



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“MODELO DE COGESTIÓN EN EL PERÚ: CASO  
PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR  
QALI WARMA”**

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

**Presentado por  
Gina Angela Lombardi Valle  
Valeria Madeleyne Morales Becerra  
Jaime Villafuerte Quiroz**

**Asesor: Gustavo Jiménez Mendoza**

**[0000-0002-4733-2200](tel:0000-0002-4733-2200)**

**Lima, mayo 2022**

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, por todo el apoyo recibido durante el desarrollo personal y profesional, sobre todo a nuestros padres, quienes han sido incondicionales en nuestra formación.

Agradecemos a todos los profesores de la Maestría por habernos impartido y transferido sus conocimientos y experiencia, de manera especial al profesor Gustavo Jiménez Mendoza por su apoyo y asesoramiento en el desarrollo de la presente tesis.

## Resumen Ejecutivo

Uno de los principales problemas de la educación pública en el Perú es la desatención de las clases e inasistencia de los niños a los colegios. Al respecto, el Perú no ha sido ajeno a esta realidad, y en el año 2013 el gobierno peruano, con la finalidad de contribuir a mejorar: i) la atención en clases, ii) la asistencia escolar y, iii) los hábitos alimenticios, creó el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) bajo la competencia del Ministerio de Desarrollo de Inclusión Social (MIDIS).

Este programa social brinda un servicio alimentario de calidad para todos los niños a partir de los tres años en instituciones educativas públicas, el cual se desarrolla y ejecuta bajo un Modelo de Cogestión que involucra la participación articulada entre actores de la sociedad civil (representantes de los padres de familia), representantes de los sectores público involucrados (Educación, Salud, Gobierno Regional y/o Local) y, el sector privado (Proveedores).

Esta investigación busca la escalabilidad del Modelo de Cogestión en programas sociales y/o entidades públicas, toda vez que la Cogestión es un instrumento que permite transparentar los procesos de gestión y además, de cara a la sociedad civil, realizar la rendición de cuentas. Para ello, se ha tomado como referencia la cogestión del PNAEQW, que, desde su concepción en 2013, ha generado un cambio en la forma de llevar alimentos a los niños de las Instituciones Educativas Públicas.

En este sentido, se ha utilizado el método cualitativo de tipo directo a través de la entrevista personal a profundidad a un conjunto de expertos, con el objetivo de comprender la operatividad del Modelo de Cogestión dentro de Qali Warma, como resultado de las entrevistas se identificaron una serie de factores claves para la escalabilidad de este Modelo y, además, se ha desarrollado una “Hoja de Ruta” para su implementación en otros programas sociales y/o entidades públicas.

Para dicha estimación, se ha tomado como base la siguiente información del Programa: i) 27 Unidades Territoriales (UT), ii) 116 Comités de Compras y, iii) 64,556 Comités de Alimentación Escolar (CAE). Además, en la investigación se hace referencia al marco histórico del Modelo de

Cogestión, se ha revisado el marco normativo del modelo dentro de Qali Warma, así como el marco teórico y finalmente, el marco conceptual del trabajo de investigación. Asimismo, se ha realizado un análisis del Modelo de Cogestión, su evolución normativa, así como, de las herramientas digitales que se han desarrollado para tales fines. Luego, se ha realizado un análisis FODA de la Cogestión en Qali Warma.

El resultado de dicho análisis ha sido el siguiente:

- El PNAEQW desde su creación incorpora el modelo de Cogestión de manera tal que se incorpore la participación ciudadana en la provisión del servicio de alimentación escolar, de manera que se logre no sólo la entrega del alimento sino el consumo de este por parte de los escolares. Todo ello bajo una serie de procedimientos que además garantice la transparencia y rendición de cuentas;
- El modelo de Cogestión se implementa a través de dos comités que son parte del proceso misional del servicio de alimentación escolar: el Comité de Compra responsable de la compra de alimentos y el Comité de Alimentación Escolar, responsable de la gestión del servicio alimentario. Desde ambos comités, y con el involucramiento de actores locales como gobierno local, instituciones escolares y padres de familia, se ha logrado cumplir con el resultado del proceso que es la ingesta diaria de alimentos por parte de los escolares en forma oportuna. Al compartir la gestión y responsabilidad con actores locales, no solo se incorpora un modelo de gobernanza propio de un gobierno abierto, sino que se logra que los actores asuman responsabilidades en la dación de alimentos;
- El modelo de Cogestión requiere el compromiso y la permanencia de parte de los actos que intervienen en los procesos donde se trabaja el modelo de cogestión, por tanto, es recomendable que la voluntad política tenga un enfoque sobre los resultados de gestión, a fin de no perjudicar los objetivos institucionales. Se ha podido identificar cinco factores que han aportado al éxito del modelo de Cogestión como el modelo operativo para brindar el servicio de alimentación escolar;
- Para que el modelo de Cogestión sea escalable se deben de considerar al menos tres factores: i) la disponibilidad de un presupuesto que pueda ser gestionado en forma participativa para el logro de resultados de uno o varios procesos; ii) planificación y tiempo, pues un proceso participativo y que incluya Cogestión requiere tiempo para madurar, para generar y fortalecer las capacidades de los actores; y iii) múltiples actores en el proceso de provisión del servicio.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo 1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del Problema</b>	<b>3</b>
2.1. Antecedentes .....	3
2.2. Formulación del problema.....	4
2.3. Preguntas de la investigación .....	5
2.3.1. Pregunta general	5
2.3.2. Preguntas específicas	5
2.4. Objetivos de la investigación.....	5
2.4.1. Objetivo general	5
2.4.2. Objetivos específicos	6
2.5. Justificación de la investigación .....	6
2.6. Alcances .....	8
<b>Capítulo III. Marco Conceptual</b>	<b>9</b>
3.1. Marco Histórico .....	9
3.2. Marco Normativo .....	10
3.3. Marco teórico .....	11
3.3.1 Gestión por Procesos	11
3.3.2. Gobierno Abierto	12
3.3.3. Modelo de Cogestión	12
3.3.4. Qali Warma y el Modelo de Cogestión	14
3.4. Marco conceptual.....	15
<b>Capítulo IV. Metodología de la Investigación</b>	<b>17</b>
4.1. Escenario de estudio.....	17
4.2. Tipo de investigación .....	17
4.3. Diseño de la investigación.....	17
4.4. Objeto de estudio.....	17

4.5. Técnica de investigación .....	17
<b>Capítulo V. Análisis del Modelo de Cogestión</b>	<b>20</b>
5.1. Introducción del Modelo de Cogestión en el Programa.....	20
5.2. Modelo de Cogestión: Comité de Compra / Comité de Alimentación Escolar .....	22
5.3. Evolución del proceso – Modelo de Cogestión .....	24
5.3.1. Directivas del Programa	24
5.3.2. Herramientas del Programa	30
5.3.3. Fortalezas y debilidades del Modelo de Cogestión	34
<b>Capítulo VI. Mejora del Modelo de Cogestión y Escalabilidad</b>	<b>41</b>
6.1. Factores claves de Modelo de Cogestión.....	41
6.1.1. Voluntad política	41
6.1.2. La participación ciudadana - Múltiples actores responsables	41
6.1.3. Generación de capacidades y apropiación de la gestión	42
6.1.4. La articulación de sectores	43
6.1.5. Transparencia y rendición de cuentas	43
6.2. Hoja de ruta para Modelo de Cogestión .....	44
6.2.1. Condiciones para implementar Modelo de Cogestión	44
6.2.2. Etapas para implementar Modelo de Cogestión	46
6.2.3. Identificar riesgos	48
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>50</b>
Conclusiones .....	50
Recomendaciones.....	51
<b>Bibliografía</b>	<b>53</b>
<b>Anexos</b>	<b>56</b>
<b>Nota Biográfica</b>	<b>69</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores sobre la gestión de Qali Warma de los últimos 8 años.....	7
Tabla 2: Número de niños por el Programa Qali Warma – Meta vs Ejecución .....	7
Tabla 3: Reconocimientos recibidos por herramientas digitales implementadas.....	34
Tabla 4: Matriz FODA de la cogestión en Qali Warma.....	34
Tabla 5: Etapas para implementación de Modelo de Cogestión .....	46

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Modelo Operacional Qali Warma .....	4
Gráfico 2: Línea de tiempo del Modelo de Cogestión desde la creación de Qali Warma .....	11
Gráfico 3: Mapa de Procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma ....	14
Gráfico 4: Modelo Conceptual de la Investigación .....	15
Gráfico 5: Público objetivo del Programa .....	20
Gráfico 6: Normas Asociadas al Modelo de Cogestión .....	21
Gráfico 7: Actores, Fases y Funciones del Modelo de Qali Warma .....	23
Gráfico 8: Protocolo para la Planificación del Menú Escolar del PNAEQW .....	26
Gráfico 9: Actualizaciones del protocolo para la conformación o actualización de CAE.....	27
Gráfico 10: Actualizaciones del procedimiento para la evaluación de nuevos alimentos .....	27
Gráfico 11: Actualizaciones del manual de compras.....	28
Gráfico 12: Actualización de procedimiento para las transferencias de recursos financieros a los CC.....	29
Gráfico 13: Actualización de protocolo para la supervisión de la prestación del servicio alimentario .....	30
Gráfico 14: Web de Qali -informa.....	31
Gráfico 15: Sistema de Geolocalización de la IIEE.....	32
Gráfico 16: Sistema de Urna de Cristal .....	32
Gráfico 17: Sistema del Proceso de Compras Electrónicas .....	33

## Índice de anexos

Anexo 1: Organigrama de Qali Warma.....	57
Anexo 2: Cuestionario de entrevista.....	58
Anexo 3: Alineamiento con políticas y planes nacionales, sectoriales e institucionales.....	59
Anexo 4: Relación de Normas Qali Warma .....	60
Anexo 5: Funciones del Comité de Compra.....	67
Anexo 6: Funciones del Comité de Alimentación Escolar .....	68

## Capítulo 1. Introducción

Después de la segunda guerra mundial, la mayoría de los países europeos quedaron con sus economías en condiciones extremas, lo que generaba una crisis financiera y económica y con ello, la falta de empleo e inversión. Por esta Razón, el gobierno de Estados Unidos ideó un Plan de Recuperación de las economías europeas, sobre todo las de Europa occidental, al cual denominó European Recovery Program (ERP) o también llamado Plan Marshall, con el cual se financió un conjunto de Programas Sociales, entre los que destacaban los programas de ayuda alimentaria.

Sobre dicha base, el Perú creó, implementó y financió un conjunto de programas sociales, siendo uno de ellos el denominado Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), el cual tuvo como finalidad combatir la desnutrición de niños menores de 12 años en situación de pobreza. Al respecto, la cogestión tiene su origen en una palabra en alemán “*Mitbestimmung*” o su traducción al inglés “*Co-Determination*”, donde por una ley se involucra e incorpora en los directorios de las empresas a representantes de los sindicatos de trabajadores de los sectores mencionados. En ese sentido, el termino cogestión ha evolucionado en el tiempo y se ha desarrollado un modelo denominado “*Modelo de Cogestión*”, el cual faculta o habilita la participación de los grupos de interés en las decisiones directivas o gerenciales de las empresas.

Este modelo de cogestión le ha permitido al Programa Nacional de Alimentación Escolar Quali Warma (PNAEQW) gestionar de manera conjunta con los sectores intervinientes en la nutrición escolar, así como con los propios padres de familia. Este tridente (Programa, sectores involucrados y representantes de padres de familia) ha generado resultados positivos en el Programa toda vez que involucra la participación de la ciudadanía con procesos transparentes y mejorando la cobertura del servicio alimentario de escolares.

En este sentido, a través del presente trabajo de investigación se busca identificar los criterios y/o factores claves del funcionamiento del Modelo de Cogestión en el logro de los resultados del proceso y los factores que permitirían la escalabilidad de dicho modelo hacia otros programas sociales y/o entidades públicas. Ahora bien, esta investigación comprende siete capítulos, el primero es una breve introducción al tema que abordará la investigación; un segundo capítulo define el problema y los objetivos que la investigación abordará; en un tercer capítulo se detalla el enfoque teórico y marco conceptual del documento; el cuarto capítulo explica el método de investigación utilizado; un quinto capítulo orientado a realizar un diagnóstico y evaluación del modelo de cogestión; el sexto capítulo está referido a la propuesta de mejora del Modelo de

Cogestión y su escalabilidad, y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

Respecto al Capítulo II, se señala el problema central del PNAEQW “inadecuada ingesta de alimentos (en términos de calidad y cantidad) de los niños que asisten a las instituciones educativas públicas”; así como su objetivo central y sus específicos; además de la justificación de la investigación y del alcance de la investigación, la cual, se establece de la siguiente manera: i) 27 Unidades Territoriales (UT), ii) 116 Comités de Compras y, iii) 64,556 Comités de Alimentación Escolar (CAE). Asimismo, en el Capítulo III, se hace referencia al marco histórico del Modelo de Cogestión, luego se revisa el marco normativo del modelo dentro de Qali Warma, posteriormente se analiza el marco teórico y finalmente, el marco conceptual del trabajo de investigación.

En el Capítulo IV se ha previsto una metodología de investigación bajo el método cualitativo de tipo directo a través de la entrevista personal a profundidad para obtener información cualitativa del entrevistado o experto en la materia, siendo una forma no estructurada y directa de obtener información. De igual modo, en el Capítulo V, se ha realizado un análisis del Modelo de Cogestión, su evolución normativa, así como, de las herramientas digitales que se han desarrollado. Posteriormente, se ha realizado un análisis FODA de la Cogestión en Qali Warma, y de este modo se alcanza el Capítulo VI, en donde se hace referencia a la mejora al modelo de cogestión y su escalabilidad, para ello, se han identificado un conjunto de factores claves y además se ha desarrollado una hoja de ruta para su escalabilidad a otras entidades públicas y/o programas sociales. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones a manera de factores claves y hoja de ruta para una implementación de modelo de cogestión.

## **Capítulo II. Planteamiento del Problema**

### **2.1. Antecedentes**

En octubre de 2011, a través de la Ley N°29792 se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para cumplir con varias funciones, entre ellas gestionar, administrar y ejecutar la política, planes, programas y proyectos de su competencia y articular las actividades que desarrollan las distintas entidades a cargo de los programas sociales. Como ente rector de los programas sociales la Ley dispuso que se adscribieran los programas sociales: i) el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA); ii) el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES); iii) el Programa Nacional Cuna Más (PNCM), constituido sobre la base del Programa Nacional Wawa Wasi (PNWW); iv) el Programa de Apoyo Directo a los más Pobres (Juntos); y v) el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, constituido sobre la base del Programa Graciano. Mediante Decreto Supremo N° 002-2012-MIDIS, se declara en evaluación y reorganización los programas del MIDIS a fin de determinar su ajuste a los principios y valores.

Posteriormente, el MIDIS decidió extinguir el PRONAA mediante Decreto Supremo N° 007-2012-MIDIS del 31 de mayo de 2012. El plazo fijado al PRONAA para el cierre de sus prestaciones fue el 31 de diciembre del mismo año, en tanto el MIDIS procedió a reasignar algunas de las prestaciones del PRONAA a otras entidades públicas. En esa misma fecha, a través de Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, crean el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) con el propósito de brindar un servicio alimentario de calidad, adecuado a los hábitos de consumo locales, cogestionado con la comunidad, sostenible y saludable, para niños del nivel de educación inicial a partir de los tres años y del nivel de educación primaria de la Educación Básica en instituciones educativas públicas.

Parte de las funciones del PNAEQW son las de promover la intervención articulada y la promoción de la participación y cooperación de la comunidad educativa, las organizaciones sociales y el sector privado en la implementación de las modalidades de gestión. La modalidad de gestión según indica la ley son determinadas por las directivas que el Programa defina, mientras que mediante el Decreto Supremo N° 001-2013-MIDIS se define el modelo de cogestión para la provisión de bienes y servicios: el Modelo de cogestión es una estrategia de gestión basada en la corresponsabilidad, en la que el Estado y la comunidad organizada participan de manera coordinada y articulada en la ejecución de las prestaciones del PNCM y el PNAEQW, de acuerdo

con los lineamientos que para tal efecto establezca el MIDIS. Este modelo tiene por finalidad la promoción del desarrollo de capacidades en los actores de la comunidad y la participación empoderada de la población en la ejecución de las prestaciones de los referidos programas. (MIDIS, 2013a)

## 2.2. Formulación del problema

Qali Warma busca resolver el problema de “inadecuada ingesta de alimentos (en términos de calidad y cantidad) de los niños que asisten a las instituciones educativas públicas” (Alcázar, 2013) a diferencia del PRONAA que se centraba en la provisión de los alimentos, el PNAEQW busca la correcta ingesta del alimento, por lo que a través del enfoque de cogestión se busca involucrar a los diferentes actores para la planificación, la compra y la entrega efectiva de los alimentos a los niños en forma diaria previo al inicio de las clases escolares.

El programa de alimentación forma parte de la iniciativa intersectorial “Aprende Saludable” que busca generar oportunidades para el desarrollo de competencias y capacidades en estudiantes de la educación básica que les permita el ejercicio pleno de sus derechos ciudadanos. Este modelo de operación de Qali Warma, considera un modelo de cogestión que se traduce en la articulación de sector público, privado y la sociedad civil en la prestación del servicio alimentario a través del Comité de Compra y el Comité de Alimentación Escolar, tal como se indica en el Gráfico N° 01.

**Gráfico 1: Modelo Operacional Qali Warma**



Fuente: MIDIS

Desde la presente investigación, se busca validar si el modelo de cogestión, a través de los diferentes comités, ha sido el factor diferencial para la prestación del servicio de alimentación escolar no solo para el resultado del proceso sino aportando transparencia, una adecuada rendición de cuentas y el involucramiento de actores locales durante el proceso.

