



PERÚ

Ministerio
de Desarrollo
e Inclusión Social

SERIE EVALUACIONES

INFORME FINAL DEL ESTUDIO



Evaluación de Continuidad del Programa Nacional de
Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)

MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

Julio Javier Demartini Montes

Ministro

José Enrique Velásquez Hurtado

Viceministro(e) de Políticas y Evaluación Social

José Enrique Velásquez Hurtado

Director General de Seguimiento y Evaluación

Elmer Lionel Guerrero Yupanqui

Director de Evaluación

Elaborado por:

Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Supervisado por:

Leslie Miranda Solano (DGSE-Midis)

Fiorella Castro Aguirre (DGSE-Midis)

Joel Betalleluz Montero (DGSE-Midis)

Foto de carátula:

Midis

© Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2022

Av. Paseo de la República 3101, San Isidro

Teléfono: (01) 631-8000 / (01) 631-8030

Página web: www.gob.pe/midis

La versión electrónica de este documento se encuentra disponible en forma gratuita en:

<https://evidencia.midis.gob.pe/evaluacion-continuidadpnaeqw>

Reservados algunos derechos:

Este documento ha sido elaborado por el equipo profesional de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del MIDIS. Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del Midis. El Midis no garantiza la veracidad de los datos que figuran en esta publicación. Nada de lo establecido en este documento constituirá o se considerará una limitación o renuncia a los privilegios del MIDIS, los cuales se reservan específicamente en su totalidad.

Financiado por:

Programa Mundial de Alimentos, Sede Perú.

Citación:

Universidad del Pacífico. Escuela de Gestión Pública. (2022). *Evaluación de Continuidad del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. <https://evidencia.midis.gob.pe/evaluacion-continuidadpnaeqw-ife>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)

Av. Paseo de la República 3101, Lima 27 – Perú

Central telefónica: (51-01) 631-8000

www.midis.gob.pe



PERÚ

Ministerio de Desarrollo
e Inclusión Social

Evaluación de continuidad del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)

Producto 3:

Informe final de Evaluación de Continuidad del PNAEQW¹



Firma consultora²:

Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Lima, 30 de noviembre de 2022

¹ Documento elaborado por: (i) Jefe de Equipo: Carla Calero; (ii) Evaluador especialista en evaluaciones o auditorías vinculadas al sector público: Jacques Diderot; (iii) Evaluador temático con experiencia en el sector al que pertenece la entidad pública: Alexandra Ames.

² Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente aquellas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Informe final de:

Evaluación de Continuidad del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Suscrito por:



Carla Jeanneth Calero León

CE: 001503232

Cargo que desempeño en la evaluación: Jefe de Equipo.



Jacques C. Diderot Julien

DNI: 49063347

Cargo que desempeño en la evaluación: Evaluador especialista en evaluaciones o auditorías vinculadas al sector público.



Alexandra Ames Brachowicz

DNI: 41317668

Cargo que desempeño en la evaluación: Evaluador temático con experiencia en el sector al que pertenece la entidad pública.

Índice

Siglas y acrónimos	6
1. Presentación	9
2. Resumen ejecutivo	9
3. Equipo Evaluador	12
4. Facilitadores	12
5. Período de evaluación	13
6. Entidad pública Evaluada	13
6.1 Marco normativo	13
6.2 Antigüedad de la entidad pública	14
6.3 Objetivo	15
6.4 Competencias y funciones generales	20
6.5 Jurisdicción (número de sedes)	22
6.6 Población objetivo	23
6.7 Principal producto	25
6.8 Problemas que resuelve la entidad pública	32
6.9 Número de trabajadores	34
6.10 Presupuesto	38
6.11 Unidad ejecutora a su cargo	43
7. Detalle de la información recopilada	43
8. Relación de actores entrevistas	44
9. De la calificación	45
9.1 Calificación global y específica	45
9.2 Relación de hallazgos	47
10. Análisis	61
10.1 Resultados de la calificación por dimensión	61
10.2 Conveniencia de la continuidad de la entidad pública	77
11. Conclusiones	79
12. Recomendaciones	82
Bibliografía	89
Anexos	91



Índice de Tablas

Tabla 1: Equipo de facilitadores.....	12
Tabla 2: Cobertura del PNAEQW según cantidad de matriculados en IIEE de Gestión Pública y según la norma de creación 2018-2021.....	25
Tabla 3: Cobertura del PNAEQW según cantidad de IIEE de Gestión Pública 2018-2021	25
Tabla 4: Tipo de ración y modalidad de atención según segmentación de público objetivo	29
Tabla 5: Número de usuarios atendidos según modalidad de atención del servicio alimentario del PNAEQW por región, 2018-2021	31
Tabla 6: Número de trabajadores del PNAEQW al 31/07/22 del PNAEQW	36
Tabla 7: Monitores de Gestión Local contratados por Unidad Territorial	37
Tabla 8: Presupuesto de Programas Sociales del MIDIS entre 2014 y 2021	38
Tabla 9: Presupuesto anual y porcentaje de ejecución para el periodo 2014-2021....	39
Tabla 10: Distribución presupuestaria del Programa Presupuestal 115 del PNAEQW de 2021	41
Tabla 11: Distribución Presupuestaria de Acciones Centrales del PNAEQW en 2021	42
Tabla 12: Distribución Presupuestaria de Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOP) del PNAEQW en 2021.....	42
Tabla 13: Calificación global y específica del PNAEQW	47

Índice de Figuras

Figura 1: Evolución de la priorización del público objetivo	14
Figura 2: Reforma de programas alimentarios y nutricionales del PRONAA	15
Figura 3: Árbol de Medios y Objetivos específicos.....	16
Figura 4: Cadena de Valor	18
Figura 5: Enfoque de Política Sectorial adaptado al PNAEQW	19
Figura 6: Mapa de Procesos - Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	22
Figura 7: IIEE atendidas por el PNAEQW según región al año 2021	23
Figura 8: Criterios para la planificación del menú escolar	27
Figura 9: Árbol de Problemas	33



Figura 10: Tasa de sobrepeso y obesidad en niños menores de cinco años, 2012-2021	33
Figura 11: Organigrama del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	35
Figura 12: Porcentaje del presupuesto asignado por Programa Social del MIDIS en el periodo 2014 – 2021	39
Figura 13: Número de usuarios atendidos, Presupuesto Asignado y Ejecutado del PNAEQW entre 2014 y 2021	40

Índice de Anexos

Anexo 1: Guía de Evaluación adecuada al caso del PNAEQW con sus respectivas respuestas	91
Anexo 2: Cronograma de trabajo ejecutado	91
Anexo 3: Marco Lógico	92
Anexo 4: Aporte nutricional de los desayunos, almuerzos y cenas del PNAEQW según modalidad de atención, nivel educativo y área geográfica	95
Anexo 5: Listado funcionarios entrevistados por etapa	96
Anexo 6: Lista de documentos	97
Anexo 7: Formato de ficha resumen de evaluación	102



Siglas y acrónimos

ALC	América Latina y el Caribe
AO	Actividad Operativa
APEGA	Asociación Peruana de Gastronomía
APNOP	Asignaciones Presupuestarias que No resultan en Productos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAE	Comité de Alimentación Escolar
CAEs	Comités de Alimentación Escolar
CAS	Contratación Administrativa de Servicios
CC	Comité de Compra
CCA	Coordinación del Componente Alimentario
CEI	Centros de Educación Inicial
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CENAN	Centro Nacional de Alimentación y Nutrición
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CINDE	Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano
CRFA	Centros Rurales de Formación en Alternancia
DCI	Desnutrición Crónica Infantil
DEVAN	Órgano de línea del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición
DGSE	Dirección General de Seguimiento y Evaluación
DRE	Direcciones Regionales de Educación
DS	Decreto Supremo
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
ECG	Encuesta de Gusto y Consumo
FAD	Formas de Atención Diversificadas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IIEE	Institución Educativa
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
IPE	Instituto Peruano de Economía
JEC	Jornada Escolar Completa
MAPRO	Manual de Procesos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEN	Ministerio de Educación Nacional
MGL	Monitor de Gestión Local





MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINEDU	Ministerio de Educación
MINSA	Ministerio de Salud
MOP	Manual de Operaciones
OCI	Órgano de control interno
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PACFO	Programa de Alimentación Complementaria para Grupos en Mayor Riesgo
PAE	Programa de Alimentación Escolar
PANFAR	Programa de Alimentación y Nutrición para Familias en Alto Riesgo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PIN	Programa Integral de Nutrición
PNAEQW	Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma
PNDIS	Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programa Presupuestal
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PRONIED	Programa Nacional de Infraestructura Educativa
PRONOEI	Programas No Escolarizados de Educación Inicial
RDE	Resolución de Dirección Ejecutiva
RM	Resolución Ministerial
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
S&E	Seguimiento y Evaluación
SER	Secundaria con Residencia Estudiantil
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGO	Sistema Integrado de Gestión Operativa
ST	Secundaria Tutorial
UApA	Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar.
UGEL	Unidades de Gestión Educativa Locales

UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPPM	Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
USME	Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación
UT	Unidad Territorial
UTs	Unidades Territoriales
WFP	Programa Mundial de Alimentos



1. Presentación

En julio de 2021, mediante el Decreto Supremo N° 143-2021-PCM, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó el “Procedimiento de evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo” con el objetivo de impulsar la eficacia y eficiencia de las entidades públicas y un mejor uso de los recursos públicos al orientar su desempeño al logro de resultados mediante la evaluación de su continuidad. Este procedimiento es de obligatorio cumplimiento para los Ministerios, y a su vez se complementa con la “Metodología de Evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo” - aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 013-2021-PCM/SGP.

En el marco del “Procedimiento de evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo”, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) realizó un análisis de priorización de las entidades públicas a ser evaluadas, donde el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) obtuvo el Nivel de Prioridad I que corresponde a aquellos programas que requieren ser evaluados en el corto plazo.

Bajo ese marco normativo, la necesidad de este servicio responde a evaluar la continuidad del PNAEQW, a fin de dar cumplimiento al Plan de Evaluaciones aprobado por Resolución Ministerial N° 026-2022-MIDIS. La evaluación de continuidad tiene como objeto evaluar el desempeño y estado situacional del PNAEQW según los principios y los elementos metodológicos propuestos en la Metodología de evaluación de continuidad de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, a fin de que la decisión de continuidad del PNAEQW se adopte en respuesta a resultados de evaluación basados en evidencia. El servicio contempla la entrega de tres productos: Producto 1: Plan de Evaluación Específico del PNAEQW; Producto 2: Informe preliminar de Evaluación de Continuidad del PNAEQW; y, Producto 3: Informe final de Evaluación de Continuidad del PNAEQW. Este informe corresponde al Producto 3, informe que comprende el desarrollo de las actividades de la Fase 5: Presentación de resultados.



2. Resumen ejecutivo

En el marco del “Procedimiento de evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo”, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) realizó un análisis de priorización de las entidades públicas a ser evaluadas, donde el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) obtuvo el Nivel de Prioridad I, correspondiente a aquellos programas que requieren ser evaluados en el corto plazo.

En ese sentido, este servicio responde a evaluar la continuidad del PNAEQW. La evaluación de continuidad tiene como objeto evaluar el desempeño y estado situacional del PNAEQW según los principios y los elementos metodológicos propuestos en la Metodología de evaluación de continuidad de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, a fin de que la decisión de continuidad del PNAEQW se adopte en respuesta a resultados de evaluación basados en evidencia.

Para ello, en línea con la metodología de evaluación de continuidad, se llevaron a cabo las siguientes cuatro fases: Fase 2, caracterización de la organización; Fase 3, preparación de la evaluación; Fase 4, ejecución de la evaluación; y Fase 5, presentación de los resultados. La Fase (2) se caracterizó por el levantamiento, validación y recopilación de información del Programa la cual se complementó con entrevistas realizadas a funcionarios clave y una visita a la UT de Lima Metropolitana. En la Fase (3), se adaptó la Guía de Evaluación propuesta de acuerdo al PNAEQW, que incluye las preguntas de evaluación de cada una de las ocho dimensiones consideradas en la metodología, los indicadores, las calificaciones y los medios de verificación. Además, se elaboró el plan de evaluación específico del Programa. La Fase (4) comprendió la ejecución de las actividades especificadas en el plan de evaluación; y, por último, en la Fase (5) se presentan los resultados con los principales hallazgos y recomendaciones.

La metodología de evaluación de continuidad considera tres criterios: (i) Pertinencia, evalúa en qué medida los objetivos y el diseño de la entidad evaluada responde a las necesidades, políticas y prioridades de la población; (ii) Eficacia y eficiencia, evalúa la implementación de las operaciones desde una perspectiva de resultados y económica; (iii) Impacto y sostenibilidad, evalúa los efectos a corto y largo plazo de la entidad.

A su vez, se definen ocho dimensiones que definen de manera más específica los aspectos a evaluar de cada entidad. Las dimensiones de análisis son: (i) Justificación y vigencia, se evalúan los aspectos relacionados a la racionalidad que esta detrás de la existencia de la entidad; (ii) Adecuación, evalúa la relación entre el diseño y el contenido de los documentos legales y herramientas de gestión y el objetivo por el cual fue creado la entidad; (iii) Recursos, evalúa la administración de los recursos monetarios y no monetarios de la entidad pública evaluada; (iv) Procesos, evalúa los principales procesos llevados a cabo por la entidad pública para el cumplimiento de su objetivo; (v) Producto, evalúa los bienes y servicios ofrecidos por la entidad pública; (vi) Seguimiento y evaluación, evalúa las actividades vinculadas a los principales indicadores de la entidad pública; (vii) Efectos e impactos, evalúa los efectos generados por la entidad sobre la población objetivo; y, (viii) Sostenibilidad, evalúa la duración de los efectos e impactos de la entidad en el largo plazo.

Siguiendo la metodología de evaluación de continuidad, el Programa obtiene una calificación global de 211 puntos de 237 puntos posibles, que equivale a un porcentaje ponderado global de 90.5%. Las dimensiones con una mayor calificación son (i) Justificación y Vigencia, y (vii) Efectos e impactos, ambas con un porcentaje ponderado global de 100%. Entre tanto que, la dimensión con la menor calificación fue (viii) Sostenibilidad, con un porcentaje ponderado global de 62.5%.

En el caso de la dimensión (i) Justificación y Vigencia (100%), la documentación revisada da cuenta que se trata de un Programa con muy buenos cimientos técnicos. Sin embargo, resulta relevante revisar la problemática que aborda el Programa cada cierta periodicidad a fin de identificar si sigue siendo vigente tal como ha sido caracterizada. Además, se sugiere ahondar en la priorización de la calidad nutricional para combatir problemas adyacentes como la doble carga de la malnutrición.

Para la dimensión de (ii) Adecuación (87.2%) uno de los hallazgos de la evaluación es la necesidad de contar con una caracterización de la población objetivo. Asimismo, se



evidencia que el tercer objetivo específico del Programa que es "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa" no se encuentra contemplado dentro de los logros (resultados) que persigue el Programa. Además, el Programa no cuenta con un recojo de información continua que permita el seguimiento a los resultados establecidos en su cadena de valor. Adicionalmente, se observó la necesidad de contar con un análisis costo-beneficio de las alternativas implementadas. Entre las recomendaciones planteadas para esta dimensión se prioriza aquella relacionada a la elaboración de un diagnóstico de la cadena de valor para evaluar la inclusión del tercer objetivo específico del Programa: "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa". Asimismo, se sugiere la revisión de los indicadores de resultado y la disponibilidad de información para poder empezar a medir y dar seguimiento a los mismos.

En la dimensión (iii) Recursos (98.2%), los documentos revisados muestran que el PNAEQW cuenta con recursos para implementar las actividades de entrega de los bienes y servicios comprometidos. Dispone de un sistema de información que permite identificar las necesidades de recursos financieros, materiales y humanos. La evaluación de esta dimensión muestra que los elementos fundamentales para seguir con el Programa ya existen. Sin embargo, cabe mencionar que si se plantea extender actividades o ampliar la cobertura se debe evaluar el caso y hacer los ajustes necesarios en la disponibilidad de los recursos. Para esta dimensión se sugiere que el PNAEQW tome el liderazgo de coleccionar y tratar los datos vinculados a disponibilidad de los recursos materiales e infraestructura necesaria para la entrega de los servicios del PNAEQW.



Respecto a la dimensión (iv) Procesos (87.5%) la información proveniente del Programa revela deficiencias en la infraestructura y equipamiento para la preparación (modalidad productos) y servicio de los alimentos en las IIEE, así como retos en el desarrollo de los procesos del Programa. Se sugiere contar con una evaluación de procesos del Programa actualizada y que contemple las tres fases del modelo operacional del mismo. Al igual que seguir fomentando espacios que promuevan la gestión del conocimiento entre las Unidades Territoriales (UTs), donde se presenten los desafíos enfrentados y la manera en que fueron solucionados. Además, cabe mencionar que, el Programa viene llevando a cabo esfuerzos importantes enfocados a una mejora continua de sus procesos y, por ende, de la provisión del servicio alimentario.

Por su parte, para la dimensión (v) Productos (66.7%) los documentos revisados revelaron que el servicio alimentario se entrega a los usuarios de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, se evidencia dificultades para la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios – siendo más evidente en el caso de la modalidad raciones. En ese sentido, se recomienda diseñar e implementar pilotos encaminados a mejorar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios.

En lo que tiene que ver con la dimensión (vi) Seguimiento y evaluación (95.8%) se destaca que el PNAEQW cuenta con un sistema de información y personal asignado para hacer seguimiento a los indicadores establecidos para la gestión del Programa. La base de datos del Programa tiene un módulo para el registro y reporte de atención

alimentaria y un módulo de seguimiento de la supervisión de la prestación del servicio alimentario en las instituciones educativas (IIEE).

En la dimensión de (vii) Efectos e impactos (100%) el Programa cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios alineado con el marco lógico del PNAEQW. Cabe mencionar que las evaluaciones de impactos muestran resultados positivos del PNAEQW, pero esos resultados son por lo general limitados.

Finalmente, en el caso de la dimensión (viii) Sostenibilidad (62.5%) se encontró que el PNAEQW no dispone de un documento de análisis de sostenibilidad de la intervención. Sin embargo, el plan anual de fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del PNAEQW, es un elemento importante en el sistema que busca la sostenibilidad del Programa. En esa línea, se sugiere desarrollar un documento de planificación de la sostenibilidad del Programa que permita analizar a detalle el estado de la cuestión e identificar estrategias para fortalecer la sostenibilidad del Programa.

3. Equipo Evaluador

El equipo evaluador seleccionado para llevar a cabo la evaluación de continuidad del PNAEQW se detalla a continuación:



Persona Jurídica: Universidad del Pacífico, Escuela de Gestión Pública.

Equipo evaluador: (i) Jefe de Equipo: Carla Calero; (ii) Evaluador especialista en evaluaciones o auditorías vinculadas al sector público: Jacques Diderot Julien; (iii) Evaluador temático con experiencia en el sector al que pertenece la entidad pública: Alexandra Ames Brachowicz.

4. Facilitadores

Como parte de la metodología de evaluación de continuidad se requiere contar con un equipo de facilitadores que acompañará en el proceso. A continuación, en la **Tabla 1**, se lista los integrantes del equipo que fueron seleccionados para la evaluación de continuidad del PNAEQW.

Tabla 1: Equipo de facilitadores

Entidad	Unidad	Cargo	Nombre
MIDIS	Dirección General de Seguimiento y Evaluación	Director General	José Enrique Velásquez Hurtado
MIDIS	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Jefe	Jorge Zapata Gallo
PNAEQW	Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma	Director Ejecutivo	Fredy Hinojosa Angulo

5. Período de evaluación

De acuerdo con la metodología de evaluación de continuidad, para el período de evaluación se considera el plazo de ejecución de la fase 4 de la etapa 2. En ese sentido, el período de ejecución abarca desde el 16 de julio hasta el 22 de agosto del 2022.

6. Entidad pública Evaluada

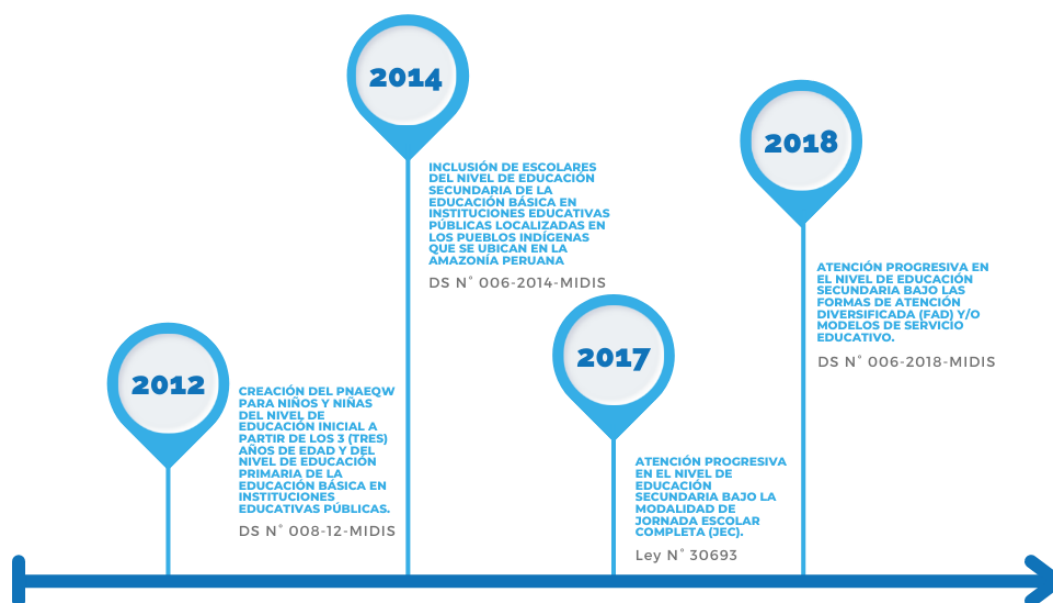
6.1 Marco normativo

En mayo del 2012, se aprueba el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS que crea el Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma (PNAEQW) como Programa Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) cuyo principal problema a combatir es el inadecuado consumo de cantidad de energía y nutrientes, de acuerdo a la edad y estado fisiológico, para el desarrollo normal de actividades de niños y niñas en edad escolar de Instituciones Educativas Públicas (IIEE). De manera específica, el programa se implementa con el propósito de brindar un servicio alimentario de calidad, adecuado a los hábitos de consumo locales, cogestionando con la comunidad, sostenible y saludable, para niñas y niños de nivel de educación inicial a partir de los tres años de edad y de nivel de educación primaria de la Educación Básica en Instituciones Educativas Públicas. Así, pese a la naturaleza de universal, el programa se establece bajo un modelo de priorización de público objetivo.



Posteriormente, a través de las diversas modificatorias a la norma de creación del programa y leyes del sector público se expanden los lineamientos de priorización y se extiende el público objetivo. Primero, mediante el Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS que modifica al Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS donde se señala que la vulnerabilidad de la población escolar abarca, además de niñas y niños de educación inicial y primario, a los adolescentes de educación secundaria regular en las Instituciones Educativas Públicas localizadas en los pueblos indígenas de la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios, listados en la Resolución Ministerial N° 321-2014-MC del Ministerio de Cultura, o la que la reemplace o actualice. Segundo, en el 2018, mediante la Ley N° 30693, Ley de Presupuesto Público, en su Octogésima Séptima Disposición Complementaria Final, se dispone la incorporación de los escolares del nivel secundaria de la modalidad Jornada Escolar Completa (JEC) en el ámbito del PNAEQW. Tercero, mediante la quinta modificatoria a la norma de creación: Decreto Supremo N° 006-2018-MIDIS se facultó al programa para brindar el servicio alimentario a los adolescentes a nivel secundario, bajo las Formas de Atención Diversificada (FAD) y/o Modelos de Servicio Educativo. La **Figura 1** muestra la evolución de la priorización del público objetivo a través de las diversas modificatorias e inclusiones de público objetivo a lo largo del tiempo de vigencia del programa desde su creación. A su vez, es importante resaltar las atenciones de urgencia que cubrió el programa de manera excepcional, donde se atendió a la población nacional en situación de vulnerabilidad brindando servicio alimentario como medida de adaptación al COVID-19 mediante el Decreto Legislativo N° 1472.

Figura 1: Evolución de la priorización del público objetivo



Elaboración propia.



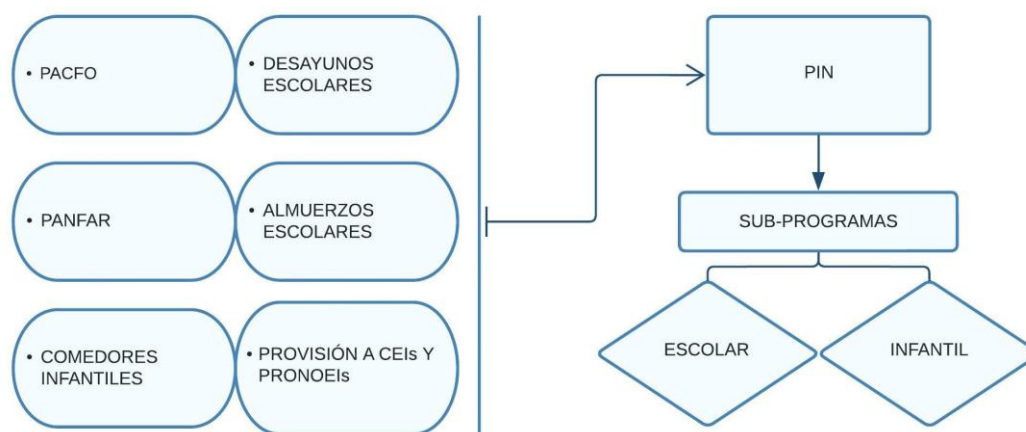
El PNAEQW se creó, primero, con una vigencia de tres años con la posibilidad de implementación como política pública previa evaluación de impacto. Más adelante, mediante el Decreto Supremo N° 004-2015-MIDIS se modifica el Decreto Supremo de creación y se amplía la vigencia del programa de tres a seis años hasta el 2019 con el fin de poder realizar una mejor evaluación de impacto en este nuevo plazo. Por último, la última norma modificatoria del programa: Decreto Supremo N° 008-2019-MIDIS, en diciembre del 2019 posterior a la evaluación de impacto, extiende la vigencia del programa hasta el 2022.

6.2 Antigüedad de la entidad pública

El PNAEQW no se crea como primer programa alimentario ni, tampoco, como el primer programa nutricional con priorización en escolares, sino se forma siguiendo la misma política de gobierno existente en las últimas décadas, enfocada en el desarrollo de estrategias eficientes que mejoren la inclusión y el desarrollo de la población a través de diversos programas alimentarios. Dentro de estos programas el principal fue el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) el cual, antes de reformarse mediante la Resolución Directoral N° 395-2006-MIMDES-PRONAA/DE en el Programa Integral de Nutrición (PIN) en el 2006, estaba formado por los siguientes seis programas nutricionales (ver **Figura 2**). Primero, el Programa de Alimentación Complementaria para Grupos en Mayor Riesgo (PACFO) se creó en 1994 con el objetivo de mejorar la nutrición en zonas de pobreza extrema para niños entre cero y tres años. Segundo, el Programa de Alimentación y Nutrición para Familias en Alto Riesgo (PANFAR) se implementó en 1988 y entregaba alimentos a familias en alto riesgo además de servicios de salud y charlas nutricionales. Tercero, los Desayunos Escolares se instauraron a partir de 1993 con la meta de mejorar el nivel de aprendizaje de los niños escolares mediante un apoyo nutricional a los alumnos del nivel educativo primario pertenecientes a todos los colegios públicos en distritos de los 2 quintiles más pobres. Cuarto, los

Almuerzos Escolares tuvieron una implementación muy similar al de los desayunos, además, trabajaron a través de un modelo de cogestión con Comités de Alimentación Escolar (CAEs). Quinto, los Comedores Infantiles cuyo objetivo era mejorar el estado nutricional de la población infantil menor de 6 años de edad durante los 312 días del año escolar. Por último, la Provisión de Alimentos a Centros de Educación Inicial (CEI) y Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI) tenía como objetivo mejorar el estado nutricional y disminuir los índices de desnutrición crónica de los niños y niñas en edad preescolar localizados en los distritos de extrema pobreza a nivel nacional.

Figura 2: Reforma de programas alimentarios y nutricionales del PRONAA



Fuente. Resolución Directoral N° 395-2006-MIMDES-PRONAA/DE. Elaboración propia.

De esta manera, bajo los lineamientos de política pública y los antecedentes de otros programas nutricionales, se crea el Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma el 31 de mayo del 2012 a través del DS N° 008-2012-MIDIS el cual, a su vez, decreta extinguir el PRONAA con plazo máximo hasta el 31 de diciembre del mismo año. Posteriormente, a partir del 2013 el PNAEQW da inicio a sus actividades de servicio alimentario escolar luego de la emisión de la Resolución Ministerial N° 174-2012-MIDIS que aprueba el Manual de Operaciones (MOP) que establece las principales actividades y funciones del Programa. A la actualidad, el PNAEQW se encuentra activo por 10 años aproximadamente dentro de los cuales fue afectado por seis normas modificatorias y seis cambios de mandatarios presidenciales.

6.3 Objetivo

El PNAEQW se establece como un programa alimentario escolar con tres objetivos específicos de acuerdo con el artículo cinco del Manual de Operaciones del Programa³. Primero, garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del programa de acuerdo con sus características y las zonas donde viven.

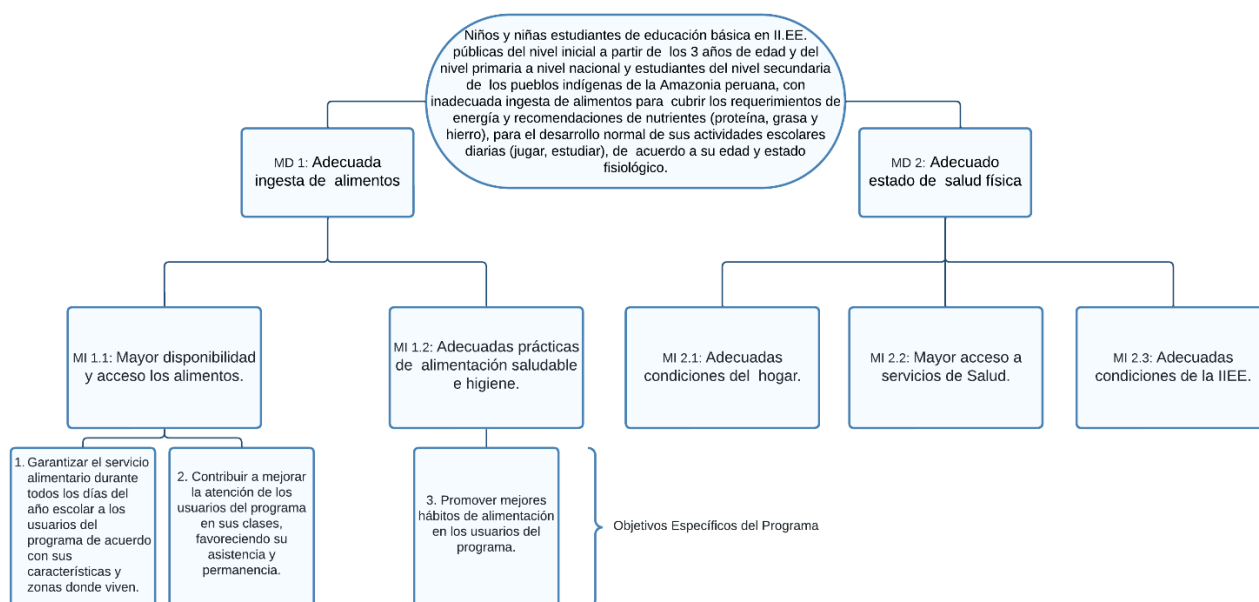
³ Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS, que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

Segundo, contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia. Tercero, promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del programa.

A su vez, en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0115-2020, se puede identificar el árbol de medios (ver **Figura 3**) para el Programa donde se identifica la relación entre los objetivos del Programa y medios para enfrentar el problema público. El problema específico que se desea combatir es la inadecuada ingesta de alimentos en niños y niñas pertenecientes al público objetivo. Esta inadecuada ingesta de alimentos impide cubrir los requerimientos de energía y recomendaciones de nutrientes para el desarrollo normal de actividades escolares diarias de acuerdo a la edad y estado fisiológico. Dicho problema es abordado a través de dos medios directos: (i) adecuada ingesta de alimentos y (ii) adecuado estado de salud física que, a su vez, se componen de medios indirectos. No obstante, el equipo evaluador realiza las siguientes dos observaciones. En primer lugar, si bien los objetivos del programa guardan relación con el primer medio directo, el segundo medio, por su parte, no presenta un plan de acciones específicas conforme con los objetivos específicos. De manera expresa, según el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0115-2020: “este medio no es abordado directamente por el programa QW, sino de manera referencial e indirecta, a través de asistencia técnica y capacitación sobre las condiciones apropiadas de los espacios físicos y de ambiente que deben contar los hogares y las instituciones públicas que acogen a la población objetivo”. En segundo lugar, el árbol de medios presenta la siguiente inconsistencia: el Programa hace mención a la ingesta de alimentos como núcleo del problema central; no obstante, el medio directo 2 es un factor para mejorar la nutrición y no la ingesta. En todo caso, se plantea la posibilidad de reformular el problema centrándose en malnutrición.



Figura 3: Árbol de Medios y Objetivos específicos



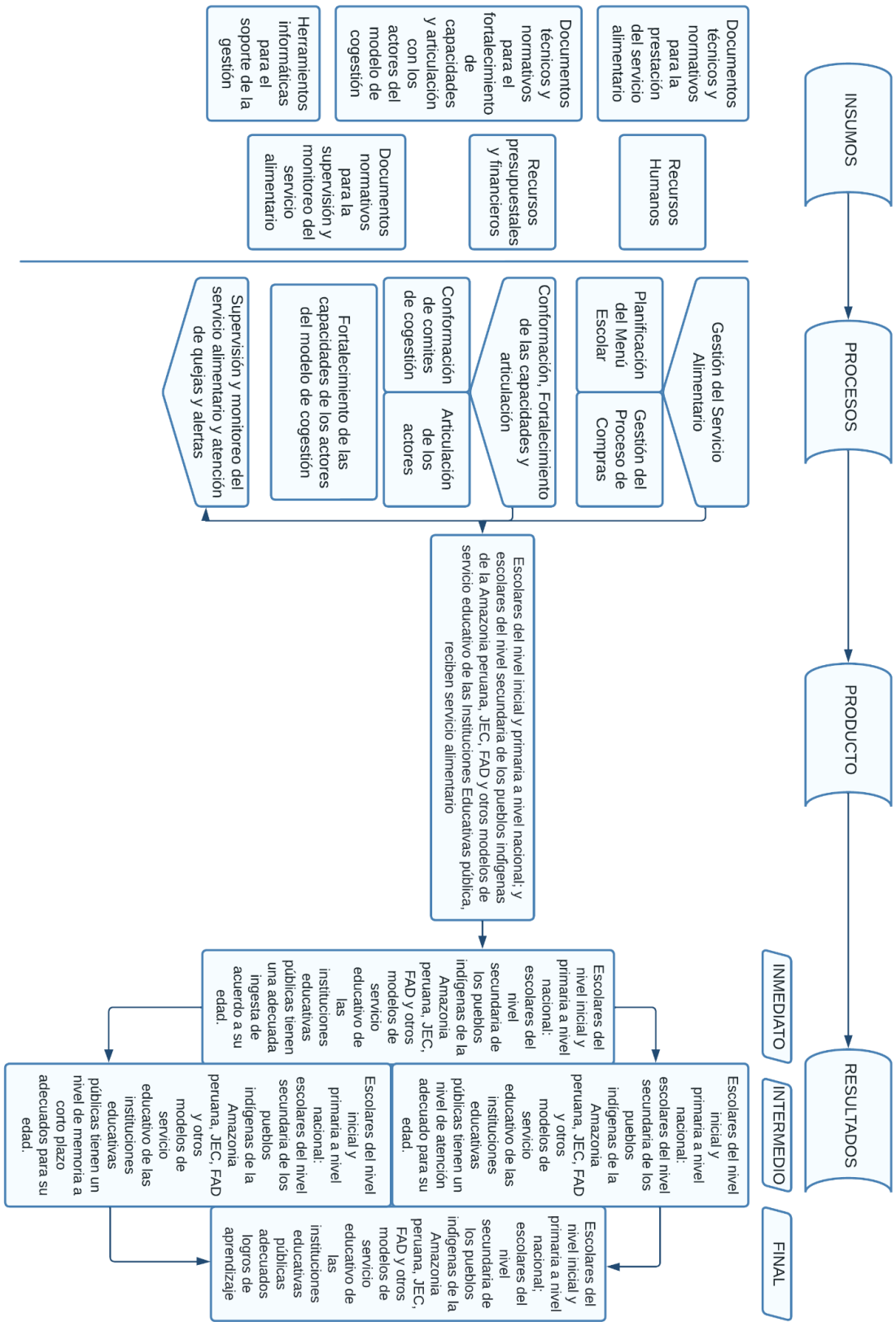
Fuente: Anexo 2 del PP y MOP. Elaboración propia.

