedor escolar con la asesoría especializada de nutricionistas.
- Falta un diagnóstico médico y nutricional para hacer frente a los problemas que se pueden presentar en la JEC entre ciertos grupos más vulnerables
- No se ha cumplido con los aspectos materiales de la implementación que se habían prometido: aulas, mobiliario, infraestructura (problema más grave en Juliaca)
- Se reduce el tiempo que los estudiantes pueden dedicar a ayudar en los quehaceres del hogar, especialmente con los hermanos menores.
- Se reduce el tiempo que los estudiantes pueden dedicar a ayudar en las labores agrícolas y con los animales (sobre todo Huánuco)

*“Lo que sí es que desde el primer día vino la deficiencia de la comida. Y nos preocupa los que no comen” (PPFF, Juliaca)*

*“Antes en la chacra él me ayudaba, a su papá lo ayudaba en construcción. Ahora solo cuando regresa a las 5, tiene que buscar pasto, solo eso” (PPFF, Huánuco)*

Para los padres de las tres regiones, como para sus hijos, el balance es positivo, porque la JEC influye en una mayor motivación por el estudio y, por lo tanto, en un mejor rendimiento y mayores aprendizajes a largo plazo. Por ello, ante las dificultades que todavía se encuentran en la implementación, algunos padres temen que la modalidad JEC no se continúe.

*“Ahora tienen más responsabilidades, más horas en algunos cursos y están más motivados.” (PPFF, Juliaca)*

*“Me siento bien, pero preocupada. No es seguro, es una prueba del Estado. Hay que mejorar para que el colegio quede en JEC. Eso me preocupa porque la única alternativa que salgamos de esta pobreza es educación y tener más desarrollo” (PPFF, Juliaca)*

*“Yo le dije a mi hija, para ver cómo reaccionaba: mejor te llevo a un colegio que salga a las 12:30. Y me dice: no mami, déjame ahí con mis amigas, mejor ahí” (PPFF, Lima)*

El siguiente cuadro resume las principales motivaciones y barreras de los entrevistados en relación a la JEC, indicando las diferencias según regiones si las hubiese:

	MOTIVACIONES	BARRERAS
<b>Coordinadores</b>	Convencimiento de las bondades de la JEC para mejorar la calidad educativa. Los directores nombrados por concurso muestran capacidad de gestión y de liderazgo.	Burocracia en la UGEL y el Ministerio que no resuelve las contrataciones y el pago de los profesores JEC. Limitaciones para resolver problemas de implementación, así como de <b>infraestructura y alimentación.</b>
<b>Directores</b>	Los nuevos directores nombrados valoran el modelo. La JEC aporta prestigio a su IE. La formación de un equipo de dirección con personal de apoyo multidisciplinario les resulta muy auspiciosa. Convertirse en un “líder pedagógico” es un reto.	<b>En Lima:</b> los directores nombrados que vienen de provincias encuentran resistencias de parte del personal, sobre todo administrativo, que entorpece su trabajo. En general: problemas logísticos, para los que reciben apoyo insuficiente de coordinadores o UGEL, que desvían su atención de lo pedagógico: contrataciones, implementación, infraestructura y <b>alimentación de los alumnos sin solución adecuada</b>
<b>Padres de familia</b>	Generalizado: Mejor calidad educativa Modernidad: informática e inglés Más horas en el colegio alejan a sus hijos de conductas de riesgo Menos tareas para la casa Menos horas de los hijos en la casa les da más tiempo libre (Lima) Gran satisfacción con los directores de los que esperan permanencia	Hijos deben recoger y cuidar a hermanos menores, apoyar en diversos quehaceres. Hijos deben apoyar en agricultura, ganadería y otras actividades (provincias, sobre todo Huánuco) <b>Problema de alimentación sin solución adecuada</b> <b>Falta de cumplimiento del Estado en implementar el servicio de alimentación ofrecido (provincias)</b>
<b>Estudiantes</b>	Generalizado: Aprendizaje de inglés con medios informáticos Mayor tiempo para compartir con amigos Mayor tiempo para tener una relación más estrecha y enriquecedora con profesores Menos tareas para la casa	Entre los que trabajan, se reducen sus posibilidades Los que viven lejos regresan muy tarde o tienen que gastar en alquiler de cuarto (provincias) <b>Problema de alimentación todavía no resuelto</b>

En conclusión, la JEC ha logrado bastante aceptación, pero para que sea sostenible es indispensable que se cumplan los supuestos básicos sobre los cuales se ha construido la propuesta y que la comunidad educativa, directores, maestros, padres de familia y estudiantes constaten que lo ofrecido se está cumpliendo.

*“Creo que la JEC puede ser sostenible siempre y cuando se cumplan tres cosas: que los docentes cobren lo que se ha estipulado..., que los equipamientos ofrecidos lleguen y el liderazgo del director, que este sea capaz de gestión y liderazgo aunque el MINEDU no esté presente en el día a día.” (Coordinador regional)*

*“Creo que la JEC es sostenible gradualmente, pero se necesita tener al personal docente antes de que empiece el año escolar y solucionar la alimentación escolar” (director, Huánuco)*

### **3. Percepción de los informantes respecto otros actores relacionados a la JEC**

Además de sus experiencias particulares, los informantes dieron luces respecto a la actitud y expectativas de otros actores involucrados en la implementación de la jornada escolar completa en la secundaria.