## **2.3. Preguntas de la investigación**

### **2.3.1. Pregunta general**

La incorporación del Modelo de Cogestión en los Programas de Alimentación Escolar desde el 2013 se realizó para incorporar a los actores locales /usuarios del sistema en el proceso de compra y alimentación (preparación de alimentos) con la finalidad de mejorar el servicio de alimentación y darle mayor transparencia al proceso de compra, planificación y entrega de alimentos.

¿El modelo de cogestión ha incorporado la participación ciudadana en los Comités de Compras y los Comités de Alimentación Escolar para garantizar, de forma progresiva, el servicio alimentario?

### **2.3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuánto aporta el modelo de cogestión en la transparencia y la rendición de cuentas sobre el Programa de Alimentación Escolar?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de un modelo de cogestión que involucre procesos de compra y prestación de un servicio determinado?
- ¿El modelo de cogestión es escalable hacia otras instituciones o programas sociales?

## **2.4. Objetivos de la investigación**

### **2.4.1. Objetivo general**

El objetivo de la investigación es evaluar la estrategia de operación del PNAEQW a través del modelo de cogestión y la incorporación de mecanismos de participación ciudadana para el logro del objetivo del programa de brindar alimentación nutritiva y pertinente a los estudiantes de instituciones públicas a nivel nacional.

#### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar las características del modelo de cogestión dentro del proceso de atención del servicio de alimentación
- Identificar los factores claves que impactan en la gestión (eficiente/ poco eficiente) del proceso de atención del servicio de alimentación
- Aportes del modelo de cogestión a la transparencia de información y rendición de cuentas.
- Identificar factores críticos en el desarrollo de la estrategia del modelo de cogestión que pudieran ser relevantes para el diseño de una intervención similar en otras instituciones públicas (escalabilidad).

#### **2.5. Justificación de la investigación**

Los programas de alimentación escolar buscan mejorar la función cognitiva de los niños más vulnerables y dentro de los quintiles de pobreza más alta. Es así como, Romero y otros, en el documento de trabajo Crónica de una reforma desconocida. Experiencia de implementación del PNAEQW menciona: el desayuno como comida principal, que debe aportar entre el 20 y el 25 por ciento de la energía total diaria. Muchos niños inician la jornada escolar sin tomar desayuno o con uno de cantidad insuficiente y calidad deficiente. Por tanto, no desayunar significa prolongar el tiempo en ayunas, lo que puede disminuir la capacidad de atención y resolución de problemas, e interferir en la interacción social. (Romero et al, 2016)

Comprender el problema de inseguridad alimentaria e involucrar a los diferentes actores para el logro del objetivo del programa de alimentación, fue uno de los elementos claves al momento de diseñar el PNAEQW y con ello el modelo de cogestión. Dentro de la dimensión de provisión de un bien o servicio público la operativización y forma de gestión para el cierre de brechas de un programa social entre otros elementos debe considerar: i) los términos de referencia del proceso de producción y entrega del servicio, es decir concatenar todos los eslabones de la cadena de producción y ii) los deberes y derechos de los agentes involucrados en la cadena de suministro, lo que no solo es involucrar actores sino asegurar la efectividad en la entrega adecuada del bien o servicio. (Vásquez, 2020).

Con el modelo de cogestión, se busca brindar un servicio de calidad, oportuna y que garantice la ingesta de alimentos, además de poder cubrir el 100 por ciento de la población escolar a través de

las diferentes modalidades como alimentación completa o desayunos escolares según la zona geográfica y el quintil de pobreza donde se ubica la institución educativa.

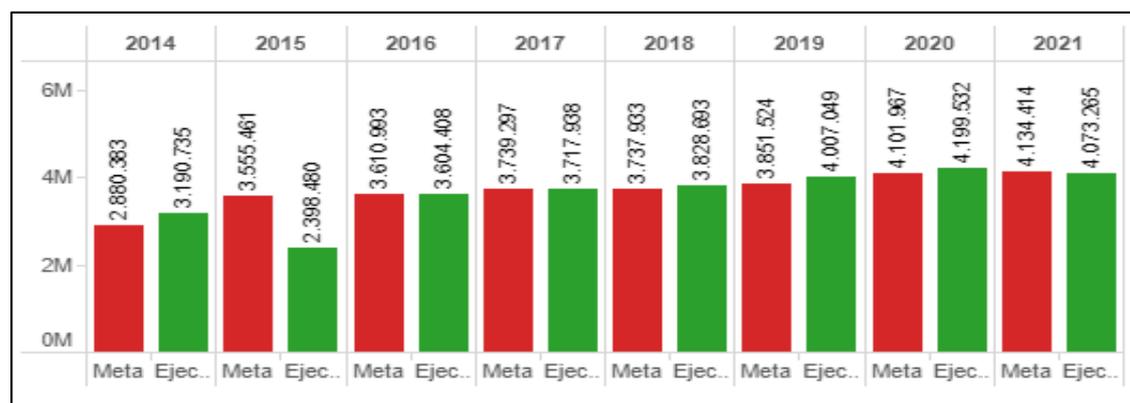
**Tabla 1: Indicadores sobre la gestión de Qali Warma de los últimos 8 años**

Rubro	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades Territoriales	25	27	27	27	27	27	27	27
Comités de Compra	111	112	116	116	116	116	116	116
Comités de Alimentación Escolar	43,667	63,124			63,285	63,476	0	64,556
Usuarios	278,1805	319,0735	3,537.499		3,736,005	3,844,157	4,007,049	4,194,062
IIEE	47,803	57,667	60,532		63,285	63,313		64,556
Casos de alerta					922			
Asistencias técnicas					639			
Participantes de las asistencias					10,173			
Casos DQR (denuncias)				448	491		1,538	
Nivel de satisfacción de proveedores				0	63.75%			
Compras adjudicadas								
Ítems								
N° IIEE	44,172	59,887		60,682	63,285		60,416	
Usuarios		3,418,589		3,581,774	3,739,297		3,847,164	
% Avance por IIEE	92,40%	92,20%		98,60%	100%		93,54%	
% Avance por usuario	94,20%	88,60%		99,20%	100%		95,83%	

Fuente: Indicadores de gestión reportados en las memorias institucionales 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019. Elaboración propia

Para comprender mejor los resultados del PNAEQW, se consultaron las memorias institucionales desde el año 2013 hasta el 2020. Como se observa en la Tabla N° 1, no se cuenta con información completa y estandarizada en todos los años, pues no en todos los años se reportan los mismos indicadores, como el nivel de satisfacción de proveedores, capacitaciones o denuncias. Aquellos indicadores con mayor continuidad son los relacionados la cobertura del servicio, donde progresivamente se han ido incorporando mayores instituciones educativas, mayor cantidad de usuarios y con en ello un incremento principalmente en los Comités de Alimentación Escolar. El incremento en la cobertura del servicio y el nivel de presupuesto ejecutado se visualiza en la Tabla N° 2 donde se observa que la cobertura del servicio (usuarios atendidos) entre el 2014 y 2021 se incrementó en un 43%, mientras que la ejecución presupuestal en 27.6%.

**Tabla 2: Número de niños por el Programa Qali Warma – Meta vs Ejecución**



Fuente: MIDIS.

Desde la investigación, pretendemos analizar el modelo de cogestión como un elemento potenciador en el PNAEQW para el logro de la provisión del servicio de alimentación escolar con calidad, oportunidad y transparencia. En adición, consideramos que el modelo de cogestión puede ser escalado a procesos misionales para la provisión de bienes y servicios de otros programas sociales o de instituciones de gobierno, para lo cual pretendemos identificar las características que hacen posible la implementación de un modelo de cogestión y la hoja de ruta que se debe seguir para su implementación.

## **2.6. Alcances**

El PNAEQW tiene alcance nacional, las decisiones que se toman tiene incidencia directa sobre las 27 Unidades Territoriales (UT) a lo largo y ancho del territorio nacional, de las cuales se desprenden 116 Comités de Compras. Además de los 64,556 Comités de Alimentación Escolar (CAE) que se encuentran en las Instituciones Educativas (IIEE).

La presente investigación no se focaliza particularmente en alguna unidad territorial o comité, sino en el modelo de cogestión que rige el funcionamiento del proceso de alimentación escolar en general para el PNAEQW desde su creación en 2013. Adicionalmente, el programa en los últimos dos años (2020 y 2021) se ha visto afectado en la modalidad de entrega de los alimentos pues debido a las restricciones impuestas para evitar la propagación del COVID-19 no se han retomado las clases escolares presenciales, en ese sentido, la investigación no considera las operaciones de esos años.

Además, la presente investigación no evalúa la eficiencia del PNAEQW, tampoco su pertinencia y menos su alcance; solo se está evaluando el modelo de cogestión que utiliza para su implementación y operación diaria. Finalmente, el alcance principal de la investigación será evaluar su escalabilidad en base a entrevistas a profundidad a un conjunto de expertos en programas sociales, quienes en base a su experiencia nos darán sus apreciaciones de lo bueno y malo de la cogestión.

## **Capítulo III. Marco Conceptual**

### **3.1. Marco Histórico**

El origen de los principales programas sociales de asistencia y desarrollo referidos y/o vinculados a la asistencia alimentaria se remonta al denominado Plan Marshall o European Recovery Program (ERP).

De acuerdo con Hogan (1989), el Plan Marshall, que oficialmente fue llamado ERP, fue una iniciativa de Estados Unidos para ayudar a Europa Occidental, en la que los estadounidenses dieron ayudas económicas por valor de unos 12 mil millones de dólares de la época para la reconstrucción de aquellos países de Europa devastados tras la Segunda Guerra Mundial. El plan estuvo en funcionamiento durante cuatro años desde 1948. Los objetivos de Estados Unidos eran reconstruir aquellas zonas destruidas por la guerra, eliminar barreras al comercio, modernizar la industria europea y hacer próspero de nuevo al continente; todos estos objetivos estaban destinados a evitar la propagación del comunismo, que tenía una gran y creciente influencia en la Europa de posguerra.

Los programas mundiales de alimentación toman como base el Plan Marshall considerando la necesidad de los países de asumir un rol activo y fortaleciendo instituciones para la planificación, administración y logística de la distribución de alimentos. Este concepto de “operador logístico” para la distribución de alimentos, ha ido migrando en la medida que se ha focalizado la asistencia a programas de alimentación escolar, donde se hace necesaria no solo la distribución sino el consumo para el logro de metas superiores como la restitución de derechos sociales, en especial al derecho a la alimentación adecuada.

A nivel nacional los programas precursores de Qali Warma, y del modelo de cogestión, son el Programa Vaso de Leche (PVL) y los comedores populares, ambos de asistencia social alimentaria que involucra a actores de la sociedad civil como clubes de madres en el servicio de brindar alimentación a niños, adultos mayores o poblaciones vulnerables.

Con la Ley de Creación del MIDIS se adscribieron al ministerio cinco programas sociales entre ellos el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), el cual, luego de un proceso de evaluación, en 2012 se decide extinguir el programa y reasignar sus funciones a otras

instituciones. Del total de prestaciones que realizaba el PRONAA, el subprograma de nutrición pre-escolar y escolar del Programa Integral de Nutrición (PIN) es encargado al PNAEQW.

Es de considerar que, a través de Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, se crea el PNAEQW con el propósito de brindar un servicio alimentario de calidad, adecuado a los hábitos de consumo locales, cogestionado con la comunidad, sostenible y saludable, para niñas y niños del nivel de educación inicial a partir de los tres años y del nivel de educación primaria de la Educación Básica en instituciones educativas públicas.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF,2020) indica que el Programa Alimentario Escolar (PAE), consiste en el suministro organizado de un complemento nutricional con alimentos inocuos, a los niños, niñas y adolescentes matriculados en el sistema educativo público, y el desarrollo de un conjunto de acciones alimentarias, nutricionales, de salud y de formación, que contribuyen a mejorar el desempeño de los escolares y apoyar su vinculación y permanencia en el sistema educativo.

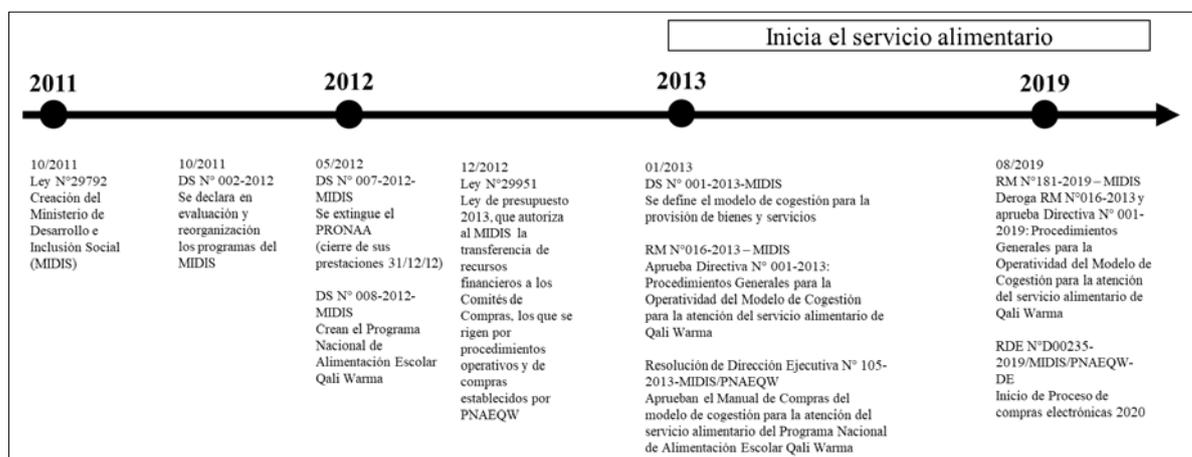
De acuerdo con la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021), la experiencia brasileña del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) a lo largo de más de sesenta años ha sido reconocida, en especial por los países en desarrollo, como una referencia de programa sostenible, de calidad y de avances y retos, lo que posibilita ofrecer soporte necesario a los países de América Latina y el Caribe. Los aprendizajes brasileños en alimentación escolar fueron construidos a partir de algunos elementos fundamentales como cobertura de la atención; sistematización y continuidad de oferta; calidad de los alimentos ofrecidos en la escuela; amplio reglamento del programa; recomendaciones nutricionales; control social; adquisición de alimentos de la agricultura familiar; construcción de sistemas presenciales y virtuales de acompañamiento; monitoreo y evaluación; gestión descentralizada; mecanismos y herramientas de educación nutricional por medio de huertos escolares, entre otros. El alcance de su ejecución colaborativa cuenta con la participación de 5.570 municipios y 27 estados, asistiendo a 43 millones de estudiantes/día en los 200 días lectivos.

### **3.2. Marco Normativo**

El marco normativo que afecta a Qali Warma inicia con la creación del MIDIS a la cual se le adscriben los programas sociales, entre ellos el encargado de la alimentación escolar que crea el PNAEQW, cuya ley de creación incluye el modelo de gestión para brindar el proceso de

alimentación escolar, lo cual implica la participación de miembros de la sociedad civil a través de los Comités de Compras y Comités de Alimentación Escolar. En los últimos años, se han realizado algunas modificaciones al esquema de compras, pero siempre manteniendo la cogestión, tal como se muestra en el Gráfico N° 2.

**Gráfico 2: Línea de tiempo del Modelo de Cogestión desde la creación de Qali Warma**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Marco teórico

#### 3.3.1. Gestión por Procesos

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) es el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública enfocado, entre otros, en implementar la gestión por procesos en todas las entidades del Estado. La gestión por procesos debe asegurar que se generen resultados positivos para el ciudadano, que satisfagan sus expectativas y necesidades.

La SGP define a la Gestión por Proceso en el Literal g) del artículo 7° del DS N° 123-2018-PCM.: Tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares. Las entidades públicas disponen de

herramientas de gestión de la calidad y toman acciones con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia (PCM, 2018).

### **3.3.2. Gobierno Abierto**

El gobierno abierto es una nueva forma de gestión que debe insertarse en la gestión por procesos, la SGP de la PCM la define como: El Gobierno Abierto es un modelo de gobernanza que promueve la transparencia y acceso a la información, participación ciudadana, rendición de cuentas e integridad, buscando incluir las necesidades y expectativas de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones de la administración pública, la formulación e implementación de políticas públicas y la mejora de la calidad de la provisión de bienes, servicios y regulaciones, para fortalecer la democracia, legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo. (PCM, 2021)

La confianza es un eje central del gobierno abierto, tal como lo indica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la confianza entre las instituciones y el ciudadano y viceversa “con colaborar y compartir”. De forma complementaria, la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) de Naciones Unidas ha definido cuatro principios fundamentales del gobierno abierto: transparencia y acceso a la información, participación ciudadana, rendición de cuentas e innovación y tecnología.

La Ley 19/2013 de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno de España, más que principios, prioriza valores del buen gobierno, donde adicionalmente a los principios AGA, agrega integridad, imparcialidad, efectividad y coherencia.

La participación ciudadana es considerada uno de los ejes centrales del gobierno abierto, según CEPAL (2018), que además resalta que la participación ciudadana va más allá del derecho a voto, sino que, de participar en espacio público para la toma de decisiones, donde el Estado es responsable de administrar los asuntos de interés público y no su dueño.

### **3.3.3. Modelo de Cogestión**

La cogestión es una práctica derivada del inglés *co-determination* y el alemán *Mitbestimmung*, que según McGaughey (2016) se trata del modelo de gestión que involucra a los empleados en la toma de decisiones y gestión de las empresas es una práctica en la cual los empleados tienen un

papel fundamental en la dirección y gestión de la empresa. Las primeras leyes sobre cogestión aparecieron en Alemania, donde desde 1951, una ley obliga a que toda empresa de más de mil empleados cuente con una representación de los trabajadores en la dirección.