Por su parte, el MIDIS, entidad pública a la que se adscribe el Programa, ejerce sus competencias a nivel nacional en las materias siguientes: i) desarrollo social, superación de la pobreza y promoción de la inclusión y equidad social. ii) protección social de poblaciones en situación de riesgo, vulnerabilidad y abandono⁴. Además, cuenta con seis objetivos estratégicos de los que destacan los siguientes dos por su estrecha relación con el resultado específico del Programa según el marco lógico (**Anexo 3**): i) contribuir a potenciar el capital humano de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema; y, ii) mejorar las condiciones para el desarrollo en la primera infancia, la niñez y la adolescencia. Para lograr dicho resultado, se establecen diversos componentes que se encuentran interconectados: (i) resultados, (ii) productos, y (iii) actividades. Así, el programa contempla un número de procesos que realiza para obtener productos que persiguen resultados. La cadena de valor representa de manera visual la ruta necesaria para generar resultados: inmediatos, intermedios y finales. En el año 2020, según RDE N° D000228-2020-MIDIS/PNAEQW-DE se aprueba la cadena de valor del Programa la cual, en su adaptación, considera los tres (03) procesos misionales que mantiene el PNAEQW para la prestación del Servicio Alimentario Escolar; como son: (i) la gestión del servicio alimentario; (ii) la articulación y el fortalecimiento de capacidades de los actores que intervienen en la prestación del servicio alimentario; y (iii) la supervisión y monitoreo a la prestación del servicio (ver **Figura 4**). En esta se presentan los insumos, los procesos y el producto necesario para llegar al resultado final a través de los resultados iniciales e intermedios.



⁴ Información extraída del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MIDIS, p. 4.

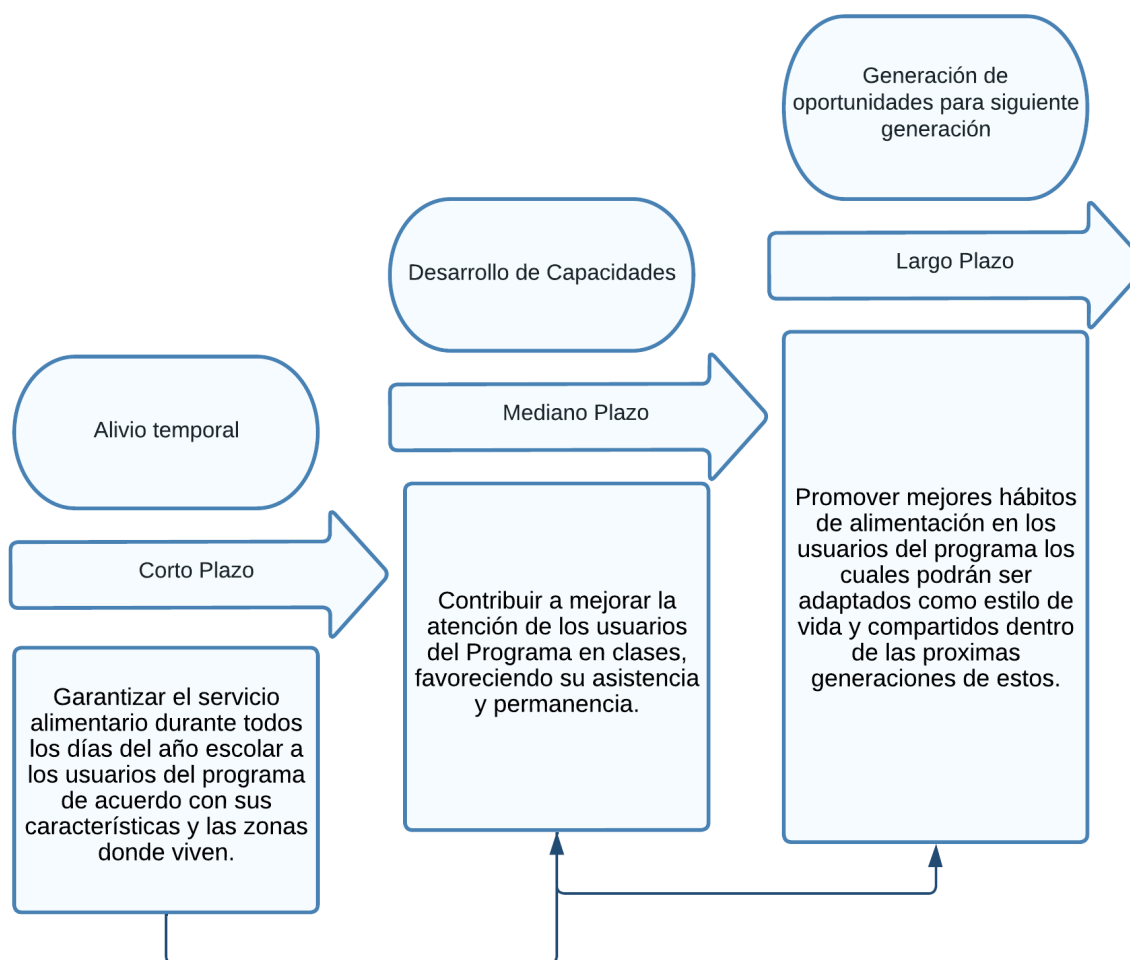
Figura 4: Cadena de Valor



Fuente: RDE 228-2020-MIDIS/PNAEQW-DE. Elaboración propia

De igual manera, es importante analizar si los objetivos del Programa se relacionan con la Política Nacional Sectorial y Multisectorial. Por un lado, la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (PNDIS) tiene como herramienta la estrategia Incluir para Crecer la cual se orienta a través de un modelo que abarca tres horizontes temporales complementarios. En el corto plazo, el esfuerzo se enfoca en el alivio temporal de los hogares a través de programas de asistencia directa; en el mediano plazo, se centra en el desarrollo de capacidades; y para el largo plazo, las intervenciones están orientadas a la generación de oportunidades para la siguiente generación. La **Figura 5**, adaptación del gráfico 2 de la PNDIS, replica el enfoque estratégico en relación a los objetivos específicos del Programa. Por otro lado, la Política Nacional Multisectorial para las Niñas, Niños y Adolescentes al 2030 presenta cinco objetivos prioritarios: i) mejorar las condiciones de vida saludables; ii) fortalecer el desarrollo de la autonomía, iii) disminuir el riesgo de desprotección iv) fortalecer la participación en los distintos espacios de decisión de su vida diaria, v) optimizar la gobernanza vinculado al ejercicio de derechos de las niñas, niños y adolescentes. Los cuales se alinean perfectamente a los objetivos y fines del PNAEQW.

Figura 5: Enfoque de Política Sectorial adaptado al PNAEQW



Fuente: PNDIS y MOP. Elaboración propia.

Por último, el PNAEQW, a su vez, se relaciona con los objetivos planteados en la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible (ODS), en específico, con el segundo objetivo

“Hambre Cero” y, en especial, con las dos primeras metas: i) de aquí a 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular, los pobres y las personas en situación de vulnerabilidad, incluidos los niños menores de un año, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año; ii) de aquí a 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emancipación de los niños menores de cinco años, y abordar las necesidades de nutrición de los adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad⁵. Sobre esto, la organización del WFP (2017) concluye, en su reporte, que los programas de alimentación escolar (PAE) “tienen el potencial de contribuir de forma importante al objetivo hambre cero (ODS 2), a una educación de calidad (ODS 4) y a la igualdad de género (ODS 5). Asimismo, los PAE pueden contribuir a la erradicación de la pobreza (ODS 1), al crecimiento económico (ODS 8) y a la reducción de las desigualdades (ODS 10). Además, a través de la coordinación y la articulación intersectorial, interinstitucional e interagencial los programas de alimentación escolar se alinean con el ODS 17 – fomentando alianzas estratégicas para lograr los ODS (WFP, 2017).

6.4 Competencias y funciones generales

Las competencias del PNAEQW, se orientan a enfrentar el problema de la inadecuada ingesta de alimentos de los niños y niñas del nivel inicial y primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que asistan a las Instituciones Educativas Públicas, Jornada Escolar Completa (JEC) y Formas de Atención Diversificada (FAD)⁶. De esta manera, se espera que el Programa genere mejoras en la atención y memoria, condiciones adecuadas de aprendizaje, en la etapa escolar. Asimismo, de manera complementaria, busca promover adecuadas prácticas de alimentación saludable e higiene a través de un componente educativo, y contribuir a mejorar el estado de salud física de los usuarios⁷. Adicionalmente, los objetivos general y específicos van en línea a lo mencionado anteriormente como se puede observar en detalle en el acápite **6.3 Objetivo** del presente documento.

Según el Manual de Operaciones del PNAEQW (2017), el Programa se gestiona bajo un enfoque por procesos orientado a resultados. Los procesos identificados constituyen la base para la mejora del rendimiento institucional y lograr los objetivos institucionales y sectoriales. Asimismo, conforman el conjunto de actividades relacionadas entre sí que se desarrollan en una serie de etapas y que transforman una entrada o insumos añadiendo valor a fin de entregar un resultado, bien o servicio a un destinatario, optimizando los recursos de la organización.

⁵ Información extraída de <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/hambre-cero>.

⁶ El problema principal identificado por el PNAEQW es el inadecuado consumo de cantidad de energía y nutrientes de niños y niñas en edad escolar de IIEE públicas, como resultado de una ingesta inadecuada de alimentos, de acuerdo a su edad y estado fisiológico, para el desarrollo normal de sus actividades. De esta forma, una ingesta inadecuada limita las condiciones de aprendizaje de la población objetivo y puede deberse principalmente, según el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020, a la insuficiencia cantidad de alimentos y/o a una deficiente calidad de los alimentos.

⁷ Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020.

El mapa de procesos del PNAEQW (ver **Figura 6**) representa el conjunto de actividades que la organización necesita desarrollar para cumplir sus obligaciones. En este, se observa que los procesos están clasificados en: (i) Estratégicos, (ii) Misionales, y (iii) de Apoyo.

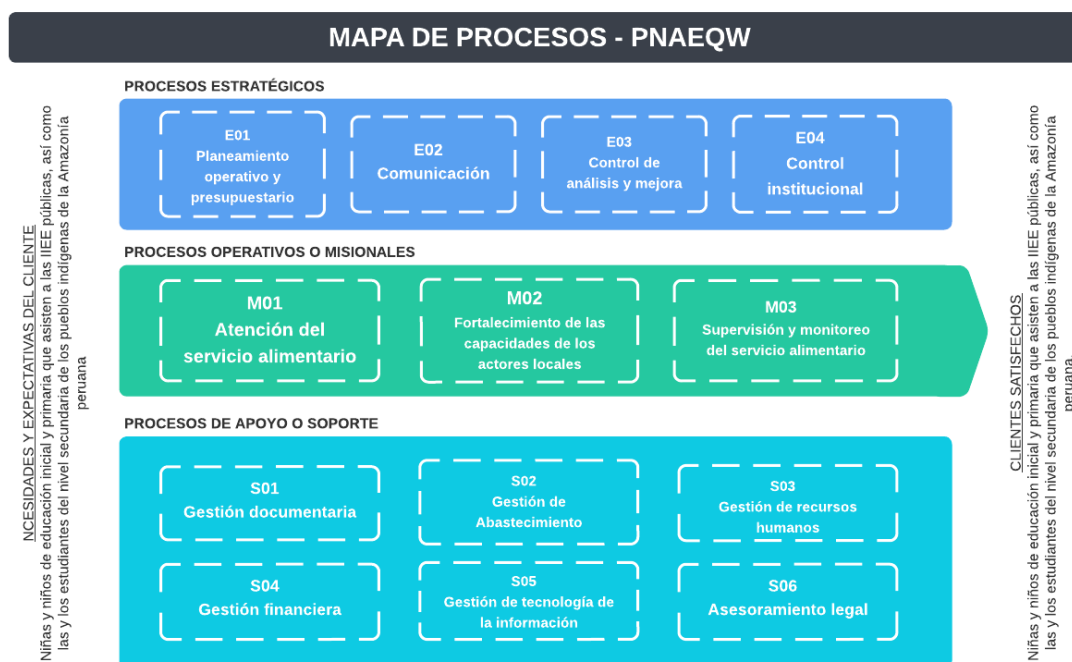
Los **procesos estratégicos** están relacionados con la definición, establecimiento y seguimiento de las políticas, estrategias y objetivos de la institución. Asimismo, proporciona directrices y límites al resto de los procesos. Según el Manual de Operaciones del PNAEQW, estos procesos están desagregados de la siguiente manera: (i) Planeamiento operativo y presupuestario; (ii) Comunicación; (iii) Control de análisis y mejora; y, (iv) Control institucional.

Por su parte, los **procesos misionales** están directamente vinculados a los servicios que se prestan y, por tanto, orientados al público objetivo. Los resultados proporcionan el cumplimiento del objetivo del PNAEQW. Por ello, se desagrega de la siguiente manera: (i) Atención del servicio alimentario; (ii) Fortalecimiento de las capacidades de los actores locales; y, por último, (iii) Supervisión y monitoreo del servicio alimentario.

Finalmente, los **procesos de apoyo** constituyen aquellas funciones de soporte para los procesos misionales y estratégicos. Son los encargados de garantizar el funcionamiento de los demás procesos para lograr el cumplimiento de la misión del Programa. Según el Manual de Operaciones del PNAEQW, se desagregan en (i) Gestión documentaria; (ii) Gestión de Abastecimiento; (iii) Gestión de Recursos Humanos; (iv) Gestión Financiera; (v) Gestión de Tecnología de la Información; y, (vi) Asesoramiento Legal.



Figura 6: Mapa de Procesos - Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma



Fuente: Manual de Operaciones del PNAEQW. Elaboración propia.



6.5 Jurisdicción (número de sedes)

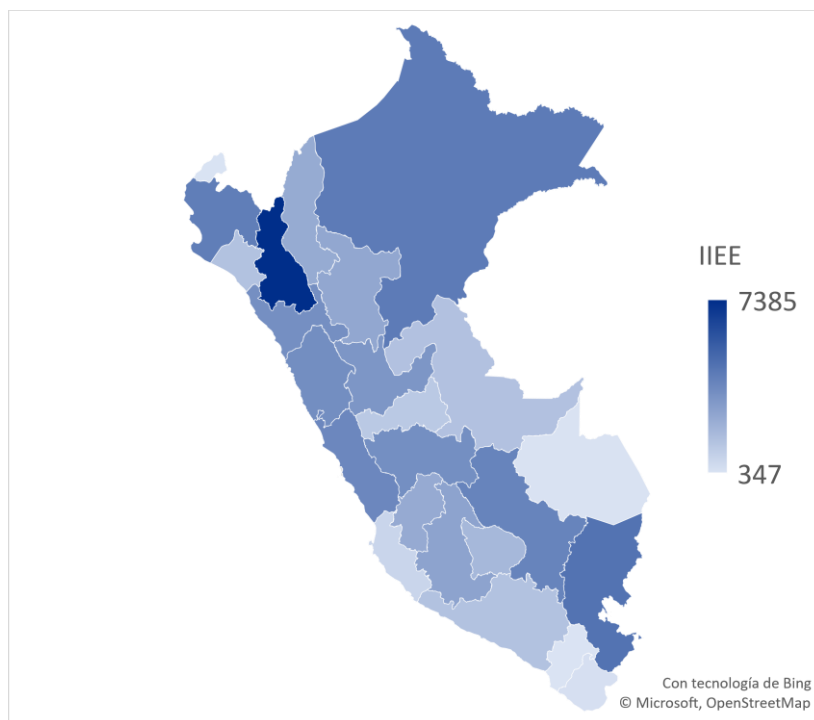
El PNAEQW está presente en todos los departamentos del Perú a través de Unidades Territoriales (UTs) las cuales son responsables de la ejecución, monitoreo y supervisión de las actividades orientadas a la prestación de los servicios del Programa en el ámbito de la Unidad Territorial, en el marco de los documentos normativos establecidos por las Unidades competentes y en cumplimiento de las políticas y lineamientos dictados por la Dirección Ejecutiva. Está a cargo de un/a jefe/a y depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva⁸.

Las Unidades Territoriales deben garantizar la implementación y el funcionamiento de la prestación del servicio alimentario del Programa en el ámbito que le corresponda, por lo que se han implementado una UT para cada región a excepción de Ancash, Cajamarca y Lima (Lima Metropolitana y Callao, y Lima Provincia) que cuentan con 2 UTs. Para esto, las UTs coordinan directamente con los Comités de Alimentación Escolar (CAEs) los cuales se forman a nivel de IIEE para poder ser atendidos por el Programa. En el año 2021, el total de IIEE atendidas alcanzaba la suma de 64,341. Como se observa en la **Figura 7**, la región de Cajamarca es la que presenta el mayor número de IIEE atendidas igual a 7,385, seguida por Puno y Loreto con un total de 4,692 y 4,398, respectivamente. Mientras que Moquegua (347) y Tumbes (364) son las regiones que presentan un menor número de IIEE atendidas. Así, la creación de UTs no se encuentra determinada, exclusivamente, por la carga de atenciones de IIEE, sino que

⁸ Información extraída del MOP del programa.

el programa, a través de la RDE No. D000210-2021-MIDIS/PNAEQW-DE, establece los diversos factores que explican la agrupación de las IIEE para el servicio alimentario.

Figura 7: IIEE atendidas por el PNAEQW según región al año 2021



Fuente: Base de Datos 2021 del PNAEQW. Elaboración propia.

6.6 Población objetivo

La población objetivo del PNAEQW está conformada por los niños y niñas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad y del nivel primario de IIEE públicas a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundario de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana de las IIEE públicas comprendidos en la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas, listados en la Resolución Ministerial N°321-2014-MC, del Ministerio de Cultura, o la que la reemplace o actualice. Asimismo, se incorporaron a los estudiantes del nivel de educación secundaria bajo la modalidad Jornada Escolar Completa (JEC) y Formas de Atención Diversificada (FAD) y/o Modelos de Servicio Educativo⁹.

Como se mencionó previamente, el público objetivo se ha ido extendiendo desde la creación del Programa (ver **Figura 1**). Recientemente, aunque no es un cambio permanente del público objetivo del PNAEQW, a través del Decreto Legislativo N° 1472, de manera excepcional por causa de la crisis sanitaria nacional, el Programa obtiene la facultad de brindar servicios de atención alimentaria complementaria a personas en situación de vulnerabilidad (personas en situación de pobreza, mujeres e integrantes del grupo familiar, personas adultas mayores, personas con discapacidad, pueblos

⁹ Información extraída del Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020 y el Decreto Supremo N° 006-2018-MIDIS.

indígenas u originarios, personas en establecimientos penitenciarios y centros juveniles) mientras dure la Emergencia Sanitaria ocasionada por el COVID-19^{10,11}.

En ese sentido, la cobertura por nivel educativo según la cantidad de matriculados en IIEE de Gestión Pública entre 2018 y 2021, se resume en la **Tabla 2**. Entre esos años, se observa que la cantidad de usuarios¹² ha estado en aumento, con excepción de 2021. En 2018, este grupo estaba conformado por 3,828,693 alumnos entre estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria; mientras que, en 2021, se registró la cantidad de 4,091,953 usuarios. En la misma tabla, se puede apreciar que la mayor cantidad de usuarios atendidos por el Programa son estudiantes de primaria. Por el contrario, la menor cantidad está conformada por estudiantes de secundaria.¹³

Además, un análisis de cobertura permite observar que la población de usuarios atendidos ha abarcado más del 80% de la población total de matriculados en los niveles de inicial y primaria entre los años 2018 y 2021 (ver **Tabla 2**). Además, se observa que el nivel educativo con mayor cobertura entre 2018 y 2021 ha sido el nivel primario. Respecto al nivel de educación secundario, por un lado, si se busca una cobertura a nivel nacional por parte del PNAEQW en las IIEE públicas, el Programa ha abarcado menos del 15% de la población total de estudiantes de secundaria entre los años 2018 y 2021. Por otro lado, si para secundaria se considera como población objetivo a los estudiantes de las IIEE que el PNAEQW tiene facultad de atender por norma de creación¹⁴, entonces la cobertura sube hasta montos mayores al 45% entre 2019 y 2021.



¹⁰ Decreto Legislativo N°1472 que faculta al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma a proporcionar excepcionalmente alimentos para personas en situación de vulnerabilidad, en el marco de la emergencia sanitaria declarada por el COVID-19, 2020.

¹¹ En el documento normativo PRT-046-PNAEQW-UOP versión 03, se indican los procedimientos a seguir para la prestación del servicio alimentario en situaciones de emergencia o fuerza mayor. Es decir, el Programa posee disposiciones para seguir con la provisión del servicio alimentario en situaciones adversas distintas a la pandemia de COVID-19, como desastres naturales o situaciones sociales.

¹² Cantidad de usuarios hace referencia a los niños y niñas atendidos por el PNAEQW.

¹³ El nivel inicial se subdivide entre Inicial - Cuna e Inicial - Jardín, según la intervención del Programa se atiende a inicial – Jardín. Asimismo, la intervención colegios JEC y FAD son grupos focalizados.

¹⁴ Es decir, en relación con la totalidad de escuelas JEC, FAD y las localizadas en pueblos indígenas de la Amazonía.

Tabla 2: Cobertura del PNAEQW según cantidad de matriculados en IIEE de Gestión Pública y según la norma de creación, 2018-2021

Nivel educativo	2018			2019			2020			2021		
	Atendidos	Total matriculados	Cobertura	Atendidos	Total matriculados	Cobertura	Atendidos	Total matriculados	Cobertura	Atendidos	Total matriculados	Cobertura
Inicial (1)	1,103,748	1,254,332	87.99%	1,117,615	1,281,096	87.24%	1,166,510	1,332,108	87.57%	1,115,550	1,362,501	81.88%
Primaria (2)	2,584,582	2,644,702	97.73%	2,618,265	2,728,891	95.95%	2,738,858	2,900,583	94.42%	2,678,369	2,940,645	91.08%
Secundaria a nivel país (3)	140,363	1,925,835	7.29%	271,169	1,965,519	13.80%	294,164	2,066,003	14.24%	298,034	2,141,110	13.92%
Total (1+2+3)	3,828,693	5,824,869	65.73%	4,007,049	5,975,506	67.06%	4,199,532	6,298,694	66.67%	4,091,953	6,444,256	63.50%
Secundaria a nivel PNAEQW (4)				271,169	598,448	45.31%	294,164	630,585	46.65%	298,034	645,612	46.16%
Total (1+2+4)	3,828,693	5,824,869	65.73%	4,007,049	4,608,435	86.95%	4,199,532	4,863,276	86.35%	4,091,953	4,948,758	82.69%

Nota: Las fechas de cierre corresponden a diciembre.

(3) "Secundaria a nivel país" considera al total de estudiantes de secundaria matriculados en IIEE de Gestión Pública para el porcentaje de cobertura.

(4) "Secundaria a nivel PNAEQW" considera la población objetivo de secundaria según la normativa vigente del Programa.

Fuente: InfoMIDIS. MINEDU – Padrón de Instituciones Educativas. Anexo 2 Programa Presupuestal 115 – 2020. Elaboración propia.



Finalmente, la **Tabla 3** presenta la cobertura del PNAEQW como porcentaje de IIEE públicas atendidas sobre el total de instituciones de gestión pública a nivel nacional para el periodo 2018-2021. Como se observa, para el período de análisis, la cobertura no ha aumentado de manera significativa, sino se mantuvo, prácticamente, estable durante los 4 años con una brecha de atención superior al 20% a nivel nacional.

Tabla 3: Cobertura del PNAEQW según cantidad de IIEE de Gestión Pública 2018-2021

Nivel Educativo	2018			2019			2020			2021		
	IIEE Atendidas	Total de IIEE	Cobertura a nivel país (%)	IIEE Atendidas	Total de IIEE	Cobertura (%)	IIEE Atendidas	Total de IIEE	Cobertura (%)	IIEE Atendidas	Total de IIEE	Cobertura (%)
Inicial	32,742	42,797	76.51%	33,201	42,756	77.7%	33,101	42,753	77.42%	32,945	42,690	77.2%
Primaria	29,418	29,741	98.91%	29,634	29,776	99.5%	29,690	29,835	99.51%	29,694	29,914	99.3%
Secundaria	950	9,472	10.03%	1,613	9,598	16.8%	1,699	9,769	17.39%	1,702	9,857	17.3%
Total	63,110	82,010	76.95%	64,448	82,130	78.47%	64,490	82,357	78.31%	64,341	82,461	78.03%

Nota: Las fechas de cierre corresponden al 31 de diciembre. "Secundaria" considera al total de IIEE de Gestión Pública a nivel país para el porcentaje de cobertura.

Fuente: InfoMIDIS. MINEDU – Padrón de Instituciones Educativas. Elaboración propia.

6.7 Principal producto

De acuerdo con el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020, en el modelo operacional del Programa se define un solo producto: Estudiantes de IIEE públicas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana

reciben servicio alimentario. Cabe señalar que, este producto es el mismo que se especifica en la cadena de valor del Programa (**ver sección 6.3**).

Los procesos que realiza el PNAEQW para cumplir sus objetivos, en línea con el Manual de Operaciones, se detallan en el acápite **6.4 Competencias y funciones generales**. Adicionalmente, es relevante mencionar el modelo operacional que maneja el Programa. A través del modelo de cogestión, el PNAEQW constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil, sector público y privado, para brindar la prestación del servicio alimentario mediante la compra de productos disponibles en el mercado. De esta forma, el modelo de operacional del PNAEQW se desarrolla en tres fases¹⁵: (i) Planificación del menú Escolar; (ii) Proceso de compra; y, (iii) Gestión del servicio alimentario.

En la **planificación del menú escolar**, el PNAEQW determina las recetas y su programación para la atención del servicio alimentario, según los criterios técnicos previamente aprobados por el Programa. Además, tiene en cuenta la pertinencia cultural, la diversificación del menú, el gusto y consumo de los escolares, la disponibilidad y calidad de los alimentos y otros criterios importantes. Además, el Programa entrega alimentos de diferentes tipos: industrializados, de procesamiento primario e hidrobiológicos¹⁶.



Los criterios establecidos para la planificación del menú escolar son siete (ver **Figura 8**). En primer lugar, el menú escolar es **inocuo** cuando estos cumplen con las especificaciones técnicas de alimentos vigentes del PNAEQW. Segundo, debe cumplir con el **aporte nutricional** establecido en la normativa vigente. En específico, establece el aporte de energía, nutrientes (proteína, grasa y hierro) considerando el número total de días de la entrega correspondiente. Tercero, para la planificación, las UTs y/o la CCA (Coordinación del Componente Alimentario) se encargan de evaluar, según distintas fuentes de información, la **disponibilidad** de los alimentos. Cuarto, se considera que el menú escolar es agradable cuando en la programación se ha considerado la evaluación del gusto y/o consumo. Quinto, el criterio de **diversificación** del menú escolar depende de la modalidad de entrega del servicio alimentario. En dicho criterio, se establece la programación de entrega del menú escolar considerando el tipo de menú, la(s) región(es) alimentaria(s) y/o comunidades indígenas de la Unidad Territorial. Sexto, cumple con el criterio de **pertinencia cultural** si contempla en su propuesta de programación del menú escolar a una o más combinaciones de alimentos que resulten en recetas regionales y/o que contengan uno o más alimentos de pertinencia cultural y, de preferencia, puedan provenir de la agricultura familiar. Por último, el séptimo criterio establece que el **costo del menú escolar** es adecuado si el costo proyectado del requerimiento de alimentos de la Unidad Territorial no supera el tope de presupuesto referencial a nivel de alimentos.

¹⁵ El detalle de cada proceso actualizado se especifica en la Directiva N°002-2019-MIDIS, aprobada por la Resolución Ministerial N°181-2019-MIDIS, en donde se regula los Procedimientos Generales de Compras, de Rendición de Cuentas y otras disposiciones para la operatividad del Modelo de Cogestión del PNAEQW.

¹⁶ Más detalle sobre la planificación del Menú Escolar se encuentra en la RDE N° D000221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE, que aprueba el Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW.

Figura 8: Criterios para la planificación del menú escolar



Fuente: Coordinación del Componente Alimentario de la UOP – PNAEQW. Elaboración propia.



Respecto al **proceso de compra**, se realiza en cogestión para la contratación de los bienes y servicios necesarios para la prestación del servicio alimentario, de acuerdo con lo dispuesto en la directiva vigente¹⁷, en los documentos normativos y en el Manual del Proceso de Compras que apruebe el PNAEQW. Los encargados de seleccionar proveedores, suscribir contratos y los pagos son los Comités de Compra (CC). Estos comités están conformados por dos representantes de los padres de familia de las IIEE, un gerente de Desarrollo Social de la municipalidad provincial, un representante de la red de salud y un subprefecto¹⁸.

Finalmente, en cuanto a la **gestión del servicio alimentario**, el proceso está a cargo de los Comités de Alimentación Escolar (CAE). Según el Protocolo para la Conformación o Actualización de los Comités de Alimentación Escolar de las Instituciones Educativas Públicas Atendidas por el PNAEQW¹⁹, este grupo se conforma por un presidente/a que puede ser el director/a de la Institución Educativa (IE) o el/la docente coordinador/a a quien delegue, un/una representante de docentes de nivel inicial y/o primario y/o secundario de la IIEE que tendrá el rol de secretario/a, y, finalmente, tres o menos representantes de madres y padres de familia de la IIEE o PRONOEI quienes serán los vocales, según corresponda. Los CAE garantizan la recepción adecuada de los alimentos, verificando la calidad y cantidad de estos. Además, se encargan de la vigilancia del adecuado almacenamiento de los alimentos en las IIEE para garantizar su conservación. Asimismo, garantizan la preparación de los alimentos aplicando buenas

¹⁷ Directiva N°002-2019-MIDIS, aprobada por la Resolución Ministerial N°181-2019-MIDIS.

¹⁸ Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020.

¹⁹ Aprobado por la RDE N°D000279-2022-MIDIS/PNAEQW-DE.

prácticas de higiene y de manipulación de alimentos. También, se encargan de garantizar la distribución de los alimentos según la programación del menú escolar y asegurar el volumen servido de acuerdo con el nivel educativo. En línea con lo último, los CAE garantizan que los usuarios consuman el servicio en el ambiente destinado y con prácticas de higiene. Por último, participan en las actividades formativas programadas por el Programa²⁰.

La provisión del servicio alimentario se realiza mediante dos modalidades de atención: raciones y productos.

En la modalidad por raciones, se entregan desayunos o refrigerios que no requieren preparación dentro de las Instituciones Educativas, ya que se trata de alimentos preparados en una planta de producción por los proveedores (componente sólido), y bebidas envasados industrialmente. La presentación es en envases individuales para cada usuario, de acuerdo con lo establecido en las especificaciones técnicas. Estos alimentos son distribuidos diariamente y por turnos, según lo establecido en las bases y en el contrato, a los usuarios del nivel inicial y primaria. Los proveedores adjudicados realizan la entrega directamente a cada una de las IIEE. Cabe mencionar, previo a la distribución de los alimentos, estos son sometidos a una evaluación documentaria y sensorial por parte del PNAEQW en el establecimiento del proveedor, si la evaluación es satisfactoria, se autoriza la distribución a la IIEE. Además, los productos son elaborados teniendo en cuenta los aportes nutricionales y las especificaciones técnicas aprobadas por el PNAEQW²¹. En la modalidad raciones, el Programa provee una atención diferenciada según los quintiles de pobreza y, por ello, provee una ración (01) al día a los usuarios de los distritos ubicados en los quintiles 3°, 4° y 5°.



La modalidad por productos consiste en la entrega de alimentos no perecibles de procesamiento primario o industrializado que cumplen con los requisitos establecidos en las especificaciones técnicas de alimentos y otros documentos relacionados aprobados por el PNAEQW. Bajo esta modalidad se entregan dos raciones a los estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria cuyas instituciones educativas se encuentran en los distritos ubicados en los quintiles 1° y 2°, y a aquellos cuyas IIEE ubicadas en pueblos indígenas de la Amazonía forman parte de la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas del Ministerio de Cultura. Asimismo, recibirán una ración los estudiantes del nivel inicial y primaria cuyas IIEE se encuentran en los distritos ubicados en los quintiles 3°, 4° y 5°. Los proveedores adjudicados de la modalidad productos realizan la entrega de la canasta de alimentos, con una periodicidad establecida en su contrato, directamente a cada una de las IIEE²².

En el caso de los usuarios del nivel secundaria bajo la modalidad de JEC y FAD y/o otros modelos de servicio educativo, se brindan el número de raciones de acuerdo con

²⁰ Información extraída de la Norma Técnica de Cogestión con MINEDU, Resolución Viceministerial N° 083-2019.

²¹ Información extraída del Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW. Aprobado con Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE, 2022, pág. 12; y del Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020, pág. 117.

²² Información obtenida del Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW. Aprobado con Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE, 2022, pág. 11, y del Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020, pág. 117.

el tipo de atención educativa y el tiempo de permanencia diaria en las IIEE, llegando a ser dos (02) o tres (03) raciones. El Programa prioriza la atención, en base a un enfoque de quintil de pobreza, utilizando el mapa de pobreza del INEI-2013, el cual se resume en la **Tabla 4**. De acuerdo con el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115-2020, se considera los siguientes criterios de priorización:

- Los quintiles 1 y 2 de pobreza distrital reciben un beneficio mayor en cuanto a la cantidad de raciones. La atención se ha programado con desayunos y almuerzos escolares (2 raciones), beneficio que se extenderá de manera progresiva a la población objetivo (inicial, primaria y secundaria), que forma parte de los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonia Peruana.
- En los quintiles 3, 4 y 5 se tiene programado la atención a través de desayunos escolares (1 ración).

La atención diferenciada en número de raciones al día y modalidad de atención según quintiles de pobreza se justifica dada la relación entre la pobreza y los indicadores de ingesta inadecuada (déficit calórico, anemia y estatus nutricional).

Tabla 4: Tipo de ración y modalidad de atención según segmentación de público objetivo



Segmentación Público Objetivo	Nivel Educativo	Quintiles	Tipo de Ración al Día	Tipo de Modalidad
Escuelas Públicas a Nivel Nacional	Inicial y Primaria	1 y 2	Desayuno y Almuerzo	Productos
		3, 4 y 5	Desayuno	Productos
				Raciones
Pueblos indígenas de la Amazonía Peruana	Inicial, Primaria y Secundaria	1, 2, 3, 4 y 5	Desayuno y Almuerzo	Productos
Jornada Educativa Completa (JEC)	Secundaria	1, 2, 3, 4 y 5	Desayuno y Almuerzo	Productos
Formas de Atención Diversificadas (FAD)	Secundaria	1, 2, 3, 4 y 5	Desayuno, Almuerzo y Cena (*)	Productos

(*) Para estudiantes no residentes y estudiantes de Secundaria Tutorial (ST) corresponden solo dos (02) raciones: Desayuno y Almuerzo; mientras que, para estudiantes de Secundaria con Residencia Estudiantil (SER) y estudiantes de Centros Rurales de Formación en Alternancia (CRFA) corresponden tres (03) raciones: Desayuno, Almuerzo y Cena.