#### **a. Los gobiernos locales y regionales**

En Lima, según los coordinadores y directores, la relación con los municipios distritales no ha sido satisfactoria y no han respondido a las solicitudes de apoyo de las IE, salvo por el envío eventual del Serenazgo. No consideran que este apoyo forme parte de sus responsabilidades y aluden no contar con presupuesto para ello.

En provincias, tanto según los coordinadores y directores como padres de familia, entre las autoridades de la zona, los gobiernos locales – especialmente los alcaldes recién electos – son los que se han mostrado más positivos y buscan apoyar, sobre todo en Huánuco. En ningún caso los gobiernos regionales se han involucrado en el proceso.

#### **b. Instancias del sector educación**

Según los coordinadores y directores, para las autoridades del sector educación, por su parte, ha sido difícil aceptar los cambios que pueden implicar la implementación de la JEC y que se traducen en un aumento de trabajo, especialmente a nivel de UGEL.

#### **c. Los docentes y el equipo multidisciplinario**

En el caso de los docentes, según los coordinadores y directores, hubo algunas reticencias ante la ampliación del número de horas, pues muchos tienen un segundo trabajo por las tardes, pero el pago adicional ayudó a que la propuesta resultara interesante; sin embargo, cuando el pago de las 4 horas suplementarias no se materializó, comenzaron a surgir las críticas. Y este es un problema que en estas tres regiones todavía no se ha solucionado al cien por ciento.

*“En Lima, hasta el momento los maestros no cobran las 4 horas adicionales. Nosotros les decimos que la partida ya está disponible en las UGEL, y yo he constatado que está el dinero, les he mostrado a los directores y profesores la resolución, pero las UGEL no han logrado todavía culminar los trámites necesarios para el pago. Estos profesores recién comenzarán a cobrar estas horas en junio.” (Coordinador regional)*

Los docentes también valoraron las posibilidades de desarrollo profesional a través de capacitaciones y apoyo de los coordinadores pedagógicos y tutores por lo que todo incumplimiento en este aspecto genera decepción y críticas. En algunos casos, han entendido la propuesta -sobre todo- como una mejora en el equipamiento (laptops, materiales) y un incremento de los recursos humanos que les iban a servir de apoyo y capacitación (tutores, psicólogos, soporte informático). Esto hizo que la demora en la llegada de los materiales y del personal complementario generara una reacción negativa.



*“Los docentes tenían bastante disposición. Les dijeron que se les iba a capacitar para trabajar en la JEC, en aulas funcionales; pero hasta ahora nada, porque nadie ha sido capacitado, solo yo en el curso de inducción. Entonces yo les envío vía web algunas capacitaciones” (director, Lima)*

*“Los maestros lo han entendido al modelo como un tipo de equipamiento, con recursos materiales, recursos humanos, entonces como que no se visibilizaba el modelo como tal. Sin embargo, como era progresivo, se tenía que empezar con lo que se tenía y acondicionar lo que se tenía, ahí se vino un poco el quiebre en los maestros, al haber tenido la impresión de cosas materiales y como que inmediatamente no llegaban.” (Coordinador regional)*

Actualmente, la percepción de los directores y de los estudiantes es que los docentes que participan en la JEC se muestran más motivados para cumplir a cabalidad su rol. Las resoluciones de su nombramiento o contratación así como el pago puntual de sus haberes es una condición para que sean optimistas y proactivos en su labor.

*“Los docentes se interesaron porque era un reto, pero les cortaron algunas actividades que hacían por la tarde, como la opción de ser taxista y no les llega su paga completa...” (Director, Lima)*

*“Los profesores lo asumieron, diría yo, plenamente. Hubo un esfuerzo de preparar las aulas con esa característica de aula funcional” (director, Juliaca)*

*“En la JEC, los profesores llegan a la hora para enseñar” (estudiantes, Juliaca)*

*“Los profesores son más comprometidos, nos explican mejor los temas” (estudiantes, Huánuco)*

Igualmente, los directores muestran gran satisfacción con el desempeño del equipo multidisciplinario. Entre ellos, los encargados de vigilancia cumplen un papel importante en el orden de la institución.

**d. Resumen de motivaciones y barreras de actores involucrados en la JEC**

El siguiente cuadro resume las principales motivaciones y barreras que los entrevistados identifican entre estos otros actores involucrados:

	<b>MOTIVACIONES</b>	<b>BARRERAS</b>
<b>Gobiernos regionales</b>	NO MUESTRAN MOTIVACIÓN ALGUNA	Se interesan más en invertir en obras que en programas educativos
<b>Gobiernos locales</b>	En Lima: convenio con las postas médicas del distrito, serenazgo para controlar el entorno En provincias: Interesados en responder a expectativas de sus electores Desarrollar una educación de calidad en sus distritos y provincias	Falta de recursos, sobre todo en Lima Otras prioridades

	Serenazgo, ofrecimientos para resolver el problema de la alimentación (más en Huánuco que en Puno)	
<b>UGEL</b>	NO MUESTRAN APOYO A JEC	La JEC se percibe como un aumento de carga de trabajo
<b>Docentes</b>	Pago de 4 horas suplementarias Capacitación Soporte para capacitarse en informática	Muchos tenían un segundo trabajo por la tarde que han tenido que abandonar o reducir Más responsabilidades pedagógicas Todavía no están recibiendo su pago completo Faltan docentes de algunas áreas en varias IE <b>Su propio problema de alimentación</b>
<b>Equipo multidisciplinario</b>	Mejores posibilidades de identificar las dificultades individuales de los alumnos Mayor supervisión de conductas de riesgo como drogas o promiscuidad sexual (sobre todo en Lima) Posibilidad de realizar un diagnóstico de la población vulnerable Mejora del funcionamiento informático	No se han cubierto todas las plazas para algunas especialidades (soporte informático, por ejemplo) El sueldo no cubre las expectativas de algunos
<b>Vigilantes</b>	Contribuyen al orden y cumplimiento de alumnos, padres y personal En Lima: un service ofrece personal de vigilancia con formación en el tema y posibilidad de compartir experiencias con sus colegas de otras IE	Pueden generarse conflictos por el cambio de hábitos anteriores (ingreso de personas ajenas a la IE sin control, salida de alumnos)