El concepto de cogestión aplicado a la administración pública ha sido utilizado para establecer y entender mecanismos de gestión orientados hacia la conservación de áreas protegidas, donde es necesario definir y distribuir principalmente entre las comunidades locales y el Estado las responsabilidades, derechos y deberes con un enfoque descentralizado (World Bank, 1999). En esa misma línea, Borrini-Feyerabend et al. (2001) define la cogestión como “manejo conjunto” que es la situación en la cual dos o más actores sociales negocian, definen y garantizan entre sí una forma justa de distribuir funciones, derechos y responsabilidades; adicional destaca cuatro componentes interrelacionados: contexto, proceso, planes y organizaciones. Singleton (1998) agrega al concepto de cogestión la necesidad de rendición de cuentas y la combinación de las fortalezas y mitigación de las debilidades en la asignación de responsabilidades.

Espiquián (2018) resalta la cogestión como un proceso continuo de resolución de problemas, donde se debe destacar es que el reparto de poder se realiza focalizando el resultado esperado. Asimismo, analiza aquellas condiciones especiales de la cogestión frente a otras maneras de manejar problemas: (i) asignación de tareas de acuerdo con las habilidades y conocimientos de los actores, (ii) intercambio de recursos entre los grupos locales, (iii) generación de vínculos entre diferentes niveles que de otros modos no podrían estar conectadas, (iv) reducción de los costos de transacción, (v) reparto de riesgos entre las partes involucradas y (vi) mecanismos de resolución de conflictos para compartir el poder.

Cuando nos referimos a la provisión de servicios sociales, los diferentes modelos de gestión pueden estructurarse en función al tipo de relación con los grupos de interés. Es así como Juaneda (2009) indica que existen organizaciones “autosuficientes” para el proceso de producción del servicio como entidades que para ser más eficientes y eficaces involucran en menor o mayor forma a los grupos de interés. De esta manera existe cogestión cuando “el usuario puede intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten y éstas son consideradas por la organización y se le asignan responsabilidades”.

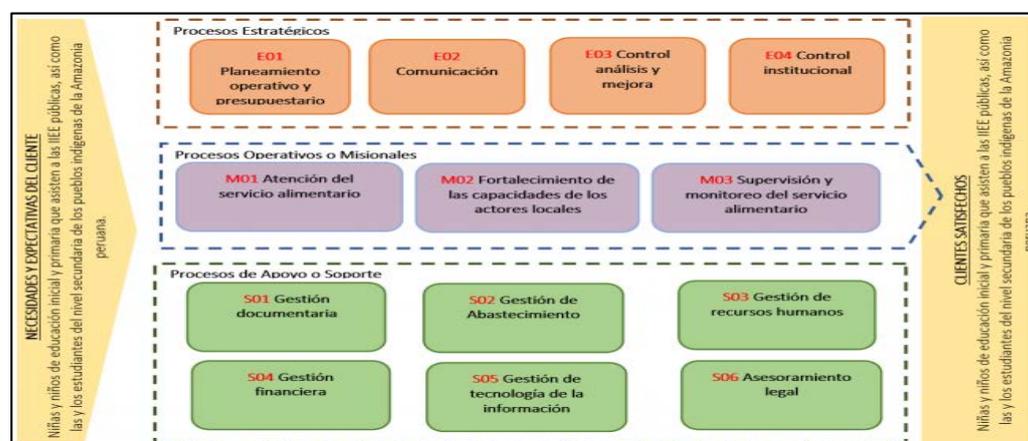
### 3.3.4. Qali Warma y el Modelo de Cogestión

Para el caso particular de PNAEQW, desde su creación, se señala que operará para bajo un modelo de cogestión que a través de la Resolución Ministerial N° 181-2019-MIDIS, indica que el modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario se desarrolla en tres fases<sup>1</sup>:

- Fase de Planificación del Menú Escolar: proceso que realiza el PNAEQW orientado a determinar los alimentos y su programación para la prestación del servicio alimentario, según los criterios técnicos que previamente han aprobado.
- Fase de Compra y Ejecución Contractual: proceso que 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 las disposiciones establecidas en los documentos normativos y en el Manual del Proceso de Compras que apruebe el PNAEQW.
- Fase de Gestión de la Prestación del Servicio Alimentario: proceso a cargo del Comité de Alimentación Escolar, para la gestión y vigilancia de la prestación del servicio alimentario en la institución educativa pública atendida por el PNAEQW.

Las fases se condicen con los tres procesos operativos / misionales del PNAEQW. El mapa de procesos definido en el manual de operación del PNAEQW<sup>2</sup>, representa el conjunto de actividades que la organización necesita desarrollar para cumplir sus obligaciones: asimismo, refleja el alineamiento de las acciones del Programa hacia los objetivos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

**Gráfico 3: Mapa de Procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma**



Fuente: Manual de Operaciones del PNAEQW, aprobado con R.M N° 283-2017-MIDIS

<sup>1</sup> RM N°016-2013- MIDIS Aprueba Directiva N° 001-2013: Procedimientos Generales para la Operatividad del Modelo de Cogestión para la atención del servicio alimentario de Qali Warma

<sup>2</sup> RM N°283-2017-MIDIS

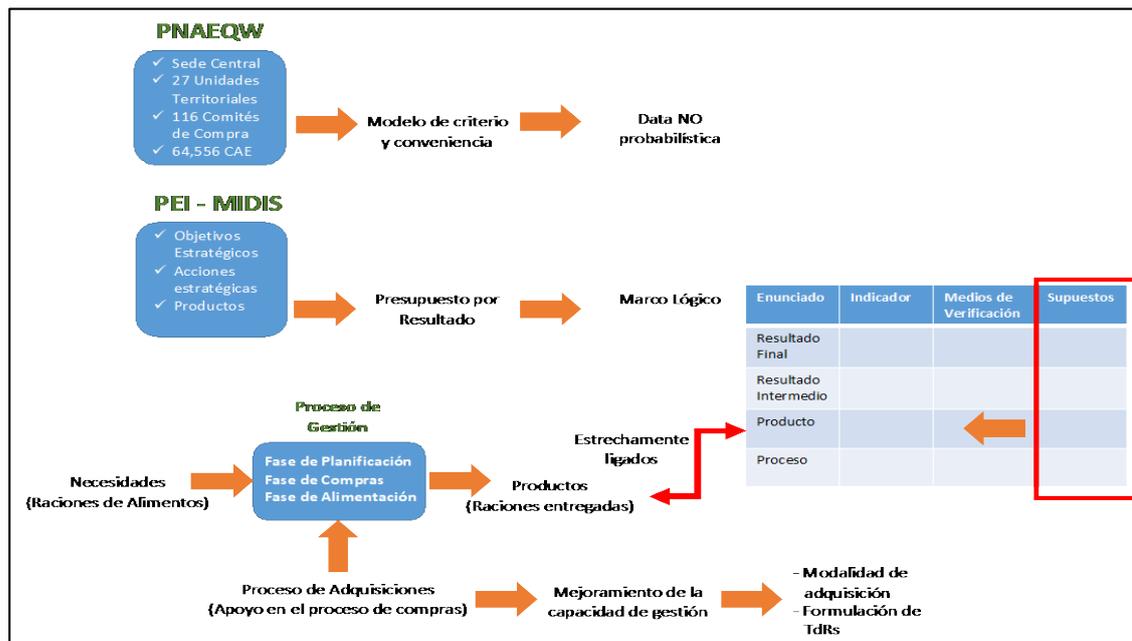
### 3.4. Marco conceptual

El modelo de cogestión es el mecanismo utilizado como parte de gestión del proceso misional de alimentación escolar del PNAEQW, entre otros, la cogestión aporta al modelo de gobernanza en el que se basa el gobierno abierto, pues la cogestión solo existe con la participación de la ciudadanía.

La misión del MIDIS es la de mejorar la calidad de vida de la población promoviendo el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el desarrollo de capacidades de manera articulada para la población en situación de pobreza o pobreza extrema, con integridad y transparencia en la gestión<sup>3</sup>.

A través del PNAEQW se contribuye con el logro del objetivo específico de “mejorar las condiciones para el desarrollo en la primera infancia, la niñez y adolescencia”. El programa, como se detalla en el Anexo N°01 Organigrama de Qali Warma, está conformado por la dirección ejecutiva y 27 Unidades Territoriales (UT), a lo largo y ancho del territorio nacional, de las cuales se desprenden 116 Comités de Compras y 64,556 Comités de Alimentación Escolar (CAE) que asisten a un número similar de Instituciones Educativas (IIEE).

**Gráfico 4: Modelo Conceptual de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup> PEI MIDIS 2020-2022

Como se muestra en el Gráfico N° 04, el Plan Estratégico Institucional del MIDIS que identifica los objetivos estratégicos, acciones estratégicas y los productos vinculados con el PNAEQW.

Los productos a su vez forman parte del Presupuesto por Resultados (PpR) del sector, el mismo que se sustenta en la Metodología del Marco Lógico (MML). A partir de este punto, en forma particular se analiza la gestión por procesos del PNAQW, cuyo producto es el servicio alimentario durante todos los días del año escolar para los niños. El proceso de prestación del servicio se realiza a través de tres procesos productivos: atención del servicio alimentario, fortalecimiento de capacidades y supervisión y monitoreo del servicio, que en concordancia con las funciones del programa debe brindarse a través de los distintos actores locales como la comunidad educativa, sector privado y gobiernos locales.

El Modelo de Cogestión del PNAEQW permite el mejoramiento de su capacidad de gestión, con la finalidad de cumplir con la competencia de la alimentación escolar con la participación de los distintos actores locales, coadyuvando la función de los padres de familia. La cogestión se realiza en tres fases: planificación del menú, compras y ejecución contractual y gestión del servicio alimentario a través de los comités de compras y comités de alimentación escolar donde participan padres de familia, autoridad del gobierno local, representantes del sector salud y de las instituciones educativas. El modelo de cogestión promueve la participación ciudadana para incluir las necesidades y expectativas de ciudadanos en el servicio de alimentación escolar, para promover la transparencia y el acceso a la información, es decir, todos aspectos del modelo de gobernanza del gobierno abierto.

## **Capítulo IV. Metodología de la Investigación**

### **4.1. Escenario de estudio**

El escenario de estudio es el Modelo de Cogestión bajo el cual se brinda el servicio de alimentación escolar a niños en edad escolar, de las zonas urbanas y rurales, en costa, sierra y selva, a través del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAQW).

### **4.2. Tipo de investigación**

La presente investigación utilizará el método cualitativo de tipo directo a través de la entrevista personal<sup>4</sup>, toda vez que “Las entrevistas en profundidad producen un intercambio libre de información —que muchas veces no es posible en las sesiones de grupo— debido a que no existe la presión social para coincidir con la respuesta grupal. La duración de la entrevista, junto con los costos elevados, implica que el número de entrevistas en profundidad en un proyecto será bajo”. (Malhotra, 2020)

### **4.3. Diseño de la investigación**

Será del tipo exploratoria y cualitativa. La información requerida está sólo vagamente definida y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado (Malhotra, 2020).

### **4.4. Objeto de estudio**

El objeto de estudio será recoger información para comprender la operatividad del Modelo de Cogestión dentro de Qali Warma, con la finalidad de identificar los factores de éxito y la capacidad de escalabilidad a otros programas sociales y/o entidades públicas.

### **4.5. Técnica de investigación**

Las técnicas utilizadas para obtener los datos para la investigación son el análisis documental y las entrevistas.

---

<sup>4</sup> “Una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema”. (Malhotra, 2020)

- **Análisis documental**, los datos secundarios pueden ayudar a identificar el problema, definir mejor el problema, responder ciertas preguntas de investigación e interpretar datos primarios para obtener más conocimientos (Malhotra, 2020). El análisis documental se desarrolla rastreando los documentos existentes, seleccionando aquellos pertinentes con el objeto del estudio, extraer los elementos de análisis que aporten al estudio y finalmente realizar un cruce y comparación de los contenidos desarrollados y los documentos seleccionados (Quintana, 2006).
- **Entrevistas a profundidad**, es otro método para obtener información cualitativa del entrevistado o experto en la materia. Es una forma no estructurada y directa de obtener información mediante la cual se interroga (entrevista) a una sola persona con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes respecto a un tema (Malhotra, 2020). Para la presente investigación la búsqueda de entrevistados se realizará por conveniencia y sobre la base de un cuestionario con preguntas abiertas que nos permitan explorar las características y bondades del modelo de cogestión.

Dadas esas características del proceso de investigación, los hallazgos de la investigación exploratoria deberían considerarse como tentativos o como aportaciones que deben seguir investigándose.

La búsqueda de entrevistados se realizó por conveniencia y sobre la base de un cuestionario con preguntas abiertas según el Anexo N° 02. Para la búsqueda de entrevistados se consideró a personal que sea o haya sido alto funcionario del MIDIS y de PNAEQW, sobre todo durante la fase de diseño de este bajo el modelo de cogestión. En este sentido, se entrevistaron a seis expertos:

- **Fredy Hinojosa Angulo**, actual Director Ejecutivo del PNAEQW; además, ha sido Director Ejecutivo del PRONAA y de COFOPRI.
- **Paola Bustamante Suarez**, ha sido la última Directora Ejecutiva del PRONAA (fue quien lo cerró); además ha sido ministra del MIDIS.
- **Carolina Trivelli Ávila**, ha sido ministra del MIDIS (fue quién creo Qali Warma); además, es especialista en temas de pobreza, políticas sociales y desarrollo rural.
- **Guiselle Romero Lora**, fue la primera Directora Ejecutiva del Programa Qali Warma; además, es especialista en gestión y políticas públicas, en temas de modernización del Estado; simplificación administrativa e identificación de barreras burocráticas para la inversión;

- **Edgar Vera Diaz**, actual Jefe de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del PNAEQW; además, tiene experiencia en formulación, gestión y monitoreo de proyectos sociales.
- **Jorge Fernandez Iraola**, ha sido Director Ejecutivo del Programa Nacional Cuna Más (PNCM); además, tiene experiencia en la formulación, implementación, gestión, monitoreo supervisión y evaluación de proyectos sociales, de desarrollo de capacidades o educativos.

Dadas esas características del proceso de investigación, los hallazgos son de tipo exploratorio y deberían considerarse como tentativos o como aportaciones que debe continuar investigándose.

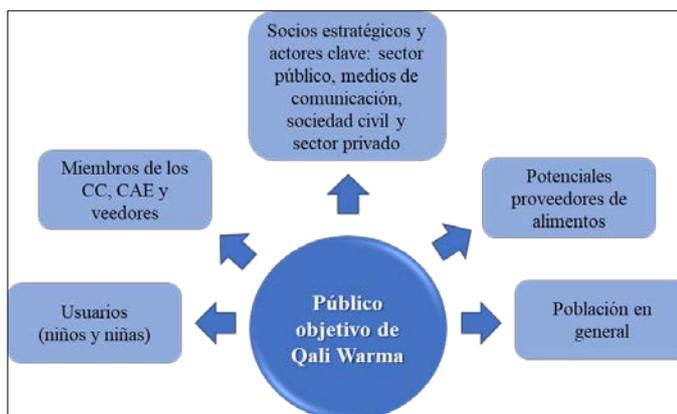
## Capítulo V. Análisis del Modelo de Cogestión

### 5.1. Introducción del Modelo de Cogestión en el Programa

Los programas sociales en el Perú previos a la creación del MIDIS, contaban con estructuras y procedimientos diferentes para atender los objetivos de su creación y aquellos que con el tiempo fueron incorporados. Tal era el caso del PRONAA que no solo se encargaba de brindar la alimentación escolar, sino la atención de alimentos para niños menores de 3 años, bienes y servicios para los casos de emergencias, para el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), entre otros.

Con la creación del MIDIS, se le transfieren todos los programas sociales existentes, los cuales por un periodo de 6 meses entran en proceso de evaluación y rediseño. Durante el proceso de revisión del PRONAA se encontraron varios problemas tales como normas que incentivaban la adquisición de determinados productos, la calidad de alimentos finales que los niños recibían, la capacidad para la logística de los procesos, la relación con los usuarios finales además de una serie de acusaciones de corrupción. Ello llevó a que se tomará la decisión política de cancelar el PRONAA y crear Qali Warma con la finalidad de acotar el alcance colocando al niño en edad escolar como beneficiario principal, como se muestra el Gráfico N°05, y centro del servicio, con procesos transparentes para lo cual se requería involucrar mecanismos de participación ciudadana.