Fuente: Coordinación del Componente Alimentario de la Unidad de Organización de las Prestaciones – PNAEQW. Elaboración propia.

Según los Reportes del Plan Operativo del PNAEQW, entre el 2018 y 2019, ambas modalidades de atención del servicio alimentario han estado presentes en la mayoría de los departamentos del país, con cierta dominancia en la cantidad de usuarios a los que se entregaron los alimentos en la modalidad de productos. No obstante, a partir del 2020, la modalidad de atención predominante ha sido la de productos. Cabe precisar, que la modalidad productos que se ha implementado desde 2020 no es la misma modalidad productos que se implementaba antes de la emergencia sanitaria. La

diferencia radica en la preparación y consumo de los alimentos. Esto último ha ido acorde con las necesidades surgidas por la Emergencia Sanitaria ocasionada por el COVID-19²³. Como se puede observar en la **Tabla 5**, todas las regiones recibieron el servicio alimentario entre 2018 y 2021, donde 3,828,693 y 4,091,953 usuarios fueron atendidos bajo las modalidades vigentes.



²³ Mediante Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU, se dispone el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, como medida del Ministerio de Educación para garantizar el servicio educativo mediante su prestación a distancia en las instituciones educativas públicas de Educación Básica, a nivel nacional, en el marco de la emergencia sanitaria para la prevención y control del COVID-19. En ese sentido, mediante Memorando N° D000916-2020-MIDIS/PNAEQW-UOP y el Informe N° D00756-2020-MIDIS/PNAEQW-UOP-CCA, la Unidad de Organización de las Prestaciones señala que, a fin de brindar el servicio alimentario a los usuarios del Programa de manera adecuada en situaciones de emergencia, caso fortuito y fuerza mayor, en las que el ente rector (MINEDU) modifique la modalidad del servicio educativo, se requiere realizar la modificación del “Protocolo para la asignación y cambio de modalidad de atención del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”.

Tabla 5: Número de usuarios atendidos según modalidad de atención del servicio alimentario del PNAEQW por región, 2018-2021

Departamento	2018		2019		2020		2021
	Productos	Raciones	Productos	Raciones	Productos	Raciones	Productos
Amazonas	90,558	7,822	99,485	8,213	104,401	8,585	110,182
Ancash	116,130	48,116	120,295	50,110	124,637	54,299	170,434
Apurímac	76,067	-	82,828	-	86,345	-	84,368
Arequipa	122,765	-	125,692	-	136,317	-	136,908
Ayacucho	114,815	-	121,235	-	125,760	-	122,894
Cajamarca	252,242	12,700	260,056	12,746	268,694	13,363	270,945
Callao	-	76,226	-	78,564	-	84,779	84,073
Cusco	189,471	-	203,403	-	212,281	-	207,017
Huancavelica	66,330	-	74,323	-	81,935	-	81,107
Huánuco	115,325	27,262	124,739	27,795	125,580	29,749	150,409
Ica	62,616	48,186	55,723	58,180	55,626	68,013	123,238
Junín	168,489	-	171,285	-	179,945	-	178,547
La libertad	238,408	22,496	238,656	32,916	242,219	40,397	274,524
Lambayeque	74,184	50,193	72,192	57,148	72,891	62,519	134,784
Lima	96,457	521,220	99,365	533,160	106,100	579,707	684,050
Loreto	238,953	30,860	244,417	35,677	246,739	36,393	262,234
Madre de dios	31,273	-	38,049	-	42,001	-	39,299
Moquegua	2,468	19,936	2,529	20,378	2,738	20,910	23,002
Pasco	50,201	-	54,490	-	57,953	-	56,321
Piura	305,903	-	324,420	-	337,053	-	334,022
Puno	140,342	27,519	150,798	28,121	167,821	18,115	174,104
San Martín	160,334	14,997	168,221	15,502	168,159	15,889	178,666
Tacna	38,185	-	39,568	-	41,070	-	39,940
Tumbes	4,448	33,871	7,563	33,343	8,285	33,158	42,237
Ucayali	95,895	35,430	99,276	36,588	102,339	36,767	128,648
Total	2,851,859	976,834	2,978,608	1,028,441	3,096,889	1,102,643	4,091,953

Nota: Las fechas de cierre corresponden a diciembre.

Fuente: InfoMIDIS. Unidad de Supervisión y Monitoreo / Unidades Territoriales, Base de Instituciones Educativas correspondiente a la RDE N° 224-2020-MIDIS/PNAEQW. Elaboración propia.

Por otro lado, el PNAEQW ha establecido el requerimiento de energía²⁴ y las recomendaciones de nutrientes considerando la asistencia técnica del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) y el Programa Mundial de Alimentos (WFP).²⁵ En

²⁴ Los requerimientos han sido estimados de acuerdo con el grupo etario y nivel educativo.

²⁵ Cabe mencionar que estas recomendaciones y requerimientos han sido establecidas con asistencia técnica de 2016 y/o antes, como se puede observar en la Tabla N°5 en la Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE. En línea con ello, el WFP no ha participado en los último 5 años en la definición de estos criterios.

el **Anexo 4**, se puede visualizar un resumen del aporte nutricional de los desayunos, almuerzos y cenas del PNAEQW según modalidad de atención, nivel educativo y área geográfica que establece la normativa vigente. Cabe mencionar que el protocolo para la planificación del menú escolar que entrega el PNAEQW ha pasado por modificaciones y actualizaciones desde la creación del Programa. El documento normativo vigente que establece las disposiciones involucradas a las actividades relacionadas a la planificación del menú escolar está aprobado por la Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE.

En la misma línea, la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) en coordinación con el MIDIS, realizó la propuesta de clasificación alimentaria del país dividiéndola en 8 regiones²⁶. Esta clasificación se ejecutó en función a elementos culturales, geográficos, ecológicos, económicos y sociales en común que, de forma conjunta, conforman una identidad culinaria compartida entre distintas zonas de una región. Asimismo, se relacionó las provincias del Perú a las ocho regiones alimentarias de acuerdo con sus características geográficas (altura de sus distritos y región natural a la que pertenecían). Si bien existen requerimientos técnicos que deben cumplir todos los alimentos que entrega el Programa, cada Unidad Territorial planifica los menús que se entregan en las IIEE bajo su jurisdicción. Como se mencionó entre los criterios de planificación del menú escolar, los alimentos se deben adecuar al gusto de los usuarios y a la pertinencia cultural.



6.8 Problemas que resuelve la entidad pública

El Programa busca resolver el inadecuado consumo de cantidad de energía y nutrientes, de acuerdo con la edad y estado fisiológico, para el desarrollo normal de las actividades de niños y niñas en edad escolar de IIEE. Una ingesta inadecuada limita las condiciones de aprendizaje de la población objetivo y puede deberse principalmente a: i) insuficiente cantidad de alimentos (aspecto energético); y/o ii) a una deficiente calidad de los alimentos (aspecto nutricional)²⁷.

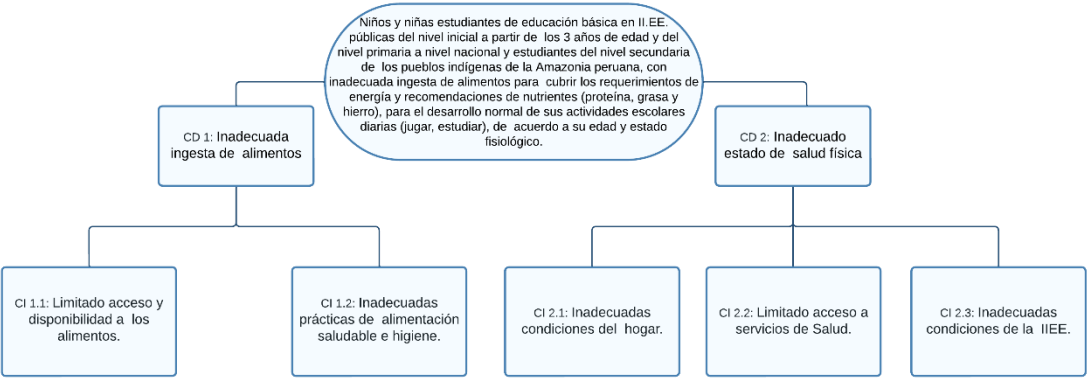
La **Figura 9** brinda un acercamiento al enfoque de análisis de las causas directas e indirectas a través de un árbol de problemas. De este diagrama, se observa el énfasis que realiza el Programa en temas de ingesta calórica lo cual puede entenderse como un aspecto energético. Sin embargo, para efectos de rediseño del Programa, es importante considerar la transición epidemiológica nutricional que pone énfasis ya no solo en la ingesta calórica, sino, a su vez, en la calidad de la dieta, dada la existente problemática de la doble carga de la malnutrición: sobrepeso y/u obesidad, y desnutrición. La **Figura 10** presenta tanto la proporción de sobrepeso como de obesidad de acuerdo con lineamientos de la OMS en niños menores de 5 años que acuden a los establecimientos de salud según la DIRESA desde que se aprobó la creación del Programa. Por un lado, la tasa de sobrepeso se mantuvo en promedio de 6.5% durante todo el periodo. Por otro lado, si bien la tasa de obesidad se redujo de 2.6% a 1.7%, esta aún representa un problema para los menores. Además, para ambos casos, las regiones con mayor incidencia de elevadas tasas de sobrepeso y obesidad en infantes

²⁶ Regiones Alimentarias: Costa Norte, Sierra Norte, Amazonía Alta, Amazonía Baja, Sierra Central, Costa Central, Sierra Sur y Costa Sur.

²⁷ Anexo 2 – Programa Presupuestal 0115 del PNAEQW.

menores de cinco años son Tacna y Moquegua respectivamente quienes se mantuvieron durante todo el periodo de análisis²⁸.

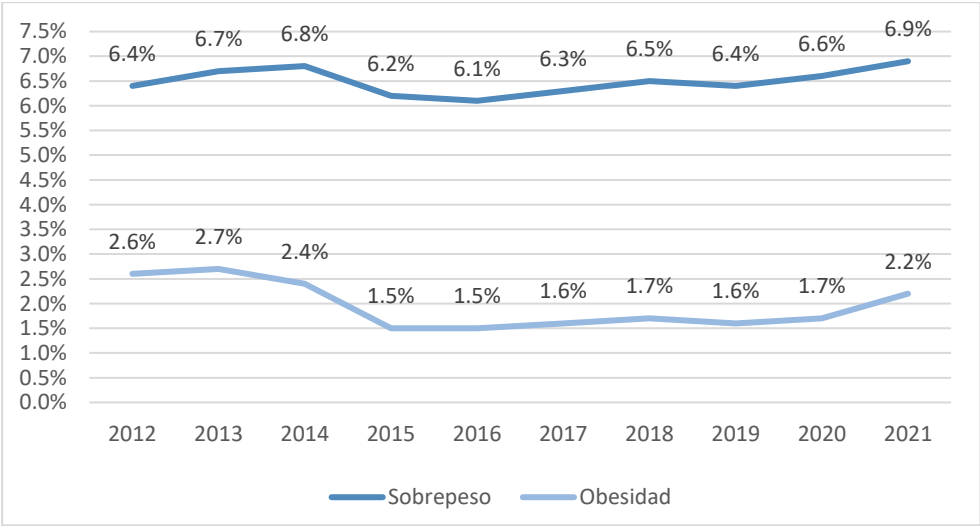
Figura 9: Árbol de Problemas



Fuente: Anexo 2 – PP 115. Elaboración propia.



Figura 10: Tasa de sobrepeso y obesidad en niños menores de cinco años, 2012-2021



Fuente: INS-HIS. Informe Gerencial Nacional 2021. Elaboración propia.

²⁸ Información extraída del Informes Gerencial Nacional-INS/HIS (2021).

6.9 Número de trabajadores

Dentro de la estructura orgánica del MIDIS, y de acuerdo con la Sección Segunda del Reglamento de Organización y Funciones del MIDIS²⁹, el PNAEQW depende del Despacho Viceministerial de Prestaciones Sociales³⁰.

Por su parte, la estructura orgánica del PNAEQW se encuentra establecida en el Manual de Operaciones³¹ (MOP), aprobado con Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS, en el que se describe los siguientes órganos y unidades (ver **Figura 11**) Las unidades orgánicas pueden ser clasificadas en: (i) Unidades de Asesoramiento, (ii) Unidades de Apoyo, (iii) Unidades de Línea y (iv) Unidades Desconcentradas.

Las **unidades de asesoramiento** constituyen los órganos encargados de conducir y coordinar los procesos de los sistemas administrativos de planeamiento, presupuesto, modernización de la gestión pública y gestión de inversiones del Programa. Asimismo, tiene a su cargo la responsabilidad de asesorar en asuntos de carácter jurídico, también emitir opiniones y absolver las consultas legales que le sean formuladas por las unidades del Programa.

Respecto a las **unidades de apoyo**, estas son responsables de planificar, organizar, conducir, coordinar y supervisar la aplicación de la normatividad, procesos técnicos, procedimientos y las actividades de los sistemas administrativos en concordancia con las normas técnicas y legales vigentes. Además, se encargan de conducir los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, los sistemas informáticos del Programa, la administración de los sistemas de comunicación, y tienen a su cargo la estrategia de comunicación, así como las actividades de posicionamiento y difusión de la labor del Programa.

En cuanto a las **unidades de línea**, se encargan de los procesos de planificación y organización del servicio alimentario, fortalecimiento de las capacidades y asistencia técnica a los actores involucrados en la prestación del servicio alimentario. Del mismo modo, son responsables del proceso de compras, la transferencia de recursos a los Comités de Compra de las modalidades de gestión y, finalmente, de los procesos vinculados con el seguimiento y control del corto, mediano y largo plazo sobre la gestión operativa del servicio alimentario.

Por último, las **unidades desconcentradas** son las responsables de la ejecución, monitoreo y supervisión de las actividades orientadas a la prestación de los servicios del PNAEQW en el ámbito de la Unidad Territorial, en el marco de los documentos normativos establecidos por las Unidades competentes y, finalmente, en cumplimiento de las políticas y lineamientos dictados por la Dirección Ejecutiva.

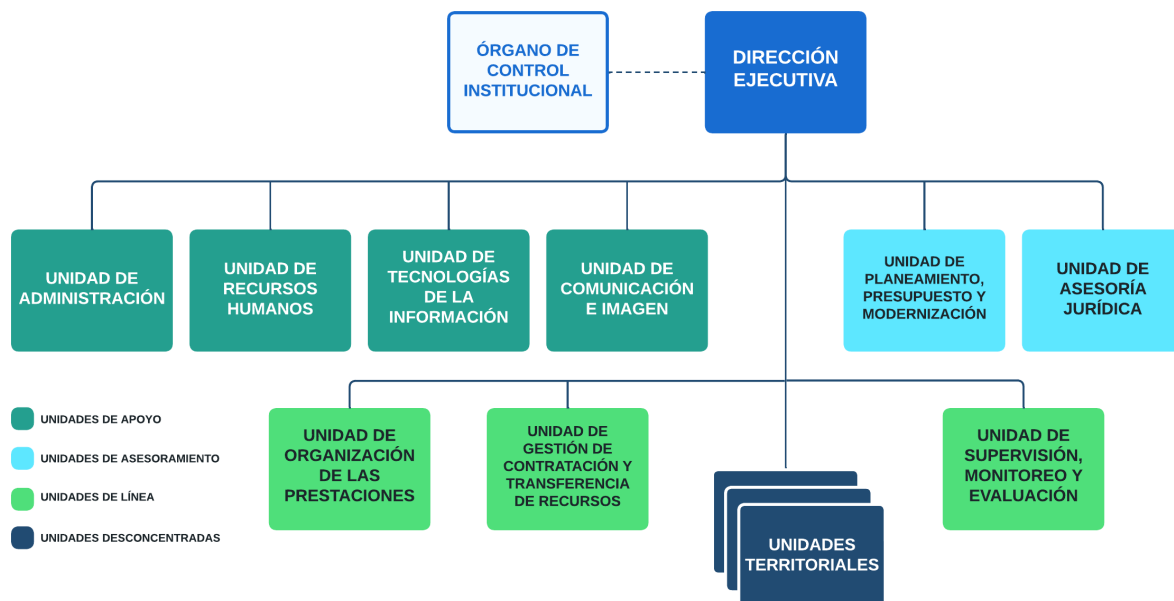


²⁹ Aprobado con Resolución Ministerial N° 046-2020-MIDIS.

³⁰ Reglamento de Organización de Funciones del Ministerios de Desarrollo e Inclusión Social. Aprobado con Resolución Ministerial N° 073-2021-MIDIS, 2021, pág. 57

³¹ El Manual de Operaciones es un documento técnico normativo de gestión que determina la estructura, funciones generales del programa, funciones específicas de las unidades que lo integran, así como los principales procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la entidad.

Figura 11: Organigrama del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma



Fuente: RM N°283-MIDIS (2017): Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Elaboración propia.



En cuanto al número de trabajadores, al 31 de julio de 2022, el PNAEQW contaba con 1771 trabajadores bajo la modalidad CAS, de los cuales el 90.85% se encuentra en las 27 Unidades Territoriales y el resto, en las demás unidades orgánicas (ver **Tabla 6**). Respecto al tipo de régimen contractual, la información entregada por el Programa revela que la totalidad de trabajadores se encuentran bajo Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

En el caso de las unidades desconcentradas, como se puede observar en la **Tabla 6**, la UT con mayor cantidad de personal es UT Lima Metropolitana y Callao con 133 trabajadores, seguida por UT Puno con 105 trabajadores. Mientras las UT Madre de Dios y UT Tacna son las unidades que tienen un menor número de trabajadores, con 13 y 18 trabajadores, respectivamente.

Tabla 6: Número de trabajadores del PNAEQW al 31/07/22

DESCRIPCIÓN DE LA SEDE	NÚMERO
COORDINACION DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	11
COORDINACION DE CONTABILIDAD	9
COORDINACION DE GESTIÓN DOCUMENTARIA E INFORMACIÓN	5
COORDINACION DE TESORERIA	6
DIRECCION EJECUTIVA	4
ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	4
U.T. AMAZONAS	63
U.T. ANCASH 1	67
U.T. ANCASH 2	37
U.T. APURIMAC	46
U.T. AREQUIPA	40
U.T. AYACUCHO	74
U.T. CAJAMARCA 1	67
U.T. CAJAMARCA 2	89
U.T. CUSCO	70
U.T. HUANCANELICA	56
U.T. HUANUCO	83
U.T. ICA	36
U.T. JUNIN	87
U.T. LA LIBERTAD	84
U.T. LAMBAYEQUE	53
U.T. LIMA METROPOLITANA	133
U.T. LIMA PROVINCIAS	38
U.T. LORETO	83
U.T. MADRE DE DIOS	12
U.T. MOQUEGUA	20
U.T. PASCO	35
U.T. PIURA	83
U.T. PUNO	105
U.T. SAN MARTIN	67
U.T. TACNA	18
U.T. TUMBES	20
U.T. UCAYALI	43
UNIDAD DE ADMINISTRACION	3
UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA	6
UNIDAD DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL	10
UNIDAD DE GESTIÓN DE CONTRATACIONES Y TRANSFERENCIA DE RECURSOS	29
UNIDAD DE ORGANIZACION DE LAS PRESTACIONES	19
UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	4
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	19
UNIDAD DE SUPERVISION, MONITOREO Y EVALUACION	18
UNIDAD DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	15
TOTAL	1771

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Elaboración propia.

Por otro lado, si se evalúa la cantidad de personal contratado bajo modalidad CAS para el cargo de Monitor de Gestión Local (MGL) por cantidad de IIEE, se observa que, en promedio, el ratio de monitores que fortalecen capacidades y supervisan a los CAE para asegurar la adecuada prestación del servicio alimentario es de 0.0153 para las 27 UTs. En otras palabras, en promedio, hay aproximadamente 1 monitor por cada 67 IIEE en

las UTs. Como se aprecia en la **Tabla 7**, el mayor ratio (0.0181) de monitores se encuentra en la Unidad Territorial Ayacucho con, aproximadamente, 1 monitor por cada 55 IIEE. Por el contrario, el menor ratio (0.0078) de personal contratado para el cargo de MGL se encuentra en Madre de Dios con 1 monitor por cada 130 IIEE, aproximadamente.

Tabla 7: Monitores de Gestión Local contratados por Unidad Territorial al 31/07/22

Unidad Territorial	Contratados	IIEE	Ratio
U.T. AMAZONAS	41	2,535	0.0162
U.T. ANCASH 1	44	2,512	0.0175
U.T. ANCASH 2	18	1,156	0.0156
U.T. APURIMAC	31	2,025	0.0153
U.T. AREQUIPA	25	1,631	0.0153
U.T. AYACUCHO	51	2,819	0.0181
U.T. CAJAMARCA 1	49	3,438	0.0143
U.T. CAJAMARCA 2	63	3,947	0.0160
U.T. CUSCO	50	4,051	0.0123
U.T. HUANCANELICA	38	2,553	0.0149
U.T. HUANUCO	55	3,346	0.0164
U.T. ICA	12	889	0.0135
U.T. JUNIN	63	3,629	0.0174
U.T. LA LIBERTAD	56	3,615	0.0155
U.T. LAMBAYEQUE	28	1,627	0.0172
U.T. LIMA METROPOLITANA	25	2,525	0.0099
U.T. LIMA PROVINCIAS	23	1,386	0.0166
U.T. LORETO	66	4,398	0.0150
U.T. MADRE DE DIOS	3	386	0.0078
U.T. MOQUEGUA	4	347	0.0115
U.T. PASCO	21	1,373	0.0153
U.T. PIURA	61	4,274	0.0143
U.T. PUNO	78	4,692	0.0166
U.T. SAN MARTIN	44	2,687	0.0164
U.T. TACNA	6	484	0.0124
U.T. TUMBES	6	364	0.0165
U.T. UCAYALI	24	1,652	0.0145
TOTAL	985	64,341	0.0153

Fuente: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Reportes del Plan Operativo del PNAEQW 2021. Elaboración propia



6.10 Presupuesto

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) tiene a su cargo, actualmente, siete Programas Sociales, entre ellos se encuentra el PNAEQW. Ante ello, anualmente se les asigna un presupuesto para que lleven a cabo las actividades que faciliten el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera, en la **Tabla 8**, se aprecia el presupuesto que se asignó a cada Programa Social entre los años 2014 y 2021. Si bien el PNAEQW y el Programa Nacional Cuna Más han presentado presupuestos cada vez mayores en el periodo de análisis, los demás programas han sufrido oscilaciones en sus montos asignados. No obstante, en 2021, la unidad técnica que presentó el mayor presupuesto disponible fue el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 con un monto de 8,865,643,803 soles, seguido por el PNAEQW con un monto de 1,988,132,536 soles.

Tabla 8: Presupuesto de Programas Sociales del MIDIS entre 2014 y 2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PNCM	266,602,915	308,158,940	331,286,211	371,704,764	372,774,276	454,362,011	454,778,460	482,324,121
FONCODES	888,804,369	367,246,742	179,781,380	349,350,419	314,135,172	772,288,307	1,048,086,237	323,788,794
JUNTOS	1,128,372,764	1,082,076,716	1,003,434,048	1,043,545,389	1,000,914,453	345,123,257	2,978,224,611	1,115,905,097
PENSION 65	669,557,167	762,531,568	802,122,909	883,327,773	863,467,121	299,110,434	5,825,366,304	8,865,643,803
PNAEQW	1,033,217,573	1,269,779,470	1,422,901,685	1,468,148,688	1,568,040,990	1,678,300,734	1,760,473,331	1,988,132,536
PAIS	-	-	-	46,107,444	64,448,452	57,299,346	72,189,345	67,664,815
PROGRESA	-	-	-	-	-	1,210,169,272	-	-
CONTIGO	-	-	-	-	-	-	140,910,920	141,739,445

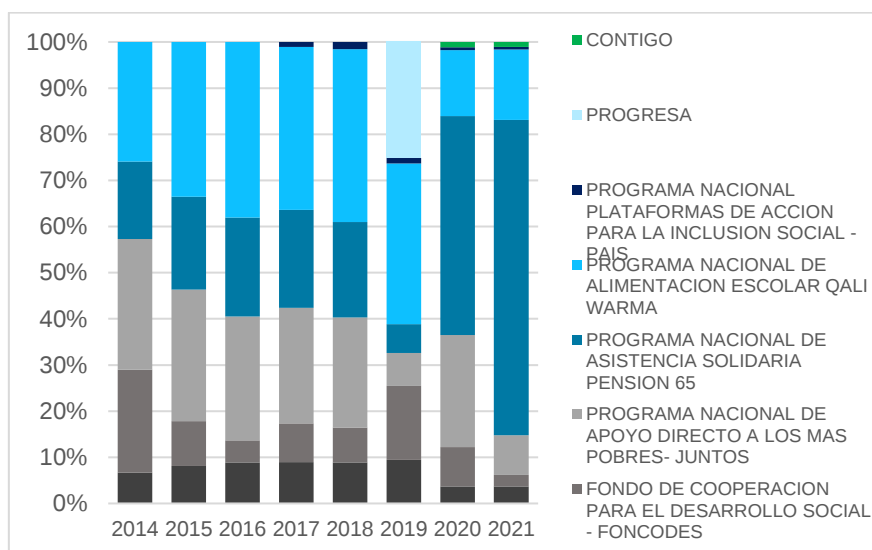
Nota: Los montos están expresados en soles.

Fuente: Seguimiento de Ejecución Presupuestal – MEF. Elaboración propia.

En la misma línea, se puede observar que, tomando solo en cuenta el factor monetario, el PNAEQW y el Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – JUNTOS eran los programas con el mayor presupuesto entre 2014 y 2018. Luego, en 2019, el PNAEQW se convirtió en el programa con mayor presupuesto. No obstante, a partir del 2020, la unidad con mayor presupuesto pasó a ser el Programa Nacional de Asistencia Solidaria PENSIÓN 65. Cabe mencionar, en 2020 y 2021, los Programas Sociales JUNTOS y PENSIÓN 65 fueron autorizados para recibir transferencias por concepto de entrega de subvenciones extraordinarias a sus usuarios³² (ver **Figura 12**).

³² Para más información, se recomienda visitar las Memorias Anuales 2020 y 2021 del Programa Nacional de Asistencia Solidaria PENSIÓN 65, específicamente la sección de Gestión de Planeamiento y Presupuesto. En el caso del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres - JUNTOS, se recomienda observar el acápite de Programación y Ejecución Presupuestal de sus Memorias Anuales 2020 y 2021.

Figura 12: Porcentaje del presupuesto asignado por Programa Social del MIDIS en el periodo 2014 – 2021



Fuente: Seguimiento de Ejecución Presupuestal – MEF. Elaboración propia.

Por otro lado, la tendencia creciente del número de usuarios para cada año es consistente con el incremento de presupuesto anual que recibe el PNAEQW. En la **Figura 13**, se puede observar que el número de usuarios atendidos por el Programa pasó de 3,190,735 a 4,091,953 entre 2014 y 2021. Por otro lado, en la **Tabla 9**, se aprecia que el presupuesto del PNAEQW pasó de 1,033 millones de soles a más de 1,988 millones de soles entre 2014 y 2021.



Tabla 9: Presupuesto anual y porcentaje de ejecución para el periodo 2014-2021

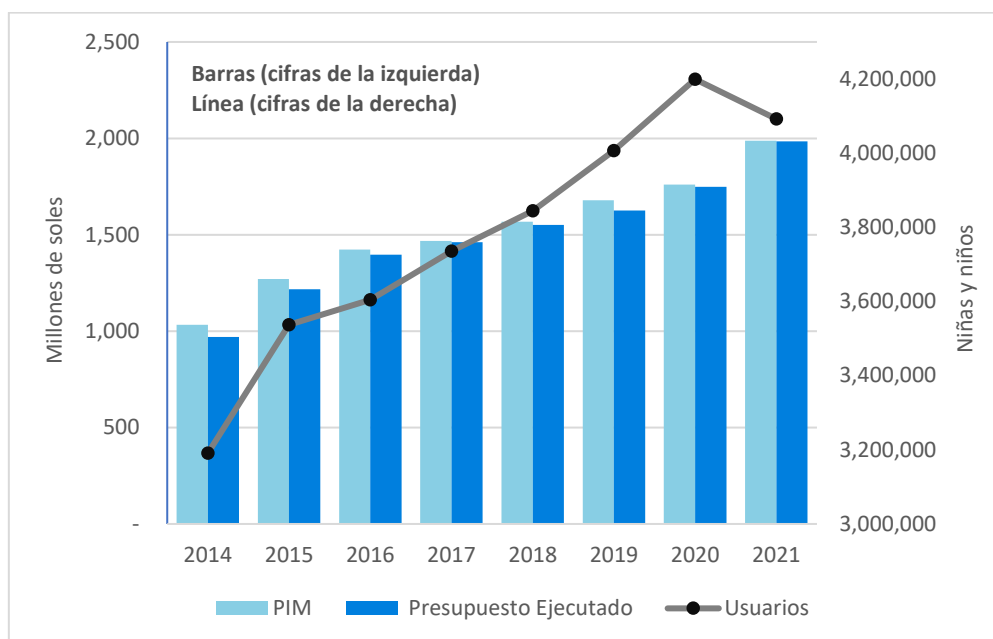
Año	Presupuesto Asignado (en soles)	Presupuesto Ejecutado (en soles)	Avance (%)
2014	S/ 1,033,217,573.00	S/ 970,413,138.48	93.92
2015	S/ 1,269,779,470.00	S/ 1,216,917,014.75	95.84
2016	S/ 1,422,901,685.00	S/ 1,395,916,381.58	98.10
2017	S/ 1,468,148,688.00	S/ 1,461,140,600.75	99.52
2018	S/ 1,568,040,990.00	S/ 1,551,856,157.56	98.97
2019	S/ 1,678,300,734.00	S/ 1,626,439,188.28	96.91
2020	S/ 1,760,473,331.00	S/ 1,748,312,054.36	99.31
2021	S/ 1,988,132,536.00	S/ 1,985,020,196.89	99.84

Nota: Se trabajó con el Presupuesto Anual Modificado (PIM) como Presupuesto Asignado.

Fuente: Portal de Transparencia – MIDIS.

Asimismo, en la **Figura 13**, se puede visualizar una relación creciente entre el presupuesto anual y la ejecución presupuestal entre los mismos años. En específico, la ejecución pasa de un 93.9% a 99.8% entre 2014 y 2021.

Figura 13: Número de usuarios atendidos, Presupuesto Asignado y Ejecutado del PNAEQW entre 2014 y 2021



Fuente: MIDIS - Dirección General de Seguimiento y Evaluación. Portal de Transparencia – MIDIS. Elaboración propia.



Según las principales actividades del PNAEQW, se dividen las categorías presupuestales en tres: (i) Programa Presupuestal 0115 del “Programa Nacional de Alimentación Escolar”, (ii) Acciones Centrales y (iii) Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOP).

Con respecto al Programa Presupuestal 0115 del “Programa Nacional de Alimentación Escolar” (ver **Tabla 10**), durante el periodo 2021, se ha ejecutado la suma de S/ 1,777,074,679 que representa un avance del 99.9% respecto del PIM en su categoría (S/ 1,779,075,295). La distribución de ese monto se ejecutó en Otros gastos (S/ 1,687,390,669), Bienes y Servicios (S/ 89,656,111) y la Adquisición de Activos No Financieros (S/ 27,900). Según la página de Consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la mayor parte de Otros Gastos en esta categoría corresponden a las transferencias corrientes a instituciones que realizó el Programa³³. En línea con ello, el mayor gasto en la ejecución del presupuesto es generado principalmente por la atención de la provisión del servicio alimentario a través de la gestión de productos, realizados en la categoría presupuestal 2.5 Otros Gastos.

³³ Más información en el Módulo de Gasto Presupuestal dentro del Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (consulta amigable) del MEF.

Tabla 10: Distribución presupuestaria del Programa Presupuestal 115 del PNAEQW de 2021

Categoría presupuestal	PIA	Modif.	PIM	Ejecución anual	Avance %
0115. Programa Nacional de Alimentación Escolar	1,841,899,003	- 62,823,708	1,779,075,295	1,777,074,679	99.9%
1. Recursos ordinarios	1,841,899,003	-67,535,098	1,774,363,905	1,772,499,959	99.9%
2.3 Bienes y servicios	89,567,366	-2,799,807	86,767,559	85,081,390	98.1%
2.4 Donaciones y transferencias	1,589,580	-1,589,580	-	-	0.0%
2.5 Otros gastos	1,750,742,057	-63,216,473	1,687,525,584	1,687,390,669	100.0%
2.6 Adquisición de activos no financieros	-	70,762	70,762	27,900	39.4%
2. Recursos directamente recaudados	-	4,711,390	4,711,390	4,574,721	97.1%
2.3 Bienes y servicios	-	4,711,390	4,711,390	4,574,721	97.1%
Total	1,841,899,003	-62,823,708	1,779,075,295	1,777,074,679	99.9%

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF. Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización – PNAEQW.



Por otro lado, en la categoría presupuestaria de Acciones Centrales, se presentan los gastos transversales que realizan las unidades orgánicas del PNAEQW, principalmente por la actividad de gestión administrativa, que involucra la ejecución de los gastos operativos necesarios para el funcionamiento adecuado de las oficinas administrativas para un mejor cumplimiento de sus actividades. En 2021, esta categoría muestra que la ejecución total fue de S/ 31,625,520 que equivale al 97.4% del PIM de su categoría (32,470,084 soles). De manera desagregada, como se aprecia en la **Tabla 11**, el mayor avance de ejecución se encuentra en Bienes y Servicios por un monto de S/ 29,430,900, seguido de Adquisición de Activos No Financieros con S/ 2,085,552 y Otros Gastos con S/ 109,068.

Tabla 11: Distribución Presupuestaria de Acciones Centrales del PNAEQW en 2021

Categoría presupuestal	PIA	Modif.	PIM	Ejecución anual	Avance %
9001. Acciones centrales	27,775,083	4,695,001	32,470,084	31,625,520	97.4%
1. Recursos ordinarios	27,775,083	-827,494	26,947,589	26,412,205	98.0%
2.3 Bienes y servicios	27,527,161	701,423	26,825,738	26,298,777	98.0%
2.4 Donaciones y transferencias	247,922	- 247,921	1	-	0.0%
2.5 Otros gastos	-	111,860	111,860	109,068	97.5%
2.6 Adquisición de activos no financieros	-	9,990	9,990	4,360	43.6%
2. Recursos directamente recaudados	-	5,522,495	5,522,495	5,213,315	94.4%
2.3 Bienes y servicios	-	3,395,444	3,395,444	3,132,123	92.2%
2.5 Otros gastos	-	500	500	-	0.0%
2.6 Adquisición de activos no financieros	-	2,126,551	2,126,551	2,081,192	97.9%
Total	27,775,083	4,695,001	32,470,084	31,625,520	97.4%

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF. Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización – PNAEQW.



Finalmente, la categoría de asignaciones presupuestarias que no resultan en productos del PNAEQW en 2021 muestra que se ha ejecutado el monto total de 176,319,998 soles que representa un avance del 99.8% respecto del PIM, donde la mayor ejecución del gasto se realiza en Otros Gastos con 176,308,448 soles, seguido de Bienes y Servicios con 11,550 soles (ver **Tabla 12**). El mayor gasto en la ejecución del presupuesto de esta categoría es generado principalmente por la atención alimentaria complementaria a personas en situación de vulnerabilidad.