En conclusión, el tema de la alimentación surge –de manera espontánea- como un problema importante entre los coordinadores regionales, los directores, los estudiantes y sus familias. En los siguientes capítulos, se señalará cómo los distintos temas tratados en estos primeros capítulos en relación a la JEC inciden en la problemática de la gestión de alimentos y sus posibles soluciones.

### III. GESTIÓN DE LA ALIMENTACIÓN EN IE CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA

Si bien la alimentación de los alumnos aparece espontáneamente como uno de los principales problemas de la JEC entre todos los informantes, también encontramos que su magnitud ha variado en el tiempo, debido a las soluciones que se han ido implementando.

#### 1. Respecto a la comida

##### 1.1. Expectativas sobre la alimentación

Al comenzar a implementarse la JEC, los responsables y, entre ellos los coordinadores, estaban totalmente conscientes de este problema, por lo que en la mayoría de casos el tema se trató desde el momento de la sensibilización en las reuniones de directores y maestros, así como en las charlas y asambleas con los padres de familia. En algunas IE se informó a los alumnos a través de los profesores o por perifoneo en el momento de la formación.

*“Yo era consciente de este problema desde el principio. Nosotros mismos planteamos el problema a los directores y dejamos claro que el ministerio no se haría cargo de la alimentación. Pero sí tenemos que monitorear el tema.” (Coordinador regional)*

*“Fue una preocupación, incluso hubo una expectativa, muchos creyeron que esto venía asociado con la alimentación en los colegios a los estudiantes... Pensaban que a través de otros ministerios como el MINDES o a través de QaliWarma se podría conseguir (los alimentos) y que bastaba solamente con ir a conversar y nos podían atender. En los procesos mismos de acercarnos nos sinceramos...” (Coordinador regional)*

Sin embargo, algunos maestros, padres de familia y estudiantes, especialmente en provincias, pensaban que el modelo JEC incluía un programa alimentario, semejante a la provisión de alimentos que existe en primaria de parte de Qali Warma. Y saber que esto no era así generó una primera decepción y freno en la aceptación de la jornada completa.

En **Juliaca y Huánuco**, los padres de familia siguen afirmando que en el momento de la sensibilización, se les ofreció un comedor escolar implementado por el Estado y continúan esperando esta solución para resolver el problema de la alimentación de sus hijos. No consideran lógico que exista un programa de apoyo alimentario en primaria, cuando los niños estudian solo hasta la 1 pm., y no en secundaria con un horario extendido hasta las 3.30 pm. Sin embargo, los coordinadores y directores manifiestan que en todo momento se aclaró que no existiría programa alimentario de parte del Estado.

*“Algo básico no ha considerado el ministerio: la alimentación escolar. Es irónico que los chiquitos que estudian en la misma institución menos horas tengan desayuno y almuerzo escolar por Qali Warma y en secundaria nada. Cuando aquí los chicos vienen caminando una hora, una hora y media. El 40% viene de lejos.” (Director, Huánuco)*

*“Nos dijeron que iba a haber comedor escolar, como hay en primaria. Y no fue así” (madre, Huánuco)*

En **Lima**, los padres de familia tuvieron más claro, desde el inicio, que los colegios no se iban a hacer cargo de la alimentación en secundaria y, por otro lado, muestran menores

exigencias hacia el Estado. Sin embargo, durante este tiempo de implementación de la JEC, han constatado que el esfuerzo de las familias no es suficiente para encontrar una solución adecuada y esperan un mayor compromiso del MINEDU.

Además, tanto en Lima como en provincias, las familias conocen la experiencia de Qali Warma porque sus hijos menores se benefician actualmente de este programa alimentario y los mayores se han beneficiado anteriormente. Además, en algunos de los colegios integrados que reciben alimentos de QaliWarma, primaria ya viene compartiendo con secundaria los sobrantes de las raciones. Por ello existe conocimiento sobre el programa y valoración de su aporte en la nutrición de los estudiantes.

*“Nos han dicho que iba a haber almuerzo, pero como ve recién este año están construyendo el comedor” (estudiantes, Huánuco)*

En este contexto, en las primeras semanas de la implementación de la JEC, la gestión de alimentos se presentó como un problema crucial. Ni los estudiantes ni los padres de familia estaban preparados para afrontar la alimentación en una jornada de 8 horas.

*“Los primeros meses hemos tenido bastantes dificultades en lo que se refiere, por ejemplo, a desmayos. Los estudiantes venían sin tomar desayuno y no traían lonchera” (Director, Juliaca)*

## **1.2. Soluciones y problemática iniciales**

Debido a la nueva demanda, los quioscos de los colegios empezaron a ofrecer almuerzo. Generalmente, el menú constaba de un plato caliente (segundo) y un refresco (agua de frutas, emoliente). Además, venden golosinas, sándwiches y otras bebidas.