**Gráfico 5: Público objetivo del Programa**

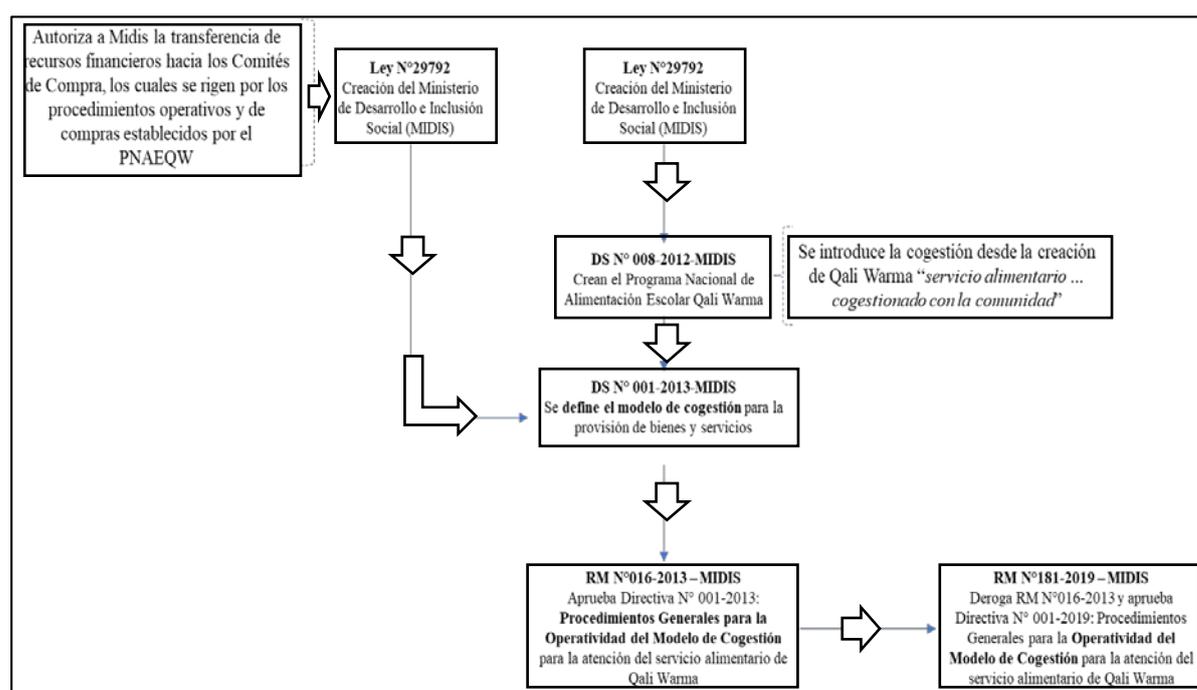


Fuente: Romero, 2016.

En el año 2012 se crea el Qali Warma para que inicie la prestación del servicio a partir del año escolar 2013, mediante decretos supremos, resoluciones ministeriales y directivas, como se muestra en el Gráfico N° 06, todo ello para definir lineamientos del programa, del servicio, de su

operación y financiamiento. El PNAEQW está alineado con el eje temático de seguridad alimentaria y nutrición alimentación de la Política de Estado (Acuerdo Nacional) y de las políticas generales de gobierno como se muestra en el Anexo N°03 Alineamiento general del PNAEQW con las políticas y planes nacionales, sectoriales e institucionales. Para la creación de Qali Warma se consideró un análisis multidimensional del programa social, colocando al niño en edad escolar en el centro del servicio alimentario y en función a ello identificar al público objetivo y actores del programa. Se colocó al niño en edad escolar en el centro del servicio alimentario y en función a ello se definió el público objetivo del programa.

**Gráfico 6: Normas Asociadas al Modelo de Cogestión**



Fuente: Elaboración propia

En la concepción original del programa se colocó al niño al centro de atención como parte de la iniciativa intersectorial entre Educación, Salud y Desarrollo e Inclusión Social<sup>5</sup>, pues un niño “desayunado” tendrá una mayor probabilidad de atender al docente<sup>6</sup> y así desarrollar sus capacidades.

Al respecto, uno de los entrevistados señaló lo siguiente: “En el mundo, quienes manejan los programas de alimentación escolar principalmente son los Ministerios de Educación (MINEDU),

<sup>5</sup> Ley N°30061

<sup>6</sup> La presencia de glucosa en la sangre promueve el buen desarrollo cognitivo de las personas; además de incrementar la capacidad de atención y de memoria (Korol et al, 1998)

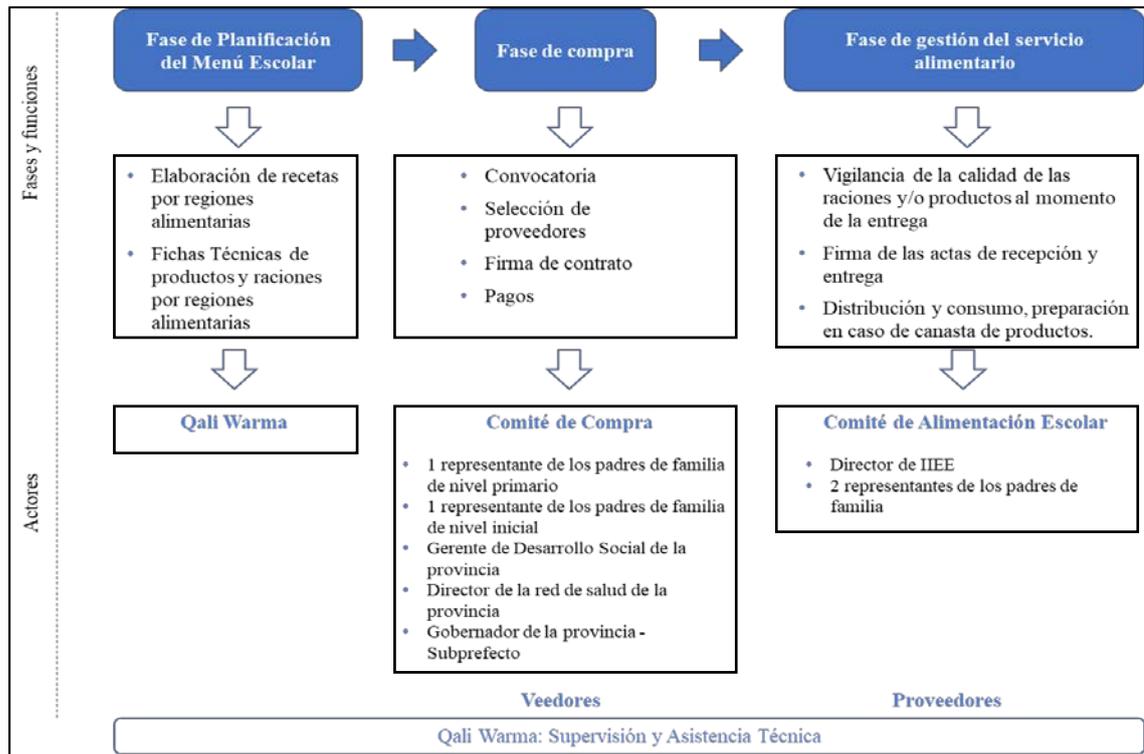
y en Perú el programa de alimentación escolar se encargó al MIDIS porque la capacidad operativa del MINEDU estaba focalizada en la atención de otros problemas del sector, por esa razón, se creó Qali Warma con miras a que en algún momento de la historia pase la alimentación escolar al sector educación” (P. Bustamante, comunicación personal, 28 de septiembre 2021).

Asimismo, en la concepción original del Programa que se denominó Aprende Saludable, se tuvo lo siguiente: es el niño el que se constituye en el centro de atención del estado ya que al MINEDU le interesa que los alumnos atiendan a sus docentes y para ello, deben encontrarse bien nutridos [sic] y Qali Warma se encarga de llevarles el alimento. En el mundo, quienes manejan los programas de alimentación escolar principalmente son los Ministerios de Educación, y en Perú el programa de alimentación escolar se puso en el MIDIS solo porque Educación tenía un montón de problemas, por esa razón, se creó Qali Warma en inclusión social con miras a que en algún momento de la historia pase la alimentación escolar al sector educación. (P. Bustamante, comunicación personal, 28 de septiembre 2021).

## **5.2. Modelo de Cogestión: Comité de Compra / Comité de Alimentación Escolar**

El Modelo de Cogestión está planteado en tres fases para el logro de resultados del proceso operativo de atención de alimentación escolar involucrando a los diferentes actores y grupos de interés, quienes asumen un rol activo, con deberes y responsabilidades dentro del proceso. La participación de los actores permite una apropiación del servicio alimentario y transparentar un proceso tan crítico como la compra y provisión de alimentos. A nivel central de PNAEQW se establecen los procedimientos y directivas para la identificación de insumos a adquirir, el proceso de compra y la conformación y operación de los comités de alimentación escolar. Del lado de la prestación del servicio se cuenta con el Comité de Compra (CC), quien dirige el proceso (selección, ejecución contractual y pago) y del Comité de Alimentación Escolar (CAE), ya directamente vinculado a la recepción, conformidad y entrega de alimentos a los beneficiarios directos. De este modo, el Gráfico N° 7 muestra en resumen los diferentes actores involucrados en los procesos operativos y las responsabilidades y funciones que asumen.

**Gráfico 7: Actores, Fases y Funciones del Modelo de Qali Warma**



Fuente: PNAEQW

Por otro lado, cualquier proceso de Cogestión es un proceso importante porque la participación de la comunidad a través de diferentes formas de los actores políticos, de los actores comunales, de los padres de familia, te permite tener más ojos frente a los procesos que se están llevando adelante. Al respecto, uno de los entrevistados señaló lo siguiente: el Modelo de Cogestión no es otra cosa que un modelo participativo, un modelo de participación ciudadana. En cualquier modelo de cogestión con participación de la población tienes que estar claro quién es responsable de que. Si tú le quitas al modelo de cogestión el Comité de Alimentación escolar que es el que se debe regir por el reglamento del buen inicio del año escolar o la norma del buen inicio del año escolar te estas volando la cogestión porque te queda solamente Qali Warma y los comités de compras a nivel local. P. Bustamante (comunicación personal, 28 de septiembre 2021) afirma que la cogestión cierra el círculo con el Comité de Alimentación Escolar, sin Comité de Alimentación Escolar no hay cogestión.

Asimismo, F. Hinojoza (comunicación personal, 07 de Julio 2021) señaló que través de la cogestión hacemos que los actores se involucren, lo que consecuentemente genera responsabilidades compartidas. Cada uno asume la parte de responsabilidad que le toca, por allí lo positivo de la cogestión. En ese sentido, el modelo de cogestión en el PNAEQW no puede

hacer partícipe al usuario del servicio por ser un niño en edad escolar, pero lo hace a través de la participación de los padres en el Comité de Alimentación escolar para gestionar la alimentación y a través del Comité de Compra para la compra propiamente dicha. Además, de la participación, el Modelo de Cogestión promueve la transparencia y la rendición de cuentas, no sólo a través de las diferentes instancias de veedurías sino apoyados en herramientas digitales que serán desarrolladas en el siguiente acápite.

### **5.3. Evolución del proceso – Modelo de Cogestión**

#### **5.3.1. Directivas del Programa**

Los documentos normativos enmarcados con el modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario que aplica el programa en las tres fases: Planificación del Menú Escolar, Compra y Ejecución Contractual, y, Gestión de la Prestación del Servicio Alimentario; se encuentran detallados en el Anexo N° 04: Relación de Normas Qali Warma. A continuación, se presentarán aquellos cambios normativos que impactan directamente en el Modelo de Cogestión.

Es preciso mencionar que las principales diferencias entre las versiones de los documentos normativos se encuentran en la actualización anual de los mismos que se sustenta con la aprobación de la Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000289-2019-MIDIS/PNAEQW-DE de fecha 04 de octubre 2019 que aprueba la Directiva para la Formulación, Modificación y Aprobación de documentos normativos del PNAEQW, donde, en el numeral 8.5.2 indica que el órgano proponente revisa cada año los documentos normativos aprobados, con el fin de verificar su vigencia; sin perjuicio de ello, puede sustentar y solicitar la actualización cuando lo considere necesario.

Las modificaciones se enmarcan en la Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000145-2020-MIDIS/PNAEQW-DE, de fecha 24 de abril 2020 donde se dispone de manera excepcional, que en tanto dure el Estado de Emergencia Sanitaria decretado por el Gobierno Central a consecuencia del brote del COVID-19, las modificaciones a los documentos normativos que propongan las unidades de línea, sean aprobadas mediante Resolución de Dirección Ejecutiva, previo sustento técnico de la unidad proponente y opiniones favorables de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y de la Unidad de Asesoría Jurídica, sin que ello conlleve a la generación de una nueva versión de los mismos; asimismo, en un plazo no mayor a ciento ochenta (180) días calendario culminado el Estado de Emergencia, las Unidades proponentes deberán

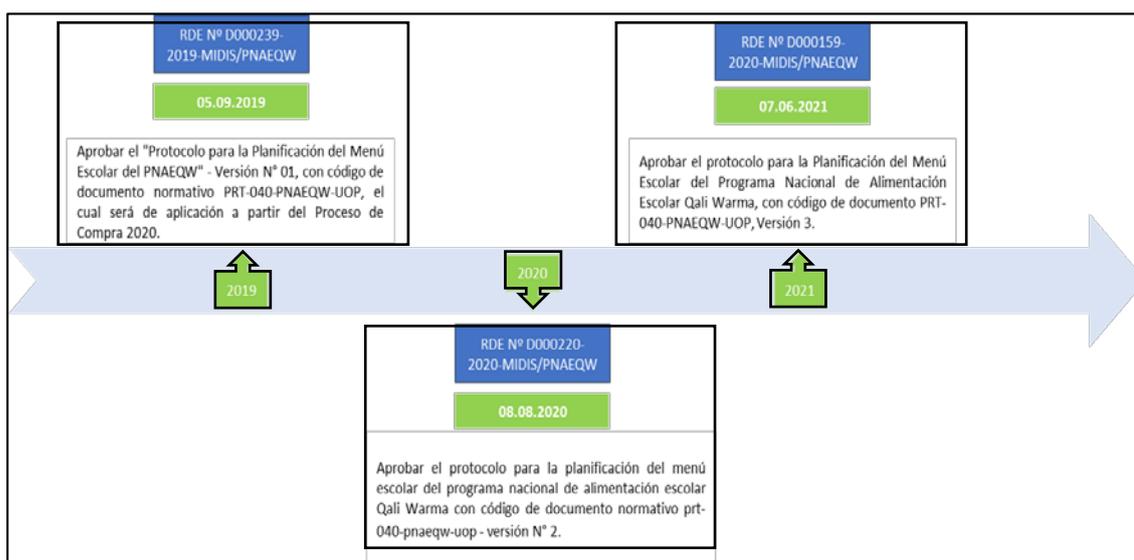
formular la nueva versión del documento normativo en los cuales se incluya las modificaciones aprobadas con la finalidad de mantener la transparencia y trazabilidad de dichos documentos normativos.

- Documentos normativos que enmarcan la operatividad del Modelo de Cogestión desde el MIDIS:
  - Decreto Supremo N° 001-2013-MIDIS: de fecha 05 de enero 2013 donde se establecen disposiciones generales para la transferencia de recursos financieros a los comités u organizaciones que se constituyan para proveer los bienes y servicios del PNAEQW, de acuerdo con el modelo de cogestión.
  - Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS, de fecha 21 de enero 2013 que aprueba la Directiva N° 001-2013-MIDIS donde se establecen los procedimientos generales para la operatividad del Modelo de Cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW; su primera modificación fue sobre el literal e) del numeral 6.1.10 Funciones y responsabilidades del Comité de Compra, y el numeral 6.5 Transferencia de recursos financieros de la Directiva con la Resolución Ministerial N° 264-2013-MIDIS. Posteriormente, con fecha 21 de noviembre del 2016 se emitió la Resolución Ministerial N° 276-2016-MIDIS, donde se modifica la directiva en mención específicamente sobre el literal e) del numeral 6.4.4 del proceso de compra precisando que no se permite la cesión de posición contractual ni la subcontratación de la prestación a cargo del proveedor, excepto la subcontratación de los servicios logísticos de almacenaje y de transporte de alimentos, además de que en casos de subcontratación, el proveedor mantiene la responsabilidad por la ejecución total del contrato ante el Comité de Compra.
  - Resolución Ministerial N° 181-2019-MIDIS de fecha 12 de agosto 2019 se aprueba la Directiva N° 002-2019-MIDIS que regula los Procedimientos Generales de Compras, de Rendición de Cuentas y otras disposiciones para la operatividad del Modelo de Cogestión del PNAEQW para la prestación del servicio alimentario. Es preciso mencionar que la presente directiva tiene como antecedente a la Directiva N° 001-2013-MIDIS y sus modificaciones.
  
- Documentos normativos de la Fase de Planificación del Menú Escolar (Gráfico N° 08)
  - Protocolo para la Planificación del Menú Escolar del PNAEQW: elaborado por la Unidad de Organización de las Prestaciones para orientar la planificación de un menú

escolar nutritivo, inocuo, accesible, agradable, diversificado y con pertinencia cultural. El protocolo se implementó a partir del 05 de setiembre 2019.

- El 08 de agosto del 2020 se efectuó la segunda versión con finalidad de adecuar el protocolo con la Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000145-2020-MIDIS/PNAEQW-DE por el Estado de Emergencia Sanitaria decretado por el Gobierno Central a consecuencia del brote del COVID-19, además de adecuarla al Decreto Legislativo N° 1472. Finalmente, en el año 2021 se efectuaron modificaciones en base a la experiencia del estado de emergencia.