Tabla 12: Distribución Presupuestaria de Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOP) del PNAEQW en 2021

Categoría presupuestal	PIA	Modif.	PIM	Ejecución anual	Avance %
9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	-	176,587,157	176,587,157	176,319,998	99.8%
1. Recursos ordinarios	-	56,987,157	56,987,157	56,841,880	99.7%
2.3 Bienes y servicios	-	11,550	11,550	11,550	100.0%
2.5 Otros gastos	-	56,975,607	56,975,607	56,830,330	99.7%
2. Recursos por operaciones	-	119,600,000	119,600,000	119,478,118	99.9%
2.5 Otros gastos	-	119,600,000	119,600,000	119,478,118	99.9%
Total	-	176,587,157	176,587,157	176,319,998	99.8%

Fuente: Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF. Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización – PNAEQW.

6.11 Unidad ejecutora a su cargo

El Pliego 040: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social registra, a agosto de 2022, ocho (08) Unidades Ejecutoras, entre ellas se encuentra el PNAEQW. En detalle, la Unidad Ejecutora 007: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma es financiada por el MIDIS, siguiendo el marco de las normas sobre equilibrio del presupuesto del Sector Público, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público. Además, como indica la norma de creación del PNAEQW³⁴, puede ser financiado con recursos provenientes de la cooperación no reembolsable, nacional o internacional conforme con la norma vigente, y otras fuentes de financiamiento.

En este contexto, el PNAEQW recibió un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) en 2021, aprobado con Resolución Ministerial N° 220-2020-MIDIS, por el monto de 1,869,674,086.00 soles. Al 31 de diciembre de 2021, se efectuaron modificaciones presupuestarias, finalizando con un Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de 1,988,132,536.00 soles, sustentado con los dispositivos legales emitidos por el Pliego 040 durante el ejercicio presupuestario 2021. Sobre esta información, se detallan las categorías presupuestales según las principales actividades del PNAEQW correspondientes al año 2021 en el acápite **6.10. Presupuesto** del presente informe.

7. Detalle de la información recopilada



Para llevar cabo la evaluación de continuidad del PNAEQW, uno de los principales insumos con el que contó el equipo evaluador fue la información disponible del Programa. Esta información fue proporcionada por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) del MIDIS, e incluyó una serie de documentos entre los cuales se destaca documentos de justificación del problema público que atiende la entidad pública; documentos de marco normativo que sustenten la creación y operación de la entidad pública; documentos de gestión tales como el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Operaciones (MOP), entre otros; documentos de evaluación de la entidad pública; indicadores de impacto, resultado y productos; reportes internos de seguimiento y monitoreo; informes emitidos por el Órgano de Control Interno (OCI), registros administrativos de la entidad, entre otros.

La entrega de información se realizó en distintas fechas, entre los meses de junio y agosto, que se detallan a continuación. Con fecha 17 de junio, mediante correo electrónico la DGSE envió al equipo evaluador los enlaces de un drive compartido donde se colocó la información correspondiente al Programa, así como la información relacionada a la autoevaluación del Programa. Como se especifica en la metodología de evaluación de continuidad, la entidad pública en evaluación debe llevar a cabo una autoevaluación, para lo cual debe aplicar la Guía de Evaluación que se encuentra en el Anexo 5 de la metodología (2021, pág. 34) y dar respuesta a cada una de las preguntas, con los indicadores que se disponga para su respuesta. Cada respuesta debe estar sustentada con la información documental o registros administrativos. Cuando la autoevaluación finalice, toda la información que sirvió de sustento más el reporte de autoevaluación se entrega al equipo evaluador. Este insumo fue utilizado por el equipo

³⁴ Artículo 8 del Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS.

evaluador para determinar la disponibilidad de información en cada una de las dimensiones de análisis. El reporte de autoevaluación del PNAEQW, así como la información que fue utilizada para la misma fue igualmente colocado en el drive compartido. En el **Anexo 6**, se lista la documentación compartida al equipo evaluador el 17 de junio.

Una vez que el equipo evaluador recibió la información, la misma fue revisada en detalle y con fecha 28 de junio mediante correo electrónico el equipo evaluador hizo un pedido adicional de información al Programa, y a la vez solicitó mantener una reunión para despejar dudas y/o profundizar algunos aspectos sobre la documentación recibida. En ese sentido, el 4 de julio el equipo evaluador mantuvo una primera reunión con la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del PNAEQW, donde se absolvieron las inquietudes sobre la información compartida, y se acordó que desde el Programa se enviaría información adicional. Consecuentemente, con fecha 7 de julio mediante correo electrónico la DGSE envió al equipo evaluador la información del Programa que fue acordada durante la reunión mantenida. Adicionalmente, el 8 de julio el equipo evaluador se reunió con la DGSE para revisar en detalle el pedido realizado (correo electrónico del 28 de junio), y se identificó un número reducido de documentos que estaban faltando y que fueron enviados por la DGSE el mismo día. En el **Anexo 6**, se lista la documentación compartida al equipo evaluador el 7 y 8 de julio, respectivamente.



Durante la fase de ejecución de la evaluación el equipo evaluador realizó un pedido adicional de información al Programa mediante correo electrónico el 11 de agosto (relacionado principalmente a registros administrativos). Desde el Programa se solicitó mantener una reunión con el equipo evaluador para absolver algunas consultas sobre el pedido de información - reunión que se llevó a cabo el 12 de agosto. Posteriormente, la información solicitada fue enviada por la DGSE al equipo evaluador el 16 de agosto mediante correo electrónico. Al igual que en las entregas previas la información fue colocada en un drive compartido, que se detalla en el **Anexo 6**. Cabe señalar, además, que el 31 de agosto el equipo evaluador solicitó al Programa actualizar la información correspondiente al número de usuarios desagregado por modalidad y departamento. Información que fue actualizada durante la misma fecha en el drive compartido.

8. Relación de actores entrevistados

Adicionalmente, la metodología de evaluación de continuidad contempla que se lleven a cabo entrevistas complementarias a funcionarios de la entidad y a otros actores, de ser necesario, con el objeto de clarificar posibles inquietudes y obtener más información acerca de la entidad pública en evaluación. En la metodología, además, se menciona que el equipo evaluador en coordinación con el facilitador de la entidad pública identificará los funcionarios de la entidad pública a ser entrevistados.

En ese sentido, se acordó entre los equipos del WFP, MIDIS, y equipo evaluador llevar a cabo una serie de entrevistas complementarias en dos momentos. En un primer momento, se definió entrevistar a un número reducido de funcionarios del Programa con el objeto de despejar dudas y/o profundizar algunos aspectos sobre la documentación que fue entregada por el Programa y revisada por el equipo evaluador. Entre tanto que, en un segundo momento, se acordó que, entre las entrevistas a realizar durante la ejecución de la evaluación, se priorizaría a las Unidades Territoriales (UTs) y, de

considerarse necesario, el equipo evaluador propondría entrevistas adicionales^{35,36}. De acuerdo con estas consideraciones, el equipo evaluador planteó entrevistar a los jefes de cuatro UTs localizadas en distintas regiones (Lima, sierra, costa y selva) las cuales fueron seleccionadas a través de un proceso de priorización tomando en cuenta los principales indicadores de inadecuada ingesta de alimentos³⁷. Adicionalmente, el equipo evaluador consideró pertinente entrevistar a un funcionario de la Dirección Ejecutiva del PNAEQW, dos funcionarios de las unidades técnicas del PNAEQW, y a un exfuncionario con cargo directivo del PNAEQW. Cabe mencionar que, el listado de los actores a entrevistar fue debidamente consensuada con el equipo facilitador del MIDIS-PNAEQW y el WFP previo a la realización de las entrevistas.

En el **Anexo 5**, se presenta la relación de los funcionarios entrevistados, entidad, cargo desempeñado y fechas de las entrevistas. Para el recojo de información, se diseñaron instrumentos con preguntas que permitieron un mayor conocimiento del Programa, un mayor detalle de la operación del servicio, así como inferir los principales desafíos y cuellos de botella que enfrenta el Programa. Los instrumentos fueron revisados por los equipos del MIDIS y del WFP, previo a la realización de los mismos. Dado el contexto actual, las entrevistas se realizaron de manera remota a través de la plataforma Microsoft Teams.

Adicionalmente, se realizó una visita a la UT de Lima Metropolitana con la finalidad de observar en campo los procesos operativos que gestiona el Programa y el rol de algunos de los actores. Como parte de la visita, se observó en vivo el proceso de muestreo y evaluación de los alimentos llevado a cabo en las instalaciones de un proveedor del Programa, por los supervisores de plantas y almacenes del Programa. Además, se explicó al equipo evaluador todos los pasos involucrados en el proceso de liberación de los alimentos, y se mostró el aplicativo utilizado para este proceso. Posteriormente, se mantuvo una reunión con los miembros del CAE de la IIEE “Dora Mayer” en Bellavista-Callao, y se conversó con la directora, docentes, padres de familia y veedor social. Durante la reunión, la MGL y los miembros del CAE explicaron al equipo evaluador como se lleva a cabo la recepción de los alimentos, el almacenamiento y la distribución de las canastas de alimentos a los hogares.



9. De la calificación

9.1 Calificación global y específica

La metodología de evaluación de continuidad cuenta con cinco elementos metodológicos, a través de los cuales se determina qué y cómo evaluar. En el primer

³⁵ Esto se acordó debido a los tiempos planteados para la ejecución de la evaluación que imponían restricciones para llevar a cabo un mayor número de entrevistas.

³⁶ El número de UTs a entrevistar fue establecido en los términos de referencia de la solicitud del servicio (un mínimo de 3 UTs.)

³⁷ En el caso de la región sierra, se consideró Huancavelica ya que presenta el mayor índice de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria (VIA) a nivel departamental; en la región Costa, Lambayeque, ya que, dentro de la región, es uno de los que encabezan el ranking de VIA. A su vez, por ser uno de los departamentos que fueron mayormente afectados durante el fenómeno de El Niño y la entrega logística se vio afectada por dicho desastre; y en la región selva, se seleccionó Loreto, pues, dentro de acuerdo con la ENAHO 2008, se presenta como el departamento de la región con mayor incidencia de Déficit Calórico.

elemento se consideran tres criterios: (i) Pertinencia, evalúa en qué medida los objetivos y el diseño de la entidad evaluada responde a las necesidades, políticas y prioridades de la población; (ii) Eficacia y eficiencia, evalúa la implementación de las operaciones desde una perspectiva de resultados y económica; (iii) Impacto y sostenibilidad, evalúa los efectos a corto y largo plazo de la entidad.

El segundo elemento metodológico constituye las dimensiones que definen de manera más específica los aspectos a evaluar de cada entidad. Las dimensiones de análisis son: (i) Justificación y vigencia, se evalúan los aspectos relacionados a la racionalidad que esta detrás de la existencia de la entidad; (ii) Adecuación, evalúa la relación entre el diseño y el contenido de los documentos legales y herramientas de gestión y el objetivo por el cual fue creado la entidad; (iii) Recursos, evalúa la administración de los recursos monetarios y no monetarios de la entidad pública evaluada; (iv) Procesos, evalúa los principales procesos llevados a cabo por la entidad pública para el cumplimiento de su objetivo; (v) Producto, evalúa los bienes y servicios ofrecidos por la entidad pública; (vi) Seguimiento y evaluación, evalúa las actividades vinculadas a los principales indicadores de la entidad pública; (vii) Efectos e impactos, evalúa los efectos generados por la entidad sobre la población objetivo; y, (viii) Sostenibilidad, evalúa la duración de los efectos e impactos de la entidad en el largo plazo. Estas ocho dimensiones se distribuyen entre los tres criterios mencionados anteriormente.



Un tercer elemento, abarca una serie de preguntas de evaluación para cada una de las dimensiones. A su vez, cada pregunta de evaluación se responde con una serie de indicadores, que permiten asignar una calificación utilizando los medios de verificación. En ese sentido, los indicadores y medios de verificación constituyen el cuarto elemento metodológico. Para efectos de esta metodología de evaluación, se contemplan dos tipos de indicadores:

- i) Binarios: admiten dos opciones (la existencia o no de alguna situación o requisito).
- ii) Categóricos: otorgan puntajes según el nivel de cumplimiento del indicador. Se emplean cuando se emite una apreciación subjetiva sobre algún aspecto de la entidad pública.

Finalmente, el quinto elemento está relacionado con la calificación de los indicadores. A cada indicador se le otorga una calificación en función de su cumplimiento/valoración. La calificación de los indicadores permite llevar a cabo comparaciones entre dimensiones e identificar aquellas que presentan una mayor oportunidad de mejora. Para obtener la calificación global, la metodología asigna un peso a cada dimensión para ponderarla.

En la **Tabla 13**, se presentan las calificaciones obtenidas por el PNAEQW para cada una de las ocho dimensiones, así como la calificación global. El puntaje por dimensión se expresa en porcentaje en la columna (c), para su cálculo se compara los puntos obtenidos en la columna (b) con relación a los puntos posibles en la columna (a). Entre tanto que, para la calificación global, se pondera cada dimensión utilizando los pesos en

la columna (d) y se calcula el puntaje obtenido ponderado en la columna (f) respecto al puntaje posible ponderado en la columna (e)³⁸.

De esta manera, el Programa obtiene un porcentaje ponderado global de 90.5%. El detalle de la calificación por cada dimensión, así como el sustento y evidencia de los aspectos que explican los resultados obtenidos se presentan en el archivo Excel adjunto “Anexo 1: Guía de Evaluación adecuada al caso del PNAEQW con sus respectivas respuestas”.

Tabla 13: Calificación global y específica del PNAEQW

Criterio	Dimensión	(a) Puntos Posibles	(b) Puntos Obtenidos	(c) Porcentaje obtenido	(d) Peso (%)	(e) Puntaje posible ponderado	(f) Puntaje obtenido ponderado	Porcentaje ponderado
I. Pertinencia	Justificación/Vigencia	36	36	100.0%	20%	7.2	7.2	100.0%
	Adecuación	39	34	87.2%	15%	5.9	5.1	87.2%
II. Eficacia y Eficiencia	Recursos	57	56	98.2%	10%	5.7	5.6	98.2%
	Procesos	24	21	87.5%	10%	2.4	2.1	87.5%
	Productos	21	14	66.7%	10%	2.1	1.4	66.7%
	Seguimiento y Evaluación	24	23	95.8%	10%	2.4	2.3	95.8%
III. Impactos y Sostenibilidad	Efectos e Impactos	12	12	100.0%	15%	1.8	1.8	100.0%
	Sostenibilidad	24	15	62.5%	10%	2.4	1.5	62.5%
TOTAL		237	211	89.0%		29.85	27	90.5%



9.2 Relación de hallazgos

A continuación, se detallan los principales hallazgos identificados a partir de la revisión de la documentación pertinente para el proceso de evaluación de continuidad del PNAEQW.

i) Justificación y vigencia

La primera dimensión corresponde al marco que asegura la relevancia de contar con un programa como el PNAEQW. En este sentido, los documentos de creación desarrollados, así como las variaciones presentadas en el Anexo 2 del Programa Presupuestal permiten tener un diagnóstico adecuado para comprender la relevancia del problema público identificado. De la misma manera, este problema ha sido presentado de modo tal que se han dado a conocer los efectos negativos de no atender a dicha problemática utilizando evidencia internacional respecto a las consecuencias en los alumnos y su rendimiento educativo al no tener una adecuada ingesta de alimentos.

El Anexo 2 del Programa Presupuestal 0115, presenta evidencia científica de la eficacia de la adecuada nutrición para el rendimiento escolar, particularmente resalta, primero,

³⁸ Para la evaluación de continuidad del PNAEQW, el equipo evaluador sigue la ponderación propuesta en la metodología de evaluación de continuidad. Para mayor detalle ver el Plan de Evaluación Específico del PNAEQW.



el estudio de Greenwood et al. (1987) quienes presenta tres canales que posibilitan una mejora de la capacidad de atención en clase: i) una insuficiente ingesta de alimentos hace que la actividad neuronal sea más lenta y consiguientemente los individuos se encuentren más proclives a la somnolencia y a experimentar lentitud en la transmisión de la información que se da en el cerebro, ii) los alimentos sirven como proveedores de vitaminas y minerales que son co-factores esenciales de las enzimas que sintetizan los neurotransmisores, y iii) las grasas contenidas en los alimentos alteran la composición de las membranas de las células nerviosas, lo cual influye también en el funcionamiento cerebral (Greenwood et al. 1987); segundo, el de Cooper et al. (2011) los cuales encuentran que el consumo de desayuno mejoró la precisión de las respuestas en la búsqueda visual y las pruebas de Stroop (test atencional). El consumo de desayuno también mejoró los tiempos de respuesta en los niveles más complejos del paradigma de Sternberg (memoria a corto plazo), pero no tuvo efectos consistentes en los tiempos de respuesta en las otras pruebas realizadas, por lo que concluyen que es posible mejorar la función cognitiva de un público adolescente a través del consumo de desayunos; y, por último, el estudio de Bundy et al. (2009) que establecen una relación causal entre episodios de hambre en el corto plazo y nivel de concentración y desarrollo de tareas complejas. Además, el Programa ha identificado, en el documento antes mencionado, dentro de la caracterización del problema, la poca preferencia que los niños muestran frente al consumos de frutas y verduras versus la alta preferencia a alimentos procesados, a través de la Encuesta Global de Salud Escolar realizada por el Ministerio de Salud del Perú en el 2010. Esta encuesta está referenciada en la página 6. A su vez, en la página 12, sugiere que “la deficiencia de micronutrientes, especialmente del hierro, interfiere con el aprendizaje y afecta a más de 2,000 millones de personas en el mundo entero.

Así, por lo anteriormente señalado, se considera que el Programa ha identificado claramente, y de manera robusta, basado en la evidencia, no sólo la problemática existente sino los efectos negativos que esto genera en el bienestar de los niños, niñas y adolescentes, así como los efectos positivos que se logran ante una adecuada atención, específicamente, a través de un programa de alimentación escolar.

No obstante, la vigencia del programa está directamente vinculada no solo con la problemática inicial: inadecuada ingesta calórica, sino con los problemas derivados actuales: malnutrición y calidad de la dieta. Si bien el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0115 introduce esta problemática relaciona a la doble carga de la malnutrición, ni el árbol de medios ni la teoría de cambio comprenden factores directos asociados a la calidad de la dieta. En la cadena de valor, el resultado inicial pretende garantizar la adecuada ingesta calórica de todos los beneficiarios del programa; sin embargo, no resaltan la importancia del aspecto de la calidad nutricional. Este punto, adquiere mayor validez al presentarse los hallazgos de la evaluación de impacto realizada al programa donde Lavado y Barrón (2019) identificaron un porcentaje alto de sobrepeso y obesidad en estudiantes de zonas urbanas. Así, se recomienda realizar la transición de enfoque de ingesta calórica a aporte nutricional con calidad alimentaria, por lo que se deberá profundizar en estos factores internamente al momento de mejorar el rediseño del programa.

De la misma manera, es de especial importancia reconocer que dicha problemática no solo está alineada a los objetivos estratégicos del MIDIS, particularmente con el Objetivo Estratégico Institucional 02, “Mejorar las condiciones para el desarrollo en la primera infancia, la niñez y la adolescencia” sino que, también se encuentra alineado con políticas de Estado, reconocidas en el Acuerdo Nacional, establecidas en el eje II “Equidad y justicia social”, política 15, “promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición, y con la política 16, “fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, adolescencia y juventud”. Además, la problemática identificada se encuentra enmarcada dentro del compromiso peruano en el cumplimiento de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en el Objetivo 2 (ODS 2), “Hambre Cero”.

A su vez, si bien sobre el impacto del Programa se tocará de manera profunda en la dimensión correspondiente de la presente evaluación, resulta importante destacar, dentro de esta dimensión, los resultados positivos identificados en la evaluación de impacto realizada del Programa, tales como un posible incremento en la memoria de corto plazo en niñas; potenciales efectos positivos y significativos en las habilidades cognitivas y rendimiento en pruebas entre los escolares que no reciben desayuno en casa; y, alivio económicos para los padres de niños y niñas que pertenecen al Programa. A su vez, en dicha evaluación, Lavado y Barrón (2019) reportaron que el desayuno del PNAEQW brinda alrededor del 10% de la ingesta diaria de calorías, 18% de proteínas y grasas, y 5% de la ingesta de hierro. De esta manera, dados los efectos positivos antes mencionados y la contribución en la ingesta calórica que realiza el Programa, es posible sustentar la vigencia del mismo.



Sin embargo, cabe precisar que la justificación del problema ha venido acompañada de una caracterización que no corresponde necesariamente al público objetivo específico. Es decir, se utilizan datos estadísticos de la situación de nutrición, déficit alimentario, entre otros, que no corresponde específicamente a la población escolar. Esta situación será analizada en la siguiente dimensión.

De esta manera, la presente dimensión busca responder a la interrogante respecto a que si el problema público identificado justifica la vigencia de un programa como el de PNAEQW. En tal sentido, y respondiendo a cada una de las interrogantes y variables de la presente dimensión, se ha logrado identificar que los criterios sugeridos en la metodología de evaluación de continuidad están presentes en las distintas fuentes que se señalan en la matriz de evaluación, **Anexo 1**. Esto permite que el equipo de evaluadores califique con un puntaje de 7.2 puntos ponderados de un máximo de 7.2 puntos posibles de obtención. Por ello, en la presente dimensión se alcanza una calificación de 100%.

ii) **Adecuación**

Como se mencionó previamente, la segunda dimensión evalúa la relación entre el diseño y el contenido de los documentos legales y herramientas de gestión con el objetivo por el cual fue creado el Programa. Para tal efecto, en esta dimensión se consideran las siguientes preguntas de evaluación:

- 1) ¿El diseño del PNEQW permite lograr su misión? ¿El diseño permite incrementar el bienestar de su población objetivo?
- 2) ¿EL PNAEQW cuenta con estrategias eficientes para la entrega del servicio del PNAEQW?
- 3) ¿La prestación del servicio contempla la articulación/coordinación con otras entidades cuya intervención es necesaria para la solución del mismo problema?
- 4) ¿Todas las competencias y funciones del PNAEQW han sido asignadas a una de sus unidades de organización?
- 5) Desde un punto de vista legal, ¿el marco normativo vigente limita el cumplimiento de las funciones del PNAEQW?

En lo que respecta a la primera pregunta, a partir de la revisión de la documentación del Programa, se evidencia que el diseño del Programa le permite alcanzar los objetivos centrales establecidos en su norma de creación y, por ende, mejorar el bienestar de su población objetivo. Sin embargo, hay dos indicadores en donde el Programa no alcanzó la máxima calificación: “1.1. La población objetivo del PNAEQW se encuentra definida y caracterizada (tanto en magnitud como en problemática) en los documentos de planificación del PNAEQW”; y, “1.3. Existe una teoría de cambio con sustento empírico que valide la lógica detrás del PNAEQW”.

En el caso del primer indicador (1.1), si bien en Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS y sus modificatorias se establece la población objetivo del Programa³⁹, en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115⁴⁰ se presenta como atributos de la población objetivo solamente el número de alumnos que serán atendidos por nivel educativo y quintil de pobreza⁴¹. Además, en dicho documento donde se define la problemática que enfrenta dicha población se utilizan datos estadísticos a nivel nacional. Por ejemplo, se presenta información del índice de déficit calórico, porcentaje de locales públicos conectados a agua y desagüe, cobertura de matrícula, avances en comprensión lectora y matemática a nivel nacional.

En cuanto al indicador 1.3., el PNAEQW cuenta con una cadena de valor⁴² (aprobada en julio del 2020) donde se definen los insumos, procesos, productos y resultados (inmediatos, intermedio y final) de la intervención. Sin embargo, el tercer objetivo específico del Programa: "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa" es abordado a través de las actividades del sub-proceso “Fortalecimiento de las capacidades de los actores del modelo de gestión”, pero no forma parte de los logros (resultados) que el Programa persigue. A su vez, actualmente el Programa no



³⁹ La población objetivo del PNAEQW está conformada por los niños y niñas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad y del nivel primario de IIEE públicas a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundario de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana de las IIEE públicas comprendidos en la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas, listados en la Resolución Ministerial N°321-2014-MC, del Ministerio de Cultura, o la que la reemplace o actualice. Asimismo, se incorporaron a los estudiantes del nivel de educación secundaria bajo la modalidad Jornada Escolar Completa (JEC) y Formas de Atención Diversificada (FAD) y/o Modelos de Servicio Educativo.

⁴⁰ Correspondiente al año 2020.

⁴¹ Para mayor detalle ver sección 2.2.5 y la Tabla 3 en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115.

⁴²<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaZGM4MDU0ZjAtY2Y5YS00MzI2LTg4MmYtN2JjMTQzZjU5YjY5IiwidCI6IjE2MDFmNzkxLWU5MDktNDUyNi04YTA0LWFIMTI3NWY4Yzk3NCJ9>

cuenta con un recojo de información continua que permita dar seguimiento a los resultados establecidos en su cadena de valor; y, según las conversaciones mantenidas con el propio Programa, está pendiente una revisión de dichos indicadores. En relación a estos hallazgos es importante mencionar dos puntos: el Programa cuenta con una evaluación de impacto en el 2019 donde se midieron únicamente para ese año los indicadores de resultado. Adicionalmente, el tercer objetivo específico del Programa de acuerdo con las entrevistas realizadas ha cobrado mayor importancia desde que el Programa empezó a entregar canastas a los hogares en el contexto de la pandemia por la COVID-19, donde se tuvo que implementar una estrategia de capacitación y sensibilización en alimentación saludable directamente con las familias.

En el resto de las preguntas de evaluación los indicadores alcanzaron una puntuación máxima, con excepción del indicador *“2.1. El PNAEQW realiza un análisis de alternativas para la entrega del servicio, y realiza el análisis de costo beneficio de cada una de ellas”* correspondiente a la segunda pregunta de evaluación. Al respecto, si bien en el documento del Anexo 2 del Programa Presupuesta 115-2020 se presenta un análisis detallado de las distintas alternativas para la provisión del servicio alimentario y cuál de las propuestas planteadas es la de mejor viabilidad técnica para lograr el resultado esperado, no se lleva a cabo un análisis de costo-beneficio para cada una de las alternativas. La selección de la alternativa se basa en los siguientes criterios: complementaria con, viabilidad, eficiencia y efectividad.



En esta dimensión, el PNAEQW obtiene un puntaje de 5.1 puntos ponderados de un máximo de 5.9 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 87.2%.

iii) Recursos

La tercera dimensión abarca tres preguntas fundamentales que generan indicadores relacionados. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Los recursos de la institución son suficientes para cumplir con la provisión de bienes y servicios?
 - i. 1.A) ¿Los recursos financieros de la institución son suficientes para cumplir con la provisión de bienes y servicios?
 - ii. 1.B) ¿Los recursos humanos de la institución son suficientes para cumplir con la provisión de bienes y servicios?
 - iii. 1.C) ¿Los recursos materiales de la institución son suficientes para cumplir con la provisión de bienes y servicios?
2. ¿Los recursos del PNAEQW se gestionan de manera eficiente?
3. ¿Los recursos humanos para la participación ciudadana son disponibles?

De hecho, para esta dimensión se considera tres categorías de recursos que son: i) recursos financieros, ii) humanos y iii) materiales. También preguntas e indicadores que buscan una evaluación de la gestión de los recursos financieros y la disponibilidad de recursos humanos para la participación ciudadana.

La información relacionada a las necesidades presupuestales de PNAEQW para la entrega de bienes y servicios fue proporcionada mediante la revisión del POI, del cuadro

de las necesidades, de la Resolución Dirección Ejecutiva No: D000207-2021-Midis/PNAEQW-DE y de la Memoria Institucional, 2021 (pág. 82). Estas fuentes permitieron calificar el indicador 1.1. Las necesidades presentadas en esos documentos están relacionadas al plan anual del PNAEQW para la realización de las actividades. En este análisis, se ha analizado el balance ente las necesidades para realizar las actividades y los logros alcanzados en el accionar institucional. También, se ha examinado las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora como elementos que contribuyen a identificar las necesidades.

Para contestar la pregunta 1 y calificar los indicadores relacionados, el Presupuestal Institucional de Apertura (PIA) y las resoluciones proveen información sobre la disposición del Programa para tomar en cuenta las necesidades. En el año fiscal 2021, el PIA con Resolución Ministerial N° 220-2020-MIDIS fue aprobado por el importe de S/ 1,869,674,086.00. Sin embargo, el presupuesto fue revisado mediante la Resolución Ministerial N° 050-2021-MIDIS, el 31 de marzo de 2021, y fue asignado un presupuesto final de S/ 2,042,551.00, a fin de atender la obligación asumida por la adquisición de equipos de cómputo en el periodo 2020 (Memoria Institucional, 2021, pág. 82).

De manera general, los documentos revisados muestran que el PNAEQW cuenta con recursos para implementar las actividades de entrega de los bienes y servicios comprometidos. También, dispone de un sistema de información y de seguimiento de las actividades que permite identificar las necesidades de recursos financieros, materiales y humanos.



Los documentos del PIA 2022, del POI y la Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000159-2021-MIDIS/PNAEQW-DE son los principales documentos que sustentan las necesidades presupuestales para las Raciones. El "Protocolo para la Planificación del Menú escolar del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma" establece disposiciones para planificar un menú escolar nutritivo, inocuo, accesible, agradable, diversificado y con pertinencia cultural, dirigido al público objetivo del PNAEQW. El Programa atiende, mediante modalidades de ración y de producto definidas, de acuerdo con los criterios establecidos por las normas y con una atención diferenciada según los quintiles de pobreza. Por ello, el Programa provee dos raciones al día a los escolares de los distritos ubicados en los quintiles uno y dos, y una ración al día a los escolares de los distritos ubicados en los quintiles tres, cuatro y cinco. Cabe añadir que, se brindan dos raciones a los escolares de las IIEE del nivel inicial, primaria y secundaria a nivel nacional que son atendidas por el PNAEQW que forman parte de los pueblos indígenas ubicados en la Amazonía Peruana.

Dentro de los criterios para la planificación del menú escolar, se considera también su costo. De hecho, la Coordinación del Componente Alimentario (CCA) considera un tope de presupuesto referencial a nivel de alimentos por Unidad Territorial. Este tope referencial se basa sobre el presupuesto histórico del periodo anterior; por lo tanto, el costo referencial de cada alimento corresponde al costo del periodo anterior.

La eficiencia del Programa fue analizada mediante el análisis de la concordancia entre el avance físico y el avance financiero. Los datos muestran que en la actividad operativa (AO) *"Provisión del servicio alimentario a través de la gestión de productos (Regular, JEC y FAD)"*, se logró un avance del 92% a través de la entrega de 369,546,756

raciones, con lo cual se brindó la atención alimentaria en 64,280 IIEE. El seguimiento y Evaluación de Implementación del POI 2021 muestra que durante el periodo 2021 se ha ejecutado S/ 1,777,074,679.00 que representa un avance del 99.9 % respecto del PIM. Por su parte, la Categoría Presupuestaria de Acciones Centrales que contiene los gastos transversales que realizan las unidades orgánicas del PNAEQW, principalmente por la actividad de gestión administrativa presenta una ejecución total de S/ 31 625 520 que equivale al 97.4 % del PIM para el año 2021.

Los documentos de PIA 2022, del POI y ciertos documentos de decretos conforman el conjunto de documentos que sustentan las calificaciones de los múltiples indicadores del Criterio 2. Sin embargo, cabe mencionar que el PNAEQW no maneja los datos de infraestructura de las IIEE, lo que puede dificultar la gestión de las entregas de los productos. El MINEDU tiene una base de datos que podría ser útil para la gestión del programa⁴³.

En cuanto a la formación de los CAE, el protocolo para la conformación y actualización de los CAE establece un proceso de actualización que se realice anualmente. La conformación de los CAE se realiza antes del inicio de la prestación del servicio alimentario que corresponda. Se considera como plazo máximo de conformación de los CAE diez (10) días hábiles, a partir de la emisión del listado actualizado.

En esta dimensión, el Programa obtiene un puntaje de 5.6 puntos ponderados de un máximo de 5.7 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 98.2%.



iv) **Procesos**

En la cuarta dimensión se evalúan los principales procesos llevados a cabo por el PNAEQW para el cumplimiento de sus objetivos; y, se contemplan tres preguntas de evaluación:

- 1) ¿La implementación de actividades de la entidad pública concuerda con lo dispuesto en los documentos de planificación?
- 2) ¿Los procesos se ejecutan de acuerdo con lo programado?
- 3) ¿La entidad pública revisa y analiza sus procesos para efectos de su mejora continua?

Como se detalla en la sección 4.4., en el Manual de Operaciones del PNAEQW (2017) se definen los procesos del Programa que constituyen la base para la mejora del rendimiento institucional y el logro de los objetivos institucionales y del sector. Los procesos son clasificados en: (i) Estratégicos, (ii) Misionales, y (iii) de Apoyo.

Para fines de la evaluación de continuidad del Programa, el análisis se enfocó en dos de los sub-procesos dentro del proceso misional “provisión del servicio alimentario”: (i) provisión de raciones y (ii) provisión de productos. Cabe señalar que las actividades

⁴³ Ver, por ejemplo, <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendenciasotros> (las bases de datos de III. Infraestructura)

operativas⁴⁴ de dichos procesos se encuentran definidas en el Plan Operativo Institucional (POI), permitiendo dar seguimiento a su avance en la siguiente dimensión.

En lo que tiene que ver con la primera pregunta, dos de los indicadores definidos no alcanzaron la máxima calificación: “1.1. Las actividades se ejecutan de acuerdo con los procedimientos establecidos”; y, “1.3. Se dispone del equipamiento/infraestructura prevista en los documentos de planificación para alcanzar los objetivos del PNAEQW, y se cuenta con los recursos para mantenerla”. En el caso del indicador 1.1. los hallazgos de las evaluaciones de procesos llevadas a cabo revelan que el servicio no siempre se brinda de acuerdo con lo estipulado por el Programa.

En cuanto al indicador 1.3., se evidenció que el Programa dispone de equipamiento e infraestructura y recursos para la provisión del servicio alimentario, pero sería insuficiente. Los datos correspondientes al último año disponible (2019) dan cuenta que, en promedio, a nivel de todas las UTs existía un total 1782 cocinas y 3564 balones de gas para 60572 IIEE de la modalidad productos. Es decir, menos de un 3% de las IIEE contaban con cocina y menos de un 6% con balones de gas. Entre tanto que, el ratio de kit de utensilios (ollas, cucharones, tablas de picar, etc.) por IIEE de la modalidad productos era de 15.06 durante el mismo año. En el caso de los kits de utensilios se debe considerar que se desgata en poco tiempo y requiere ser renovado constantemente. Esta situación puede llegar a ser más crítica en algunas de las UTs. Por ejemplo, en Apurímac, Cusco, Huánuco, Loreto, San Martín el equipamiento de cocinas y balones de gas es mucho menor al promedio de todas las UTs⁴⁵. Asimismo, al analizar los datos provenientes del Censo DRE UGEL (MINEDU-ESCALE) para el 2019, se observa que en promedio solamente un 37.5% de los locales de las IIEE contaban con acceso a agua potable y un 78.1% a red de electricidad - siendo Loreto y Ucayali los departamentos que registran la menor cobertura. En esa misma línea, algunos de los entrevistados señalaron que la falta de una cadena de frío en las IIEE dificulta que el Programa brinde alimentos frescos.

Por otra parte, es importante mencionar que, el Programa contempla actividades que apuntan a una mejora continua de sus procesos. Se destaca la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que cumple los estándares de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y las directrices establecidas en la Directiva N° 004-2015-MIDIS “Lineamientos para el Desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad en los Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”⁴⁶. En ese marco, dos procesos del Programa cuentan con certificados con Norma Internacional ISO 9001:2015: (i) liberación de productos o raciones destinadas a garantizar la calidad del servicio alimentario de forma oportuna; y (ii) el proceso de Transferencia de Recursos Financieros a los CC con el seguimiento de pago a los proveedores del servicio



⁴⁴ 0161736 PROVISIÓN DEL SERVICIO ALIMENTARIO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE RACIONES y 0290594 PROVISIÓN DEL SERVICIO ALIMENTARIO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PRODUCTOS – REGULAR

⁴⁵ Al realizar el mismo análisis para el total de las IIEE en el 2019, los resultados obtenidos son casi los mismos. Esto era de esperarse dado que en la gran mayoría de las IIEE se atiende a través de la modalidad productos.