Además, tanto en Lima como en provincia, se generó una pequeña oferta de menús o pensiones alrededor de las IE. Incluso, algunas madres de familia empezaron a preparar almuerzo para vender dentro de la institución.

*“Está prohibido que las mamás vendan porque hubo un problema con un chico que se enfermó y no había a quién reclamar” (Estudiantes, Lima)*

Así, los docentes y administrativos solucionaron el problema rápidamente, recurriendo a menús o pensiones, bien sea dentro de la IE, en el quiosco o en un local externo.

En las primeras semanas de clase, los alumnos, por su parte, empezaron a llevar loncheras y a recibir envases plásticos con comida de sus padres a la hora del refrigerio. Sobre todo en Lima, algunos contrataron el menú del quiosco y otros llevaron dinero para comprar *snacks*. En ese orden de importancia. También existía un segmento de alumnos que no comía nada durante la jornada escolar.

Sin embargo, estas opciones generaban algunos inconvenientes. Por un lado, llevar la comida a la hora de almuerzo demandaba mucho tiempo, por lo que muchos padres desistieron rápidamente. Asimismo, la logística de entregar el envase plástico resultaba un problema para la IE, puesto que se generaba un gran desorden con todos los padres e hijos en la puerta.

*“Los primeros días muchos papás traían el almuercito, pero tienen distintas actividades, no sé si se cansaron o priorizaron otras cosas.” (Director, Juliaca)*

Por otro lado, los menús de los quioscos y pensiones eran costosos y servían porciones pequeñas. Finalmente, en provincias, donde los colegios no cuentan con microondas, la lonchera, que normalmente estaba compuesta de un plato de fondo, llegaba fría a la hora del refrigerio y eso generaba rechazo en los alumnos.

*“Lo más difícil es el almuerzo. Algunos no se alimentan bien y cuando llevas en la mañana, al mediodía ya está frío” (estudiantes, Juliaca)*

### 1.3. Soluciones y problemática actuales

A medida que las familias empezaron a acostumbrarse al horario, aparecieron nuevas formas de organización para hacer frente a la problemática de alimentación de los hijos.

- **El almuerzo en el hogar**

En primer lugar, aquellos alumnos que viven cerca de la IE, particularmente en las ciudades del interior evaluadas, optaron por tramitar un permiso de salida para ir a sus casas a almorzar y luego retornar al último bloque de clases.

**En Juliaca y Huánuco**, debido a que había alumnos que no retornaban a la hora debida, se tuvieron que hacer más estrictas las condiciones para salir: exigir una autorización escrita de los padres justificando su solicitud, reforzar la vigilancia para constatar la hora de retorno que cada estudiante, el horario de refrigerio se redujo para que no exista la tentación de no volver.

Para los alumnos –y padres- que se acogen a esta modalidad, el tiempo de almuerzo resulta reducido, lo cual genera cierta molestia. A pesar de que viven cerca de la IE, los 30 o 45 minutos no alcanzan para comer con tranquilidad. Para ellos, debería extenderse a una hora.

*“En algunos colegios, sobre todo los padres dijeron: nosotros estamos de acuerdo con la JEC pero queremos que nuestros estudiantes vengan a la casa a almorzar; entonces, hay colegios en que se les está dando la oportunidad y los estudiantes van a sus casas a almorzar y regresan...” (Coordinador regional)*

*“Mi hija viene a almorzar a la casa. Yo no tenía tiempo de llevarle la comida porque me voy a la chacra. Dejo preparado. Ella llega, se sirve y ya se está regresando” (PPFF, Huánuco)*

**En Lima**, se comenzó el año escolar aceptando esta modalidad a solicitud de los padres que viven cerca, pero se tuvo que cancelar porque era muy difícil controlar el retorno de los estudiantes y muchos no volvían, incluso con la anuencia de sus padres. Actualmente, en ninguno de los colegios visitados se mantiene este sistema.

- **La entrega de comida casera por parte de los padres (o algún familiar)**

En todos los colegios, hay un segmento de padres que cocina en la mañana y va a la hora del refrigerio a dejar el envase con almuerzo a sus hijos. Esto asegura que el plato se mantenga caliente, lo cual es muy valorado por los alumnos.

Sin embargo, se genera un gran desorden en la IE con el ingreso de personas ajenas a la institución; muchas madres quieren ingresar a las aulas y acompañar a sus hijos durante el almuerzo. Muchos esperan que los alumnos terminen de comer para regresar los recipientes a la casa.

*“Parece un mercado: las madres entran, los chicos salen. La mayoría espera para llevarse el táper. Es un gran desorden”  
(coordinador regional)*

**En Lima**, ante el desorden y la inseguridad de esta situación, se tuvieron que tomar medidas y, en las IE visitadas, actualmente, los padres no pueden ingresar, sino que entregan la comida en la puerta al personal de vigilancia que identifica cada lonchera con el nombre del alumno y lo entrega en un horario previsto minutos antes de la hora del refrigerio.

*“Desde que llegamos, ya no dejamos entrar a los padres porque no se podía controlar. Ellos deben entregar la comida con el nombre de la alumna, pero como se olvidan, nosotros se lo ponemos. Esta mesa la arreglamos para poner aquí la comida y cuando suena la hora del refrigerio, las alumnas forman su cola y les entregamos su táper” (vigilante, Lima)*

**Al interior**, en muchos colegios, el patio es abierto por lo que los padres se acercan e interactúan con los alumnos. Pero, debido al trabajo agrícola y de cuidado de los animales, a la distancia en la que viven algunos estudiantes, o a que algunos viven solos, muy pocas familias utilizan esta opción.