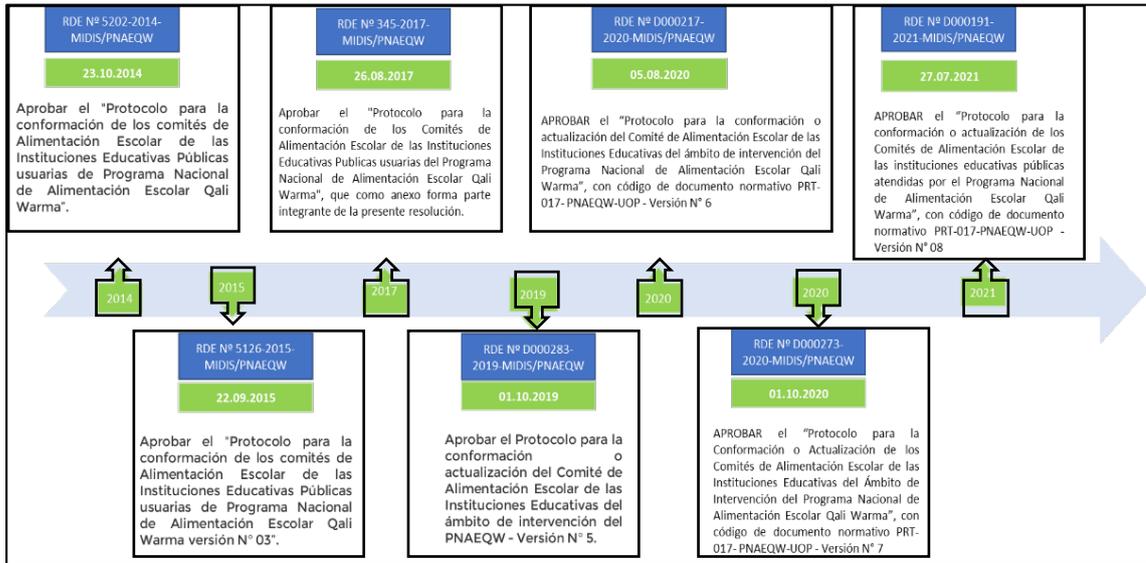
**Gráfico 8: Protocolo para la Planificación del Menú Escolar del PNAEQW**



Fuente: Elaboración Propia

- Protocolo para la conformación o actualización de los Comités de Alimentación Escolar de las Instituciones Educativas del ámbito de intervención del PNAEQW es elaborado por la Unidad de Organización de las Prestaciones del PNAEQW para ser aplicado obligatoriamente en las unidades orgánicas y unidades territoriales, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), Instituciones Educativas Públicas y Comités de Alimentación Escolar. Se ha generado a la fecha siete actualizaciones como se muestra en el Gráfico N° 09.

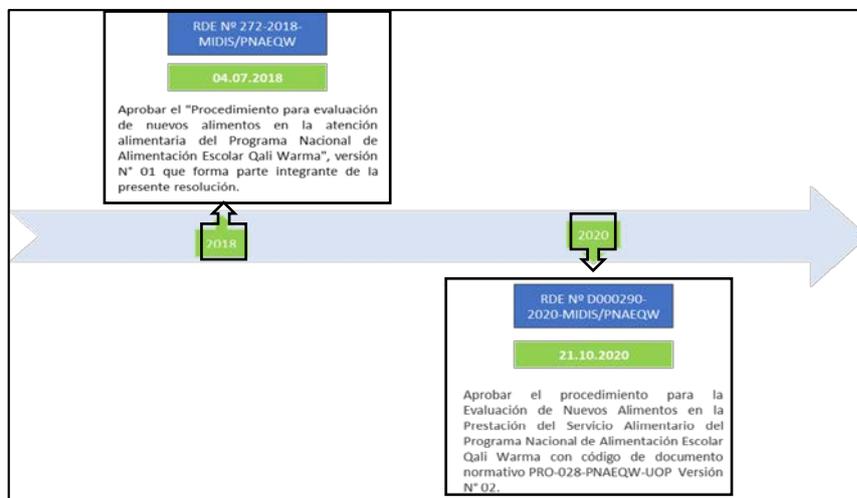
**Gráfico 9: Actualizaciones del protocolo para la conformación o actualización de CAE**



Fuente: Elaboración Propia

- o Procedimiento para la evaluación de nuevos alimentos en la prestación del servicio alimentario del PNAEQW es elaborado por la Unidad de Organización de las Prestaciones y de uso obligatorio para todas las empresas solicitantes, la Unidad de Organización de las Prestaciones y las Unidades Territoriales del PNAEQW. A la fecha tiene dos versiones, como se muestra en el Gráfico N° 10.

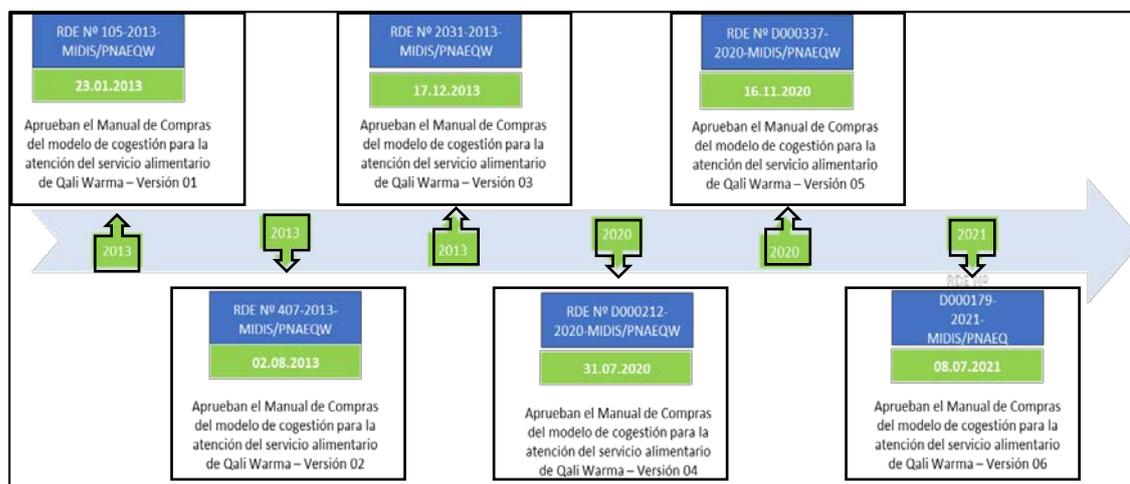
**Gráfico 10: Actualizaciones del procedimiento para la evaluación de nuevos alimentos**



Fuente: Elaboración propia

- Documentos normativos de la Fase de Compra y Ejecución Contractual
  - Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la atención del servicio alimentario de Qali Warma: elaborado por la Unidad de Gestión de Contrataciones y Transferencia de Recursos con la finalidad de brindar un servicio alimentario. Desde la creación de Qali Warma el manual de compra ha tenido 6 actualizaciones, como se muestra en el Gráfico N° 11.

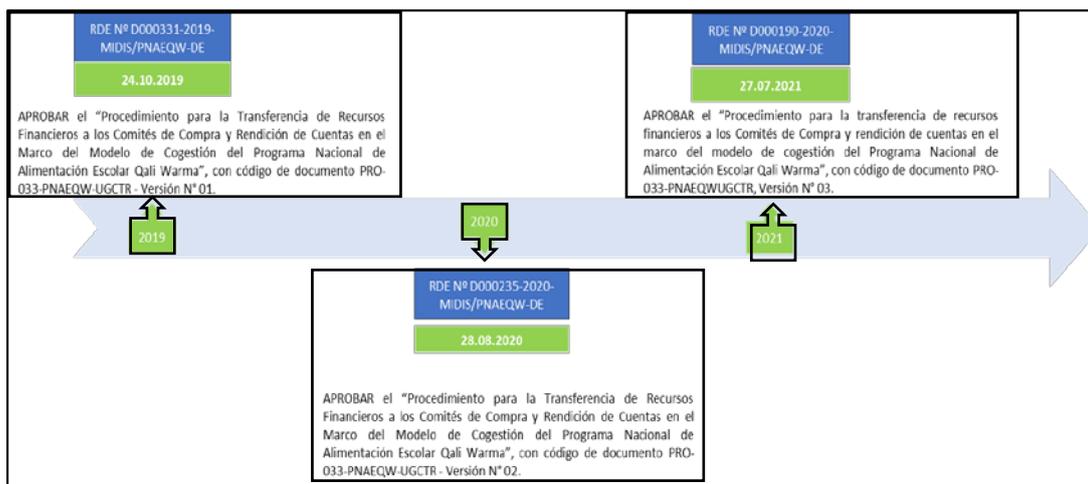
**Gráfico 11: Actualizaciones del manual de compras**



Fuente: Elaboración Propia

- Procedimiento para las transferencias de recursos financieros a los Comités de Compra y rendición de cuentas en el marco del Modelo de Cogestión del PNAEQW: elaborado por la Unidad de Gestión de Contrataciones y Transferencia de Recursos para uso de los proveedores, Comités de Compra y los órganos del programa involucrados en el procedimiento. El presente documento cuenta con tres versiones (Gráfico N° 12), la primera por el proceso de digitalización, la segunda por el estado de emergencia y la última recogiendo las lecciones aprendidas dentro del estado de emergencia.

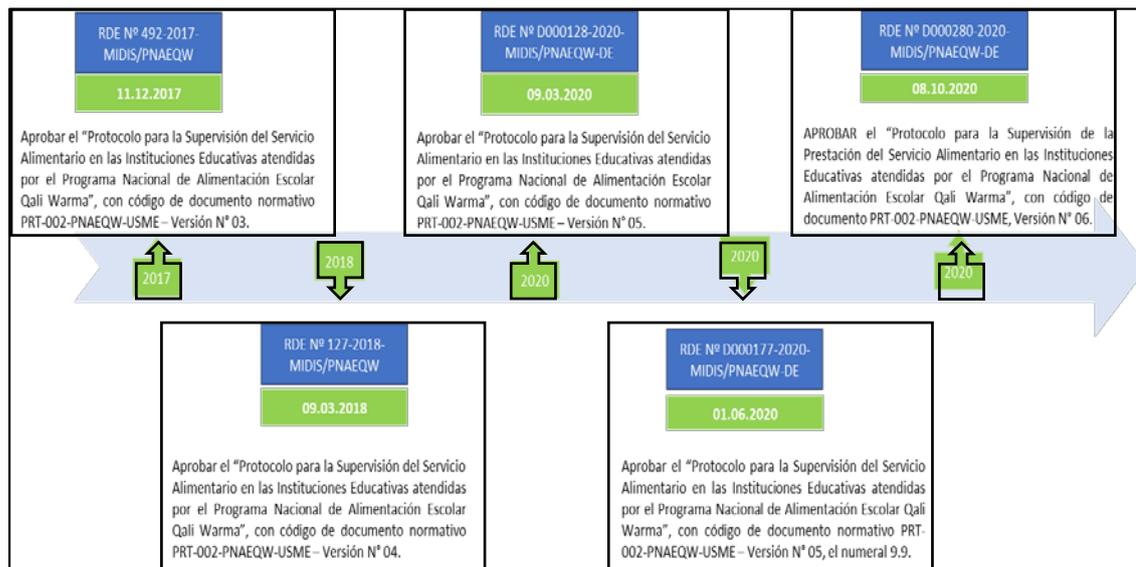
**Gráfico 12: Actualización de procedimiento para las transferencias de recursos financieros a los CC**



Fuente: Elaboración Propia

- Documento normativo de la Fase de Gestión de la Prestación del Servicio Alimentario
  - Protocolo para la supervisión de la prestación del servicio alimentario en las instituciones educativas atendidas por el PNAEQW, elaborado por la Unidad de Supervisión, Monitoreo y Evaluación para el personal que realiza la supervisión de la prestación del servicio alimentario en las Instituciones Educativas y los integrantes del Comité de Alimentación Escolar. Este protocolo tuvo seis versiones como se muestra en el Gráfico N° 13.

### Gráfico 13: Actualización de protocolo para la supervisión de la prestación del servicio alimentario



Fuente: Elaboración Propia

#### 5.3.2. Herramientas del Programa

El PNAEQW viene adaptando todos sus procesos al entorno de Gobierno Digital y tiene como eje fundamental la creación de valor para los usuarios, más de cuatro millones de niñas, niños y adolescentes de las escuelas públicas del país.

Todo el proceso cien por ciento digitalizado, se encuentra enmarcado por el Decreto Legislativo N° 1412, que prueba la Ley de Gobierno Digital que tiene por objeto establecer el marco de gobernanza del gobierno digital para la adecuada gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos, así como el régimen jurídico aplicable al uso transversal de tecnologías digitales en la digitalización de procesos y prestación de servicios digitales por parte de las entidades de la Administración Pública en los tres niveles de gobierno. En este sentido, los principales procesos digitalizados que tiene el programa son:

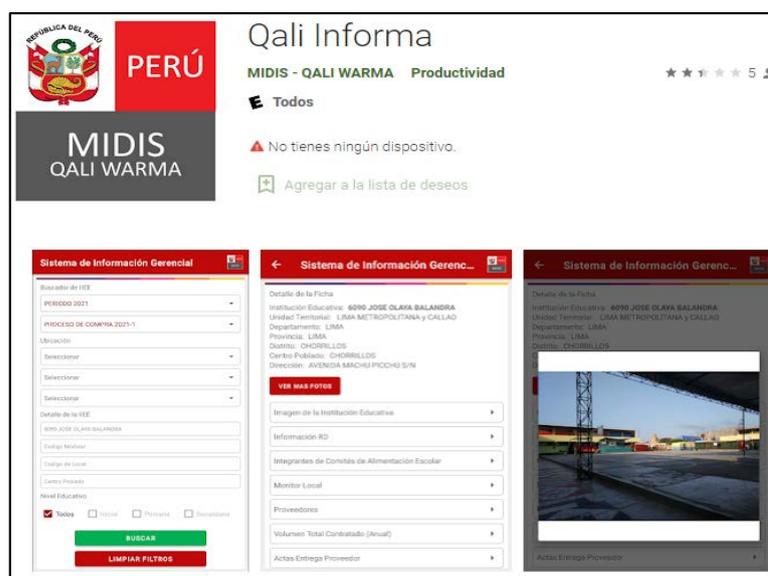
- Transferencia de recursos financieros a los comités de compra.
- Sistema de Gestión Documental.
- Sistema de Proceso de Compras Electrónicas (Urna de Cristal)
- Monitoreo y Supervisión en las instituciones educativas.
- Supervisión de establecimientos de Raciones y Productos.

- Entrega de Raciones y Productos en las instituciones educativas.

Dentro de las herramientas implementadas en marco al modelo de cogestión del programa, se encuentran:

- **Qali Informa**, es la herramienta digital más reciente presentada el 24 de junio 2021, con finalidad monitorear y supervisar el servicio alimentario escolar de manera fácil y amigable por parte de los padres de familia. y la comunidad educativa. A través de la aplicación cualquier ciudadano podrá visualizar la cantidad de productos que se reciben y distribuyen, entre otros aspectos relevantes a la prestación del servicio alimentario.

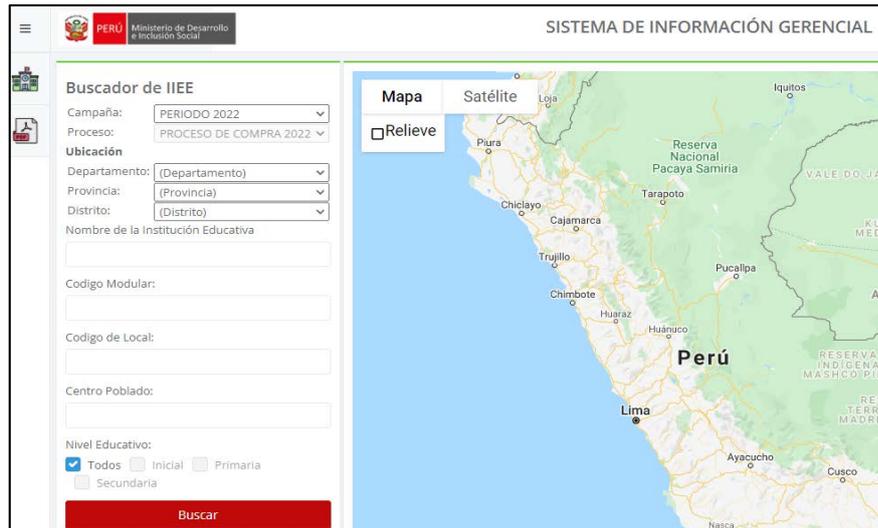
**Gráfico 14: Web de Qali -informa**



Fuente: PNAEQW

- **Sistema de Geolocalización**, es el sistema de información gerencial donde se puede visualizar en tiempo real la ubicación de las instituciones educativas en las cuales interviene el programa, teniendo como resultado la interacción colaborativa entre ciudadanos y la tecnología, permitiendo la búsqueda por periodo y proceso de compras de los productos que se reciben por institución educativa.

**Gráfico 15: Sistema de Geolocalización de la IIEE**



Fuente: PNAEQW

- Proceso de compras transparencia digital (Urna de Cristal: todo se ve, nada se esconde),** herramienta que fortalece la integridad en la etapa de evaluación, selección y apertura de sobres de los postores de los 116 Comités de Compra que contiene la documentación de los procesos desde los actos preparatorios, la selección de proveedores y la ejecución contractual. Adicional, permite visualizar todo el proceso de compras en vivo o las grabaciones de todos los eventos contribuyendo a la transparencia y rendición de cuentas de cada etapa del proceso.

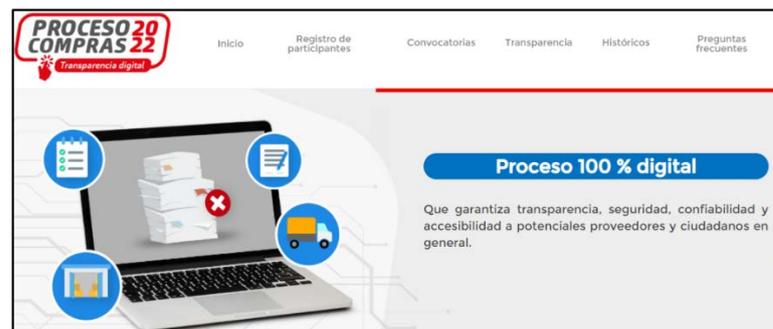
**Gráfico 16: Sistema de Urna de Cristal**



Fuente: PNAEQW

- **Sistema Proceso de Compras Electrónico**, herramienta diseñada para la interacción con postores y proveedores para facilitar los procesos de contrataciones, lo que permite cerrar el circuito de compras en forma 100 por ciento digital, favoreciendo la transparencia, el incremento en el número de postores, reducción de trámites y tiempo en transacciones. Esta herramienta esta enlazada con la firma digital para validar los principales formatos requeridos para el proceso en donde intervienen los participantes, postores, supervisores de almacén y Comité de Compra.