⁴⁶ Aprobada mediante Resolución Ministerial N°148-2015-MIDIS.

alimentario. Estas actividades son desarrolladas en la Sede Central y las UTs de Arequipa, Cusco, Huánuco, Puno, San Martín y Lima Metropolitana y Callao⁴⁷.

En el resto de las preguntas de evaluación los indicadores alcanzaron una puntuación máxima. En ese sentido, en esta dimensión el Programa obtiene un puntaje de 2.1 puntos ponderados de un máximo de 2.4 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 87.5%.

v) **Producto**

En la cuarta dimensión se evalúa los bienes y servicios ofrecidos por la entidad pública, y se incluyen dos preguntas de evaluación:

- 1) ¿Los productos y servicios se entregan a la población objetivo según lo planificado?
- 2) ¿Se han identificado las necesidades de la población objetivo del PNAEQW para el diseño de los productos y provisión del servicio?

Respecto a la primera pregunta, cabe mencionar que la información proveniente de los Informes de Evaluación del POI revela que los indicadores de avance físico para la modalidad raciones y producto (que se mide a través de las actividades operativas⁴⁸) se encuentra en línea con las metas físicas programadas. Entre tanto que, no fue posible evaluar el avance de los indicadores de resultado, ya que, como se mencionó previamente, no se cuenta con información al respecto. En ese sentido, se considera como una oportunidad de mejora para el Programa la revisión de dichos indicadores, así como la definición de los medios de información a emplearse para dar un adecuado seguimiento.

Para la segunda pregunta de evaluación, los tres indicadores definidos no alcanzaron la máxima calificación: “2.1. En la provisión del servicio, se toma en consideración las preferencias de la población objetivo del PNAEQW”; “2.2. Existen limitaciones atribuibles a la población objetivo que dificultan el cumplimiento en la provisión del servicio”; y, “2.3. Existen limitaciones atribuibles a otros actores clave en la operación que dificultan el cumplimiento en la provisión del servicio”.

Para el indicador 2.1. la documentación relacionada con la fase de planificación del menú escolar revela que se tiene en cuenta la pertinencia cultural, la diversificación del menú, el gusto y consumo de los escolares, la disponibilidad y calidad de los alimentos y otros criterios importantes⁴⁹. Asimismo, si bien existen requerimientos técnicos que deben cumplir todos los alimentos que entrega el Programa, cada Unidad Territorial planifica los menús que se entregan en las IIEE bajo su jurisdicción. Además, es



⁴⁷ Manual del Sistema de Gestión de la Calidad aprobado por RDE D000181-2021-MIDIS/PNAEQW-DE el 9 de julio de 2021.

⁴⁸ 0161736 PROVISIÓN DEL SERVICIO ALIMENTARIO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE RACIONES y 0290594 PROVISIÓN DEL SERVICIO ALIMENTARIO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE PRODUCTOS – REGULAR

⁴⁹ Para mayor detalle ver RDE N° D000221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE que aprueba el Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW, y el Modelo Operacional detallado en el Anexo 2 – Programa Presupuestal 115.

importante señalar que, la planificación de menú escolar se realiza a partir de las recomendaciones nutricionales del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN). Sin embargo, al mirar los resultados de la última Encuesta de Gusto y Consumo (ECG), que brinda información sobre la percepción de los usuarios de los alimentos entregados, y que el Programa venía aplicando desde el 2015 al 2019 se reporta que en el 2019: para la modalidad raciones, a nivel nacional el 42.5% de estudiantes gustan y consumen las raciones entregadas por el Programa; un 69.4% de estudiantes reportó que le gustó la ración; y, un 44.5% la consume. Entre tanto que, para la modalidad productos, a nivel nacional el 67.5% de estudiantes gustan y consumen las raciones; el 86.6% de estudiantes reportó que les gusta la ración; y, el 69.3% de estudiantes consumen toda la ración. Entre los motivos porque no les gustó el bebiblé, los estudiantes indicaron que el sabor no es agradable, por la temperatura y por la poca variedad. En cuanto al componente sólido, los motivos señalados fueron el sabor no es agradable, un ingrediente no les gusta, por la poca variedad y el olor no es agradable.

Además de las ECG, en el contexto de pandemia, se llevó a cabo el Estudio de Percepción y Satisfacción respecto a los alimentos entregados por el Programa. Los resultados para el 2021 revelan que un alto porcentaje de los usuarios encuestados reportó consumir los alimentos (85.2%) y estar satisfecho con la variedad y presentación de los productos (más del 90%), aunque un 40% reportó no estar satisfecho con la cantidad entregada.



Respecto al indicador 2.2., durante las entrevistas realizadas se señaló que la dispersión geográfica en algunos lugares dificulta la provisión del servicio alimentario, así como también el tema de la pertinencia cultural que en algún momento puede entrar en conflicto con la alimentación saludable. Asimismo, los resultados de la ECG, así como evaluaciones realizadas del Programa⁵⁰ revelan que una proporción importante de estudiantes toma desayuno en su casa antes de asistir a clases. Esto también podría ser un limitante para la provisión del servicio alimentario en las IIEE. De otro lado, con el inicio de la entrega de canastas a los hogares como resultado de la pandemia, de acuerdo con los entrevistados hay una alta probabilidad que los alimentos no vayan únicamente a los estudiantes, sino a toda la familia. Esto limitaría el aporte nutricional a los estudiantes.

Finalmente, en cuanto al indicador 2.3., los entrevistados señalaron que, si bien el Programa ha identificado ciertas limitaciones relacionadas con actores clave en la operación, se están aplicando medidas correctivas. Por ejemplo, respecto a los proveedores, se mencionó que en algunas regiones el número es limitado; se dan incumplimientos en los tiempos establecidos en los contratos; entre otros. Como medidas correctivas desde el Programa se ha aplicado el registro de proveedores; se han desarrollado protocolos para el intercambio de productos no conformes; y, se han definido penalidades y sanciones en los contratos.

⁵⁰ Evaluación del proceso de la prestación del servicio alimentario (MIDIS, 2014), evaluación de impacto del Programa llevada a cabo por Lavado y Barrón (2019).

Adicionalmente, en relación con los CAEs se mencionó limitaciones en el nivel de involucramiento de profesores y algunos padres de familia; y en pandemia problemas de articulación con otros actores para el intercambio de los productos. En ese sentido, desde el Programa se ha trabajado en el fortalecimiento, capacitación y monitoreo de los miembros de los CAEs. Por otra parte, los entrevistados señalaron que existen factores externos al Programa que dificultan la provisión como por ejemplo la falta de infraestructura necesaria en las IIEE; en pandemia se han dado problemas de articulación para el retorno a la preparación de los alimentos en las IIEE con el MINEDU; y, cambios de autoridades y gobiernos locales.

De esta manera, esta dimensión, obtiene un puntaje de 1.4 puntos ponderados de un máximo de 2.1 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 66.7%.

vi) **Seguimiento y evaluación**

La Dimensión 6: Seguimiento y evaluación, abarca dos preguntas fundamentales que generan indicadores relacionados. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿El PNAEQW realiza seguimiento a sus indicadores de desempeño?
2. ¿El PNAEQW considera los resultados del seguimiento para la toma de decisiones?



El análisis de los indicadores relacionados a las preguntas y según las fuentes de verificación permite contestar que el PNAEQW cuenta con un sistema de información que permita hacer seguimiento a los indicadores establecidos para la gestión del Programa. El PNAEQW cuenta con personal asignado a labores de supervisión de la provisión del servicio alimentario en las IIEE. Asimismo, el PNAEQW dispone de herramientas para el seguimiento y evaluación. Dentro de los más usados están i) el Sistema Integrado de Gestión Operativa (SIGO); ii) el Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF; iii) el dashboard para el seguimiento de la atención alimentaria y carga de las evidencias de distribución a las/los usuarias/os del PNAEQW. La mayoría de los indicadores son SMART.

Según la Resolución Dirección Ejecutiva N° D000301-2021-MIDIS/PNAEQW-DE, se aprueba el “Protocolo para la Supervisión de la Prestación del Servicio Alimentario en las IIEE Públicas atendidas por el PNAEQW”. La Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación se encarga de establecer los procedimientos para la supervisión de la prestación del servicio alimentario que consiste en verificar la prestación del servicio alimentario gestionado por el CAE. También, la Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación implementa herramientas informáticas para el recojo de información, diseña estrategias de muestreo para el recojo de datos y de análisis para asegurar una buena gestión del PNAEQW. La base de datos del Programa tiene un módulo para el registro y reporte de atención alimentaria y un módulo de seguimiento de la supervisión de la prestación del servicio alimentario en las IIEE. Además, contiene información de las fichas de supervisión. Asimismo, el marco normativo correspondiente, su responsabilidad definida y el trabajo que ejecuta, la Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación está guiando constantemente el proceso de toma de decisión del PNAEQW.

Sin embargo, con respecto a los siguientes indicadores: “4. *Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional que consumen todo el bebible y el componente sólido que recibieron en el servicio alimentario mediante la modalidad raciones*” y “5. *Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundario de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que consumen todo el bebible y el componente sólido que recibieron el servicio alimentario mediante la modalidad productos*”. No está clara la definición y el propósito de este indicador, ya que comer todo el alimento es un factor que depende en gran parte de la capacidad y del gusto de los niños y las niñas. Sería bueno también limitar este indicador en el tiempo y espacio. En el caso de las raciones el consumo depende mucho más de los padres. Cabe mencionar que el PNAEQW cuenta con mecanismos de difusión de los indicadores de desempeño a los actores clave para asegurar la gestión de bienes y servicios. Por ello, desde 2018 el Programa dispone de un Protocolo para el fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario en base a las necesidades y carencias identificadas gracias al sistema de información del Programa.

En esta dimensión, se obtiene un puntaje de 2.3 puntos ponderados de un máximo de 2.4 puntos posibles de obtención. Dos (02) de 19 indicadores obtuvieron puntaje más baja, por lo que se alcanza una calificación de 95.8%.



vii) **Efectos e impactos**

La Dimensión 7: Efectos e impactos, abarca dos preguntas fundamentales que generan indicadores relacionados. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cómo y en qué magnitud aporta el PNAEQW al bienestar de la población objetivo?
2. ¿Los servicios o productos que presta el PNAEQW satisfacen las expectativas de las personas (o de la población objetivo)?

El PNAEQW cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios alineado con el marco lógico del PNAEQW.

El Programa cuenta con un estudio de evaluación de impacto reciente que presenta una estrategia de identificación que estima el efecto marginal en el muy corto plazo sobre indicadores cognitivos (atención y memoria de corto plazo) de recibir un desayuno, sobre los beneficiarios del Programa. El reciente estudio de evaluación de impacto del PNAEQW muestra evidencia de efectos positivos del PNAEQW, pero que no se puede generalizar, ya que este resultado no es significativo en la muestra completa. Lavado y Barrón (2019) reportaron evidencia de que el desayuno del PNAEQW estimularía la memoria a corto plazo en las niñas, pero no en los niños. Además, según Lavado y Barrón (2019), el desayuno del PNAEQW representa alrededor del 10% de la ingesta diaria de calorías, 18% de proteínas y grasas, y 5% de la ingesta de hierro. Asimismo, el PNAEQW estaría generando un ahorro importante en los hogares de sus usuarios y usuarias, aproximadamente entre 10 y 17% del gasto de consumo mensual en sus hogares. Se encuentra para que la ingesta de macro y micronutrientes del desayuno del

hogar (para aquellos que lo reciben) representa el 16% de calorías, 29% de proteínas, 21% de grasas y 23% de hierro.

Por otro lado, el estudio de Lavado y Barrón (2019) analizó del programa en cuanto a sus efectos sobre el estado nutricional, medido por el índice de masa corporal, la edad y el sexo. El estudio encontró que si bien existe una mayor proporción de estudiantes con peso suficiente entre los que egresaron del programa, la diferencia no es estadísticamente significativa. Los hallazgos de la evaluación también mostraron que, en promedio, el 70 % de los niños que continúan usando el programa tienen un peso saludable, mientras que el 30 % tienen sobrepeso y solo el 1 % tienen bajo peso.

El estudio de evaluación muestra evidencia de efectos positivos del PNAEQW; sin embargo, se necesita más estudios para evidenciar la contribución del Programa a cualquier cierre de la brecha en los aspectos socioeconómicos o educativos. Asimismo, mejorar la medición de los efectos en los patrones y hábitos de los estudiantes. También se sugiere que este indicador sea categórico para dar más margen e información.

Por otro lado, cabe mencionar que en marzo del 2022 PNAEQW publicó un "Estudio de Percepción y Satisfacción del Usuario del PNAEQW 2021". Este estudio tiene como objetivo: Conocer la percepción de los hogares de los usuarios respecto a los alimentos entregados por parte del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), relacionada con características del consumo, inseguridad alimentaria y satisfacción en relación con los alimentos entregados. De hecho, es importante realizar tales estudios con el fin de hacer cambios y mejoras que permitan lograr los objetivos del Programa, satisfacer a los beneficiarios y asegurar la sostenibilidad del PNAEQW.

De esta manera, esta dimensión obtiene un puntaje de 1.8 puntos ponderados de un máximo de 1.8 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 100%.

viii) **Sostenibilidad**

La Dimensión 8: Efectos e impactos, abarca dos preguntas fundamentales que generan indicadores relacionados. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Los resultados esperados del servicio provisto generan impactos sostenibles en su público objetivo? ¿Se anticipan las condiciones bajo las cuales estos impactos pueden ser sostenibles, y las actividades que debería realizar para lograrlo?
2. ¿El PNAEQW establece un esquema de fortalecimiento de capacidades a los actores para asegurar el buen funcionamiento y la sostenibilidad del programa?

El PNAEQW no dispone de un documento de análisis de sostenibilidad de la intervención. Hay que mencionar que existen actividades que se puede considerar que van a contribuir a la sostenibilidad del Programa, pero no están sistematizadas. El PNAEQW ha realizado actividades de fortalecimiento de capacidades para los Comités de Compra. El plan anual de fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del PNAEQW, es un elemento importante en el sistema que busca la sostenibilidad del Programa.



EL PNAEQW dispone de una guía que establece el modelo operacional que promueva la compra de alimentos frescos por parte de los gobiernos locales vinculados a la agricultura familiar, que complementa el servicio alimentario y la atención alimentaria complementaria brindados por el PNAEQW. El Programa ha realizado actividades de Asistencias Técnicas a los actores involucrados (agricultores familiares/locales, proveedores locales de alimentos).

El PNAEQW cuenta con un “Protocolo para el fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”, el cual contempla toda la estrategia educativa a desarrollar con los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario - quienes son estos actores: los equipos técnicos de las UT; JUT, coordinador técnico territorial, especialistas educativos, especialistas alimentarios, supervisores de plan y almacenes, supervisores de compras, así como los integrantes del Comité de Alimentación Escolar – CAE, Comité de Compra – CC, las madres y padre de familia o apoderadas/os de las usurarias/os del PNAEQW y los actores sociales. (Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000201-2021-MIDIS/PNAEQW-DE)

La estrategia educativa contempla los enfoques, la metodología, los tipos de capacitación o sensibilización presencial, semipresencial y no presencial y los materiales educativos a utilizar. Asimismo, cuenta con un “Plan Anual de Fortalecimiento de Capacidades a los Actores Vinculados a la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma 2022”, que tiene como objetivo “Desarrollar competencias, capacidades y desempeños en los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario, de acuerdo con las normativas vigentes del PNAEQW”.

La implementación de las capacitaciones por los integrantes del Comité de Alimentación Escolar CAE, se evidencia en la supervisión realizada por las/los MGL a las instituciones educativas. Desde el año 2020, en el contexto de la pandemia, el Programa implementó una estrategia educativa en las madres y padres de familia (familias) de los usuarios a fin de que los alimentos entregados por el Programa sean preparados en el hogar.

De acuerdo con la información brindada por el Programa, durante el año 2020 se sensibilizó a 87,569 familias, en el año 2021 a 316,515 familias, y hasta el mes de septiembre del presente año se tiene 259,013 familias sensibilizadas. La sensibilización a las familias es sobre temas de alimentación saludable, prácticas saludables, aporte nutricional de los alimentos que brinda el Programa, buenas prácticas de higiene, buenas prácticas de manipulación de alimentos, entre otros temas. Asimismo, el PNAEQW cuenta con una plataforma educativa <https://www.qaliaprende.gob.pe/> en la cual se encuentran materiales educativos para imprimir, audios y videos sobre la prestación del servicio alimentario y alimentación saludable, en castellano y lenguas indígenas u originarias, Así como; cursos MOOC para las familias.

Según la Resolución Ministerial N° 283- 2017- MIDIS, una de las funciones de la Unidad de Organización de las Prestaciones: “Proponer mejoras institucionales que resultarán necesarios para la puesta en marcha de nuevas propuestas para el servicio alimentario, en coordinación con las unidades del Programa”. En base a ello, se puede vincular las



nuevas propuestas como la compra de productos frescos. Además, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000161-2021-MIDIS/PNAEQW-DE, se aprobó la “Guía de Implementación para la Compra de Alimentos Frescos Vinculados a la Agricultura Familiar que Complementa la Intervención del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”. Esto ha permitido intervenciones con gobiernos locales para la compra de alimentos frescos vinculados a la agricultura familiar que complementa la intervención del PNAEQW.

En esta dimensión, se obtiene un puntaje de 1.5 puntos ponderados de un máximo de 2.4 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 62.5%.

10. Análisis

10.1 Resultados de la calificación por dimensión

i) Justificación y vigencia

En la primera dimensión, se alcanzó el 100% de la puntuación debido a que el Programa cumple con contar con los documentos de gestión e información necesaria que permite sustentar una adecuada justificación para atender la problemática señalada y que dicha problemática, pese a los impactos y logros del propio Programa, continúa vigente.

No obstante, resulta imprescindible ser consciente de los cambios que el contexto de la pandemia y la doble carga de la malnutrición (incremento de sobrepeso y obesidad) pueden haber traído a dicha problemática. Al permanecer los colegios cerrados, la única manera de seguir prestando el servicio desde el Programa fue a través de la dotación de canastas de alimentos que se entregaban a las familias de los alumnos usuarios. Esta situación trajo como consecuencia la existencia de restricciones para monitorear si es que realmente los padres estaban entregando el alimento a los escolares o si este se diluía entre los demás miembros de la familia. De otro lado, dicha restricción también puede ser vista como una oportunidad para que el Programa y los CAE tengan un mejor y mayor acercamiento a los padres de familia, y promover un mejor cumplimiento del tercer objetivo del Programa relacionado con los hábitos alimenticios. Así mismo, la prevalencia de sobrepeso y obesidad en la población infantil y adolescente en el Perú es muy alta (37%) por lo que es necesario tomar en cuenta esta variable en el diseño del programa. Por esta razón, se recomienda realizar un diagnóstico de la magnitud y el estado en el que se encuentra el problema central en el actual contexto. Es posible, en esta misma línea que incluso las causas y efectos del problema central puedan haberse visto modificadas, lo que implicaría tener que hacer cambios al diseño y estrategia del Programa.

Otro tema importante de mencionar en este acápite es que el PESEM del MIDIS se encuentra en un proceso de actualización, por lo que no estaría tan claro si los objetivos del PNAEQW inicialmente planteados se deban mantener tal como fueron planteados al inicio o reajustar al nuevo contexto post COVID-19 y la doble carga de la malnutrición. Por lo tanto, un PESEM actualizado también permitirá que el PNAEQW pueda ajustar



sus objetivos, y, de esta manera, asegurar que la calificación obtenida, permanezca de manera satisfactoria, de manera sostenible.

Por otro lado, es preciso resaltar que el último diagnóstico con el que se cuenta ha sido realizado en el 2018, sin embargo, el programa pasó por una serie de actualizaciones y modificaciones analizadas más adelante. Estos cambios, aunque mínimos y no estructurales, requieren también de un levantamiento de información más actualizado de la problemática a abordar.

Tener claridad sobre la magnitud e intensidad del problema central, así como sus causas y efectos, permitirá no sólo adecuar instrumentos de gestión en este nivel (árbol de problemas), sino que permitirá que se deba actualizar la Teoría del Cambio; y, por tanto, adecuar nuevas funciones a fin de afrontar estos nuevos desafíos con la eficacia que lo amerite.

ii) **Adecuación**

En lo que respecta a la dimensión de Adecuación, el Programa obtuvo un puntaje de 5.1 puntos ponderados de un máximo de 5.9 puntos posibles – obteniendo una calificación de 87.2%. Para llegar a este puntaje se valoró un total de 13 indicadores, de los cuales tres no obtuvieron la máxima calificación.



En el caso del indicador “1.1. La población objetivo del PNAEQW se encuentra definida y caracterizada (tanto en magnitud como en problemática) en los documentos de planificación del PNAEQW”, la valoración apunta a verificar si existe un análisis de la población objetivo y de sus características en los documentos de planificación del Programa. En base a la revisión de los documentos disponibles, se pudo verificar que los usuarios⁵¹ del servicio que brinda el Programa se encuentran definidos en la norma de creación⁵² y sus modificatorias⁵³. Adicionalmente, en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115 se identifica y cuantifica (número de alumnos) la población potencial que el Programa atenderá durante su ejecución, así como los criterios de priorización⁵⁴ en la atención. Asimismo, en dicho documento, se define y cuantifica la población objetivo que deberá ser atendida por el Programa con el servicio alimentario durante los años 2020, 2021 y 2022 – que dado el carácter universal del PNAEQW, es igual a la población potencial definida.

Sin embargo, se observa que esta faltando una descripción o caracterización adecuada de la población objetivo. En el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115⁵⁵ se presenta como atributos de la población objetivo solamente el número de alumnos que serán

⁵¹ Niños y niñas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundario de los pueblos indígenas de la Amazonia peruana de las Instituciones Educativas Públicas, Jornada Escolar Completa (JEC) y Formas de Atención Diversificada (FAD).

⁵² Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS.

⁵³ Modificatorias de ley: DS 006-2014-MIDIS, Ley N° 30693, DS 006-2018-MIDIS.

⁵⁴ El Programa considera como criterio para la priorización, el enfoque de quintil de pobreza, en base del mapa de pobreza del INEI-2013.

⁵⁵ Correspondiente al año 2020.

atendidos por nivel educativo y quintil de pobreza⁵⁶. Entre tanto que, no se cuenta con información de otras características que pudiesen ser pertinentes para su descripción tales como: edad (grupos etarios), sexo, etnia, localización (rural-urbano), estado nutricional (peso, talla), consumo de alimentos (cantidad y tipo alimentos consumidos), necesidades nutricionales, educación (matrícula, asistencia, permanencia y progreso, comprensión lectora y matemática, etc.), entre otros atributos. A su vez, dado que el Programa se brinda en las IIEE pudiese ser relevante también contar con información de los establecimientos educativos como: localización, tamaño, número de profesores por nivel, infraestructura, acceso a servicios básicos (electricidad, agua potable), entre otros. Este tipo de información está totalmente ausente del Anexo 2 del Programa Presupuestal 115. Contar con este tipo de información, resulta clave para identificar los retos que enfrenta la población objetivo, así como el cambio que se espera generar desde el Programa. Además, en el mismo documento, como parte de la descripción del problema que busca abordar el Programa se presentan datos estadísticos de incidencia de déficit calórico, estado nutricional (sobrepeso, obesidad, desnutrición crónica y aguda), porcentaje de locales públicos conectados a agua y desagüe, cobertura de matrícula, avances en comprensión lectora y matemática, entre otros indicadores, pero a nivel nacional, regional o para ciertos grupos de población (menor a 5 años, entre 5- 9 años, población adolescente).



En cuanto al indicador “1.3. *Existe una teoría de cambio con sustento empírico que valide la lógica detrás del PNAEQW*”, se valora la existencia de una teoría de cambio y una identificación clara de insumos, procesos, productos, resultados e impactos esperados por parte de la intervención. A partir de la revisión documental se pudo comprobar que el Programa cuenta con una cadena de valor, aprobada recientemente mediante RDE N° D000228-2020-MIDIS/PNAEQW-DE, donde se establecen los insumos, procesos, productos y resultados (inmediato, intermedio y final) de la intervención (ver **Figura 4**). Además, cabe mencionar que, en la misma resolución se aprobó el tablero de control del Programa donde se especifican los indicadores a emplearse para medir y dar seguimiento a los insumos procesos, productos, y resultados.

De la cadena de valor se desprende que la provisión del servicio alimentario a los escolares de nivel inicial y primaria, y escolares del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonia peruana, JEC y FAD lleva a una adecuada ingesta de alimentos, lo cual a su vez tiene como efecto mejoras en los niveles de atención y memoria de corto plazo para finalmente alcanzar logros de aprendizaje adecuados. Es decir, el énfasis del Programa radica en mejorar las condiciones para que los escolares aprendan, entre las cuales se considera que una adecuada ingesta de alimentos juega un rol central. Sin embargo, el tercer objetivo específico del Programa: “promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del programa” se aborda tangencialmente en la cadena de valor a través del fortalecimiento de las capacidades de los actores del modelo de gestión, pero no figura dentro de los logros (resultados) que el Programa persigue. Al respecto, los entrevistados manifestaron que a raíz de la pandemia por la COVID-19 se tuvo que implementar una estrategia de capacitación y

⁵⁶ Para mayor detalle ver sección 2.2.5 y la Tabla 3 en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115.

sensibilización en alimentación saludable directamente con las familias, ya que al entregar las canastas de alimentos a los hogares era necesario garantizar una buena alimentación de los usuarios.

Adicionalmente, se evidencia que el Programa no da seguimiento a los resultados definidos en su cadena de valor, ya que no cuenta con información para medir sus indicadores. De acuerdo con los funcionarios entrevistados, se considera que la información que se requiere para la medición de los resultados es costosa y compleja de recolectar, por lo que mencionaron tener pendiente una revisión de los mismos.

Finalmente, para el indicador “2.1. El PNAEQW realiza un análisis de alternativas para la entrega del servicio, y realiza el análisis de costo-beneficio de cada una de ellas” se evalúa si se ha realizado tanto un análisis de las alternativas como un análisis costo-beneficio de cada una de ellas. Al respecto, se evidenció que en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115, se incluye un análisis detallado de las alternativas de intervención del Programa y cuál de las propuestas presentó la mejor viabilidad técnica para alcanzar el resultado esperado. En dicho documento, se detallan distintas alternativas de intervención para el medio directo 1: adecuada ingesta de alimentos, identificado en el árbol de medios del Programa (ver **Figura 3**). Para cada una de las mismas, se presenta sus ventajas y desventajas, condiciones de éxito y experiencias tanto en el país como en la evidencia internacional. Una vez identificadas las distintas alternativas, se procedió a la selección de las alternativas para el Programa en función de la viabilidad, eficiencia y efectividad.



Sobre este último punto, no se da mayor detalle en el documento mencionado sobre qué aspectos se consideran para determinar que una alternativa es de mejor viabilidad, es eficiente y efectiva respecto a otras. Además, se pudo evidenciar que no se realizó un análisis de costo-beneficio de cada una de las alternativas para determinar qué alternativa era más efectiva en función de sus costos.

Teniendo en cuenta la evaluación de impacto llevada a cabo del Programa, se podrían combinar los resultados de esta con información de los costos del Programa. En base a este tipo de análisis, el Programa podría responder a las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los beneficios del Programa con un determinado costo?, ¿cómo se comparan las alternativas implementadas respecto a sus costo-beneficio?, entre otras.

En cuanto a la implicancia de las calificaciones bajas de los indicadores en la cadena de valor del Programa, se puede resaltar que la falta de una caracterización adecuada de la población objetivo limitaría la posibilidad que se puedan diseñar nuevas intervenciones que respondan a las necesidades particulares de los usuarios.

Por otra parte, como se evidenció en el contexto de la pandemia por la COVID-19, garantizar una buena alimentación de los usuarios además de la entrega de alimentos, requirió implementar una estrategia de capacitación y sensibilización en alimentación saludable directamente con las familias. Evidenciando claramente la necesidad de fortalecer el componente educativo para promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios y sus familias. A su vez, la falta de una medición de los resultados que persigue el Programa no solo impide contar con evidencia acerca de los logros

alcanzados a nivel de resultados, sino también la necesidad de realizar ajustes o cambios para alcanzarlos.

Finalmente, si bien el Programa cuenta con evidencia acerca de su impacto, se requiere además evaluar su costo-efectividad para poder determinar no solo que alternativa de intervención es más efectiva sino cuál conlleva un menor uso de recursos. Actualmente, el Programa carece de dicha evidencia.

iii) Recursos

En la dimensión de “Recursos”, el Programa obtuvo un puntaje de 5.6 puntos ponderados de un máximo de 5.7 puntos posibles – obteniendo una calificación de 98.2%. Dentro del criterio de Eficiencia y Efectividad, esta calificación es una de las más altas, por lo que no sería relevante justificar una baja calificación. Sin embargo, con el espíritu de asegurar el mejoramiento continuo del Programa, se presenta un análisis sobre algunos puntos que se sugiere tomar en cuenta a futuro.

La evaluación del indicador 1.C.2: *“El PNAEQW cuenta con todos los recursos materiales de acuerdo con las necesidades identificadas para la entrega de los bienes y servicios planificados”*, muestra que no todos las UTs cuentan con más del 75% o 100% de los recursos materiales de acuerdo con las necesidades identificadas para la entrega de los bienes y servicios planificados. Además, la base de datos del PNAEQW no presenta datos desagregados al respecto, aun cuando se puede encontrar datos para ciertas UT. Sin embargo, el MINEDU tiene una base de datos que podría ser de utilidad para la gestión del Programa. Por ejemplo: - <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendenciasotros> (las bases de datos de III. INFRAESTRUCTURA). Dado que el PNAEQW no dispone de base de datos para este indicador, para la valoración del indicador se consideró los datos provenientes del ESCALE - MINEDU. Específicamente, se consideró el porcentaje de locales escolares públicos que cuentan con alumbrado eléctrico por red pública y aquellos que cuentan con agua directamente de la red pública dentro del local, según la declaración de los directores de las instituciones educativas informantes.

El proceso de calificación del indicador 1.C.2 fue complejo, debido a que para evaluar el indicador se requerían datos relacionados con los recursos materiales e infraestructura de las IIEE. En general, esos datos son manejados por el MINEDU, y contar con los mismos sería clave para el Programa. Por ejemplo, para que el Programa lleve a cabo sus actividades de entrega necesita información sobre las capacidades del almacén y sus características, entonces si no dispone de dichos datos en la mano, las actividades del PNAEQW podrán sufrir retrasos.

Por tanto, se sugiere que el PNAEQW tome el liderazgo de recolectar y analizar los datos relacionados a la disponibilidad de recursos materiales e infraestructura necesaria para la entrega de los servicios del PNAEQW (por ejemplo: almacén, refrigeración de alimentos, cocinas, electricidad, etc.).

Las bajas calificaciones de los indicadores de esta dimensión reflejan que el Programa tiene recursos limitados para su implementación. Eso implicaría que el Programa cuenta



con escasos recursos financieros, humanos y/o materiales, que constituyen tres factores determinantes para el buen funcionamiento del PNAEQW. De hecho, ello se traduce en una barrera importante para la continuidad del Programa. Además, con recursos limitados, no se garantizaría alcanzar las metas establecidas ni la satisfacción de los usuarios.

iv) **Procesos**

En cuanto a la dimensión de Procesos, el Programa obtuvo un puntaje de 2.1 puntos ponderados de un máximo de 2.4 puntos posibles – obteniendo una calificación de 87.5%. Para llegar a este puntaje se valoró un total de 8 indicadores, de los cuales dos no obtuvieron la máxima calificación.

Para la valoración del indicador “1.1. Las actividades se ejecutan de acuerdo con los procedimientos establecidos”, se revisaron los resultados de las distintas evaluaciones de procesos que se han realizado del Programa. El Programa cuenta con cuatro evaluaciones de procesos⁵⁷ (dos en el 2013, una en el 2015, y la más reciente en el 2016), de las cuales una se enfocó solamente en el proceso de compra.

En términos generales, los hallazgos de las evaluaciones de procesos dan cuenta de deficiencias en la infraestructura necesaria para brindar el servicio (como los almacenes, cocinas y comedores), así como también en la provisión de los alimentos. Al respecto se menciona que no se suele respetar las combinaciones de alimentos establecidas por el Programa sin asesoría sobre el balance nutricional, y que se observa una menor aceptabilidad de los alimentos por la limitada variabilidad de las raciones. Respecto a los actores clave en la operación del servicio, se menciona que los proveedores no se ajustan a los lineamientos del Programa. En el caso de los CC se menciona retraso en la recolección de documentos, lentitud en la elaboración de las valorizaciones, extensiva revisión de las valorizaciones, demora en la aplicación de penalidades y retraso en la preparación de las cartas de orden. Sobre los miembros de los CAEs se encontró que los padres de familia no conocían a detalle las funciones antes de comprometerse como miembros; y, que el nivel de compromiso de los miembros de los CAEs como directores, personal docente y padres de familia resulta clave para un buen funcionamiento del Programa.

En el caso del indicador “1.3. *Se dispone del equipamiento/infraestructura prevista en los documentos de planificación para alcanzar los objetivos del PNAEQW, y se cuenta con los recursos para mantenerla*”, se evalúa la dotación de



⁵⁷ La “Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario a cargo de los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” elaborado por Macroconsult S.A. en 2014; la “Evaluación del Proceso de Compra para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” elaborado por AC Pública S.A.C. en 2014; la “Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario en Instituciones Educativas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” elaborado por AC Pública S.A.C. en 2016; y el “Estudio del proceso de transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra para el pago a los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma” elaborado por Raquel Cuentas Ramírez en 2017.

equipamiento/infraestructura para cumplir la provisión del servicio alimentarios, y de los recursos necesarios para su mantenimiento.

En primer lugar, se analizó la disponibilidad de bienes de equipamiento para la preparación (modalidad productos) y servicio de alimentos en las IIEE tales como: cocinas a GLP, balones de gas y utensilios de cocina (ollas, cucharones, tablas de picar, etc.). Para ello, a partir de la información proporcionada por el Programa, se estimó el ratio de bienes por IIEE de la modalidad productos a nivel de UTs. Los datos para el año 2019 revelan que, existían 1782 cocinas a GLP y 3564 balones de gas para un total de 60572 IIEE de la modalidad productos. Es decir, menos de un 3% de las IIEE contaban con cocina a GLP y menos de un 6% con balones de gas. Entre tanto que, el ratio de utensilios por IIEE era de 15.06 durante el mismo año. Situación que varía entre UTs, llegando a ser más crítica en Apurímac, Cusco, Huánuco, Loreto, y San Martín⁵⁸. Cabe mencionar que, la información más actualizada con la que cuenta el Programa es del año 2019, y dado que las IIEE estuvieron cerradas los dos últimos años por la pandemia de la COVID-19 es bastante probable que la situación sea más grave. A esto se suma que, el equipamiento fue adquirido por el Programa en el año 2015, y dado la vida útil de los mismos (12 a 36 meses) es altamente posible que se encuentren deteriorados⁵⁹.

Frente a esta situación, el Programa elaboró un informe (INFORME N°D000160-2022-MIDIS/PNAEQW-DE) sobre el estado situacional de los bienes del equipamiento en las IIEE que brindan el servicio alimentario. En dicho informe se determina la necesidad de reposición de los mismos, y se estima el presupuesto requerido para su renovación. Además, se informa que se solicitó al MEF una demanda priorizada para la renovación de dichos bienes. Sin embargo, desde el MEF no se consideró el presupuesto adicional para el equipamiento del servicio alimentario. Este informe fue remitido al MINEDU mediante el oficio N° D000140-2022-MIDIS-VMPS para que se tomen las medidas correspondientes.