- **Menú en quiosco o pensión**

En segundo lugar, los quioscos y menús o pensiones cercanas a la IE empezaron a ofrecer porciones más pequeñas a un precio más accesible. En provincia, estas pueden llegar a costar Un nuevo sol y consisten en un plato de fondo chico y un refresco. Sin embargo, las porciones son tan reducidas que definitivamente no reemplazan al almuerzo, solo sirven para aplacar el hambre hasta la hora de salida.

*“Mi hijo come en la cafetería del colegio. Fuimos con mi esposa y probamos la comida, estaba bien. Como va al colegio en combi, prefiere no cargar. Le dan un segundo caliente, con carne y un refresco por 4 soles. Además lleva una botella grande de refresco o emoliente” (PPFF, Lima)*

*“Muchas veces los niños solo comen una comida de un sol o de dos soles en el quiosco. No es un menú, es una pequeña comida, es una mínima cantidad.” (Director, Huánuco)*

**En Lima**, en muchos colegios hay concesionarios que han sido elegidos y son supervisados por comités formados especialmente para este fin, que incluyen a representantes de los padres de familia. El concesionario trae todos sus implementos y está obligado a respetar medidas de higiene y a garantizar la cantidad y la calidad. Generalmente, el menú para los alumnos

(segundo y refresco) cuesta entre 3 y 4 soles; y un menú completo para profesores hasta por 6 soles. Este precio es inferior a un menú en un mercado, pero muchos alumnos no tienen los recursos para consumirlo diariamente y lo utilizan solo cuando sus otras opciones fallan.

**En provincias**, también existen quioscos concesionados por la dirección y la APAFA que sirven el mismo tipo de menú. En este caso el precio es menor: alrededor de 2.50 soles – 3 soles y hay concesionarios que fían para que les paguen al finalizar la semana; como en Lima, muchos alumnos no cuentan con el dinero necesario para utilizarlo diariamente. En Juliaca, por las carencias de infraestructura, el concesionario tiene que traer sus propios bidones de agua para asegurar el servicio.

- **Preparación de alimentos por turnos por parte de los padres de una sección**

Por otro lado, **únicamente en provincia**, los padres de familia de algunos salones se organizaron para rotarse la preparación de los alimentos. Generalmente, no preparan en la IE porque no existen las condiciones para ello, sino que traen la comida lista y la entregan al personal para que la distribuya en cada aula. Así, un solo padre o madre cocina para toda la sección un día y no debe volver a aportar en lo que resta del mes.

*“En otros salones se han organizado. Cada madre se hace cargo un día para llevar el almuerzo, otro día la otra madre y así se han turnado.” (PPFF, Huánuco)*

Sin embargo, se requiere de disponibilidad y capacidad organizativa de los padres de familia para cocinar y de cumplimiento en el pago de la cuota, con muchos riesgos de fallas por lo que no es una modalidad muy difundida.

- **Preparación de alimentos con colaboración del municipio**

También en provincia, en algunos casos excepcionales, los municipios han donado los utensilios, algunos alimentos y, eventualmente, personal para cocinar. Esto ha sido posible donde cuentan con un presupuesto para comedores populares, pero como estos ya no existen, últimamente lo destinaban a celebraciones o apoyo a familias con necesidades puntuales. Con este apoyo como punto de partida, la alimentación de la IE se autogestiona y financia con el aporte de los alumnos por pago del menú, siempre entre 1.50 y 2 soles.

*“En colegios que he visitado, el municipio les ha puesto dos cocineras e insumos, y a partir de ahí como que el municipio les da el capital y la institución ya tiene como autogestionarse. Ahí el coordinador administrativo es un gran apoyo” (coordinador regional)*

*“Se ha gestionado esto con los municipios y los maestros ya se han comprometido a no pedir su pachamanca por el aniversario, por el día del maestro” (coordinador regional)*

- **Lonchera**

Pero la solución que, a pesar de sus inconvenientes, tuvo una mayor expansión, fue la lonchera. Así, actualmente esta es la estrategia más popular en todas las regiones en las que se ha realizado la investigación.

En las zonas andinas, tiene el inconveniente principal de contener comida muy fría, comúnmente frejoles, arroz o papa, que no son agradables a bajas temperaturas. En Lima, también es común que esta esté compuesta por un plato de fondo, aunque también son populares los sándwiches. Comúnmente, la comida la prepara la madre la noche anterior o en la madrugada.

*“Yo llevo la comida que prepara mi mamá. En táper o envuelta en la mochila, pero no llega caliente, está fría. A la 1, como helado lo comemos, pero ya estamos desesperados por comer” (estudiantes, Juliaca)*

En Lima, algunas madres han adquirido recipientes térmicos que permiten mantener la comida por lo menos tibia. En algunos colegios, se cuenta con micro ondas en las aulas o en el kiosco o cafetería que los alumnos – y el personal - pueden utilizar, aunque en la mayoría de casos no abastecen la demanda a la hora del refrigerio.

*“Yo no puedo llevarle el almuerzo porque tengo una niña pequeña y no me alcanza el tiempo. He comprado unos recipientes térmicos y en eso le mando, está un poco tibio a la hora del almuerzo. La lechuga se la mando en una bolsa de plástico, el aderezo aparte, si no es feo comer. Si hubiera comedor, la pensionaría” (PPFF, Lima)*

Un problema adicional, que aparece a raíz de que el tiempo del refrigerio sea un momento compartido, es que evidencia las diferencias socioeconómicas entre los alumnos. Puesto que ahora todos ven qué almueza quién, resalta el contraste entre el que recibe dinero para comprar un buen menú y el que no come nada en todo el día, pasando por aquellos que llevan comida ‘menos valorada’ en la lonchera.