**Gráfico 17: Sistema del Proceso de Compras Electrónicas**



Fuente: PNAEQW

- **Sistema de Gestión Documental**, esta herramienta permite la operatividad entre todas las unidades orgánicas del programa, lo que a la fecha a dinamizado la oportuna atención a las consultas de los usuarios internos y externos del programa.
- **Portal de Atención a los Proveedores (SIGO Proveedores)**, permite visualizar los registros de entregas a los comités de compras además cuenta con un aplicativo móvil denominado *QW Proveedores* donde los proveedores pueden consultar sobre el estado de su expediente de pago, entre otras opciones de consultas a los expedientes presentados (como: intercambio de alimentos y consultas sobre liberaciones) por mesa de partes del programa.

El programa por la adecuada implementación y resultados a procesos digitales para operaciones de gobierno ha generado varios reconocimientos como se muestra en la Tabla N° 03.

**Tabla 3: Reconocimientos recibidos por herramientas digitales implementadas**

Reconocimiento	Detalle
Premio Buenas Prácticas de Gestión por la implementación del Proceso de Compras Electrónico 2020	Entidad: Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) Premio por la implementación del Proceso de Compras Electrónico 2020, que se ejecutó con alto estándar de transparencia y modernidad. <a href="https://andina.pe/agencia/noticia-premian-a-qali-warma-transparencia-compras-garantizo-alimentacion-escolar-806222.aspx">https://andina.pe/agencia/noticia-premian-a-qali-warma-transparencia-compras-garantizo-alimentacion-escolar-806222.aspx</a>
Diploma “Urna de Cristal” (todo se ve, nada se esconde) que premia el fortalecer la transparencia e integridad	Entidad: Comisión de Alto Nivel de Anticorrupción y la Secretaria de Integridad Pública de la PCM Premio por fortalecer la transparencia e integridad en la etapa de evaluación, selección y apertura de sobres de los postores en los 116 Comités de Compras, durante el Proceso de Compras del año 2019. <a href="https://www.qaliwarma.gob.pe/noticias/qali-warma-recibio-premio-embajadores-la-integridad-2019-estrategia-urna-cristal/">https://www.qaliwarma.gob.pe/noticias/qali-warma-recibio-premio-embajadores-la-integridad-2019-estrategia-urna-cristal/</a>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3. Fortalezas y debilidades del Modelo de Cogestión

A través de un análisis cualitativo, recogiendo las opiniones de expertos y la bibliografía consultada, en forma simplificada se construirá una matriz FODA (por las siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del modelo de cogestión para Qali Warma. Si bien se trata de un análisis subjetivo basado en opiniones de expertos, representa una herramienta útil para una primera identificación de aspectos clave que contribuyan a la definición de una hoja de ruta que permita escalar el Modelo de Cogestión a otros programas o procesos dentro de las instituciones estatales. En la Tabla N° 04, se presentan los principales aspectos identificados por cada eje del FODA.

**Tabla 4: Matriz FODA de la cogestión en Qali Warma**

Factores Internos	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de compras simplificado que permite llegar e involucrar a los actores de las IIEE</li> <li>Transparencia en el proceso a través de la participación ciudadana en los comités</li> <li>La responsabilidad en la alimentación se asume por los actores locales y se coadyuva con el PNAEQW</li> <li>Uso de herramientas tecnológicas y digitalización de procesos para transparentar compras y entregas, y así facilitar una rendición de cuentas</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de las personas que integran los comités</li> <li>Frecuencia del proceso (1 vez al año) para la provisión del servicio durante todo el año escolar</li> <li>Asumir mayores responsabilidades para brindar el servicio (ejemplo, actualización de datos de escolares - SIAGE- para la atención de alimentos)</li> </ul>
	Factores Externos	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntad de política (mantener el programa con enfoque técnico más que político)</li> <li>Fácil articulación y descentralización con otros sectores o niveles de gobierno</li> <li>Fortalecimiento y masificación en el uso de las TICs</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- **Fortalezas**

Se conciben como aquellos factores directamente imputables al PNAEQW y el modelo de gestión y que generan un efecto positivo.

- Proceso de compra simplificado. La motivación de usar un Modelo de Cogestión era justamente involucrar a los diferentes actores en el proceso misional, es decir que adquirieran deberes y derechos de tal manera que aquellas acciones críticas como las compras sean realizadas en forma transparente con actores locales para el beneficio de los usuarios locales. El esquema de contratación participativo y diseñado específicamente para el servicio de alimentación es considerado una fortaleza, pues permite adaptar las compras a la realidad local, ser más flexible con la contratación sin que ello implique una pérdida de calidad. En el Anexo N°05 Funciones del Comité de Compra, se detallan las principales funciones de los actores que forman parte del Comité de Compra.
- Transparencia en los procesos. Tanto el Comité de Compras como el Comité de Alimentación Escolar reflejan el modelo de gestión al involucrar a los actores locales en las diferentes fases del servicio incorporando el esquema de gobierno abierto, donde se promueve la participación de padres de familia (como responsables de los usuarios del PNAEQW) fomentando la transparencia y la rendición de cuentas.
- Responsabilidad de los actores. Otra fortaleza es la concepción misma del Programa, donde sus diferentes actores mantienen un rol y una responsabilidad, y es así como a través del modelo de gestión PNAEQW coadyuva, no reemplaza la función de los padres de familia de alimentar a sus hijos en edad escolar. Esto hace que el involucramiento de los padres de familia en los Comités de Alimentación Escolar sea de importancia, pues ellos no solo son responsables de la recepción de alimentos o de su preparación en algunas circunstancias, sino que también lo son de que realmente los escolares los consuman previo al inicio de clases. Para el Programa, tan importante como el oportuno cumplimiento del proveedor en la entrega del alimento es que los padres controlen su correcto consumo. En el Anexo N°06 Funciones del Comité de Alimentación Escolar, se detallan las principales funciones de los actores que forman parte del Comité de Alimentación Escolar.
- Digitalización del proceso. Como se indicó en la evolución del modelo de gestión, desde su creación en el 2013 a la fecha se han digitalizado varios procesos, algunos a un ritmo más acelerado que otros con la intención de acercar a la población y transparentar los procesos de compra. Se considera como una fortaleza y hasta incluso un factor de éxito, que, por ejemplo, el proceso de compras sea 100% electrónico pues como indicó

F. Hinojoza (comunicación personal, 07 de julio de 2021), los ciudadanos para confiar en sus instituciones necesitan ver transparencia, el ciudadano necesita saber cómo se compra, quién gana y porqué gana.

- **Debilidades**

Al igual que las fortalezas se consideran factores internos al PNAEQW y al modelo de cogestión pero que no contribuyen al logro de los objetivos.

- Rotación de personas que integran los Comités de Alimentación Escolar. El proceso de provisión del servicio alimentario del Comité de Alimentación Escolar (CAE) es complejo, con normativas específicas que genera el programa para cada una de las actividades. Las Unidades Territoriales son el brazo técnico del PNAEQW en las regiones, y quienes se encargan del fortalecimiento de capacidades, por lo que la alta rotación de los integrantes de los comités denota que realizan esfuerzos insuficientes para que las capacitaciones sean efectivas y perduren en el tiempo (PNUD, 2017).
- Frecuencia del proceso. Desde sus inicios, el ciclo de proceso de planificación y compras se realiza una vez al año con el compromiso por parte de los proveedores de entregar los alimentos al CAE durante todo el año escolar. Este ciclo anual se implementó bajo la lógica de simplificar el proceso, sin embargo, hoy en día con un proceso de compras 100% electrónico se podría pensar en tener más de un ciclo de compras, lo que podría permitir contar con un grupo más grande de proveedores. Como se verá en el punto 5.4.4 la insuficiente cantidad de proveedores es un riesgo latente en cada proceso de compras desde la creación del PNAEQW, lo que quizás podría mitigarse con requisitos menos exigentes para entregas de alimentos por periodos más cortos.
- Asumir mayores responsabilidades para brindar el servicio. Una coincidencia entre los expertos corresponde al rol pasivo de MINEDU dentro del proceso, siendo que el servicio de alimentación se brinda dentro de las instituciones educativas con la finalidad de aportar al proceso de aprendizaje. El programa debe brindar el servicio de alimentación a todos los escolares, en ese sentido es necesario un registro actualizado de los datos de estudiantes por centro educativo que debería brindar el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGE), sin embargo, la información no siempre está lo suficientemente actualizada ocasionando que PNAEQW no cumpla con los resultados del proceso, y bajo ese escenario, el programa asume una mayor responsabilidad para agilizar el proceso de actualización del SIAGE a fin de que realmente se distribuya la cantidad adecuada de raciones y alimentos a las instituciones educativas.

- **Oportunidades**

- Voluntad Política. El programa anterior al PNAEQW tenía demasiados vicios, si bien éste fue ideado para no cometer los mismos errores, el uso del modelo de cogestión, el involucramiento de un número tan grande de actores y comités a nivel nacional requiere de fortalecer constantemente las capacidades técnicas y de un proceso de madurez, es decir un logro progresivo de resultados operativos y a nivel de generación de impactos.
- El modelo de cogestión ha permitido diseñar un proceso operativo con anclajes involucrando a los niveles de gobierno bajo un enfoque técnico, lo que permite darle continuidad al programa. Parte de los anclajes lo constituyen los equipos técnicos en las Unidades Territoriales, quienes son los articuladores del programa desde las directivas de la Sede Central y los actores que participan en los diferentes comités para una apropiación oportuna de las buenas prácticas, el logro de resultados y la incorporación de aspectos culturales, étnicos y costumbres alimenticias por regiones (PNUD, 2017).
- La voluntad política es un factor determinante para la articulación entre sectores y esto es clave para que el modelo de cogestión funcione, el PNAEQW debe visibilizarse como algo integral si no, corre el riesgo de no cumplir su función.
- Fácil articulación y descentralización con otros sectores o niveles de gobierno. El PNAEQW desde su concepción, fue pensado para ser llevarlo a escala provincial, de ahí la conformación de los comités, y bajo esa lógica, el modelo de cogestión marca una ruta de descentralización del proceso sin poner en riesgo el modelo y la centralidad de la regulación alrededor del Programa. De acuerdo con C. Trivelli (comunicación personal, 01 de setiembre 2021), lo anterior fue para asegurar el involucramiento tanto del gobierno regional y municipal, así como de la sociedad civil y en particular, de los padres de familia de la zona, para que con el tiempo se fueran transfiriendo a los gobiernos regionales los requerimientos, las normas, los estándares y que el programa (a nivel nacional) tuviera capacidad de supervisión.
- A nivel sectorial, con la creación de la iniciativa intersectorial Aprende Saludable, se facilitó la estrategia y coordinación del PNAEQW del MIDIS con el Ministerio de Salud (MINSA) y el MINEDU para que más allá del resultado del programa se generará un impacto en los usuarios en su aprendizaje y condición de ciudadanos.
- Fortalecimiento y masificación de TIC's. En la actualidad hay un uso extendido de las tecnologías de la información, el uso masivo de teléfonos móviles para navegar por internet es evidencia de que cada vez se hace menos ajeno el uso de aplicaciones o softwares por parte de la ciudadanía. A esto le sumamos los efectos de la COVID-19, que

de una u otra manera ha acelerado el proceso de acceso a la información en forma remota, generar capacidades en la ciudadanía y extender una buena cantidad de servicios a plataformas digitales.

- Todo ello provoca que cada vez las personas estén más familiarizadas con accesos a servicios digitales, presentación de información o reclamos, pagos, firmas, legalizaciones, así como el acceso a plataformas educativas o los famosos tutoriales. Esto permite mantener el modelo de cogestión y con ello la participación ciudadana a pesar de la distancia física adicionando factores como la transparencia, por ejemplo, con el uso de la “urna de cristal”.

- **Amenazas**

- Insuficiente cantidad y capacidad de proveedores locales para brindar los bienes y servicios que el programa necesita. El PNAEQW es responsable de la alimentación de escolares, por lo que debe procurar la inocuidad de los alimentos y el nivel nutricional; manteniendo un sabor aceptable y acorde con las costumbres alimenticias de la región. Todas estas características sumadas a un proceso anual de contratación que podría atentar contra la estacionalidad de alimentos a nivel local generan un número limitado de proveedores locales con capacidad de atender al programa. En muchas ocasiones se termina comprando a acopiadores locales formales en vez de a proveedores más pequeños pero informales. Siendo que el problema es de oferta, porque la demanda de Qali Warma por alimentos es creciente; hay un pendiente de articulación con sectores como Producción o Agricultura que promuevan la formalidad y la generación continua de alimentos para proveer al programa.
- Consideración del espacio/tiempo en los protocolos del buen inicio del año escolar para la hora del desayuno sin interrumpir las clases. “Por Qali Warma se pierde la primera hora de clase”, este es un reclamo constante de los docentes respecto al desayuno escolar y el tiempo destinado para dicha actividad. Ante ello, el Ministerio de Educación al inicio del año escolar incorpora dentro de las actividades cogestionadas de la norma técnica anual de orientaciones para el desarrollo del año escolar<sup>7</sup> al PNAEQW como parte del Aprende Saludable. En dicha norma se indica el momento en el que se brinda la alimentación y al comité responsable (CAE), el cual nunca debe coincidir con el horario de clases (debe ser previo o posterior). Para el caso del desayuno, este debe ser previo

---

<sup>7</sup> Norma técnica cuyo objetivo es orientar a los equipos directivos y demás integrantes de la comunidad educativa de las instituciones y programas educativos de la Escuela Básica, en las acciones que garanticen el desarrollo óptimo del año escolar (Considerando de la RM N°712-2018-MINEDU)

para que contribuya con el aprendizaje, sin embargo, muchas veces el proceso demora más de lo previsto generando retrasos en las horas del dictado de clases. Si la directiva no incorpora al PNAEQW todos los años, es muy probable que no se tenga la necesidad de respetar el horario y el desayuno termine como “refrigerio”, ello implica que el objetivo del programa estaría sujeto a la voluntad del docente.

- Corrupción en el proceso de compras o distribución de alimentos. Este es un riesgo latente desde la desarticulación del PRONAA y la creación de Qali Warma, el Programa maneja un presupuesto cercano a los 1,900 millones de soles para compras y distribución de alimentos, con el modelo de cogestión no solo se involucra a la ciudadanía en el proceso de compra, para garantizar transparencia, sino que se descentralizan las compras y con ello los riesgos. Creemos que el modelo de cogestión y el uso intensivo de las tecnologías de la información mitigan la posibilidad de actos de corrupción o al menos los disuade debido al énfasis que se le ha dado la PNAEQW en la transferencia.
- Conectividad – acceso a internet para acceder a los sistemas y aplicaciones del PNAEQW. Las mejores herramientas son inútiles si es que no existe la posibilidad de conectarse a ellas a través de una red de internet. Dado que el Qali Warma atiende a más de cuatro millones de niños a nivel nacional, el programa no solo se concentra en las zonas urbanas, sino a las rurales donde no hay señal de ninguna red. Esto representa un riesgo importante en el proceso de digitalización al 100 por ciento del programa porque no estaría siendo equitativo para todas las zonas, donde por falta de conectividad no es posible desde participar en algún proceso de compra como proveedor hasta poder hacer denuncias en caso de irregularidades en la provisión del servicio de alimentación de niños.

Del análisis de las fortalezas y oportunidades, se desprende que el modelo de cogestión aporta al modelo de gobernanza y gobierno abierto de Qali Warma, no solo por la participación ciudadana a través del CAE y CC, sino porque la mayor parte de los procesos que ambos comités ejecutan se realizan a través del uso de herramientas tecnológicas que facilitan la ejecución del proceso, la transparencia y la rendición de cuentas hacia la ciudadanía en general. Adicionalmente, si es que se le puede adjudicar algún aspecto positivo a la COVID-19, sería el de haber promovido y fortalecido las capacidades en el uso de las tecnologías de información para la población en general, por lo que el acceso a la información se ha masificado, siendo un pendiente la conectividad y acceso a la internet gratuita de los participantes del proceso (comités, proveedores, veedores, etc.).

De otro lado, la extensión en el uso de las tecnologías de información podría ser la mejor estrategia para contrarrestar las debilidades como la rotación de personal, que podrían ser subsanadas por ejemplo a través de tutoriales para la capacitación de los diferentes procesos que involucran a CC y CAE. De la misma manera, al tener sistematizados y transparentados los procesos a través de la urna de cristal, se podría evaluar la posibilidad de realizar más de un proceso de compra al año y así fomentar la participación de proveedores locales con menor capacidad para un compromiso anual.

Finalmente, frente a los riesgos identificados, es importante la articulación del programa con otros sectores como Transporte y Comunicaciones para acelerar los procesos de conectividad en el todas las regiones, Producción y Agricultura para mejorar las capacidades de la oferta local y con ello contar con un mayor grupo de proveedores locales.

## **Capítulo VI. Mejora del Modelo de Cogestión y Escalabilidad**

Definitivamente la cogestión es replicable, es escalable si y solo si se comprende [sic] que el modelo tiene columnas y que esas columnas tienen que ser revisadas, supervisadas y actualizadas con constante capacitación, con constante ajuste y sobre todo sensibilización para que funcione. (P. Bustamante, comunicación personal, 28 de septiembre 2021).

### **6.1. Factores claves de Modelo de Cogestión**

En base al juicio experto de los entrevistados y en atención a la pregunta de: ¿El Modelo de Cogestión podría aplicarse a otros programas o acciones del gobierno? ¿qué condiciones serían necesarias?, ellos señalaron los siguientes factores a considerar en una posible escalabilidad a otros programas sociales y/o entidades públicas.