Adicionalmente, a pesar de no contar con cifras actualizadas, se analizó información sobre la disponibilidad y condiciones del espacio destinado para la preparación y servicio de los alimentos en las IIEE. Según los datos del Anexo del Memorando Múltiple NO. D000145-2019-MIDIS/PNAEQW-USME, en el 2018 a nivel nacional un 65.7% de las IIEE contaban con un ambiente exclusivo para la preparación de alimentos (modalidad productos). Entre tanto que, solamente un 39.5% de las IIEE contaba con un espacio exclusivo para el consumo de alimentos. Por su parte, en el estudio realizado por AC Pública S.A.C. (2014) donde se entrevistó a distintos actores⁶⁰ que cumplen un rol en la entrega del servicio alimentario distribuidos en 8 departamentos señala que, en muchos casos no se cuenta con las condiciones óptimas para la preparación de alimentos, ya que las IIEE no están condicionadas ni con infraestructura o mobiliario, lo que ha llevado a improvisar cuartos de cocina. En la misma línea, en la evaluación llevada a cabo por AC Pública (2016) se menciona que las condiciones de las cocinas

⁵⁸ Al realizar el mismo análisis para el total de las IIEE en el 2019, los resultados obtenidos son casi los mismos. Esto era de esperarse dado que en la gran mayoría de las IIEE se atiende a través de la modalidad productos.

⁵⁹ Ver Informe N°D000160-2022-MIDIS/PNAEQW-DE.

⁶⁰ Informantes miembros de Comités de Compra, Unidades Territoriales, Comités de Alimentación Escolar y proveedores.

en la muestra de IIEE visitas es heterogénea. En algunas IIEE se encontró que contaban con cocinas a gas (algunas entregadas por el Programa y otras adquiridas por los propios padres de familia), y en otras IIEE la preparación de los alimentos para la modalidad productos se realizaba en cocinas a leña en ambientes con poca ventilación, generando riesgos a la salud.

Finalmente, se analizó el acceso a servicios básicos (agua potable y electricidad) de las IIEE del Programa, al ser medios críticos para una preparación y servicio adecuado de los alimentos. Los datos provenientes del Censo DRE UGEL (MINEDU-ESCALE) para el 2019, revelan que solamente un 37.5% de los locales de las IIEE contaban con acceso a agua potable y un 78.1% a red de electricidad - siendo Loreto y Ucayali los departamentos con menor cobertura.

Respecto a la implicancia de las calificaciones bajas de los indicadores en la cadena de valor del Programa, los hallazgos relacionados a la falta de infraestructura y equipamiento necesario para la preparación y servicio de los alimentos en las IIEE, así como a retos identificados en los procesos, afectarían el desarrollo de la implementación del Programa y, por ende, limitarían la efectividad del servicio alimentario brindado en las IIEE.

v) **Producto**



En la dimensión de Productos, el puntaje obtenido fue de 1.4 puntos ponderados de un máximo de 2.1 puntos posibles – obteniendo una calificación de 66.7%. Para llegar a este puntaje se valoró un total de 7 indicadores, de los cuales cuatro no obtuvieron la máxima calificación. Cabe mencionar que, esta dimensión es la que presenta la calificación más baja dentro del criterio de Eficiencia y Efectividad.

En el caso del indicador “1.3. *Indicadores de resultado están en línea con las metas establecidas (último año disponible)*”, como se mencionó previamente el Programa no cuenta con información que permita una estimación de los indicadores de resultado y, por ende, no es posible determinar su nivel avance. De acuerdo con las personas entrevistadas, la información necesaria para su medición es compleja y costosa para ser recolectada. En ese sentido, mencionaron además que está pendiente una revisión de los resultados.

Es importante notar que, este último desafío estaría presente en otros programas de alimentación escolar (PAE) de América Latina, a excepción de Colombia. Según un estudio realizado por FAO & CELAC (2018), uno de los mayores retos que enfrentan los PAE de la región está relacionada al monitoreo y evaluación de los indicadores de resultados. En el estudio se menciona que, esto puede deberse principalmente a tres problemas: i) fallas en la identificación de objetivos; ii) fallas en la medición y evaluación; y, iii) fallas en la presentación de estos resultados. De esta manera, se recomienda llevar a cabo un análisis a mayor profundidad para poder abordar estas cuestiones desde el programa para i) plantear objetivos y resultados tangibles y medibles considerando la disponibilidad de información; ii) establecer procesos de evaluación continuos, confiables y públicos; y iii) eficientizar la presentación de los mismos. En el caso de Colombia (CINDE, 2013; MEN & UApA, 2022), se miden los resultados a través de

encuestas realizadas a estudiantes, maestros y operadores del programa. Estos indicadores, en línea con los objetivos del programa, evalúan la mejora en la permanencia y progreso escolar a través de la tasa de deserción, ausentismo y repitencia. Para el análisis de aceptabilidad de los alimentos, las encuestas evalúan la diferencia entre nivel de aceptación por desayuno, almuerzo y cena; también evalúan la influencia del personal que entrega los alimentos sobre el nivel de aceptación; y la percepción sobre la limpieza. Respecto a los hábitos alimenticios, se utilizan fuentes secundarias para una aproximación del comportamiento entre grupos de edad escolar similar que pertenecen al programa y los que no, donde analizan la frecuencia de consumo de alimentos de interés y prácticas de higiene y alimentación⁶¹.

El resto de los indicadores con calificaciones bajas dan respuesta a la siguiente pregunta de evaluación: *¿Se han identificado las necesidades de la población objetivo del PNAEQW para el diseño de los productos y provisión del servicio?*. Para tal efecto, se valora si: “2.1. En la provisión del servicio, se toma en consideración las preferencias de la población objetivo del PNAEQW”, “2.2. Existen limitaciones atribuibles a la población objetivo que dificultan el cumplimiento en la provisión del servicio”, y “2.3. Existen limitaciones atribuibles a otros actores clave en la operación que dificultan el cumplimiento en la provisión del servicio”.

En lo que se refiere al indicador 2.1., como se mencionó previamente, las disposiciones para la planificación del menú escolar se establecen en el “Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW”. De acuerdo con dicho protocolo, el menú escolar debe tener en cuenta los siguientes criterios: debe ser inocuo; debe cumplir con el aporte nutricional; debe haber disponibilidad de los alimentos; agradable; diversificado; pertinente culturalmente; y, tener un costo adecuado. Además, dentro del menú escolar se incluyen alimentos locales, considerando los patrones culturales y alimentarios según las ocho regiones alimentarias y las UTs. A su vez, el PNAEQW ha establecido el aporte de energía y de nutrientes (proteína, grasa y hierro) de los desayunos, almuerzos y cenas en base a la opinión técnica del CENAN⁶². Cabe mencionar que, las disposiciones establecidas en el “Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW” son de cumplimiento obligatorio por las Unidades Orgánicas del Programa y los CAEs involucrados en las actividades relacionadas a la planificación del menú escolar. Asimismo, todos los alimentos considerados dentro de la planificación del menú escolar deben cumplir con ciertas exigencias técnicas⁶³.

Ante la pandemia del COVID-19, el PNAEQW desarrolló acciones enfocadas a las disposiciones generales para el trabajo remoto en el marco de la Emergencia Sanitaria



⁶¹ Los indicadores de resultados que se tomaron en cuenta del Programa de Alimentación Escolar de Colombia son los correspondientes a la Evaluación de Operaciones y Resultados para Determinar el Grado de Efectividad del PAE, 2013 y la Evaluación de operaciones y de resultados del PAE, 2011-2019.

⁶² Para mayor detalle ver Anexo 1 en el Protocolo para la planificación del Menú Escolar del PNAEQW.

⁶³ Registro sanitario; validación técnica oficial de Plan HACCP otorgado por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), certificado de inspección de lote e informes de ensayo emitido por un organismo acreditado ante el Instituto Nacional de Calidad (INACAL); y, certificación del Sistema de Seguridad Alimentaria (ISO-22000 o FSSC22000 o IFS o BRC o SQF) para conservas de carnes.

por el COVID-19, según la Directiva N°001-2020-MIDIS/SG/OGRH, aprobada con Resolución Jefatural N°005-2020-MIDIS/SG/OGRH. En este contexto, el Programa estableció estrategias dirigidas a continuar con el servicio alimentario, lo cual supuso algunos cambios en su modelo operacional. El PNAEQW pasó de brindar el servicio alimentario en las IIEE a distribuir canastas de alimentos a los padres de familia, con la finalidad de que los niños y niñas del Programa sigan beneficiándose durante el periodo escolar.

En cuanto a la percepción de los usuarios de los alimentos entregados, desde el año 2015 el Programa aplica la Encuesta de Gusto y Consumo (ECG). Hasta el 2018, la metodología que se aplicaba para el recojo de la información, consideraba el levantamiento de datos en la totalidad de IIEE del Programa, entrevistando a los escolares de una única aula seleccionada. En el año 2019, se da un cambio en la metodología y se incorpora un diseño muestral con la finalidad de obtener representatividad para la selección de IIEE y usuarios. Si se consideran los hallazgos de esta última encuesta (2019), se observa que para la modalidad raciones, a nivel nacional el 42.5% de estudiantes gustan y consumen en totalidad las raciones entregadas; un 69.4% de estudiantes reportó que le gustó la ración; y, un 44.5% la consume en totalidad. Entre tanto que, para la modalidad productos, a nivel nacional el 67.5% de estudiantes gustan y consumen en totalidad las raciones; el 86.6% de estudiantes reportó que les gusta la ración; y, el 69.3% de estudiantes consumen toda la ración. Entre los motivos porque no les gustó el bebible, los estudiantes indicaron que el sabor no es agradable, por la temperatura y por la poca variedad. Mientras que, para el componente sólido, los motivos señalados fueron que el sabor no es agradable, un ingrediente no les gusta, por la poca variedad y el olor no es agradable.



En la misma línea, en el estudio llevado a cabo por AC Pública S.A.C. (2016) se reporta que para el caso de la modalidad raciones muchas de las raciones terminan siendo desperdiciadas, ya sea porque los niños y niñas no tienen hambre o por aburrimiento. Para la modalidad productos se observa una mejor aceptabilidad de los alimentos, lo que estaría relacionado a una mayor facilidad de generar combinaciones al cocinar. No obstante, los miembros del CAE entrevistados en dicho estudio mencionan que hay pocas combinaciones posibles, lo que origina que muchos niños y niñas no deseen consumirlas.

En el contexto de pandemia, durante el 2020 y 2021, se llevó a cabo el Estudio de Percepción y Satisfacción de las canastas de alimentos entregados por el Programa. Los resultados para el 2021 revelan que un alto porcentaje de los padres o apoderados de los usuarios reportó consumir los alimentos (85.2%), un 60.7% considera que los alimentos entregados eran suficientes, alrededor del 90% mencionó estar satisfecho con la variedad y presentación de los productos (más del 90%), y un 40% reportó no estar satisfecho con la cantidad entregada. Este último hallazgo también fue mencionado por los padres de familia (miembros del CAE) durante la visita de campo a la UT de Lima Metropolitana.

En suma, la documentación relacionada con la fase de planificación del menú escolar revela que se tiene en cuenta la pertinencia cultural, la diversificación del menú, el gusto y consumo de los escolares, la disponibilidad y calidad de los alimentos y otros criterios

importantes. Sin embargo, los resultados provenientes de las ECG y otros estudios dan cuenta de dificultades para la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios. Al respecto, cabe destacar que, desde el Programa en aras de mejorar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios, se ha trabajado en la adquisición de alimentos frescos, así como en el planteamiento de pilotos para brindar comida caliente. La inclusión de alimentos frescos sería relevante para el criterio de pertinencia cultural, y para el aporte de una alimentación saludable. En ese sentido, es clave que desde el Programa se siga realizando los esfuerzos necesarios para una mayor inclusión de estos en el menú escolar.

Sobre la existencia de limitaciones relacionadas con los usuarios que dificultan el cumplimiento del servicio alimentario (indicador 2.2.), se puede destacar los hallazgos provenientes de las ECG y otros estudios⁶⁴ realizados del Programa, donde se menciona que una proporción importante de estudiantes toma desayuno en su casa antes de ir a clases. Según dichos estudios, esto daría lugar a que los niños y niñas consuman entre dos y tres comidas antes del almuerzo; que la comida brindada por el Programa sea consumida a manera de lonchera y no como una comida principal; que no se consuma o consuma parcialmente; entre otros. De hecho, dado estos resultados en el estudio “Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” (2019) desarrollado por el WFP, se presenta una propuesta de priorización para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW en el nivel de primaria. La propuesta incluye el desarrollo de un índice de priorización que considera no solo la situación socioeconómica de las escuelas, sino también la situación nutricional de los usuarios. Este proceso metodológico incluye: i) armonización de las bases de datos; ii) construcción de los índices de priorización; y iii) clasificación de las escuelas en grupos de priorización. Esa tipificación busca asegurar la eficiencia en el uso de los recursos del Programa: dado que menos niños recibirían desayuno y almuerzo (la modalidad más costosa), y más recibirían desayuno o merienda, permitiría una mejor distribución de los recursos al reducir el gasto del PNAEQW. Además, este tipo de análisis plantea la necesidad de considerar las diferencias en la problemática de malnutrición de los usuarios, y la necesidad de evaluar la atención en función de las mismas (por ejemplo, evaluar si la población urbana requiere de desayuno, o de refrigerios con menos calorías).

Adicionalmente, las personas entrevistadas señalaron que la dispersión geográfica en algunos lugares dificulta la provisión del servicio alimentario, así como también el tema de la pertinencia cultural que en algún momento puede entrar en conflicto con la alimentación saludable. De otro lado, con el inicio de la entrega de canastas a los hogares como resultado de la pandemia, de acuerdo con los entrevistados hay una alta probabilidad que los alimentos no vayan únicamente a los estudiantes, sino a toda la familia; o que no consuman lo entregado por el Programa. Esto limitaría el aporte nutricional a los estudiantes.



⁶⁴ Evaluación del proceso de la prestación del servicio alimentario (MIDIS, 2014), evaluación de impacto del Programa llevada a cabo por Lavado y Barrón (2019), Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” (2019).

Respecto a limitaciones relacionadas con otros actores clave en la operación que dificultan el cumplimiento del servicio alimentario (indicador 2.3.), durante las entrevistas se mencionó limitaciones en relación a proveedores (número limitado en algunas regiones, incumplimientos en los tiempos establecidos en los contratos; entre otros), y a los CAEs (nivel de involucramiento de profesores y algunos padres de familia). Al respecto desde el Programa se han dado algunas medidas correctivas. En el caso de proveedores se ha aplicado el registro de proveedores; se han desarrollado protocolos para el intercambio de productos no conformes; y, se han definido penalidades y sanciones en los contratos. En el caso de los CAEs, se ha trabajado en el fortalecimiento, capacitación y monitoreo de sus miembros. Por otra parte, los entrevistados señalaron que existen factores externos al Programa que dificultan la provisión del servicio alimentario, como por ejemplo la falta de infraestructura necesaria en las IIEE; en pandemia se han dado problemas de articulación para el retorno a la preparación de los alimentos en las IIEE con el MINEDU; y, cambios de autoridades y gobiernos locales.

En cuanto a la implicancia de las calificaciones bajas de los indicadores en la cadena de valor del Programa, se destaca que las dificultades relacionadas con la aceptabilidad de los alimentos afectarían su consumo/gusto, lo que a su vez limitarían una adecuada ingesta de los alimentos y, por ende, la efectividad del servicio brindado.



vi) **Seguimiento y evaluación**

El puntaje de esta dimensión es de 2.3 puntos ponderados de un máximo de 2.4 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 95.8%.

Afortunadamente esta dimensión tiene una calificación bastante alta; sin embargo, se puede sugerir algún análisis para futuras evaluaciones del mismo estilo. De hecho, se sabe que un sistema de seguimiento y evaluación (S&E) es una herramienta predominante para la toma de decisión. Por lo que en un estudio de evaluación de continuidad de un programa tan grande e importante como es el PNAEQW, es importante identificar como la información del S&E ayuda para la toma de decisión. Sin embargo, no se ha podido identificar cómo el Seguimiento y Evaluación (S&E) sirve para la toma de decisión o para proveer información para la gestión eficiente del Programa.

Se sugiere plantear una tercera pregunta para determinar si los resultados, datos, e información que provee el S&E son tomados en cuenta. Es importante ver como el S&E provee información relevante y como se incluye en el proceso de toma de decisión. Cabe precisar que eso requiere que el sistema de S&E pueda coleccionar los datos sobre los cambios del Programa y que información/datos fue la base de esos cambios. Asimismo, el PNAEQW dispondrá de evidencia para mostrar que efectivamente el seguimiento a los indicadores ha servido para cambiar una estrategia de implementación.

Cabe señalar que es importante realizar un análisis continuo para evaluar los indicadores, sus características y la forma en que se calculan. Por ejemplo, los indicadores: *“4. Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional que consumen todo el biberón y el componente sólido que recibieron en el servicio alimentario mediante la*

modalidad raciones” y “5. Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundario de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que consumen todo el bebible y el componente sólido que recibieron el servicio alimentario mediante la modalidad productos”. La definición y finalidad de estos indicadores no es clara, ya que comer todo es un hecho que depende en gran medida de la capacidad y gusto de los niños. También sería bueno acotar este indicador en el tiempo y el espacio. En el caso de las raciones, el consumo depende mucho más de los padres.

Por otro lado, en base a la evaluación, se nota que no se ha identificado cómo el Seguimiento y Evaluación (S&E) ha servido para la toma de decisión o para proveer información para la gestión eficiente del Programa. Entonces, en la Guía de Evaluación no se contempla indicadores para demostrar los cambios que se han llevado a cabo en base a la evidencia proveniente del S&E. Por ello, en esta Dimensión no se cuenta con un indicador para determinar el aporte del S&E en el proceso de toma de decisiones. Para una futura evaluación, se sugiere: plantear una tercera pregunta sobre si los resultados, datos, e información que provee el S&E son tomados en cuenta para la realización de ajustes. Es importante ver como el S&E provee información relevante y como se incluye en el proceso de toma de decisión.

Las bajas calificaciones de los indicadores de la dimensión de Seguimiento y Evaluación reflejarían retos en el diseño del sistema de S&E. Esto puede tener una seria implicancia sobre los logros del Programa. Dada la importancia del sistema de S&E en la toma de decisiones, un sistema que presenta fallas en su diseño conllevaría a errores en las mediciones de los logros u objetivos y, por tanto, los encargados de tomar decisiones dentro del PNAEQW estarían expuestos a información no precisa.



vii) Efectos e impactos

Esta dimensión obtiene un puntaje de 1.8 puntos ponderados de un máximo de 1.8 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 100%. Esta calificación muestra que el PNAEQW tiene establecido un esquema para determinar los impactos/beneficios de sus intervenciones. De hecho, el Programa cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios alineada con el Marco lógico del PNAEQW.

Aun con el máximo puntaje, cabe proponer algunas consideraciones para el indicador 1.3. "El PNAEQW, en los últimos 5 años, ha contribuido al cierre de la brecha identificada que sustentó su intervención". De hecho, este indicador no toma en cuenta los varios aspectos del Programa a considerar para el cierre de brecha. Por tanto, se recomienda tomar en cuenta varios aspectos de cierre de brecha relativos a los objetivos del Programa. En consecuencia, se sugiere replantear el indicador de la siguiente forma:

- i) Dividir el indicador para ver cierre de brecha para cada objetivo planteado por el programa.

- ii) Plantear el nivel de contribución al cierre de la brecha. Entonces puede contribuir en 25%; 25-50%; 50-75%; 75%+. También para facilitar la evaluación se recomienda considerar las 3 brechas más importantes para el programa.

Recientemente, un estudio de evaluación de impacto estima la incidencia del desayuno proveído en el marco del Programa sobre atención y memoria de corto plazo de niñas y niños. Lavado y Barrón (2019), en esta evaluación de impacto, encontraron que los alimentos brindados por el PNAEQW estimula la memoria a corto plazo en las niñas, pero no en los niños. Por otro lado, en el mismo estudio se evaluó el impacto del Programa en el estado nutricional, determinado por el índice de masa corporal, la edad y el sexo. Según el estudio, los estudiantes que se graduaron del Programa tenían un peso aceptable respecto a los que no, aunque la diferencia entre los dos grupos no fue estadísticamente significativa. Además, los hallazgos de la evaluación mostraron que el 30% de los niños que continúan siendo parte del Programa tienen sobrepeso, mientras que solo el 1% de ellos tienen bajo peso. Es decir, en promedio, el 70% de los estudiantes que continúan en el Programa tienen un peso adecuado.

El estudio de evaluación muestra evidencia de efectos positivos del PNAEQW; sin embargo, se necesita más estudios de impacto para evidenciar la contribución del Programa en cualquier cierre de la brecha identificada. Cabe mencionar que cada uno de los múltiples estudios de impacto fue diseñado para examinar un aspecto específico de los objetivos del Programa. También, el Programa debe prestar especial atención al componente de nutrición y diseñar una evaluación de impacto específica para obtener más información sobre el efecto nutricional del mismo. El Programa debe contemplar, determinar y mejorar la medición de los efectos en los patrones y hábitos de los estudiantes.

Adicionalmente, se sugiere realizar una evaluación de impacto integral para ver el impacto del Programa de manera global. Este estudio servirá también para determinar la sinergia que tienen entre ellos los diferentes objetivos del Programa.



Evaluación de impacto integral

La evaluación de impacto integral determinará las áreas de efecto que pueden relacionarse positiva y/o negativamente con el Programa y/o sus actividades. Asimismo, examinará los impactos del Programa en relación a cada uno de sus objetivos, y también en relación a ciertas externalidades que sean positivas o negativas.

Esta evaluación podría considerar los siguientes temas: (i) salud y nutrición escolar; (ii) educación nutricional; (iii) buena salud y bienestar; (iv) efectos en la nutrición infantil; (v) efectos en la educación infantil; (vi) cognición; y, (vii) logros de aprendizaje.

Adicionalmente, se debería analizar y evaluar ciertas externalidades positivas del Programa. Por ejemplo, en temas de salud, se podría medir el efecto del Programa en el peso y crecimiento de los niños aunque no son parte de los objetivos del Programa - pero que el PNAEQW podría tener impactos positivos que se debe tomar en cuenta para unir esfuerzos y recursos de otros actores. También se debería contemplar realizar un

análisis de las necesidades nutricionales de los niños, que considere los nutrientes necesarios para estar sanos y crecer bien.

Cabe mencionar que, dado que dicha evaluación no se enfocaría solamente en los objetivos del PNAEQW, no debería ser considerada como un criterio para evaluar el desempeño del Programa, sino como una herramienta que pueda ayudar en la toma de decisiones. Tal evaluación buscara recolectar información para i) hacer cambios en el diseño de los objetivos estratégicos del PNAEQW e ii) identificar papeles específicos que pueden jugar los actores y otros sectores del gobierno en apoyar al Programa.

viii) **Sostenibilidad**

En esta dimensión, se obtiene un puntaje de 1.5 puntos ponderados de un máximo de 2.4 puntos posibles de obtención, por lo que se alcanza una calificación de 62.5%. Esta calificación es la más baja entre todas las dimensiones, lo que significa que falta trabajar en el tema de sostenibilidad del Programa. Primero, no hay un documento de análisis de sostenibilidad de la intervención. Asimismo, el PNAEQW no dispone un Plan o documentos de planificación que establezca la contribución de sus intervenciones en la sostenibilidad del programa. Tampoco tiene un documento que identifique actividades que aseguran la sostenibilidad del Programa.



En consecuencia, se recomienda elaborar un documento de sostenibilidad donde se priorice el aspecto de Capacitación, Supervisión, Sensibilización de Padres; Estudios de investigación y evaluación, entre otras prioridades fundamentales para la sostenibilidad del Programa.

Dicho documento debe estar respaldado por estudios prospectivos sobre sus usuarios y el objetivo del programa para ver cómo se alinean con el bienestar de los usuarios a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se sugiere realizar un análisis de sostenibilidad que incluya cohesión interna y sinergia con otros programas. La cohesión interna implica realizar un análisis de sostenibilidad que analice la gestión y cómo sus mecanismos contribuyen a la sostenibilidad del Programa. El otro aspecto de la cohesión interna es evaluar y clasificar las actividades en función de su contribución a la sostenibilidad del PNAEQW. En este segundo aspecto, se recomienda priorizar actividades como capacitación, supervisión, sensibilización a los padres; estudios de investigación y evaluación.

Cabe mencionar que el PNAEQW ha realizado actividades de fortalecimiento de capacidades para los Comités de Compra. En el año 2021, 116 CC fueron conformados. Se propicia el fortalecimiento de capacidades en los equipos técnicos de las unidades territoriales, en los CAE, en los Comités de Compra (CC) y otros actores, mediante la capacitación, asistencia técnica y el soporte educativo, a través de herramientas educativas diseñadas en planes de fortalecimiento de capacidades. El Plan anual de fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del PNAEQW, es un elemento importante en el sistema que busca la sostenibilidad del Programa.

Para la sostenibilidad del Programa, se debe considerar la elaboración de un plan/documento de sostenibilidad donde se prioricen los aspectos y actividades más relevantes para garantizar la gestión eficiente y el buen desempeño del Programa. La sostenibilidad también implica buscar la sinergia con otros sectores gubernamentales como MINEDU, MINSA y el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). Por lo que se recomienda elaborar un documento de sostenibilidad donde se priorice el aspecto de Capacitación, Supervisión, Sensibilización de Padres; Estudios de investigación y evaluación, entre otras prioridades esenciales para la sostenibilidad del Programa.

Una baja calificación de los indicadores de la dimensión de Sostenibilidad reflejaría la falta de análisis de sostenibilidad y de protocolos para identificar y establecer actividades que busquen asegurar el buen funcionamiento del Programa en el corto, mediano y largo plazo. La falta de tal análisis puede ser un signo de la limitada capacidad de identificar acciones y asociaciones que pueden asegurar la buena gestión del Programa en el tiempo.

Plan de sostenibilidad

El plan de sostenibilidad representa la hoja de ruta que establece la estrategia de sostenibilidad de un programa o una organización. Su objetivo es especificar las metas de corto, mediano y largo plazo, y las estrategias de implementación a utilizar, las cuales se articulan en torno a los ejes primarios (social, económico y ambiental).

El PNAEQW puede comprometerse de manera realista a ser un programa sostenible mediante el desarrollo y la implementación de un plan de sostenibilidad, que garantizará que el Programa tenga buenos efectos en las tres esferas clave de impacto económico, social y ambiental.

El objetivo principal de este plan de sostenibilidad es identificar las fortalezas y debilidades del Programa, y fortalecer los puntos débiles para asegurar su permanencia. Asimismo, se debe identificar y valorar los posibles impactos negativos de actividades del Programa mismo o de grupos o sectores de interés para tratar de gestionarlos y minimizarlos. También se debe analizar los objetivos y la estrategia del Programa para determinar su sostenibilidad.

De hecho, la sostenibilidad de un proyecto abarca varios factores, incluidas las dimensiones: (i) institucionales; (ii) financieras; (iii) ambientales; (iv) tecnológicas ;y, (v) sociales y culturales.

Estos componentes conforman las dimensiones de sostenibilidad que deben ser tomadas en cuenta para mantener la consistencia de las acciones y asegurar que no limiten el potencial de desarrollo futuro. Dependiendo de cada programa, algunas dimensiones son más importantes que otras, pero todas son cruciales para alcanzar la sostenibilidad.

El plan de sostenibilidad debe buscar el mayor impacto posible, enfocarse en un programa o intervenciones de alta calidad y explorar oportunidades para promover



procesos innovadores y buenas prácticas, así como oportunidades de articulación, coordinación y complementariedad con otras iniciativas, procesos y programas. El plan también debe ser realista en términos de su alcance (recursos, tiempo, tema, capacidades, entre otros). Las líneas principales de acción, sus fechas y responsables se especificarán en el plan de sostenibilidad, lo que permitirá realizar un seguimiento registrado del desarrollo de la entidad cada año.

Para que se implemente con éxito un plan de sostenibilidad en una organización se debe cumplir con estos pasos:

1. Hacer un diagnóstico inicial
2. Definir objetivos y su plan de acción:
3. Definir los indicadores claves para cada objetivo
4. Implementación del plan de sostenibilidad
5. Seguimiento periódico del avance del plan de sostenibilidad
6. Disponer de una base de datos/ software para la gestión del plan de sostenibilidad

Todo plan de sustentabilidad debe partir de un diagnóstico inicial que permita saber de dónde empieza el programa/organización o en qué condición se encuentra, identificar los riesgos políticos, sociales, y ambientales que se presentan actualmente y también identificar las posibilidades de cambio. La estrategia de sustentabilidad debe ser alineada a los objetivos estratégicos, al análisis inicial y la selección de los indicadores importantes. En ese sentido, la forma más organizada y eficaz de llevar a cabo la gestión de la sostenibilidad del PNAEQW es a través de la implementación del plan de sostenibilidad.



10.2 Conveniencia de la continuidad de la entidad pública

En base a los hallazgos de la evaluación de continuidad del PNAEQW, el equipo evaluador considera que es conveniente que el Programa continúe brindando el servicio alimentario tomando en consideración las siguientes recomendaciones a fin de realizar ajustes pertinentes:

- Revisar y actualizar la problemática que aborda el Programa, considerando no solo el actual contexto post COVID-19 donde la situación de la población objetivo pudo haberse agudizado, sino también el surgimiento de nuevos problemas de salud como la prevalencia de sobrepeso y obesidad en población infantil y adolescente.
- Contar con una caracterización adecuada de la población objetivo teniendo en cuenta variables que sean pertinentes a los objetivos que persigue el Programa, y que permita visibilizar su situación actual, las brechas de atención y los retos que enfrentan.
- Revisar y evaluar el diseño del Programa, y de considerarse necesario, realizar los ajustes pertinentes a fin de asegurar una mejora continua en la prestación del servicio y su relación con la maximización de los impactos que se esperan generar.

- Realizar un diagnóstico de la cadena de valor del Programa, bajo el enfoque de la Teoría del Cambio, que incluya la revisión de los indicadores empleados para medir los avances y los logros del Programa en cada uno de los eslabones de la cadena.
- Poner un mayor énfasis en la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios, y en la inclusión de alimentos frescos en el menú, así como en alternativas que permitan diversificar los alimentos entregados (comida caliente).
- Revisar y evaluar el componente educativo con los padres de familia en aras de promover mejores hábitos alimenticios en el hogar.
- Revisar la priorización actual de la población objetivo del Programa considerando no solo el nivel socioeconómico, sino también otros aspectos tales como el perfil nutricional de los usuarios, entre otros indicadores vinculados a la seguridad alimentaria de los diferentes territorios del país.
- Desarrollar un documento de planificación de la sostenibilidad del Programa que permita analizar a detalle el estado de la cuestión e identificar estrategias para fortalecer la sostenibilidad del PNAEQW, así como el diseño de herramientas educativas, de sensibilización, de monitoreo y evaluación en este aspecto.
- Desarrollar coordinaciones multisectoriales entre MINEDU, MINSA y actores locales para asegurar una mejor gestión de las actividades, la entrega de los productos y asegurar más diversidad en los productos.



11. Conclusiones

Según la metodología de evaluación de continuidad, para la formulación de las conclusiones de la evaluación, en primer lugar, se presentan las calificaciones obtenidas por la entidad pública evaluada en cada una de las dimensiones. Las calificaciones obtenidas y el sustento en base a los principales hallazgos y resultados de la evaluación se muestran en el siguiente cuadro:

Dimensión	Puntaje	Sustento
Justificación / vigencia	100%	Los documentos revisados entregan suficiente contenido para responder positivamente a las preguntas y verificar el cumplimiento de los indicadores diseñados para la presente dimensión. De este nivel, se puede desprender que se trata de un Programa con muy buenos cimientos técnicos. Empero, resulta relevante considerar el rediseño de la cadena de valor del marco lógico del Programa para orientar los esfuerzos hacia un aporte nutricional más integral, en vez de enfocarse en la mera ingesta calórica como tal.
Adecuación	87.2%	En base a la revisión de la documentación del Programa se puede concluir que el diseño del mismo le permite lograr su objetivo. Sin embargo, uno de los hallazgos de la presente evaluación es la necesidad de contar con una caracterización adecuada de la población objetivo. Asimismo, se evidencia que el tercer objetivo específico del Programa que es "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa" no se encuentra contemplado dentro de los logros (resultados) que persigue el Programa. Además, el Programa no cuenta con un recojo de información continua que permita el seguimiento a los resultados establecidos en su cadena de valor. Adicionalmente, se observó la necesidad de contar con un análisis costo-beneficio de las alternativas implementadas.
Recursos	98.2%	De manera general, los documentos revisados muestran que el PNAEQW cuenta con recursos para implementar las actividades de entrega de los bienes y servicios comprometidos. Dispone de un sistema de información que permite identificar las necesidades de recursos financieros, materiales y humanos. La evaluación de esa dimensión muestra que los elementos fundamentales para seguir con el Programa ya existen. Sin embargo, cabe mencionar que si se plantea extender actividades o ampliar cobertura se debe evaluar el caso y hacer los ajustes necesarios para una mayor disponibilidad de los recursos, así como una maximización del uso eficiente de los mismos.
Procesos	87.5%	La información proveniente del Programa revela que existen deficiencias en la infraestructura y equipamiento necesarios para la preparación (modalidad productos) y servicio de los alimentos en las IIEE, así como retos en el desarrollo de los procesos del Programa. Sin embargo, es importante señalar que, el Programa viene llevando a cabo esfuerzos importantes enfocados a una mejora continua de sus procesos y, por ende, de la provisión del servicio alimentario.

Productos	66.7%	Los documentos revelaron que el servicio alimentario se entrega a los usuarios de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, los resultados provenientes de las ECG y otros estudios dan cuenta de dificultades para la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios – siendo más evidente en el caso de la modalidad raciones.
Seguimiento y evaluación	95.8%	El PNAEQW cuenta con un sistema de información y personal asignado para hacer seguimiento a los indicadores establecidos para la gestión del Programa. La base de datos del Programa tiene un módulo para el registro y reporte de atención alimentaria y un módulo de seguimiento de la supervisión de la prestación del servicio alimentario en las IIEE.
Efectos e impactos	100%	El PNAEQW cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios, alineado con el marco lógico del PNAEQW. Cabe mencionar que las evaluaciones de impactos muestran resultados positivos del PNAEQW, pero la magnitud de esos impactos es, por lo general, limitada.
Sostenibilidad	62.5%	El PNAEQW no dispone de un documento de análisis de sostenibilidad de la intervención. El plan anual de fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del PNAEQW, es un elemento importante en el sistema que busca la sostenibilidad del Programa.
Total	90.5%	



En segundo lugar, de acuerdo con la metodología de evaluación de continuidad, el equipo evaluador identificará las dimensiones que suponen una limitación importante para el desempeño general de la entidad pública evaluada. Y, una vez identificadas estas dimensiones, se deberá discutir las implicancias de su bajo desempeño sobre la cadena de valor de la entidad pública evaluada.

En el caso del PNAEW, como se detalla en la **Sección 10.1**, las dimensiones con una mayor calificación son (i) Justificación y Vigencia, y (vii) Efectos e impactos, ambas con un porcentaje ponderado global de 100%. Entre tanto que, en el resto de dimensiones el Programa alcanzó un porcentaje ponderado global por debajo del 100%, siendo la dimensión de (viii) Sostenibilidad (62.5%) la que presentó la menor calificación.