*“Del tokosh, cuando hablan en el colegio, todo es ‘uff qué asco’. Y tenemos ejemplo de eso porque he visto en el programa de Esto es guerra que lo ponen para que coman y le tienen asco. Porque el olor es a podrido, pero el sabor no” (estudiantes, Huánuco)*

- **Otras modalidades**

Un caso excepcional, que está en proceso en el municipio de Carabayllo en Lima, el comedor popular de la zona, en el que participan los padres de familia de la IE prepara las raciones y las traslada al centro educativo. A través del comedor popular, se utilizan los recursos del municipio en beneficio de la alimentación de los estudiantes. Estos pagarían también entre 1.50 y 2 soles.

Finalmente, en algunos colegios integrados que participan de la JEC, eventualmente existe un saldo de las raciones que QualiWarma entrega para primaria. En ellos, se ha decidido que este excedente se utilice para los estudiantes de secundaria: solo para los que requieren un apoyo especial o para todos por turnos. Esta es una decisión interna en la que tienen que estar de acuerdo la dirección y los PPFF.

*“Esos colegios integrados, a veces hay un saldo que sobra de las raciones, entonces se cocinan y se comparten con la secundaria. Sobre todo para apoyar a esos estudiantes que son lejanos.”  
(Coordinador regional)*

*“En mi colegio dan desayuno gratis del Estado a primaria, pero lo que sobra le dan a secundaria por turno. En mi salón toca los lunes y los miércoles; a los demás salones, martes y jueves. Dan a veces con huevo o leche con azúcar” (Estudiantes, Lima)*

#### 1.4. Problemas identificados

- **Sobre guardar la comida de un día para otro**

En ningún caso hemos recogido experiencias relacionadas a guardar la comida de un día para otro. Las madres que les envían comida a sus hijos cocinan el mismo día en la mañana o el anterior en la noche, pero no guardan el almuerzo preparado regularmente en su casa para el resto de la familia.

A pesar de contar con refrigeradora o de vivir en un clima frío, existe un prejuicio negativo respecto a la conservación de la comida de un día para otro. Se piensa que indefectiblemente se malogra o causa gastritis.

- **Acceso a información sobre loncheras**

En los casos en los que los padres no tienen tiempo de preparar un almuerzo para mandar en la lonchera y se mandan *snacks*, hay poca información respecto a opciones de lonchera barata y nutritiva. Particularmente en provincia, la lonchera suele constar –si no hay plato de fondo– de cancha o habas.

- **Medios para transportar la comida**

El tema de la comida fría es bastante importante para los alumnos. Debido a que la mayoría lleva un plato de comida en un envase plástico para el refrigerio, esta no es agradable cuando se enfría. En Lima algunos colegios cuentan con microondas y en otros pocos casos las madres han adquirido termos, pero esta no es una práctica común y, en provincias, es virtualmente inexistente. Además su costo es alto.

En general, los alumnos suelen transportar su comida en un envase de plástico.

- **Falta de costumbre de los alumnos**

En Lima, hemos encontrado casos de alumnos que prefieren no comer, debido a que les da vergüenza almorzar un plato de comida frente a sus compañeros, probablemente debido a la valoración social de su contenido.

*“Le da vergüenza comer delante de sus compañeras, que mejor espera a llegar a casa para comer con tranquilidad” (Director, Lima)*

## 2. Respecto a la infraestructura

La gran mayoría de instituciones educativas, tanto en Lima como en provincias, no cuenta con espacios acondicionados para las necesidades de alimentación y esto se convierte en un problema importante en el momento del almuerzo. En la mayoría de colegios, los alumnos están almorzando en las aulas con incomodidad y con el riesgo de ensuciar y de deteriorar los materiales que forman parte de las aulas funcionales.

No hay espacios seguros para guardar provisiones para preparar comidas, ni cocinas implementadas, pero tampoco espacios donde colocar las loncheras que los estudiantes o sus familias traen.

En la mayoría de IE, tampoco hay comedores donde los alumnos puedan consumir sus alimentos en los horarios de refrigerio. Esto se convierte en un problema más importante en las zonas frías y de mucho viento, como en Juliaca. Por ello se tienen que usar las aulas, con el riesgo de ensuciar los materiales educativos; problema que se complica con la implementación de las aulas funcionales pues cada sección no cuenta con su propia aula donde podrían adecuarse los espacios para colocar las loncheras y los implementos necesarios para el almuerzo.

Sin embargo, en algunas IE el problema de falta de infraestructura básica es más grave que la falta de un espacio para la alimentación. En Juliaca, en la periferia de la misma ciudad, existen colegios con la modalidad JEC que no cuentan con agua potable ni con desagüe; los servicios higiénicos se limitan a silos que desbordan cada cierto tiempo; los patios y las aulas no tienen pisos correctamente pavimentados como para consumir los alimentos de manera higiénica.

*“Este colegio ha sido seleccionado como JEC, pero esta es la cruda realidad que ustedes ven: no hay losa deportiva, no tenemos siquiera un patio, los servicios higiénicos están totalmente abandonados, no hay agua potable, utilizamos agua de pozo”  
(director, Juliaca)*

## 3. Sugerencias de los informantes

- **Qali Warma para secundaria**

En todos los casos evaluados, los informantes proponen que se implemente un programa tipo Qali Warma para secundaria. Para ello, sería necesario que se construya un comedor con espacio para almacenar los alimentos y una cocina donde prepararlos. El programa brindaría los insumos y los padres podrían organizarse para cocinar o contratar a una persona para que lo haga. Además, se espera la participación de un nutricionista para elaborar los menús.