#### **6.1.1. Voluntad política**

Este factor ha sido uno de los más mencionados por los entrevistados, toda vez que consideran que la voluntad política, pero sobre todo la decisión de hacerlo nace en el político de turno (decisor) y es a los servidores públicos (asesores, directores generales, entre otros) a quienes le toca la labor de su implementación; así como, de buscar el asidero técnico y legal que haga realidad la decisión tomada. En ese sentido, P. Bustamante (comunicación personal, 28 de setiembre de 2021) señaló que uno de los temas que siempre es crítico desde que se creó el programa era la prioridad política que le daba el ministro y el presidente.

#### **6.1.2. La participación ciudadana - Múltiples actores responsables**

Otro de los factores que han considerado los entrevistados para la implementación de un Modelo de Cogestión es que deben de existir múltiples actores involucrados, pero sobre todo la participación ciudadana u organización civil, toda vez que la Cogestión tiene su origen en que los grupos sindicales lograron formar parte del directorio de las empresas para mejorar la toma de decisiones que beneficien a ambas partes. Si bien hoy la Cogestión en el PNAEQW involucra a miembros del sector Educación, Salud, Gobiernos locales y/o regionales y, a los representantes de los padres de familia, tanto en los Comités de Compra como en los Comités de Alimentación Escolar, los funcionarios del programa (Sector Inclusión Social) no forman parte de los mismos, excepto a través de la asistencia técnica a los Comités, ello debido a la mala experiencia del

PRONAA; sin embargo, la participación no debe limitarse a la asistencia técnica sino también en la toma de decisiones.

### **6.1.3. Generación de capacidades y apropiación de la gestión**

Otro factor señalado por los entrevistados hace referencia a la generación de capacidades, el cual se encuentra correlacionado con la rotación de los miembros adscritos a los Comités tanto de compras como de alimentación, toda vez que las designaciones como miembros de los Comités son encargos y funciones adicionales a las que regularmente desarrollan los servidores públicos y no siempre existe la predisposición, al respecto uno de los entrevistados señaló que otro problema que tuvo con respecto a la implementación del programa tenía que ver con el poco compromiso que había en un primer momento de las autoridades, en el sentido que los directores de escuela están súper cargados de actividades y cargarlos de una actividad adicional, que no era parte de lo que el ministerio de educación les mandaba, generaba una cierta pasividad, un cierto rechazo con respecto a esta nueva tarea que tenían, que era una tarea importante también y a ello, se le suma la rotación del personal por los constantes cambios directivos que existe en el sector público. (J. Fernández, comunicación personal, 06 de agosto 2021).

Si bien, en el caso de los comités de Compras éstas se realizan una vez al año, los miembros de dicho Comité son asesorados por funcionarios del PNAEQW durante el proceso de selección de los proveedores; sin embargo, la alta rotación de los funcionarios y/o servidores públicos no contribuye a generar capacidades en el Comité y a eso se le suma que los representantes de los padres de familia (APAFA) también rotan anualmente.

En el Caso de los Comités de Alimentación Escolar (CAE), P. Bustamante (comunicación personal, 28 de setiembre de 2021) señaló que cualquier Modelo de Cogestión requiere tener claros roles, funciones y responsabilidades. En segundo lugar, el compromiso y un proceso de acompañamiento, capacitación y asistencia técnica permanente. Los CAE no podían ser tales si no los capacitaban, las señoras no sabían que significaba hacer la prueba organoléptica, entonces tenían que capacitarlos. Lo que evidencia la necesidad de capacitación y asistencia técnica constante y/o con periodicidad para mejorar los procesos y procedimientos al momento de la preparación de los alimentos.

En tal sentido, resulta imperativo que se generen capacidades en ambos comités tanto para el proceso de compras, como para el proceso de alimentación escolar propiamente, tal como señaló

J. Fernández (comunicación personal, 06 de agosto 2021) un elemento que creo que si falta y allí va los contra en el proceso de cogestión es la transferencia de capacidades o la generación de capacidades en todo los actores que son parte de.

#### **6.1.4. La articulación de sectores**

Otro de los factores señalados por los entrevistados hace referencia a la articulación entre los sectores involucrados, toda vez que la estrecha relación y coordinación contribuyen al logro del objetivo que es que los niños ingieran los alimentos comprados por el Programa. Al respecto, uno de los entrevistados señaló lo siguiente: “Así que el objetivo de Qali Warma no es entregar, no es comprar para entregar el aporte al colegio. El objetivo es convencer al sector Educación con data que la tiene Qali Warma y generar alianzas estratégicas para que se lo coman, por eso que es clave el componente educativo” (P. Bustamante, comunicación personal, 28 de septiembre 2021).

En ese sentido, resulta importante para el logro del objetivo, que los niños coman los alimentos comprados por el Programa, los sectores involucrados (Educación, Salud, MIDIS, Gobiernos Regionales y Locales), y padres de familia mantengan una estrecha relación, comunicación y coordinación. Este mismo mecanismo, debe ser replicado en todo modelo de Cogestión, toda vez que la articulación, coordinación y comunicación, son elementos claves para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **6.1.5. Transparencia y rendición de cuentas**

Otro de los factores señalados por los entrevistados hace referencia a que la Cogestión en toda entidad pública y/o programa social, le permite transparentar sus procesos y su gestión y, además, de cara al beneficiario del servicio que brinda, le permite rendir cuentas. Al respecto, J. Fernández (comunicación personal, 06 de agosto 2021) señaló: yo creo que cualquier proceso de cogestión es un proceso en este caso importante porque la participación de la comunidad a través de diferentes formas de los actores políticos, de los actores comunales; de los padres de familia en algunos casos te permite tener más ojos frente a los procesos que se están llevando adelante, un papá sabe que le están dando a su hijo, sabe qué cosa puede estar consumiendo, sabe cómo se puede estar preparando y eso es importante para él.

Asimismo, otro de los entrevistados indica que: “la transparencia, tener a los demás viendo lo que haces, transparentando lo que haces y que la gente pueda auditar lo que haces es un elemento por

demás importante para que no se pierdan los insumos, para que se conserve el material, para que la gente al mirar lo que está pasando aprenda lo que está sucediendo, entienda lo importante y que lo pueda ir incorporando en sus prácticas” (J. Fernández, comunicación personal, 06 Agosto 2021).

Por otro lado, como señaló G. Romero (comunicación personal, 07 septiembre 2021) a través del Comité de Alimentación Escolar que en esa época ya existía, vamos a hacer que este asuma roles de fiscalización ya sea de la canasta que llega o de los alimentos preparados que llegan con la participación de los padres de familia y los directores de las escuelas. Entonces yo diría que la principal motivación detrás de la cogestión fue la transparencia.

En ese sentido, los entrevistados han considerado que un Modelo de Cogestión le permite a la entidad pública y/o programa social, transparentar sus procesos y, además, es un instrumento de rendición de cuentas ante la fiscalización que pueden hacer los beneficiarios del servicio; así como, cualquier entidad del gobierno.

## **6.2. Hoja de ruta para Modelo de Cogestión**

### **6.2.1. Condiciones para implementar Modelo de Cogestión**

- **Dejar madurar el proceso**

El PNAEQW tiene 9 años de creado y con ello han sido 9 años de utilizar el Modelo de Cogestión en su accionar diario, ha sido un proceso difícil de implementar en sus inicios, toda vez que se pasaba de un sistema de solo compras (PRONAA), donde el objetivo era gastar y no medir, cuantificar, evaluar si los niños en edad escolar ingerían los alimentos adquiridos por el Programa; en ese sentido, el PNAEQW cambio el enfoque con prioridad en que los niños coman los alimentos adquiridos, a través de emplear la Cogestión en su accionar, desde la planificación, pasando por las compras hasta llegar a la alimentación de los niños beneficiarios del Programa; es decir, ha sido un aprendizaje de ensayo-error en su implementación, donde en un principio los niños se intoxicaron, no comían los alimentos comprados y los procedimientos no se encontraban claramente establecidos; sin embargo, el Modelo de Cogestión ha madurado desde su implementación inicial, sacando Directivas, Manuales y Procedimientos que han permitido a dicho Programa poder brindar el servicio alimentario en épocas de pandemia y cuarentena; ello debido al compromiso de los padres de familia, con el apoyo de los servidores públicos de los sectores involucrados.

En resumen, todo proceso nuevo, pero sobre todo, una nueva metodología de trabajo, como el Modelo de Cogestión, tiene un inicio difícil, duro y complicado, pero con la perseverancia y compromiso de los actores involucrados se sacó adelante y, hoy en día, el Modelo de Cogestión es empleado de manera participativa en la gestión del día a día, siendo uno de los beneficios la transparencia en su accionar, teniendo como un beneficio adicional la rendición de cuentas.

- **Presupuesto para herramientas digitales**

Una vez que se haya tomado la decisión de implementar la Cogestión en los procesos que desarrolla la entidad pública y/o el Programa Social, resulta necesaria la asignación de recursos para la implementación, destacándose entre ellos, las herramientas digitales y/o de informática, que le permitan a la entidad poder desarrollarlos y personalizarlos en función a los procesos que desarrolla, por ejemplo, en el caso del PNAEQW se han desarrollado un conjunto de “sistemas informáticos” que les ha permitido diferenciarse del resto de programas sociales, entre ellos se encuentra la “Urna de Cristal” por el cual, se transparentan los procesos de compras; es decir, que a través de este aplicativo cualquier persona con acceso a internet, en cualquier parte del mundo, puede ver en línea y en tiempo real lo que viene sucediendo, además, esta mecánica también sirve como un elemento de fiscalización y/o supervisión del proceso que se lleva a cabo.

Otro de los aplicativos informáticos que el PNAEQW ha desarrollado es el denominado “Qali Informa”, por el cual, el Programa pone a disposición de la sociedad civil, entidades públicas, Congresistas, Contraloría; es decir, cualquier persona con acceso a internet que quisiera información de los procesos de selección que se llevan a cabo, información institucional, cantidades, ubicación geo referenciada de las unidades territoriales y Comités de Alimentación Escolar, entre otros tipos de información, dicho aplicativo le permite poder acceder a ello para el posterior control y/o fiscalización, de ser el caso.

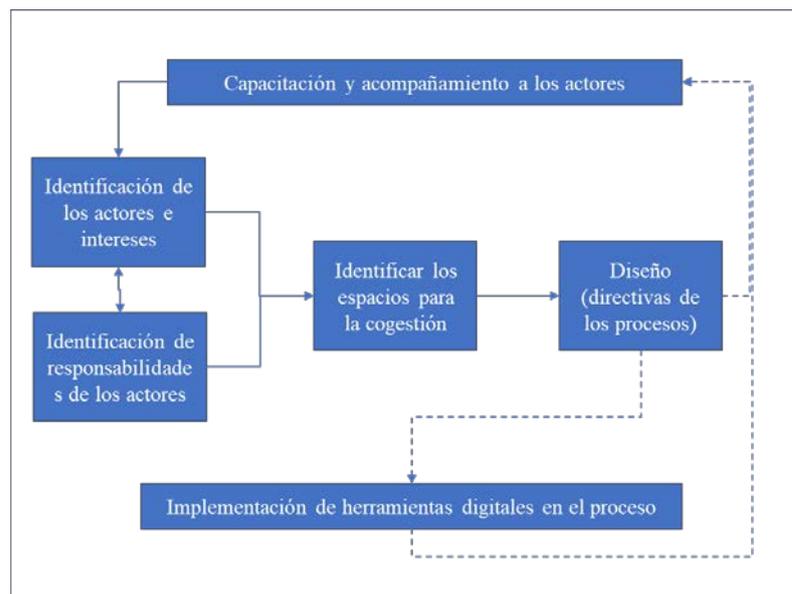
- **Un servicio con múltiples actores**

Otra de las condiciones necesarias que se requieren para implementar la Cogestión en una entidad pública y/o programa social es que el servicio público que se brinda o brindará tenga como mínimo dos sectores involucrados y además, se cuente con la participación ciudadana.

### 6.2.2. Etapas para implementar Modelo de Cogestión

Siendo una lista no limitativa, existe una secuencia propuesta de actividades que creemos puede incrementar la probabilidad de éxito en la implementación del modelo de cogestión en la gestión, valga la redundancia, de un programa, producto o servicio que contemple con las condiciones indicadas en el acápite anterior. Se han identificado 6 etapas básicas para la implementación del modelo de cogestión que han sido esquematizadas en el gráfico N° 22, donde se parte de una identificación de actores, intereses y responsabilidades en el proceso de servicio o producto que se busca alcanzar con el programa para luego identificar los espacios de cogestión y su diseño.

**Tabla 5: Etapas para implementación de Modelo de Cogestión**



Fuente: Elaboración propia

- **Identificación de los actores e intereses**

Una de las condiciones para que un programa o proceso sea elegible para gestionarse a través de un modelo de cogestión es la multiplicidad de actores, es decir la existencia de un grupo de interesados con diferentes intereses adicionales a los usuarios o beneficiarios del servicio. Para el caso de Qali Warma, en el gráfico 6 se indican los diferentes grupos de interés alrededor de la prestación del servicio de alimentación escolar. De forma similar, se debe tener claridad en los actores involucrados en toda la cadena de prestación del servicio y/o producto.

- **Identificar las responsabilidades de los actores en el proceso**

Tan importante como la identificación de los actores lo representan las funciones y las responsabilidades que asumen, o no, en la prestación del servicio o producto. Para el caso, la responsabilidad es “la obligación de hacer” mientras que la función es la secuencia de actividades para cumplir la responsabilidad. En el caso de Qali Warma, el servicio de alimentación va más allá de la distribución o preparación del alimento sino al consumo de este, en esa secuencia la responsabilidad de los padres es la alimentación de sus hijos, de ahí la importancia de su involucramiento (y apropiación del proceso) bajo el modelo de cogestión donde el PNAEQW coadyuva en dicha responsabilidad. En el proceso existen otros actores como docentes, proveedores, autoridades locales y nacionales.

- **Identificar espacios para la cogestión**

Conociendo a los actores involucrados, las funciones y responsabilidades, se deben identificar los espacios para la cogestión y la modalidad de este, es decir, cuáles son las actividades que podrán cogestionarse entre la autoridad y los actores, como en el caso de Qali Warma que se identificó a la compra y al servicio alimentario como aquellos que podrían cogestionarse. Una vez identificados los procesos o actividades, se debe definir la forma, si se realizará a través de comités, como Qali Warma o a través de juntas o consejos directivos o si la participación será interna o externa.

- **Diseño (directivas de los procesos) en forma centralizada**

Luego de identificarse la modalidad de cogestión, se debe definir aquellas acciones que serán centralizadas y aquellas que serán cogestionadas. En el caso de Qali Warma como ente rector y responsable del programa, en forma centralizada es responsable de definir los manuales, procedimientos y directivas que los comités deberán cumplir para la prestación del servicio. Cada comité (co)gestiona el proceso de compras o servicio alimentario cumpliendo las normas de Qali Warma asumiendo sus responsabilidades y funciones dentro del proceso.

Como parte del proceso y gobernanza de este se involucra la participación ciudadana a través de los comités, pero también se diseñan los espacios y procesos para la veeduría y vigilancia del modelo de cogestión. Otro aspecto importante por definir en el diseño del proceso son los niveles de gobernanza al interior de cada comité, como es el caso de Qali Warma, es decir, quien tomará la dirección dentro de los comités, cómo será elegidos, el proceso de cambio de los miembros y las sanciones correspondientes en caso de incumplimientos o comportamientos inadecuados.

- **Capacitación y acompañamiento a los actores**

Una actividad clave en el proceso y que debe realizarse en forma continua son aquellas orientadas a la generación y fortalecimiento de capacidades. Las cuales deben estar alineadas a varios aspectos del servicio:

- **Estratégica:** la importancia de las actividades del comité como parte del resultado del proceso, que para el caso de Qali Warma era el alimento del niño previo al inicio de clases todos los días.
- **Operativa:** las actividades y acciones que cada comité es responsable de realizar para la selección de proveedores o la vigilancia en la entrega de desayunos, por citar un ejemplo, de las actividades de los Comités de Compra o Alimentación Escolar de Qali Warma.
- **Normativa:** conocer y entender los niveles de gobernanza al interno de cada comité.

- **Implementación de herramientas digitales en el proceso**

Una de las fortalezas del PNAEQW y en palabras del director ejecutivo y factor de éxito lo constituyen el uso de las tecnologías de información en las actividades relacionadas con los comités. En ese sentido, el uso de las tecnologías de información las consideramos como un potenciador de la cogestión por diversos factores:

- Estandariza la actuación de los diferentes comités y facilita el cumplimiento de la secuencia de actividades para el logro de resultados
- Transparenta el proceso, pues facilita la auditoria y la exposición de resultados a los actores involucrados bajo un sistema de administración de credenciales dentro de un sistema informático.
- Facilita el fortalecimiento de capacidades, pues es posible la creación de tutoriales que permitan una capacitación permanente de los actores en el proceso

### **6.2.3. Identificar riesgos**

Se han identificado los siguientes riesgos:

- **Articulación interinstitucional**

La interacción entre sectores es fundamental para que se logren los objetivos propuestos por cada sector, en el caso de Qali Warma, por ejemplo, la articulación con el sector Educación

es clave, pues sin la directiva del buen inicio del año escolar, el Comité de Alimentación Escolar no podrá participar en las Instituciones Educativas para la entrega y verificación de ingesta de alimentos por parte de los escolares.

- **Voluntad Política**

Los cambios son una constante en la gestión pública, sin embargo, la política pública y apoyo al programa de alimentación escolar que incluya la ingesta de alimentos y no solo distribución de alimentos es un factor que se apoya con el modelo de Cogestión. De otro lado, las Unidades Territoriales que son las entidades responsables del funcionamiento de los Comités han mantenido un perfil técnico orientado al logro de los resultados del programa, y no un brazo político del gobierno de turno, como en su momento sucedió con el PRONAA.