En cuanto a la implicancia de las calificaciones bajas de los indicadores en la cadena de valor del Programa en la dimensión de (ii) Adecuación (87.2%), se puede resaltar que la falta de una caracterización adecuada de la población objetivo limitaría la posibilidad que se puedan diseñar nuevas intervenciones que respondan a las necesidades particulares de los usuarios. Además, como se evidenció en el contexto de la pandemia por la COVID-19, garantizar una buena alimentación de los usuarios además de la entrega de alimentos, requirió implementar una estrategia de capacitación y sensibilización en alimentación saludable directamente con las familias. Evidenciando claramente la necesidad de fortalecer el componente educativo para promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios y sus familias. A su vez, la falta de una medición de los resultados que persigue el Programa no solo impide contar con evidencia acerca de los logros alcanzados a nivel de resultados, sino también la necesidad de realizar ajustes o cambios para alcanzarlos. Asimismo, si bien el Programa cuenta con evidencia acerca de su impacto, se requiere además evaluar su costo-efectividad para poder

determinar no solo que alternativa de intervención es más efectiva sino cuál conlleva un menor uso de recursos. Actualmente, el Programa carece de dicha evidencia.

En la dimensión (iii) Recursos (98.2%), las bajas calificaciones de los indicadores reflejan que el Programa tiene recursos limitados para su implementación. Eso implicaría que el Programa cuenta con escasos recursos financieros, humanos y/o materiales, que constituyen tres factores determinantes para el buen funcionamiento del PNAEQW. De hecho, ello se traduce en una barrera importante para la continuidad del Programa. Además, con recursos limitados, no se garantizaría alcanzar las metas establecidas ni la satisfacción de los usuarios.

Respecto a la implicancia de las calificaciones bajas de los indicadores en la cadena de valor del Programa de la dimensión (iv) Procesos (87.5%), los hallazgos relacionados a la falta de infraestructura y equipamiento necesario para la preparación y servicio de los alimentos en las IIEE, así como a retos identificados en los procesos, afectarían el desarrollo de la implementación del Programa y, por ende, limitarían la efectividad del servicio alimentario brindado en las IIEE.

En cuanto a la implicancia de las calificaciones bajas de los indicadores en la cadena de valor del Programa en la dimensión de (v) Productos (66.7%), se destaca que las dificultades relacionadas con la aceptabilidad de los alimentos afectarían su consumo/gusto, lo que a su vez limitarían una adecuada ingesta de los alimentos y, por ende, la efectividad del servicio brindado.



En lo que tiene que ver con la dimensión (vi) Seguimiento y evaluación (95.8%), las bajas calificaciones de los indicadores de esta dimensión reflejarían retos en el diseño del sistema de S&E. Esto puede tener una seria implicancia sobre los logros del Programa. Dada la importancia del sistema de S&E en la toma de decisiones, un sistema que presenta fallas en su diseño conllevaría a errores en las mediciones de los logros u objetivos y, por tanto, los encargados de tomar decisiones dentro del PNAEQW estarían expuestos a información no precisa.

Finalmente, en el caso de la dimensión (viii) Sostenibilidad (62.5%), una baja calificación de los indicadores de esta dimensión reflejaría la falta de análisis de sostenibilidad y de protocolos para identificar y establecer actividades que busquen asegurar el buen funcionamiento del Programa en el corto, mediano y largo plazo. La falta de tal análisis puede ser un signo de la limitada capacidad de identificar acciones y asociaciones que pueden asegurar la buena gestión del Programa en el tiempo.

En tercer lugar, en la metodología de evaluación de continuidad se menciona que el equipo evaluador emitirá una opinión sobre la continuidad de la entidad pública. Como se menciona en la **Sección 10.2**, en base a los hallazgos de la evaluación de continuidad del PNAEQW, el equipo evaluador considera que es conveniente que el Programa continúe brindando el servicio alimentario tomando en consideración las recomendaciones realizadas en la **Sección 10.2** y **Sección 12** a fin de realizar ajustes pertinentes.

12. Recomendaciones

De acuerdo con la metodología de evaluación de continuidad, se presenta un formato específico donde el equipo evaluador deberá analizar los mecanismos a implementar para mejorar la operación de la entidad pública evaluada. Para tal efecto, deberá considerar los principales resultados y hallazgos de la evaluación; y, vincular cada recomendación con un hallazgo.

Una vez que se cuente con todo el listado de las recomendaciones, el equipo evaluador definirá las recomendaciones prioritarias. Estas recomendaciones deberán tener dos características: (i) ayudar a cerrar brechas significativas en la entidad pública, y (ii) ser costo-efectiva y lo suficientemente razonable para ser implementada en el corto o mediano plazo.

Siguiendo la metodología de evaluación de continuidad, las recomendaciones formuladas se formalizan en el siguiente cuadro. Además, se ha especificado si una recomendación es considerada prioritaria (celda marcada con X) o no (celda vacía):



Dimensión	Problema identificado	Recomendación	Prioritaria
Justificación / vigencia	Ningún problema identificado de acuerdo al formato de la Matriz de Evaluación de continuidad.	Si bien en esta dimensión se alcanza un puntaje del 100%, se recomienda revisar la problemática que aborda el Programa cada cierta periodicidad a fin de identificar si sigue siendo vigente tal como ha sido caracterizada. Esto se hace aún más relevante en el actual contexto de la doble carga de malnutrición que muestra un incremento del sobrepeso y obesidad en niños y niñas de edad escolar en especial en zonas urbanas, además, por el contexto post COVID-19 en donde el problema central puede haberse agudizado o sus causas y efectos, modificado. Mantener vigente la caracterización del problema, permitirá rediseñar las estrategias más adecuadas. Además, se sugiere ahondar en la priorización de la calidad nutricional para combatir problemas adyacentes como la doble carga de la malnutrición.	X
Adecuación	<i>Indicador 1.1.</i> La información utilizada para caracterizar (problemática) la población objetivo del Programa es limitada, y no es específica a la misma. Sobre este último punto, la información que se presenta no se refiere a los usuarios del Programa	- Utilizar información disponible sobre los usuarios del Programa ya sea proveniente de sus registros administrativos y/o de estudios que hayan recogido variables que describan a los mismos.	

	sino a grupos de población más amplios.	- Revisar y evaluar la articulación que se ha venido llevando a cabo con otras entidades públicas para poder contar con información actualizada de los usuarios del Programa. Con el Ministerio de Educación (MINEDU) información tal como el padrón de todos los alumnos matriculados donde el Programa brinda el servicio, así como variables relacionadas con el rendimiento académico. Con el Ministerio de Salud (MINSA) información de talla y peso que se recoge en las IIEE. Con el INEI información socioeconómica y de pobreza proveniente de encuestas que sean levantadas de manera continua. En base a los hallazgos, realizar las modificaciones necesarias para contar de manera oportuna con la información de los usuarios, así como considerar el diseño de mecanismos y herramientas tecnológicas/informáticas que contribuyan con la obtención de la misma. - Implementar un sistema de información a nivel usuario que incluya además de la información con la que cuenta el Programa, nueva información recogida y sistematizada por el Programa que sea relevante para el seguimiento de los usuarios. En ese sentido, el Programa debe definir tanto la información que es clave para el seguimiento de sus usuarios como la periodicidad de esta; o alternatively solicitar un estudio externo que tenga como objeto definir la información requerida para dar seguimiento a los usuarios del Programa, así como la periodicidad de la misma.	
	<i>Indicador 1.3.</i> El PNAEQW cuenta con una cadena de valor donde se definen los insumos, procesos, productos y resultados (inmediatos, intermedio y final) de la intervención. Sin embargo, el tercer objetivo específico del Programa que es "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa" no se encuentra contemplado dentro de los logros (resultados) que persigue el Programa.	- Elaborar un diagnóstico de la cadena de valor para evaluar la inclusión del tercer objetivo específico del Programa: "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa". - Como parte del diagnóstico de la cadena de valor sugerido, revisar los indicadores de resultado planteados y la disponibilidad de información para poder empezar a medir y dar seguimiento a los	X

	De otro lado, actualmente el Programa no cuenta con un recojo de información continua que permita el seguimiento a los resultados establecidos en su cadena de valor. La evidencia anecdótica recogida en las entrevistas indica que actualmente existen problemas para el recojo de la información de los indicadores debido a la complejidad de estos.	misimos. Asimismo, se sugiere que la revisión de los indicadores tenga un abordaje, además de la información disponible para su medición, de los objetivos que tiene o deberá tener el Programa, en función del análisis de la problemática educativa en el nuevo contexto social y económico.	
	<i>Indicador 2.1.</i> El Programa no cuenta con un análisis de costo-beneficio para cada una de las alternativas identificadas.	- Si bien las alternativas de atención del Programa ya fueron seleccionadas sin ningún análisis costo-beneficio y están siendo implementadas, cualquier modificación de las mismas debe incluir como parte de su decisión un análisis costo-beneficio. - Elaborar un análisis costo-beneficio, que sería complementario a la evaluación de impacto realizada del Programa, y en línea con la revisión de la problemática.	
Recursos	<i>Indicador 1. C.2</i> 1.C.2. El PNAEQW cuenta con todos los recursos materiales de acuerdo con las necesidades identificadas para la entrega de los bienes y servicios planificados. Fue difícil calificar este indicador ya que parte de los recursos materiales para los servicios son descentralizados o se vinculan con la infraestructura de las IIEE. Datos de materiales e infraestructuras de las IIEE son manejados por el MINEDU.	-Se sugiere que el PNAEQW coordine con el sector competente actividades de coleccionar y tratar los datos vinculados a disponibilidad de los recursos Materiales e infraestructura necesaria para la entrega de los servicios del PNAEQW (por ejemplo: almacén, refrigeración de alimentos, cocinas, electricidad, etc.).	X
Procesos	<i>Indicador 1.1.</i> Las evaluaciones de proceso llevadas a cabo sobre el Programa dan cuenta que las actividades no se ejecutan de acuerdo a los procedimientos establecidos.	- Contar con una evaluación de procesos del Programa actualizada y que contemple las tres fases del modelo operacional del mismo. A partir de los resultados y recomendaciones de dicha evaluación, elaborar un plan de implementación de las mismas. - Seguir fomentando espacios que promuevan la gestión del conocimiento entre las UTs, donde se presenten los desafíos enfrentados y la manera en que fueron solucionados. - Seguir impulsando la certificación del proceso de liberación de alimentos en los establecimientos de los proveedores bajo estándares de	X

		la Norma Internacional ISO 9001:2015 en el resto de las UTs.	
	<i>Indicador 1.3.</i> No se cuenta con el equipamiento/infraestructura suficiente para la provisión del servicio alimentario en las IIEE.	- Coordinar con el MINEDU el desarrollo de un estudio para determinar el diagnóstico actualizado sobre el estado del equipamiento de las cocinas en las IIEE (cocinas a gas, balones de gas, utensilios de cocina), así como del ambiente destinado para la preparación de los alimentos (uso exclusivo, condiciones, entre otros). - En base a dicho diagnóstico, estimar la cantidad de recursos necesarios para lograr un equipamiento/infraestructura adecuado de las cocinas de las IIEE. - Estimar el costo para los usuarios de no contar con dicho equipamiento/infraestructura, con el objeto de poder justificar las ampliaciones presupuestarias necesarias. - Seguir articulando con el MINEDU y con su Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) para lograr una mayor inversión en el acceso a agua potable y red de electricidad en las IIEE donde opera el Programa.	X
Productos	<i>Indicador 1.3.</i> El Programa no recoge información de ninguno de los indicadores de resultado (inmediato, intermedios, finales) establecidos en su cadena de valor y, por ende, no da seguimiento a los mismos. La evidencia anecdótica recogida en las entrevistas indica que actualmente existen problemas para el recojo de la información de los indicadores debido a la complejidad de estos.	- Como parte del diagnóstico de la cadena de valor sugerido, revisar los indicadores de resultado planteados y la disponibilidad de información para poder empezar a medir y dar seguimiento a los mismos. Asimismo, se sugiere que la revisión de los indicadores tenga un abordaje, además de la información disponible para su medición, de los objetivos que tiene o deberá tener el Programa, en función del análisis de la problemática educativa en el nuevo contexto social y económico.	X
	<i>Indicador 2.1.</i> La documentación relacionada con la fase de planificación del menú escolar da cuenta que el Programa tiene en cuenta las diferencias en las preferencias de los usuarios. Asimismo, el Programa muestra una continua preocupación por evaluar la percepción de los usuarios de los	- Diseñar e implementar pilotos encaminados a mejorar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios. - Sistematizar la información de los pilotos que sean llevados a cabo por el Programa, donde se incluya información sobre las	X

	alimentos entregados. Si bien todo lo anterior indica que el Programa sí considera las preferencias de la población, aún existe una proporción no menor de usuarios que no les gusta y/o consume los alimentos.	lecciones desprendidas de los mismos. - Socializar los hallazgos de los pilotos que sean llevados a cabo por el Programa a todas las UTs. - Seguir trabajando en la articulación con el MINEDU para la inversión en el acceso a servicios básicos como agua potable y red de electricidad en las IIEE. Esto con el objeto de contar con los medios para poder brindar una mayor diversidad de productos (Ej., productos frescos, productos que requieren ser refrigerados).	
	<i>Indicador 2.2.</i> Durante las entrevistas realizadas se señaló que la dispersión geográfica en algunos lugares dificulta la provisión del servicio alimentario, así como también el tema de la pertinencia cultural que en algún momento puede entrar en conflicto con la alimentación saludable. Asimismo, los resultados de las encuestas de percepción y evaluaciones realizados del Programa revelan que una proporción importante de estudiantes toma desayuno en su casa antes de asistir a clases. En el caso de la entrega de canastas en los hogares, de acuerdo con los entrevistados hay una alta probabilidad que los alimentos no vayan únicamente a los estudiantes, sino a toda la familia.	- Revisar y evaluar el trabajo con los hogares para la mejora de los hábitos alimenticios. En base a los hallazgos, realizar los ajustes que sean necesarios. - Elaborar un diagnóstico de la estrategia de comunicación con los hogares para la promoción de la alimentación saludable, y en función de los hallazgos realizar las modificaciones necesarias. - Contar con información continua sobre el consumo de los alimentos por parte de los usuarios. Para tal efecto, el Programa podría mediante encuestas recoger esta información en una muestra de IIEE.	
	<i>Indicador 2.3.</i> Se han identificado ciertas limitaciones relacionadas a actores clave del Programa: - Respecto a los proveedores, oferta limitada en algunas regiones; y, para algunos casos se han presentado incumplimiento en los plazos establecidos en los contratos. - Respecto a los CAEs, bajo nivel de involucramiento en el caso de algunos directores, profesores y padres de familia. - Con el MINEDU la necesidad de lograr una mayor articulación y coordinación para contar con información actualizada sobre los estudiantes matriculados.	<u>Proveedores:</u> - Seguir trabajando la articulación local para promover asociaciones entre productores locales y poder contar con la cantidad necesaria de productos y los estándares de calidad que exige el Programa. Sobre este último punto, resulta clave considerar la capacitación a las asociaciones de productores con el objeto de cumplir con las altas exigencias de calidad del Programa. - Diseñar medios que brinden información sobre la calidad de los proveedores (Ej., semáforos de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los plazos establecidos). <u>CAES:</u> - Diseñar incentivos no monetarios (Ej: reconocimiento público, mensajes de texto	

		reconociendo su labor, apelar a la norma social) que apunten a incrementar la motivación intrínseca de directores y docentes para contar con su mayor participación e involucramiento tanto en la conformación como en el desarrollado de las actividades llevadas a cabo por los CAEs. - Revisar y evaluar los mecanismos de comunicación con los padres de familia sobre los beneficios del Programa para incrementar su participación e involucramiento tanto en la conformación como en el desarrollado de las actividades llevadas a cabo por los CAEs. Para tal efecto, se sugiere el envío de mensajes o recordatorios. <u>MINEDU:</u> - Seguir trabajando con mayor fuerza la articulación con el MINEDU para acceder a información que sea pertinente para la gestión del Programa.	
Seguimiento y evaluación	<i>Indicador 1.2</i> 1.2. Los indicadores de desempeño son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definidos. Se ha identificado dos indicadores que no están bien definidos. Con respecto a los indicadores: - 4. Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional que consumen todo el bebibible y el componente sólido que recibieron en el servicio alimentario mediante la modalidad raciones. -5. Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundario de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que consumen todo el bebibible y el componente sólido que recibieron el servicio alimentario mediante la modalidad productos. No está clara la definición y el propósito de este indicador, ya que comer todo el alimento es un factor	- Se sugiere revisar los indicadores de desempeño mencionados y la disponibilidad de información para medir y dar seguimiento a los mismos. - Asimismo, se sugiere limitar esos indicadores en el tiempo y espacio. También, se debe considerar que el consumo de las raciones depende mucho más de los padres. Por tanto, la recolección de información para esos indicadores puede ser posible mediante las encuestas a los usuarios.	

	que depende en gran parte de la capacidad y del gusto de los niños.		
Efectos e impactos	<i>Indicador 1.3.</i> 1.3. El PNAEQW, en los últimos 5 años, ha contribuido al cierre de la brecha identificada que sustentó su intervención. Este indicador no toma en cuenta los varios aspectos del programa que se requiere para el cierre de brecha.	-Tomar en cuenta los diferentes aspectos de cierre de brechas relativos a los objetivos del programa. Replantear el indicador de la forma siguiente: i) Dividir el indicador para ver el cierre de brechas para cada objetivo planteado por el programa. ii) Plantear el nivel de contribución al cierre de la brecha. Por ejemplo, puede contribuir en 25%; 25-50%; 50-75%; 75% +. También para facilitar la evaluación se recomienda considerar las 3 brechas más importantes para el programa. - El estudio de evaluación muestra evidencia de efectos positivos del PNAEQW. Sin embargo, se necesita más estudios (Estudio de impacto) para evidenciar la contribución del programa al cierre de la brecha identificada.	
Sostenibilidad	<i>Indicador 1.1.</i> 1.1. El PNAEQW, en sus documentos de planificación, ha realizado un análisis de sostenibilidad de su intervención. <i>Indicador 1.2.</i> 1.2. El análisis de sostenibilidad realizado identifica las condiciones bajo las cuales los impactos pueden perdurar en el largo plazo. <i>Indicador 1.3.</i> 1.3. Las condiciones identificadas en el análisis de sostenibilidad son incorporadas en la intervención. Estos indicadores tuvieron la calificación mínima. El PNAEQW no dispone un Plan o documentos de planificación que establezca la contribución de sus intervenciones en la sostenibilidad del programa. Tampoco tiene un documento que identifique las actividades que buscan específicamente asegurar la sostenibilidad del Programa.	- Se recomienda la elaboración de un documento de sostenibilidad donde se priorice el aspecto de Capacitación, Supervisión, Sensibilización de los padres; Investigación y estudios de evaluación entre otras prioridades como factores importantes para garantizar la sostenibilidad del programa. - Desarrollar un documento de intervención relacionado a sostenibilidad, donde se plantee: Realizar un análisis de sostenibilidad. - Priorizar actividades que busquen asegurar la sostenibilidad del programa (Ej. Capacitación, Supervisión, Sensibilización de los padres; Investigación y estudios de evaluación)	X

Bibliografía

- Decreto Legislativo N° 1472. Que faculta al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma a proporcionar excepcionalmente alimentos para personas en situación de vulnerabilidad, en el marco de la emergencia sanitaria declarada por el COVID-19. (30 de abril de 2020). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-faculta-al-programa-nacional-dealim-decreto-legislativo-n-1472-1865917-1>
- CINDE. (2013). *Evaluación de Operaciones y Resultados para Determinar el Grado de Efectividad del Programa de Alimentación Escolar – PAE*. Bogotá, D.C., Colombia: Unión Temporal G|Exponencial.
- Escuela de Administración de Negocios. (6 de octubre de 2016). ¿Qué es el mapa de procesos de la organización? Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>
- FAO & CELAC. (2018). *Estudio para identificar Experiencias Nacionales Relacionadas con el Fortalecimiento de la Educación Alimentaria y Nutricional en el Marco de Programas de Nutrición y Alimentación Escolar*. San Salvador, El Salvador: Estudio realizado bajo Carta de Acuerdo con Humanitas Global Development. Obtenido de <https://www.fao.org/3/I8902ES/I8902es.pdf>
- Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Aprobado con Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS. (18 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6379-283-2017-midis>
- MEN & UApA. (2022). *Evaluación de operaciones y de resultados del Programa de Alimentación Escolar (PAE), 2011-2019*. Bogotá D. C., Colombia.
- Metodología de Evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo. Aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 013-2021-PCM/SGP. (20 de agosto de 2021). Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2107368/Metodolog%C3%ADa%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20continuidad.pdf.pdf>
- MIDIS. (2014). *Consultoría para la Evaluación del Proceso de Compra para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por AC Pública S.A.C.
- MIDIS. (2014). *Evaluación del Proceso de Compra para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por AC Pública S.A.C.



MIDIS. (2016). *Evaluación del proceso de provisión del servicio alimentario en Instituciones Educativas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Informe de evaluación. Elaborado por AC Pública S.A.C.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Oficina del Programa Mundial de Alimentos en el Perú (PMA). (2019). *Metodología para la priorización del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*.

Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (2021). Memoria Institucional. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3413003/Memoria%20Institucional.pdf>

Pólítica Nacional de Desarrollo e Inclusión Social. Aprobada como Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”, mediante Decreto Supremo N° 008-2013-MIDIS y elevada a rango de Nacional mediante el Decreto Supremo N° 003-2016-MIDIS (26 de abril del 2013). Obtenida de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18995/DS_008_2013MIDIS.pdf.



World Food Programme. 2017. “Cómo La Alimentación Escolar Contribuye a Las Metas de Desarrollo Sostenible. Una Colección de Evidencias.” Roma.

Anexos

Anexo 1: Guía de Evaluación adecuada al caso del PNAEQW con sus respectivas respuestas

Se adjunta archivo Excel con la Guía de Evaluación adecuada al caso del PNAEQW con sus respectivas respuestas.

Anexo 2: Cronograma de trabajo ejecutado

Se adjunta archivo Excel con el cronograma de trabajo ejecutado.



Anexo 3: Marco Lógico

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Resultado específico			
Niños y niñas estudiantes de educación básica en II.EE. públicas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonia peruana, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD con adecuada ingesta de alimentos para cubrir los requerimientos de energía y recomendaciones de nutrientes (proteína, grasa y hierro), para el desarrollo normal de sus actividades escolares diarias (jugar, estudiar), de acuerdo a su edad y estado fisiológico.	Porcentaje de niñas y niños del nivel primaria en instituciones educativas públicas a nivel nacional, con un nivel de consumo de energía y nutrientes adecuado a su edad. Porcentaje de niñas y niños del nivel primaria en instituciones educativas públicas a nivel nacional, que obtuvieron un puntaje igual o mayor al esperado para su edad en su nivel de atención. Porcentaje de niñas y niños del nivel primaria en instituciones educativas públicas a nivel nacional, que obtuvieron un puntaje igual o mayor al esperado para su edad en su nivel de memoria de corto plazo.	Resultados de la evaluación de impacto del PNAEQW. Resultados de la evaluación de impacto del PNAEQW. Resultados de la evaluación de impacto del PNAEQW.	R1: Las niñas y niños consumen las raciones en su totalidad. R2: Las niñas y niños gozan de buena salud.
Producto			



Estudiantes de instituciones educativas públicas del nivel inicial a partir de los 3 años de edad y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana reciben servicio alimentario.	Porcentaje de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional cuyas raciones entregadas por el proveedor, mantienen las características físicas con las cuales fueron liberadas, mediante la modalidad raciones. Porcentaje de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD cuyos productos entregados por el proveedor, mantienen las características físicas con las cuales fueron liberadas, mediante la modalidad productos. Porcentaje de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que brindan la cantidad adecuada de bebiblé, mediante la modalidad productos. Porcentaje de niñas y niños del nivel inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que consumen todo el bebiblé y el componente sólido que recibieron en el servicio alimentario mediante la modalidad raciones. Porcentaje de niñas y niños del nivel inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD peruana que consumen todo el bebiblé y el componente sólido que recibieron en el servicio alimentario mediante la modalidad productos. Porcentaje de niñas y niños de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD, que reciben el servicio alimentario. Porcentaje de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional y del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD que reciben el servicio alimentario con oportunidad. Porcentaje de instituciones educativas públicas de inicial a partir de los 3 años y del nivel primaria a nivel nacional y del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana, Jornada Escolar Completa – JEC y Formas de Atención Diversificada – FAD que reciben el servicio alimentario con continuidad.	PNAEQW: Ficha de supervisión de la Provisión del servicio alimentario en las instituciones educativas Modalidad Raciones, PNAEQW: Ficha de Supervisión de la Provisión del Servicio Alimentario Modalidad Productos / Formato de verificación de almacenamiento de productos en las instituciones educativas. PNAEQW: Ficha de Supervisión de la Provisión del Servicio Alimentario Modalidad Productos. PNAEQW: Ficha de Consumo de las preparaciones en la prestación del servicio alimentario- Gestión Raciones	Accesibilidad a las IIEE. Los padres de familias adoptan las recomendaciones de los hábitos de alimentación e higiene. Los padres envían sin desayuno a las niñas y niños de las IIEE. Las niñas y niños gustan de las raciones del programa. Los CAE no distribuyen los productos para otros fines diferentes a los objetivos del Programa. Las niñas y niños son atendidos por el Programa de Salud Escolar. Viviendas con servicios básicos y salubridad. IIEE con servicios básicos y salubridad. IIEE en los que se brinda el servicio alimentario a través de productos cuentan con cocina, almacenes y servicios higiénicos.
--	---	--	--

Actividades

Conformación y Asistencia Técnica a Comités de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario	Número de Comités de Cogestión conformados y asistidos	Formatos de conformación y actualización de los Comités de Cogestión registrados en el módulo de CAE y CC del SIGO, y registros de asistencia de los Comités de Cogestión a los talleres de capacitación.	Disposición de los potenciales integrantes de los comités operadores a participar en su conformación. Disposición de los gobiernos locales y regionales a participar en la cogestión del programa.
Provisión del Servicio Alimentario a través de la Gestión de Raciones	Número de raciones entregadas a través de gestión de raciones	Módulo del Reporte de Atención Alimentaria del Programa	Asistencia y participación de los miembros del CAE Uso de herramientas educativas de gestión por parte de los docentes. Existencia de oferta de proveedores de raciones
Provisión del Servicio Alimentario a través de la Gestión de Productos	Número de raciones entregadas a través de gestión de productos	Módulo del Reporte de Atención Alimentaria del Programa	Cumplimiento regular del periodo escolar (por huelgas, condiciones climatológicas adversas, desastres naturales, etc.) Asistencia regular (puntual y jornada completa) de los niñas y niños a las IIEE.
Supervisión y Monitoreo de la Provisión del Servicio Alimentario	Número de supervisiones realizadas a las instituciones educativas	Reportes de supervisión de la Ficha de Supervisión a instituciones educativas	Cumplimiento de las condiciones contractuales por parte de los proveedores. Los operadores de servicio asumen los roles establecidos. Oferta suficiente de

Equipamiento del servicio alimentario	Número de cocinas escolares implementadas	Las Unidades Territoriales realizan el seguimiento a la entrega del equipamiento de los bienes a las IIEE, de manera que se actualice el estado de equipamiento de la Instituciones Educativas en el SIGO.	profesionales de campo. Existencia suficiente de proveedores de equipamiento. Existencia de condiciones mínimas (servicio público básico, D6espacios, etc.) para el funcionamiento y salvaguarda de los equipos.
---------------------------------------	---	--	--



Anexo 4: Aporte nutricional de los desayunos, almuerzos y cenas del PNAEQW según modalidad de atención, nivel educativo y área geográfica

Tipo de modalidad de atención	Área geográfica	Tipo ración	Nivel educativo	Energía (Kcal)	Proteína (% Kcal)	Grasa (% Kcal)	Hierro (mg)
Productos	Urbano	Desayuno	Inicial	270 – 290	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 1.26 mg
			Primaria	325 – 355	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 2.92 mg
			Secundaria	485 – 550	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 3.76 mg
		Almuerzo	Inicial	490 – 520	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 2.52 mg
			Primaria	590 – 630	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 5.84 mg
			Secundaria	840 – 980	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 7.52 mg
		Cena	Secundaria	615 – 645	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 5.64 mg
		Desayuno + Almuerzo	Inicial	760 – 810	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 3.78 mg
			Primaria	915 – 985	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 8.76 mg
			Secundaria	1325 – 1625	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 11.28 mg
		Desayuno + Almuerzo + Cena	Secundaria	1940 – 2175	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 16.92 mg
	Rural y Comunidades Indígenas	Desayuno	Inicial	285 – 305	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 1.26 mg
			Primaria	405 – 435	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 2.92 mg
			Secundaria	490 – 560	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 3.76 mg
		Almuerzo	Inicial	505 – 535	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 2.52 mg
			Primaria	715 – 760	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 5.84 mg
			Secundaria	870 – 985	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 7.52 mg
		Cena	Secundaria	615 – 645	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 5.64 mg
		Desayuno + Almuerzo	Inicial	790 – 840	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 3.78 mg
			Primaria	1120 – 1195	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 8.76 mg
			Secundaria	1360 – 1630	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 11.28 mg
		Desayuno + Almuerzo + Cena	Secundaria	1975 – 2190	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 16.92 mg
Raciones o mixta	Urbano	Desayuno	Inicial	270 – 290	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 1.26 mg
			Primaria	325 – 355	Mínimo 12%	15% - 30%	Min. 2.92 mg

Fuente: MIDIS – PNAEQW⁶⁵. Elaboración propia.

⁶⁵ Según RDE 221-2022-MIDIS/PNAEQW-DE que establece el Protocolo para la planificación del menú escolar del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma aprobado en 2022.

Anexo 5: Listado funcionarios entrevistados por etapa

Etapa	Asunto	Unidad	Representante				Fecha	Hora de Inicio	Hora de Fin
			Nombre	Apellido	Cargo	Datos de Contacto			
1	Preguntas sobre medios de verificación*	Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Edgar	Vera	Jefe	edgar.vera@qw.gob.pe	4/7/2022	08:30	09:50
	Información específica: Modelo Operacional	Varias	Varios	Varios	Varios	edgar.vera@qw.gob.pe	07/07/2022	09:00	11:00
	Clarificar medios de verificación	DGSE	Leslie	Miranda	Coordinadora	lmiranda@midis.gob.pe	08/07/2022	12:00	13:00
2	Información general sobre el PNAEQW*	UT Lima Metropolitana	Silvia	Salas	Jefa	silvia.salas@qw.gob.pe	26/07/2022	15:00	16:10
	Información general sobre el PNAEQW*	UT Huancavelica	Alida	Ortega	Jefa	alida.ortega@qw.gob.pe	27/07/2022	09:00	11:00
	Información general sobre el PNAEQW*	UT Loreto	Cynthia	Córdova	Jefa	cynthia.cordova@qw.gob.pe	27/07/2022	15:00	16:30
	Información general sobre el PNAEQW*	UT Lambayeque	Lucy	Cotrina	Jefa	lucy.cotrina@qw.gob.pe	01/08/2022	15:05	15:45
	Información general sobre el PNAEQW*	USME	Victor	Salazar	Jefe	victor.salazar@qw.gob.pe	04/08/2022	12:00	13:00
	Información general sobre el PNAEQW*	UOP	Luis	Contreras	Jefe	luis.contreras@qw.gob.pe	05/08/2022	15:00	16:30
	Información general sobre el PNAEQW*	DE	Lucy	Revilla	Jefa	neisme.revilla@qw.gob.pe	04/08/2022	15:00	15:49
	Información general sobre el PNAEQW*	DE	Sandra	Cardénas	Ex-directora	sandy.cardenasr@gmail.com	16/08/2022	09:10	10:45



Anexo 6: Lista de documentos

(a) Documentación enviada el 17 de junio de 2022

Lista de documentos entregada por el Programa	Descripción del contenido de la carpeta	Enlace
Norma de creación del programa	La carpeta contiene 1 archivo, el DS n.° 008-2012-MIDIS que aprueba la creación del PNAEQW	https://drive.google.com/drive/folders/1h9lKn1WJ_g5Zdwta3Kd5Bd5DQEf5DEWh?usp=sharing
Normas que modifican la creación del programa	La carpeta contiene 6 archivos, Decretos Supremos que modifican la creación del PNAEQW (2014, 2015, 2017, 2019 y dos para el 2018).	https://drive.google.com/drive/folders/1q0o5Dn_E-GAzHcwAE4VgKrwFAEWabzq2?usp=sharing
Manual de Operaciones (MOP)	La carpeta contiene el MOP aprobado por RM n.° 283-2017-MIDIS	https://drive.google.com/drive/folders/1NuO1J-hSSHyyWWM9z08Dkkyb9Ky1Y1s?usp=sharing
Anexo 2 Programas presupuestales	La carpeta contiene el Anexo 2 del Programa Presupuesta 115-2020	https://drive.google.com/drive/folders/1qy7NA29MTyZSSiWljHfDI2W_VMUc4xQC?usp=sharing
Convenios de cooperación existentes con entidades públicas o multilaterales	La carpeta contiene 18 archivos relacionados con entidades como Gobiernos Regionales, SENASA, UNSA, CONTIGO, Sierra Exportadora, Comunidades Nativas y Municipalidades.	https://drive.google.com/drive/folders/1XsxsYIMtNRrR8XashVXiknYgdaicdFo?usp=sharing
Cuadro de Necesidades (CN) (Desde 2018)	La carpeta contiene 4 archivos, los CN para los años 2018, 2019, 2020 y 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1hbg4oh1uyuVlJTfpzJ3X0Y0DBi4DbNe?usp=sharing
Evaluaciones semestrales del PAC (Desde el 2018)	La carpeta contiene 7 archivos, un del I semestre de 2018, 3 del I y II semestre del 2019 más un Anexo del II semestre; un informe anual del 2020, dos informes del I y II semestre del 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1MeHHcBdlqP5hV0WFOi59FQbXRspURL0D?usp=sharing
Base de datos donde se reporte costos unitarios de los productos/servicios (benchmark de costos de insumos) (Desde el 2018)	La carpeta contiene 5 archivos en Excel de los valores referenciales PC para el 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022	https://drive.google.com/drive/folders/1kEU1zcYfEpWYXvpkeMAX5eThuulv5exA?usp=sharing
Informes sobre Gestión del Rendimiento (GdR)	La carpeta contiene informes de cierre con su respectivo reporte para el 2018, 2019, 2020 y 2021, adicionalmente para el 2019 contiene otras carpetas y archivos comprimidos.	https://drive.google.com/drive/folders/1joTtvYBM8gNzLhMV7u9ShAws99nAR12C?usp=sharing
Manual de Perfiles de Puestos (MPP)	La carpeta contiene el MPP aprobado por RDE n.° 104-2021-MIDIS/PNAEQW	https://drive.google.com/drive/folders/1YNWuHBTPhT3peQlq265R-i_3JllaHS3F?usp=sharing
Reglamento Interno de Trabajo (RIT) o Reglamento Interno de los Servidores Civiles (RIS)	La carpeta contiene 2 archivos, un RIS versión 1 aprobado por RDE n.° 213-2019-MIDIS/PNAEQW, y un RIS versión 2 aprobado por RDE n.° 433-2019-MIDIS/PNAEQW	https://drive.google.com/drive/folders/1yre75ockEt_f1sZdVlfx2UWU2cpuhnp?usp=sharing
Cuadro de Asignación de Personal (CAP) provisional	La carpeta contiene 2 archivos, el CAP Provisional aprobado por RM n.° 134-2018-MIDIS y su reordenamiento aprobado por RDE n.° 2017-2018-MIDS/PNAEQW	https://drive.google.com/drive/folders/1LNCxhLzXBzEHgmryE5-Awm1vh64J0c7r?usp=sharing
Plan de Desarrollo de Personas (PDP)	La carpeta contiene 6 archivos, un PDP aprobado en cada año (2018, 2019, 2020 y 2022), aparte dos PDP aprobados en 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/18_7uu2LykaqKP02OiyTr-ZleQROYvi3k?usp=sharing
Manual del Sistema de Gestión de Calidad	La carpeta contiene 6 archivos, un Manual de Sistema de Gestión de la Calidad aprobado en los siguientes años: 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1CRM9udLwuyD4v7O9qbyrOWihm6ql5a31?usp=sharing
Manual de Procedimientos Archivísticos	La carpeta contiene dos archivos, un Manual aprobado en 2015 y otro Manual aprobado en 2020.	https://drive.google.com/drive/folders/1uNBDfvHm8_gPeFkUu3OvBTdSMxudUzE?usp=sharing
Informes de evaluación de Gestión del Rendimiento (GdR)	La carpeta contiene el mismo contenido de la documentación sobre "Informes sobre Gestión del Rendimiento (GdR)"	https://drive.google.com/drive/folders/1s88lhvaVaPK6EI04zoOI3aB7qpAhsNfi?usp=sharing
Inventario físico de la entidad pública (2021)	La carpeta contiene 12 archivos, entre Anexos, informes, sustentos, cargos y actas.	https://drive.google.com/drive/folders/1GuodmYKAeEZYHjPMKCZ_L7nR46pel3E?usp=sharing