*“Yo creo que en un 100% el gobierno tiene que implementar un programa de alimentación. Identificar al grupo de estudiantes que no se está alimentando, implementar un comedor. Lo que viene a ser Qali Warma, pero ya a nivel de secundaria” (Director, Juliaca)*

*“Pagar una cocinera porque no todas las madres son responsables” (PPFF, Huánuco)*

- **Concesionario subvencionado**

Si no se pudiese implementar un programa integral, se sugiere contratar un servicio – podría ser el mismo quisco- para que prepare almuerzo en el colegio y lo venda a un precio accesible para todos los alumnos. En provincia, los padres estarían dispuestos a pagar entre S/. 1 y S/. 2 por un menú. En Lima, S/. 3.

- **Comedor prefabricado**

Para solucionar la problemática de la infraestructura, directores y padres proponen que, si no es posible construir con material noble, se instale un comedor de material prefabricado. También esperan que este cuente con espacio de almacén y cocina. Se espera que este comedor cuente con sillas y mesas para que los alumnos puedan sentarse a comer. Los platos no son necesarios puesto que consideran que el envase plástico en el que envían la comida es suficiente.

#### 4. Conclusiones

Luego de analizar la información brindada por coordinadores, directores, padres de familia y alumnos, se desprenden algunas conclusiones respecto a la situación actual de la gestión de alimentos en la jornada escolar completa.

Estas conclusiones apuntan a resolver cuatro interrogantes: a. ¿Qué se espera del Estado en lo relacionado a la gestión de alimentos de la Jornada Escolar Completa? b. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de alimentos? c. ¿Cómo se ha enfrentado el problema? Y d. ¿En qué casos no se ha podido implementar una solución satisfactoria?

##### a. Expectativas

Hay grandes expectativas en la población respecto a que el Ministerio asuma integralmente la alimentación de los alumnos. Es decir, se espera que el Estado brinde almuerzo escolar gratuito a los alumnos participantes de la Jornada Escolar Completa, implementando un programa similar a Qali Warma.

En cuanto a la infraestructura, existe una demanda entre todos los informantes consultados por contar con un espacio destinado exclusivamente a la alimentación -un comedor- con las condiciones mínimas para protegerse del frío, viento, polvo, etc. Además, los informantes consideran que el comedor debería contar no solo con mesas y sillas, sino con cocina y un espacio para almacenar alimentos. Ello va de la mano con la idea de que el Estado debería implementar un programa de alimentación integral.

Si se opta por una opción distinta, es importante tomar esto en cuenta en los mensajes de comunicación, para evitar que se piense que el Ministerio no está cumpliendo con una promesa. Probablemente cualquier estrategia alternativa encuentre un rechazo inicial entre los padres de familia.

##### b. Situación actual:

La gestión de alimentos ha tenido una evolución favorable desde el inicio del año escolar, aunque aun es mencionada espontáneamente como uno de los

principales problemas en la implementación de la Jornada Escolar Completa. Gracias a las iniciativas de los padres y, en menor medida, a la gestión de algunos directores, la mayoría de alumnos cuenta con una solución para su alimentación durante su permanencia en la IE.

Este proceso de adaptación aun se encuentra en desarrollo. Es altamente probable que aparezcan nuevas soluciones en el tiempo, y que las que encontramos actualmente continúen modificándose para ofrecer mejores alternativas de alimentación a los alumnos. Es por ello que quizás sea algo prematuro evaluar con certeza las consecuencias que la jornada completa está ocasionando en la comunidad educativa, debido específicamente a la gestión de alimentos. Sería importante evaluar el proceso a fin de año, para identificar cómo ha variado la problemática.

**c. Soluciones adoptadas:**

Las necesidades y posibilidades de alimentación de los alumnos son diversas. Es por ello que en ninguna región, ni siquiera en un mismo centro educativo, existe una única solución al problema de la alimentación de los estudiantes. En cada situación se ha tenido que apelar a distintas alternativas y su implementación ha dependido de la respuesta de los actores involucrados.

En esta investigación se han encontrado ocho soluciones adoptadas:

- Almuerzo en el hogar
- Entrega de comida casera en la IE por parte de algún familiar
- Consumo de menú en el quiosco escolar
- Consumo de menú en una pensión cercana al colegio
- Preparación de alimentos por turnos por parte de los padres de una sección
- Preparación de alimentos en colaboración con el municipio
- Lonchera
- Comida preparada por un comedor popular
- Consumo de excedentes de Qali Warma

**d. Grupos vulnerables:**

Existe un grupo de estudiantes que ingieren raciones insuficientes o no ingieren alimentos durante su permanencia en la IE. Según la información recogida, el principal motivo por el cual se ocasiona esta situación es que dichos alumnos no cuentan con un soporte familiar adecuado: viven solos y no tienen tiempo o recursos para cocinarse, los padres trabajan fuera todo día, tienen padres negligentes que no se preocupan por su alimentación o la familia se encuentra en situación de pobreza extrema.