Libro de reclamaciones (2021)	La carpeta contiene dos archivos de la matriz de reclamos para el 2021, versión PDF y Excel.	https://drive.google.com/drive/folders/1Cg8qBSvdZc3Sh7tyw5hSfVh_X1sAL0Fa?usp=sharing
Documentación de ISO 9001:2015 (Informes de evaluación de auditorías)	La carpeta contiene subcarpetas con archivos sobre auditorías externas e internas para los años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1Nptv97Qz9Wfi-R-ZYQoODw3vtlEhaWhq?usp=sharing
Evaluaciones de producto/Desempeño	La carpeta contiene 8 archivos, entre informes, oficios, anexos e Indicadores (para el 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020).	https://drive.google.com/drive/folders/1ajxrYL6v_tQDzAEhFF47c0QrXV5LDYN5?usp=sharing
Informes de desempeño de la Defensoría del Pueblo y Contraloría General de la República (Desde 2015)	La carpeta contiene 6 archivos sobre la DP (5 oficios y un informe) y 4 archivos sobre la CGR (un informe, una auditoría, hoja informativa, y un plan de acción).	https://drive.google.com/drive/folders/1ARl3msiNCmRVx1ilkSwSpl_P4uOJHt?usp=sharing
Informes de auditoría de control interno - OCI (Desde el 2015)	La carpeta contiene un archivo sobre el Informe de Visita de Control n.º 032-2020-OCI/5987.	https://drive.google.com/drive/folders/1yUYM9tdx8qcgCamnMPlpRf8vBsx-jNAK?usp=sharing
Informe de auditoría externa (Desde el 2015)	La carpeta contiene archivos sobre auditoría externa (5 archivos para el 2015; 4 para el 2016; 5 para el 2017; 5 para el 2018; 5 para el 2019, y 5 para el 2020).	https://drive.google.com/drive/folders/1I3Tt04htya_Flly1AF3Fr2pLzI9P8lh?usp=sharing
Seguimiento de implementación de Recomendaciones de Control (Desde el 2015)	La carpeta contiene varios documentos sobre auditorías desde el 2015 hasta el 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1ludesz63xFRxQhW1ZPoYQCE_Y3F5YSw1?usp=sharing
Documentos de implementación del sistema de control interno (Desde el 2015)	La carpeta contiene diferentes archivos como Actas, Informes y Entregables para el periodo 2015-2021	https://drive.google.com/drive/folders/1ui1E5UdsrPXJ4WdFd1soPNjb7V30r42K?usp=sharing
Matrices de Compromisos de Mejora (MCM) (Desde 2015)	La carpeta contiene el Acta n.º 001-2021 sobre compromisos de mejora del PNAEQW	https://drive.google.com/drive/folders/1E_J4i8PhFTmmPxxozkiG0oJZQJyFzJn?usp=sharing
Informes de Seguimiento y Evaluación de las MCM (Desde 2015)	La carpeta contiene el Oficio n.º 1422-2021-DE sobre el seguimiento a la MCM.	https://drive.google.com/drive/folders/1ovfrvaZtb8ZBFqh8JkP9_nGn3tid9mcJ?usp=sharing
Cadena de Valor y Tablero de Control	La carpeta contiene la RDE n.º 228-MIDIS/PNAEQW-DE que aprueba la Cadena de Valor y Tablero de Control del PNAEQW.	https://drive.google.com/drive/folders/13dbWGCvZRxIOvd006yyCDI2wVa41xrTV?usp=sharing
Evaluaciones de impacto (Desde 2015)	La carpeta contiene la Evaluación de impacto del PNAEQW para el 2019.	https://drive.google.com/drive/folders/1DpYv2KTuEUYWa2DvMup-CqoxEQsjahT_?usp=sharing
Evaluaciones de resultado (relacionados a avances en indicadores de resultado de la cadena de valor del Programa) (Desde 2015)	La carpeta contiene un archivo url que dice Tablero de Control	https://drive.google.com/drive/folders/1DYL-my21wFhbGbnYxetVfu7aYqME00Py?usp=sharing
Reporte del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) (PIA, PIM, Ejecución)	La carpeta contiene 5 archivos sobre el Resumen Analítico de Gasto para los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022.	https://drive.google.com/drive/folders/1MoUlv0DVtp2Jh8bY1EV3xzN7dYLyf-1?usp=sharing
Estudios o reportes sobre satisfacción ciudadana y/o usuarios (Desde 2015)	La carpeta contiene 6 archivos sobre estudios o reportes de satisfacción (SGC) y diferentes documentos respecto al gusto y consumo desde 2015 al 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1bLB6gHiyHr4FVHilxw2p4Nm-VA-CvbYG?usp=sharing
Plan Anual de Contrataciones (PAC)	La carpeta contiene informes, Resoluciones Jefaturales y Anexos para los años 2018, 2019, 2020 y 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1fzTGf41wguuWyHxEJzIC0caR8NCmU5GG?usp=sharing
Informe Técnico sobre acciones del programa frente a la Emergencia Sanitaria (es posible consignar los diferentes dispositivos emitidos por el Programa para abordar el tema)	La carpeta contiene documentos sobre protocolos, procedimientos, instructivos, directivas, manuales y planes relacionados con COVID-19.	https://drive.google.com/drive/folders/1Q7mLoHoLCH3pRKA5kT3r5pgZtH_DNhm?usp=sharing
Protocolo para la prestación del servicio alimentario por los actores vinculados a las II. EE. públicas de QW (desde 2018)	La carpeta contiene 3 archivos, dos protocolos aprobados en el 2020 y 2021, y los Lineamientos para la Gestión del Servicio Alimentario de 2013.	https://drive.google.com/drive/folders/18dXGUBTOrwklVOXF_TJHIBSDtNAR1sK?usp=sharing
Protocolo para la asignación y cambio de modalidad de atención	La carpeta contiene 7 archivos, un protocolo del 2014, un protocolo para el 2017, 2018 y 2019, dos protocolos para el 2020 y uno para el 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1wmlxds1zQwRxEGr6HeaGwVfVK3P5qfttW?usp=sharing

del servicio alimentario en QW (desde 2018)		
Protocolo sobre las medidas de prevención y protección en los procesos de supervisión (desde 2018)	La carpeta contiene 2 archivos, dos protocolos para abordar el COVID-19 versión 1 y 2.	https://drive.google.com/drive/folders/13kQdV7vdyoIRzLVH7mjFdm6TSK69gxi?usp=sharing
Protocolo para el intercambio de alimentos en la atención alimentaria de modalidad raciones (desde 2018)	La carpeta contiene 2 archivos, dos protocolos (2018 y 2020) para el intercambio de alimentos en la modalidad raciones, versiones 1 y 2.	https://drive.google.com/drive/folders/1ZTthDfhGMhY-WqbVG6Y1EaBldvfjsan1?usp=sharing
Protocolo para la Constitución, Conformación, Renovación, Remoción y Funcionamiento de CC (desde 2018)	La carpeta contiene 5 archivos, un protocolo del 2017, 2019; dos protocolos del 2020 y uno del 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1urYeJ0w5EYWDERL8bPmhYMqgnuiFBeM6?usp=sharing
Protocolo para la Conformación o Actualización de los Comités de Alimentación Escolar (desde 2018)	La carpeta contiene 4 archivos, entre ellos, 4 protocolos (2018, 2019, 2020 y 2021).	https://drive.google.com/drive/folders/1L2PWDRReA9ebxlm4yy0mUr8PLvp2IU_Gs?usp=sharing
Protocolo para el fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario (desde 2018)	La carpeta contiene 3 archivos, entre ellos, un Manual para la capacitación 2018, y dos protocolos para los años 2020 y 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/16dPu_WwEGsRyJmFYBnecoEF8RtU1e9_1?usp=sharing
Protocolo para la Planificación del Menú Escolar (desde 2018)	La carpeta contiene 4 archivos, un lineamiento para el 2018, que luego pasa a denominarse protocolo para los años 2019, 2020 y 2021.	https://drive.google.com/drive/folders/1FZp2MKIRGTSu9INf9b35KxBooQqRmVoO?usp=sharing
Protocolo para la Supervisión de la Prestación del Servicio Alimentario en las Instituciones Educativas (desde 2018)	La carpeta contiene 5 archivos, entre ellos, un protocolo de 2018, 3 protocolos de 2020 (incluye modificatorias) y un protocolo para el 2020.	https://drive.google.com/drive/folders/1p0XSrZEGlwNr7Yle3WwN Snn0GAQtovrd?usp=sharing
Protocolo para la Verificación de la Distribución de Alimentos en las Instituciones Educativas (desde 2018)	La carpeta contiene 6 archivos, entre ellos, un protocolo para el 2017, 2018, 2019 y 2021, y dos protocolos para el 2020.	https://drive.google.com/drive/folders/1ODQm_DQgr4HtJ4lgPRAUX645jQKX8SUE?usp=sharing
Manual del proceso de compras del modelo de cogestión	La carpeta contiene 10 archivos, un manual del 2017, dos del 2018, uno del 2019, cinco del 2020 y uno del 2021	https://drive.google.com/drive/folders/1nuHo3oalNq8d0icF3PCBQjVA-oWdS1zS?usp=sharing
Política Nacional Sectorial	La carpeta contiene 14 archivos, entre ellos, Decretos Supremos, ENDIS, PNDIS, Resoluciones Ministeriales y avisos de sinceramiento.	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Política Nacional Multisectorial	La carpeta contiene 3 archivos, entre ellos 2 Decretos Supremos y la PNMNNA.	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)	La carpeta contiene 5 archivos, entre ellos, el PESEM 2013-2016. No hay el PESEM para años posteriores, en su lugar, se adjuntó avisos de sinceramiento hasta el 2021.	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Plan Estratégico Institucional (PEI)	La carpeta contiene 3 archivos, entre ellos, el PEI 2021-2024, PEI 2020-2023, y PEI 2020-2022.	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Plan Operativo Institucional (POI)	La carpeta contiene 6 archivos, entre ellos, el POI 2018, POI 2019, POI 2020, POI 2021, POI 2022 y POI Multianual 2022-2024	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	La carpeta contiene un archivo, el ROF del 2021 aprobado por RM n.° 073-2021-MIDIS	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)	La carpeta contiene 3 archivos, entre ellos, Infografía del TUPA 2020, la modificatoria del TUPA mediante RM n.° 246-2017-MIDIS y el TUPA del 2020.	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Manual de Gestión de Riesgos	La carpeta contiene 1 archivo, el Manual de la Gestión de Riesgos aprobado por RM n.° 138-2021-MIDIS	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Evaluaciones de PEI (Desde 2018)	La carpeta contiene 5 archivos, entre ellos, la Evaluación de Resultados del PEI para los años 2018, 2019 y 2020 (más Anexo). Además, contiene el Reporte de Seguimiento del PEI 2021-2024	https://drive.google.com/file/d/110V1btnD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing

Evaluaciones de POI (Desde 2018)	La carpeta contiene 14 archivos, entre ellos, Evaluaciones del POI desde 2018 por trimestre y anual. Además, el Reporte de Seguimiento del POI 2021	https://drive.google.com/file/d/110V1btD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Cuadro de Metas e Indicadores de Desempeño (Desde el 2018)	La carpeta contiene 4 archivos, entre ellos, las Metas e indicadores de la Políticas Nacionales para 2018 y 2019 y dos avisos de sinceramiento para el 2021.	https://drive.google.com/file/d/110V1btD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Evaluación de Política Nacional (Desde 2018)	La carpeta contiene 5 archivos, entre ellos, Reporte de cumplimiento de 2018, 2019 y 2020 (algunos son semestrales). También, un aviso de sinceramiento 2021.	https://drive.google.com/file/d/110V1btD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Evaluación de PESEM y PEM (Desde 2018)	La carpeta contiene 5 archivos, entre ellos, Evaluaciones del PESEM para el 2018, 2019 y 2020. Un aviso de sinceramiento para el 2021 y Seguimiento PESEM 2020.	https://drive.google.com/file/d/110V1btD9bAJr30XzQxC0H2CQbxkqAD3/view?usp=sharing
Reporte de autoevaluación y medios de verificación	La carpeta contiene 13 archivos, entre ellos, los documentos correspondientes a los medios de verificación usados divididos por dimensiones y el Anexo N° 05 de la Metodología de Evaluación de Continuidad.	https://drive.google.com/drive/folders/1-aTdhvz8l7otuCwFk2vvXv1CpkOZejsb

(b) Documentación enviada el 7 de julio de 2022

Lista de documentos entregados por solicitud del equipo evaluador	Descripción del contenido de la carpeta	Enlace
Documentos de Trabajo del MAPRO Misional del PNAEQW	La carpeta contiene 4 archivos, entre ellos, Inventario de los Procesos y Procedimientos Misional del PNAEQW, M01, M02 y M03.	https://drive.google.com/drive/folders/162Zae32XVoPpXUz7ffPsI5Mk1rTP49Q?usp=sharing
Manual de Operaciones Vigente	La carpeta contiene el Manual de Operaciones del PNAEQW, aprobado por RM N°283-2017-MIDIS.	https://drive.google.com/drive/folders/1mDdAoYXlxf_V2KbcHkdLk0qwkMggc0hG?usp=sharing
Lista Maestra de las Modificaciones a los DN durante el COVID-19	La carpeta contiene la Lista maestra de las modificaciones realizadas a los documentos normativos del PNAEQW para la ejecución contractual y la prestación del servicio alimentario para el año 2020 en el marco del COVID-19.	https://drive.google.com/drive/folders/1oL1ApRPM0CTt1qiNoPs2e4SaAiBDKn74?usp=sharing
Sistema de Gestión de la Calidad del PNAEQW	La carpeta contiene 3 archivos, entre ellos, Informes de Auditorías del SGC, Lista maestra de los Documentos Normativos del SGC del PNAEQW y documentos de Gestión de Riesgos de Procesos del SGC.	https://drive.google.com/drive/folders/1Fe7x3AlxftM-8BUbegG-BEqlj4dPdQy?usp=sharing
DN del Modelo de Cogestión del PNAEQW	La carpeta contiene 3 archivos, entre ellos, la Planificación del Menú Escolar, Proceso de Compra y Gestión del Servicio Alimentario.	https://drive.google.com/drive/folders/1yM_DJlnSAMMPGuD1cA6V37ejn6XcVjq7?usp=sharing
Memoria Anual 2020 del PNAEQW	La carpeta contiene el enlace de la Memoria Institucional 2020 del PNAEQW.	https://drive.google.com/drive/folders/1zfKD0bN70UBq8dpmHwifCL9kUls_FIO?usp=sharing
Material de Exposición del PNAEQW	La carpeta contiene la presentación Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) y el Servicio Alimentario en las Instituciones Educativas Públicas en formato pptx.	https://drive.google.com/drive/folders/1tabQa9k_6HEPxAoshy5z1kiu_WKaQOIU?usp=sharing
Estudio de Percepción y Satisfacción 2020 y 2021	La carpeta contiene 10 archivos, entre ellos, el "Estudio de percepción y satisfacción del usuario del PNAEQW 2021".	https://drive.google.com/drive/folders/1bZ--sFr_sGOYNV8IsEmVNg6CGgTFsvjW?usp=sharing

(c) Documentación enviada el 8 julio de 2022

Lista de documentos entregados por solicitud del equipo evaluador	Descripción del contenido de la carpeta	Enlace
Oficio N° 1370-2018-DE-PP	La carpeta contiene el Anexo N°2 del Programa Presupuestal 0115.	https://drive.google.com/drive/folders/1QTqmMABmrmLKOMIaNOklEtRvsBn2Vh5v?usp=sharing
Estudios y evaluaciones del PNAEQW	La carpeta contiene 14 archivos, entre ellos, el estudio "Estudio de Priorización del Servicio Alimentario del PNAE QW realizado en el 2018-2019".	https://drive.google.com/drive/folders/1Vz4sGztdZzML8xXXg2wA_51hhsBfeXy

Disposiciones para el PC de los años 2018 al 2022	La carpeta contiene 5 archivos, entre ellos, las disposiciones para el Procedimiento para el cálculo del valor referencial para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW de los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022.	https://drive.google.com/drive/folders/1WxPckEDeoFgUREWAPUS0gDrTjWxhNxDI?usp=sharing
Cifras Actualizadas de la Problemática	La carpeta contiene el Anexo N°2 del Programa Presupuestal 0115 del ejercicio fiscal 2020.	https://drive.google.com/drive/folders/1KSTdaMjxOSPSKgUxD8S0glHzWTw1iq8?usp=sharing

(d) Documentación enviada el 16 de agosto de 2022

Lista de documentos entregados por solicitud del equipo evaluador	Descripción del contenido de la carpeta	Enlace
Cobertura del programa <i>(actualizada el 31 de agosto de 2022)</i>	La carpeta contiene el Número de atención de usuarios durante el periodo 2014-2021 en formato.xlsx.	https://drive.google.com/drive/folders/1GNoNI2g1btZb55R-mbEvKRf2MtlmcvUB?usp=sharing
Información sobre personal del PNAEQW	La carpeta contiene 2 archivos, entre ellos, el N° de trabajadores (puesto y UO) y Legajos.	https://drive.google.com/drive/folders/13iXb_tT_ZBGJwzreixryEYxvfSbonCII?usp=sharing
Indicadores relacionados con la liberación de productos y raciones	La carpeta contiene 2 archivos, entre ellos, el Reporte de liberación modalidad raciones 2018-2019 y el Reporte Indicador de Liberación Modalidad Productos 2018-2021	https://drive.google.com/drive/folders/15WbsaZNCfXi0L6l8MnR9UPdb10RazFKq?usp=sharing
Información sobre los CAEs y CCs	La carpeta contiene el Cuadro CAE-CC periodo 2021-2022 en formato.xlsx.	https://drive.google.com/drive/folders/15subKJHgZGWdK1mNW1JjVThRrqScheNU?usp=sharing
Información a nivel de IIEE sobre el estado de las cocinas y comedores	La carpeta contiene 2 archivos, entre ellos, 1_Cocinas_GLP_CMP (2019) y 2_Kits de Utensilios Cocina (2019).	https://drive.google.com/drive/folders/1mH3rpzvTd5r3oEHQMf5BNuvAg6dZsWQ8?usp=sharing



Anexo 7: Formato de ficha resumen de evaluación

Periodo de la evaluación	Entidad pública evaluada	Evaluadores
Inicio: 16 de julio de 2022 Fin: 22 de agosto de 2022	Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warmai	Persona Jurídica: Universidad del Pacífico, Escuela de Gestión Pública. Equipo evaluador: (i) Jefe de Equipo: Carla Calero; (ii) Evaluador especialista en evaluaciones o auditorías vinculadas al sector público: Jacques Diderot; (iii) Evaluador temático con experiencia en el sector al que pertenece la entidad pública: Alexandra Ames.
Descripción de la entidad pública evaluada En mayo del 2012, se aprueba el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS que crea el Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma (PNAEQW) como Programa Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) cuyo principal problema a combatir es el inadecuado consumo de cantidad de energía y nutrientes, de acuerdo a la edad y estado fisiológico, para el desarrollo normal de actividades de los niños y niñas del nivel inicial y primaria a nivel nacional, y estudiantes del nivel secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana que asistan a las Instituciones Educativas Públicas, Jornada Escolar Completa (JEC) y Formas de Atención Diversificada (FAD). Asimismo, el PNAEQW se establece como un programa alimentario escolar con tres objetivos específicos. Primero, garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del programa de acuerdo con sus características y las zonas donde viven. Segundo, contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia. Tercero, promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del programa. Los procesos que realiza el PNAEQW para cumplir sus objetivos, están en línea con el Manual de Operaciones (2017). El conjunto de actividades que la organización necesita desarrollar para cumplir sus obligaciones se clasifica en los siguientes procesos: (i) Estratégicos, (ii) Misionales, y (iii) de Apoyo. A través del modelo de cogestión, el PNAEQW constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil, sector público y privado, para brindar la prestación del servicio alimentario mediante la compra de productos disponibles en el mercado. De esta forma, el modelo de operacional del PNAEQW se desarrolla en tres fases: (i) Planificación del menú Escolar; (ii) Proceso de compra; y, (iii) Gestión del servicio alimentario.		
Hallazgos i) Justificación / vigencia Se considera que el Programa ha identificado claramente, y de manera robusta, basado en la evidencia, no sólo la problemática existente sino los efectos negativos que esto genera en el bienestar de los niños, niñas y adolescentes, así como los efectos positivos que se logran ante una adecuada atención, específicamente, a través de un programa de alimentación escolar. No obstante, la vigencia del Programa está directamente vinculada no solo con la problemática inicial: inadecuada ingesta calórica, sino con los problemas derivados actuales: malnutrición y calidad de la dieta. En la cadena de valor, el resultado inicial pretende garantizar la adecuada ingesta calórica de todos los beneficiarios del Programa; sin embargo, no resaltan la importancia del aspecto de la calidad nutricional. Además, es de especial importancia reconocer que dicha problemática no solo está alineada a los objetivos estratégicos del MIDIS, sino que también se encuentra alineado con políticas de Estado, reconocidas en el Acuerdo Nacional, establecidas en el eje II "Equidad y justicia social. ii) Adecuación A partir de la revisión de la documentación del Programa, se evidencia que el diseño del Programa le permite alcanzar los objetivos centrales establecidos en su norma de creación y, por ende, mejorar el bienestar de su población objetivo. Sin embargo, en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 115, donde se define la problemática que enfrenta la población objetivo, se utilizan datos estadísticos a nivel nacional. Por ejemplo, se presenta información del índice de déficit calórico, porcentaje de locales públicos conectados a agua y desagüe, cobertura de matrícula, avances en comprensión lectora y matemática a nivel nacional. Además, el tercer objetivo específico del Programa: "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa" es abordado a través de las actividades del sub-proceso "Fortalecimiento de las capacidades de los actores del modelo de gestión", pero no forma parte de los logros (resultados) que el Programa persigue. Asimismo, actualmente el Programa no cuenta con un recojo de información continua que permita dar seguimiento a los resultados establecidos en su cadena de valor; y, según las conversaciones mantenidas con el propio Programa, esta pendiente una revisión de dichos indicadores. iii) Recursos De manera general, los documentos revisados muestran que el PNAEQW cuenta con recursos para implementar las actividades de entrega de los bienes y servicios comprometidos. También, dispone de un sistema de información y de seguimiento de las actividades que permite identificar las necesidades de recursos financieros, materiales y humanos. Sin embargo, el PNAEQW no maneja los datos de infraestructura de las IIEE, lo que puede dificultar la gestión de las entregas de los productos.		





iv) Procesos

Los hallazgos de las evaluaciones de procesos llevadas a cabo revelan que el servicio no siempre se brinda de acuerdo con lo estipulado por el Programa. Además, se evidenció que el Programa dispone de equipamiento e infraestructura y recursos para la provisión del servicio alimentario, pero sería insuficiente. Por otra parte, es importante mencionar que, el Programa contempla actividades que apuntan a una mejora continua de sus procesos. Al respecto se menciona que no se suele respetar las combinaciones de alimentos establecidas por el Programa sin asesoría sobre el balance nutricional, y que se observa una menor aceptabilidad de los alimentos por la limitada variabilidad de las raciones. Respecto a los actores clave en la operación del servicio, se menciona que los proveedores no se ajustan a los lineamientos del Programa. En el caso de los CC se menciona retraso en la recolección de documentos, lentitud en la elaboración de las valorizaciones, extensiva revisión de las valorizaciones, demora en la aplicación de penalidades y retraso en la preparación de las cartas de orden. Sobre los miembros de los CAEs se encontró que los padres de familia no conocían a detalle las funciones antes de comprometerse como miembros; y, que el nivel de compromiso de los miembros de los CAEs como directores, personal docente y padres de familia resulta clave para un buen funcionamiento del Programa. Sin embargo, cabe mencionar que, el Programa viene llevando a cabo esfuerzos importantes enfocados a una mejora continua de sus procesos y, por ende, de la provisión del servicio alimentario.

vi) Productos

La información proveniente de los Informes de Evaluación del POI revela que los indicadores de avance físico para la modalidad raciones y producto (que se mide a través de las actividades operativas) se encuentra en línea con las metas físicas programadas. No obstante, no fue posible evaluar el avance de los indicadores de resultado, ya que, como se mencionó previamente, no se cuenta con información al respecto. Sin embargo, los resultados provenientes de las ECG y otros estudios dan cuenta de dificultades para la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios. También, durante las entrevistas realizadas se señaló que la dispersión geográfica en algunos lugares dificulta la provisión del servicio alimentario, así como también el tema de la pertinencia cultural que en algún momento puede entrar en conflicto con la alimentación saludable. Asimismo, los resultados de la ECG, así como evaluaciones realizadas del Programa revelan que una proporción importante de estudiantes toma desayuno en su casa antes de asistir a clases, lo cual podría ser un limitante para la provisión del servicio alimentario en las IIEE. De otro lado, con el inicio de la entrega de canastas a los hogares, de acuerdo con los entrevistados hay una alta probabilidad que los alimentos no vayan únicamente a los estudiantes, sino a toda la familia. Finalmente, si bien el Programa ha identificado ciertas limitaciones relacionadas con actores clave en la operación, se están aplicando medidas correctivas.

vi) Seguimiento y evaluación

El PNAEQW cuenta con un sistema de información que permita hacer seguimiento a los indicadores establecidos para la gestión del programa. El PNAEQW cuenta con personal asignado a labores de supervisión de la provisión del servicio alimentario en las IIEE. Asimismo, el PNAEQW dispone de herramientas para el seguimiento y evaluación. No obstante, no está clara la definición y el propósito de los indicadores 4 y 5 de la dimensión de Seguimiento y evaluación, ya que comer todo el alimento es un factor que depende en gran parte de la capacidad y del gusto de los niños y las niñas.

vii) Efectos e impactos

El PNAEQW cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios alineado con el marco lógico del PNAEQW. Por otra parte, el estudio de Lavado y Barrón (2019) muestra evidencia de efectos positivos del PNAEQW; sin embargo, se necesita más estudios para evidenciar la contribución del Programa a cualquier cierre de la brecha en los aspectos socioeconómicos o educativos.

viii) Sostenibilidad

El PNAEQW no dispone de un documento de análisis de sostenibilidad de la intervención. Hay que mencionar que existen actividades que se puede considerar que van a contribuir a la sostenibilidad del Programa, pero no están sistematizadas.

Recomendaciones

i) Justificación / vigencia

Si bien en esta dimensión se alcanza un puntaje del 100%, se recomienda revisar la problemática que aborda el Programa cada cierta periodicidad a fin de identificar si sigue siendo vigente tal como ha sido caracterizada. Esto se hace aún más relevante en el actual contexto post COVID-19 en donde el problema central puede haberse agudizado o sus causas y efectos, modificado. Mantener vigente la caracterización del problema, permitirá rediseñar las estrategias más adecuadas. Además, se sugiere ahondar en la priorización de la calidad nutricional para combatir problemas adyacentes como la doble carga de la malnutrición.

ii) Adecuación

Primero, utilizar información disponible sobre los usuarios del Programa ya sea proveniente de sus registros administrativos y/o de estudios que hayan recogido variables que describan a los mismos. Segundo, seguir trabajando la articulación con otras entidades para contar con información actualizada de los usuarios del Programa. Tercero, implementar un sistema de información a nivel usuario que incluya además de la información con la que cuenta el Programa, nueva información recogida y sistematizada por el Programa que sea relevante para el seguimiento de los usuarios. Cuarto, Elaborar un diagnóstico de la cadena de valor para evaluar la inclusión del tercer objetivo específico del Programa: "Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa". Quinto, revisar los indicadores de resultado planteados y la disponibilidad de información para poder empezar a medir y dar seguimiento a los mismos. Sexto, si bien las alternativas de atención del Programa ya fueron seleccionadas sin ningún análisis costo-beneficio y están siendo implementadas, cualquier modificación de las mismas debe incluir como parte de su decisión un análisis costo-beneficio. Séptimo, finalmente, elaborar un análisis costo-beneficio, que sería complementario a la evaluación de impacto realizada del Programa, y en línea con la revisión de la problemática



iii) Recursos

Se sugiere que el PNAEQW tome el liderazgo de coleccionar y tratar los datos vinculados a disponibilidad de los recursos Materiales e infraestructura necesaria para la entrega de los servicios del PNAEQW.

iv) Procesos

Por un lado, se recomienda contar con una evaluación de procesos del Programa actualizada y que contemple las tres fases del modelo operacional del mismo, así como seguir fomentando espacios que promuevan la gestión del conocimiento entre las UTs, y seguir impulsando la certificación del proceso de liberación de alimentos en los establecimientos de los proveedores bajo estándares de la Norma Internacional ISO 9001:2015 en el resto de las UTs. Por otro lado, se sugiere coordinar con el MINEDU el desarrollo de un estudio para determinar el diagnóstico actualizado sobre el estado del equipamiento de las cocinas en las IIEE, así como del ambiente destinado para la preparación de los alimentos. Además, en base a dicho diagnóstico, estimar la cantidad de recursos necesarios para lograr un equipamiento/infraestructura adecuado de las cocinas de las IIEE y los costos adicionales de no contar con dicho equipamiento con el objetivo de justificar las ampliaciones presupuestarias necesarias. Por último, se recomienda seguir articulando con el MINEDU y con su PRONIED para lograr una mayor inversión en el acceso a agua potable y red de electricidad en las IIEE donde opera el Programa.

v) Productos

Se recomienda diseñar e implementar pilotos encaminados a mejorar la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios. Sistematizar la información de los distintos pilotos llevados a cabo por el Programa, donde se incluya información sobre las lecciones desprendidas de los mismos. Socializar los hallazgos de los pilotos con todas las UTs. Seguir trabajando en la articulación con el MINEDU para la inversión en el acceso a servicios básicos como agua potable y red de electricidad en las IIEE. De otro lado, se sugiere revisar y evaluar el trabajo con los hogares para la mejora de los hábitos alimenticios. En base a los hallazgos, realizar los ajustes que sean necesarios. Elaborar un diagnóstico de la estrategia de comunicación con los hogares para la promoción de la alimentación saludable, y en función de los hallazgos realizar las modificaciones necesarias. Contar con información continua sobre el consumo de los alimentos por parte de los usuarios. Para tal efecto, el Programa podría mediante encuestas recoger esta información en una muestra de IIEE. En cuanto a los sugerencias relacionadas con los actores clave en la gestión del Programa se recomienda para los proveedores: seguir trabajando la articulación local para promover asociaciones entre productores locales y poder contar con la cantidad necesaria de productos y los estándares de calidad que exige el Programa. Para los CAEs: diseñar incentivos no monetarios que apunten a incrementar la motivación intrínseca de directores y docentes para contar con su mayor participación e involucramiento tanto en la conformación como en el desarrollado de las actividades llevadas a cabo por los CAEs. Al igual que para el caso de los padres de familia.

vi) Seguimiento y evaluación

Se recomienda plantear una tercera pregunta sobre si los resultados, datos, e información que provee el S&E son tomados en cuenta. Es importante ver como el S&E provee información relevante y como se incluye en el proceso de toma de decisión.

vii) Efectos e impactos

Por un lado, tomar en cuenta los varios aspectos de cierre de brecha relativos a los objetivos del Programa. Por otro lado, replantear el indicador de la forma siguiente: i) Dividir el indicador para ver el cierre de brecha para cada objetivo planteado por el programa. ii) Plantear el nivel de contribución al cierre de la brecha. Entonces puede contribuir en 25%; 25-50%; 50-75%; 75% +.

viii) Sostenibilidad

Se recomienda la elaboración de un documento de sostenibilidad donde se priorice el aspecto de Capacitación, Supervisión, Sensibilización de los padres; Investigación y estudios de evaluación entre otras prioridades fundamental para la sostenibilidad del programa. Asimismo, desarrollar un documento de intervención relacionado a sostenibilidad, donde se plantee realizar un análisis de sostenibilidad. Finalmente, priorizar actividades que busquen asegurar la sostenibilidad del programa.

Calificación

Dimensión	Puntaje	Sustento
Justificación / vigencia	100%	Los documentos revisados entregan suficiente contenido para responder positivamente a las preguntas y verificar el cumplimiento de los indicadores de la presente dimensión. De este nivel, se puede desprender que se trata de un Programa con muy buenos cimientos técnicos. Empero, resulta relevante considerar el rediseño de la cadena de valor del marco lógico del Programa para orientar los esfuerzos hacia un aporte nutricional en vez de la mera ingesta calórica como tal.
Adecuación	87.2%	En base a la revisión de la documentación del Programa se puede concluir que el diseño del mismo le permite lograr su objetivo. Sin embargo, uno de los hallazgos de la evaluación es la necesidad de contar con una caracterización de la población objetivo. Asimismo, se observó la necesidad de contar con un análisis costo-beneficio de las alternativas implementadas. Los documentos también revelaron la importancia del modelo de cogestión para la provisión del servicio alimentario, donde se requiere la participación y cooperación de la sociedad civil, el sector público y el sector privado. Todas las competencias y funciones del Programa han sido claramente definidas en sus documentos de gestión. Finalmente, se evidenció que el marco normativo vigente no limita el cumplimiento de las funciones del Programa.
Recursos	98.2%	De manera general, los documentos revisados muestran que el PNAEQW cuenta con recursos para implementar las actividades de entrega de los bienes y servicios comprometidos. Dispone de un

		sistema de información que permite identificar las necesidades de recursos financieros, materiales y humanos.
Procesos	87.5%	La información proveniente del Programa revela que existen deficiencias en la infraestructura y equipamiento necesarios para la preparación (modalidad productos) y servicio de los alimentos en las IIEE, así como retos en el desarrollo de los procesos del Programa. Sin embargo, es importante señalar que, el Programa viene llevando a cabo esfuerzos importantes enfocados a una mejora continua de sus procesos y, por ende, de la provisión del servicio alimentario.
Productos	66.7%	Los documentos revelaron que el servicio alimentario se entrega a los usuarios de acuerdo a lo planificado. Sin embargo, los resultados provenientes de las ECG y otros estudios dan cuenta de dificultades para la aceptabilidad de los alimentos por parte de los usuarios – siendo más evidente en el caso de la modalidad raciones.
Seguimiento y evaluación	95.8%	El PNAEQW cuenta con un sistema de información y personal asignado para hacer seguimiento a los indicadores establecidos para la gestión del Programa. La base de datos del Programa tiene un módulo para el registro y reporte de atención alimentaria y un módulo de seguimiento de la supervisión de la prestación del servicio alimentario en las IIEE.
Efectos e impactos	100%	El PNAEQW cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios alineado con el marco lógico del PNAEQW.
Sostenibilidad	62.5%	El PNAEQW no dispone de un documento de análisis de sostenibilidad de la intervención. El plan anual de fortalecimiento de capacidades a los actores vinculados a la prestación del servicio alimentario del PNAEQW, es un elemento importante en el sistema que busca la sostenibilidad del Programa.
Total	90.5%	
Comentarios adicionales		