**5. Recomendaciones**

**a. Definir las reglas de juego**

Actualmente conviven diversas soluciones en cada IE para lidiar con la gestión de alimentos en la jornada escolar completa. Sin embargo, estas soluciones han nacido espontáneamente de los diversos actores

involucrados y se han ido adaptando a lo largo del año. La necesidad de adoptar estas alternativas, en contraste con las expectativas que los padres y alumnos tenían respecto al rol del Estado en la alimentación, conlleva a una sensación de improvisación.

Es por ello que, el siguiente año, es importante que las reglas de juego en cada IE estén claras antes del inicio del año escolar. Los padres y alumnos deben tener claro qué está permitido y qué no, para evitar sobre expectativas y frustraciones. ¿Se va a permitir que los alumnos salgan del colegio o no? ¿Por cuánto tiempo? ¿Hay que mandar lonchera? ¿Los padres pueden llevar comida a los hijos a la hora del refrigerio? etc. Son preguntas que deben ser resueltas de antemano y, de preferencia, de forma conjunta entre padres, alumnos y directivos.

Un tema a tomar en cuenta es el espacio que se destinará al consumo de los alimentos. Actualmente muchos alumnos comen a la hora del refrigerio dentro de las aulas. Sin embargo, esta solución se percibe como insuficiente, y no cuenta con los parámetros necesarios para asegurar higiene y orden en los salones.

Sería recomendable capacitar a los directores o tutores sobre cómo adaptar las aulas al momento del refrigerio, de manera que ellos puedan implementarlo en sus respectivas IIEE. Ello consistiría, por ejemplo, en solicitar a los padres que envíen individuales a sus hijos, disponer de un espacio para almacenar las loncheras, tener un protocolo de limpieza del aula al terminar el refrigerio, etc.

#### **b. Campaña de educación sobre alimentación en la escuela**

La mayoría de padres entiende el refrigerio como la hora de almuerzo. Es por ello que envían comida preparada a sus hijos en la lonchera u optan por comprarles menú. Hay desinformación respecto a las posibilidades de alimentación.

Si bien en Lima se menciona la existencia de campañas nutricionales, en las ciudades del interior del país los padres no tienen acceso a información respecto a loncheras nutritivas.

Por otro lado, en Lima, hay un grupo de alumnos que no está acostumbrado a comer con sus compañeros. Les genera vergüenza que otros vean su comida, o simplemente no les gusta.

Es importante lanzar una campaña que cubra los siguientes tres aspectos:

1. No es necesario que los alumnos almuerzen un menú completo en el colegio, pueden comer un snack saludable y luego almorzar con tranquilidad cuando lleguen a su casa.
2. Difundir nociones básicas de nutrición e ideas de loncheras, con insumos pertinentes según la zona de aplicación.
3. Normalizar la idea del momento de la comida en la IE para los alumnos, procurando hacer hincapié en el rechazo a las conductas discriminatorias con respecto a la comida de los compañeros.

**c. Campaña de educación sobre conservación de la comida**

Esta solución apunta a aquellos padres que no consideran aceptable enviar sándwiches o snacks saludables en la lonchera.

Este segmento opta por cocinar la comida el mismo día o la noche anterior para enviarla a sus hijos, lo cual representa un esfuerzo extra a la rutina normal de preparar el almuerzo familiar.

Si los padres estuviesen informados respecto a cuánto tiempo se conserva bien la comida o a qué comida se conserva mejor, podrían enviarle a sus hijos el almuerzo del día anterior, sin necesidad de gastar tiempo o recursos extraordinarios.

Para ello sería necesario realizar una campaña de difusión para padres y alumnos sobre conservación de alimentos.

**d. Termos**

La temperatura de la comida es un problema que genera mucha incomodidad entre los alumnos, en especial en zonas andinas. Sin embargo, no hay acceso a termos para mantener la comida caliente, bien sea por desconocimiento, porque no hay oferta en la localidad o por falta de capacidad adquisitiva.

Al interior del país, repartir termos entre los alumnos a través de donaciones, sería una forma de solucionar el problema para una gran proporción de la población estudiantil, de manera inmediata y efectiva.

**e. Ampliar Qali Warma**

Particularmente en aquellas IIEE que ya cuentan con Qali Warma en primaria, hay una gran expectativa para que se implemente el programa en secundaria. Estos colegios se encuentran en zonas vulnerables y es probable que tengan una mayor concentración de casos en los que los alumnos no se están alimentando bien. Este sería el caso de 539 IIEE (ver Cuadro 1)

Asimismo, aquellas IIEE que ya cuentan con Qali Warma en primaria, poseen almacén, cocina, y la dirección y los padres de las IE están familiarizados con la logística de la preparación de los alimentos. Además, estas IE cuentan con un proveedor de Qali Warma autorizado.

El cambio se centraría en ampliar la dotación de insumos asignados para poder implementar el programa. Esto solucionaría el problema de alimentación integralmente.

**CUADRO 1.**

IIEE JEC 2015-2016 que cuentan con Qali Warma en secundaria	19
IIEE JEC 2015-2016 que se encuentran en un local con Qali Warma, para inicial y/o primaria, mas no para secundaria	539

Total	558
-------	-----

FUENTE: MINISTERIO DE EDUCACIÓN

**f. Focalización**

Uno de los hallazgos de la investigación es que existe un grupo de alumnos que no está cubriendo sus necesidad alimenticias en la IE. Según la información recogida, ello se debería principalmente al contexto familiar de los estudiantes. Sin embargo, no se conoce la extensión real del problema ni se ha profundizado en las causas que la componen. Por ello, es necesaria una evaluación *ad hoc* que resuelva estas interrogantes y permita establecer una estrategia focalizada.