- **Políticas públicas y su intervención**

Las políticas públicas deben de estar enmarcadas de acuerdo con las necesidades de la población, sin embargo, ello conlleva a que los actores deben conocer y tener conciencia de su intervención en ella para que el modelo de cogestión funcione. Cada intervención del estado tiene sus particularidades, lo importante es que en primer lugar que el ciudadano se sienta parte de la intervención.

- **Proactividad de los actores**

Este riesgo tiene factores positivos y negativos ya que en aras de la gestión a veces los funcionarios son proactivos, pero ello implica un riesgo dado que en la función pública un actor no puede intervenir en las funciones de otro actor, en ciertos casos muchas veces puede incurrir en sanciones administrativas o hasta penales.

- **Rotación de los actores**

Este riesgo es muy relevante para que los objetivos del modelo de cogestión funcionen en el tiempo, pues si los actores rotan constantemente en los puestos estratégicos o incluso dentro de los comités de cogestión, lo que implica una pérdida de capacidad.

Podemos concluir que los factores de riesgos no están directamente relacionados a cómo funciona el modelo de cogestión, sino a las implicancias entre relación del sector de intervención y los actores estratégicos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

El modelo de Cogestión se introduce en el programa de alimentación escolar como resultado de un proceso de evaluación, mientras que el PRONAA resulta en su cierre para la creación del PNAEQW.

En este sentido, el PNAEQW desde su creación incorpora el modelo de Cogestión de manera tal que se incorpore la participación ciudadana en la provisión del servicio de alimentación escolar, de manera que se logre no sólo la entrega del alimento sino el consumo de este por parte de los escolares. Todo ello bajo una serie de procedimientos que además garantice la transparencia y rendición de cuentas.

El modelo de Cogestión se implementa a través de dos comités que son parte del proceso misional del servicio de alimentación escolar: el Comité de Compra responsable de la compra de alimentos y el Comité de Alimentación Escolar, responsable de la gestión del servicio alimentario. Desde ambos comités, y con el involucramiento de actores locales como gobierno local, instituciones escolares y padres de familia, se ha logrado cumplir con el resultado del proceso que es la ingesta diaria de alimentos por parte de los escolares en forma oportuna. Al compartir la gestión y responsabilidad con actores locales, no solo se incorpora un modelo de gobernanza propio de un gobierno abierto, sino que se logra que los actores asuman responsabilidades en la dación de alimentos.

La participación de la ciudadanía dentro de los comités de compras y alimentación escolar aportan transparencia y promueven la rendición de cuentas, función que ha sido potenciada con el uso de las tecnologías de la información que han permitido contar con la urna de cristal mediante la cual se transparenta todo el proceso de compra o Qali Informa para monitorear todo el servicio de alimentación escolar desde una aplicación móvil.

El modelo de Cogestión requiere el compromiso y la permanencia de parte de los actores que intervienen en los procesos donde se trabaja el modelo de cogestión, por tanto, es recomendable que la voluntad política tenga un enfoque sobre los resultados de gestión, a fin de no perjudicar los objetivos institucionales. Se ha podido identificar cinco factores que han aportado al éxito del modelo de Cogestión como el modelo operativo para brindar el servicio de alimentación escolar.

En primer lugar, la voluntad política para involucrar a los diferentes actores en proceso cabe señalar que el caso de Qali Warma, desde su norma de creación se hizo hincapié en la Cogestión para brindar el servicio.

Otro factor clave considerado ha sido la participación ciudadana en la toma de decisiones como es el caso de las compras donde el Comité de Compra se encarga desde la convocatoria, la selección y pago a proveedores, o el CAE, que es el gran responsable de cerrar el proceso con la ingesta de alimentos en forma oportuna. Esto debe acompañado de la generación de capacidades y la apropiación por parte de los diferentes actores de las responsabilidades, el modelo de Cogestión en este caso coadyuva a que los padres de familia cumplan con la responsabilidad de brindar alimentación a sus hijos en edad escolar para que puedan tener un mejor rendimiento. Sobre este último punto, se entiende que la mejora en el rendimiento escolar es uno de los impactos esperados en los que es necesario articular otros sectores y niveles de gobierno, para el caso de Qali Warma la articulación con el gobierno local y el sector Educación ha sido clave para el logro de resultados. Finalmente, transparentar los procesos para que cualquier ciudadano pueda tener acceso a todo el proceso de compra, entrega e ingesta de alimentos ha sido fundamental para la sostenibilidad del modelo de Cogestión y legitimidad del servicio de alimentación escolar.

Para que el modelo de Cogestión sea escalable se deben de considerar al menos tres factores: i) la disponibilidad de un presupuesto que pueda ser gestionado en forma participativa para el logro de resultados de uno o varios procesos; ii) planificación y tiempo, pues un proceso participativo y que incluya Cogestión requiere tiempo para madurar, para generar y fortalecer las capacidades de los actores; y iii) múltiples actores en el proceso de provisión del servicio.

## **Recomendaciones**

A nivel del PNAEQW creemos que es importante extender aún más el uso de las tecnologías de información para la creación de tutoriales y módulos para la capacitación y fortalecimiento de capacidades de los actores que participan dentro del Comités de Compra y Comités de Alimentación Escolar; de igual manera para difundir a la población en general los niveles de gobernanza dentro de cada Comité y las características que cumplen cada uno de los integrantes. Otro aspecto importante, es que, dada la pandemia, la función del Comité de Alimentación Escolar ha visto afectada sus funciones pues ha estado concentrada más en la distribución que en la ingesta de alimentos; con el “retorno a la presencialidad”, es importante reforzar la función de ingesta de

alimentos, pues ese resultado de procesos es el que contribuirá con el logro del resultado del programa de contribuir en mejorar las condiciones para el desarrollo de niños y adolescentes.

Para el caso del Modelo de Cogestión, creemos que es modelo de gobernanza escalable y alineado a la política de gobierno abierto, es importante identificar claramente a los actores involucrados, los usuarios y las responsabilidades de cada una de las partes. Ello facilitará la identificación de las actividades que deben ser centralizadas (como en proceso y control de este) y las actividades que pueden cogestionarse (acciones mucho más operativas), todo ello acompañado del uso de las tecnologías de la información para garantizar la transparencia y correcta rendición de cuentas.

Finalmente, es importante informar a la población, ¿cómo funciona el proceso cogestionado?, ¿cuáles son las ventajas y beneficios para la población para promover la participación ciudadana, ya sea como parte de la gestión o desde una función de veeduría o fiscalización?

## Bibliografía

Acosta, C. (2019) Factores de éxito del modelo de cogestión del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma: Estudio de caso del CAE exitoso de la IE N° 257 del Distrito de Rumisapa en la Provincia de Lamas de la Unidad Territorial de San Martín. [Tesis de maestría, PUCP]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16895>.

Alcázar, L. (2013). *Diseño del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima: GIZ.

Barrón, M. (2017). *Nota Metodológica para la Evaluación del Impacto del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima: MIDIS. <http://evidencia.midis.gob.pe/nota-metodologica-evaluacion-de-impacto-del-programa-nacional-de-alimentacion-escolar-qali-warma/>

Borrini-Feyerabend, G. et al. (2001). *Manejo conjunto de los recursos naturales. Organizarse, negociar y aprender en la acción*. GTZ. <https://docplayer.es/23613304-Manejo-conjunto-de-los-recursos-naturales.html>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Santiago: CEPAL.

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). <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-faculta-al-programa-nacional-de-alim-decreto-legislativo-n-1472-1865917-1>

Decreto Supremo N° 123-2018. Que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. (19 de diciembre de 2018). <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-sistema-admini-decreto-supremo-n-123-2018-pcm-1724739-1>.

Decreto Supremo N° 001-2013–MIDIS. Que establece disposiciones para la transferencia de recursos financieros a comités u organizaciones que se constituyan para proveer los bienes y servicios del Programa Nacional Cuna Más y el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (05 de enero de 2013). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/9799-001-2013-midis>.

Decreto Supremo N° 008-2012–MIDIS. Que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (31 de mayo de 2012). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/9813-008-2012-midis>.

Epiquién, M. (2018). Evaluación Del Nivel De Cogestión en Las Áreas De Conservación Regional De Loreto en Un Contexto De Cambio Climático. *Espacio y Desarrollo*, 31, 145–168. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.18800/espacioydesarrollo.201801.006>

Guimaray, L. (2017). Análisis de las características de gestión e implementación del programa de Qali Warma y su contribución en el estado de salud y aprendizaje de los escolares de la Institución Educativa N° 86289 “Virgen de Natividad” del distrito de Amashca, provincia de Carhuaz,

Ancash en el año 2014-2015. [Tesis de maestría, PUCP]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9352>.

Hogan, M. (1987). *The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe, 1947–1952*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511583728>.

Juaneda, E. et al. (2009). Participación del usuario de servicios sociales desde una perspectiva de gestión de los grupos de interés. *Boletín de estudios económicos*. 64. 263-294. [https://www.researchgate.net/publication/272485507\\_Participacion\\_del\\_usuario\\_de\\_servicios\\_sociales\\_desde\\_una\\_perspectiva\\_de\\_gestion\\_de\\_los\\_grupos\\_de\\_interes](https://www.researchgate.net/publication/272485507_Participacion_del_usuario_de_servicios_sociales_desde_una_perspectiva_de_gestion_de_los_grupos_de_interes)

Korol, D.y Gold, P. (1998). Glucose, memory, and aging. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 67 (4), 764S–771S. [https://www.researchgate.net/publication/51329907\\_Glucose\\_memory\\_and\\_aging](https://www.researchgate.net/publication/51329907_Glucose_memory_and_aging)

Ley N° 29792. Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (20 de octubre de 2011). [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas\\_Legales/29792-LEY.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/29792-LEY.pdf)

Malhotra, N. (2020). *Investigación de mercados*. México: Pearson.

McGaughey, E. (2016). The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labor Law. *Columbia Journal of European Law*, 23(1), 135–176. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2579932](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579932).

Moreno, M. (2015). Un modelo de cogestión para asegurar la alimentación escolar: los comités de compras y comités de alimentación escolar. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1B2CB180469DCF8E05258089006F5FAD/\\$FILE/moremo.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1B2CB180469DCF8E05258089006F5FAD/$FILE/moremo.pdf).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Fortalecimiento de los Programas de Alimentación Escolar en el marco de la Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre 2025*. FAO. <http://www.fao.org/3/a-as178s.pdf>.

Pingo, S. (2018) Análisis del Sistema Institucional de la Participación Ciudadana en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma del Perú (2012-2016). [Tesis de maestría, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional de la UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/61003/1/TFM%20Completo%2028.10.18.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *Gobierno Abierto*. PCM. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/Fasciculo-4-Gobierno-Abierto.pdf>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Evaluación del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” 00086409*. PNUD. <https://erc.undp.org/documents/download>

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM

Resolución Ministerial N° 181-2019-MIDIS, que aprueba la Directiva N° 002-2019-MIDIS, Directiva que regula los Procedimiento Generales de Compras, Rendición de Cuentas y otras disposiciones para la operatividad del Modelo de Cogestión para el Programa Nacional de

Alimentación Escolar Qali Warma. (12 de agosto de 2019). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/288419-181-2019-midis>.

Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS. Que aprueba Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (18 de diciembre de 2017). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6379-283-2017-midis>.

Resolución Ministerial N° 276-2016-MIDIS. Que modifica el literal e) del numeral 6.4.4 de la Directiva N° 001-2013-MIDIS, Procedimientos Generales para la Operatividad del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, aprobada por Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS, modificada con Resolución Ministerial N° 264-2013-MIDIS.. (21 de noviembre de 2016). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6700-276-2016-midis>.

Resolución Ministerial N° 264-2013-MIDIS. Que modifica el literal e) del numeral 6.1.10, y el numeral 6.5 de la Directiva N° 001-2013-MIDIS, Procedimientos Generales para la Operatividad del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, aprobada por Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS. (06 de diciembre de 2013). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/7576-264-2013-midis>.

Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS. Que aprueba Directiva N° 001-2013: Procedimientos Generales para la Operatividad del Modelo de Cogestión par Informe de Evaluación del Proyecto. (21 de enero de 2013). <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/7824-016-2013-midis>.

Romero, G., Riva, M.y Benites, S. (2016). *Crónica de una reforma desconocida; experiencia de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima: IEP.

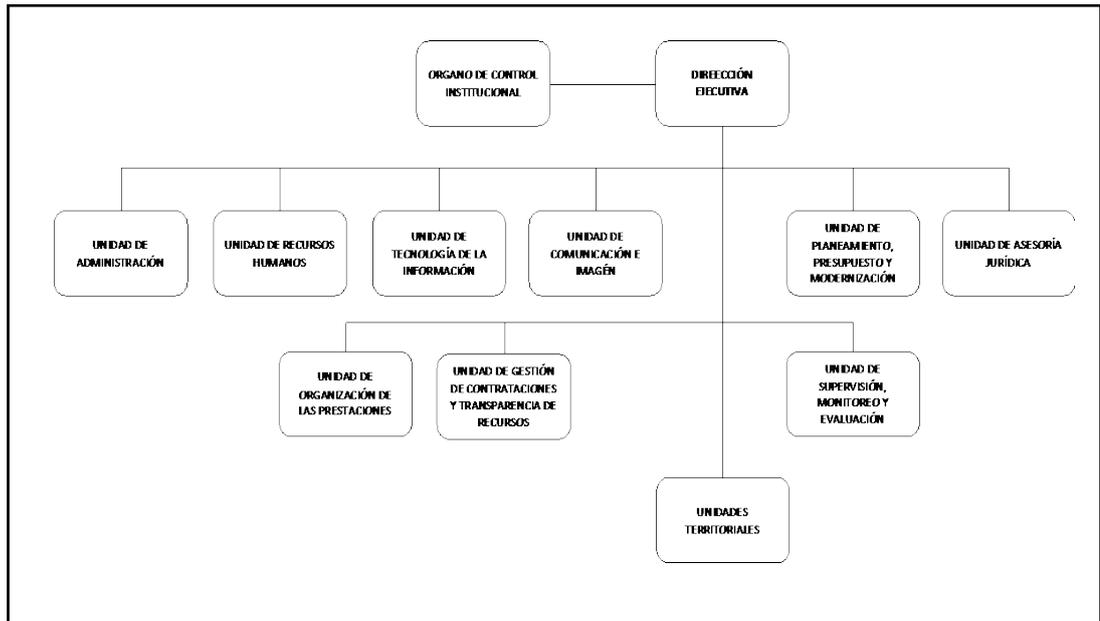
Singleton, S. (1998). *Constructing Cooperation: The Evolution of Institutions of Comanagement*. The University of Michigan Press. [https://books.google.com.pe/books?id=Uq3NQh1jvloC&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Uq3NQh1jvloC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Vásquez, E. (2020). *La niñez del Perú en la mira: qué podemos aprender de los programas sociales*. Lima: Universidad del Pacífico.

Soeftestad, L y Gerrad, C. (1998). *The International Workshop on Community-Based Natural Resource Management (CBNRM)*. World Bank. [https://www.academia.edu/7942912/International\\_Workshop\\_on\\_Community\\_Based\\_Natural\\_Resource\\_Mgmt\\_CBNRM\\_1998\\_Report](https://www.academia.edu/7942912/International_Workshop_on_Community_Based_Natural_Resource_Mgmt_CBNRM_1998_Report)

## **Anexos**

## Anexo 1: Organigrama de Qali Warma



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

## **Anexo 2: Cuestionario de entrevista**

Sobre el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

1. ¿Cree que se vienen cumpliendo los objetivos de Qali Warma? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que han sido las principales dificultades (en el proceso) para la implementación del programa desde sus inicios hasta hoy?

Sobre el Modelo de Cogestión

3. ¿Cree que el Modelo de Cogestión ha contribuido con el logro del proceso operativo de atención del servicio de alimentación? ¿Considera una fortaleza o una debilidad el Modelo de Cogestión? ¿porqué? (pros y contras - en qué benefició y qué le ha faltado)
4. ¿Cuáles cree que son los factores que hicieron posible implementar el Modelo de Cogestión en Qali Warma?

Sobre escalabilidad del modelo de cogestión

5. ¿El Modelo de Cogestión podría aplicarse a otros programas o acciones del gobierno? ¿qué condiciones serían necesarias?

### Anexo 3: Alineamiento con políticas y planes nacionales, sectoriales e institucionales

INSTRUMENTO DE POLÍTICA/GESTIÓN		ALINEAMIENTO GENERAL DEL PNAEQW CON LAS POLÍTICAS NACIONALES E INSTITUCIONALES
Política de Estado (Acuerdo Nacional)	Eje Temático	Equidad y Justicia Social – Política de Seguridad Alimentaria y Nutrición
Plan Bicentenario DS N°054-2011-PCM	Objetivos específicos	<b>ON-OE1</b> Vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales
Política General del Gobierno (PGG)	Eje 4	Desarrollo social y bienestar de la población
Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social	Ejes estratégicos y resultados finales	<b>Eje 2:</b> Desarrollo Infantil Temprano Incrementar los niveles de desarrollo cognitivo, social, físico y emocional en la primera infancia. <b>Eje 3:</b> Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia Incrementar las competencias en el desarrollo personal, educativo y ocupacional de cada niño, niña o adolescente, de acuerdo a su edad
Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2013-2016	Objetivos estratégicos generales	<b>OEG2</b> Incrementar los niveles de desarrollo cognitivo, social físico y emocional en la primera infancia <b>OEG3</b> Incrementar competencias para el desarrollo personal, educativo y ocupacional de niños, niñas y adolescentes, de acuerdo a su edad.
	Objetivos estratégicos específicos	<b>OEE 6.3</b> Garantizar un servicio alimentario de calidad a niños en el nivel inicial, a partir de los 3 años de edad, y en el nivel primario de instituciones educativas públicas, promoviendo buenos hábitos alimenticios y favoreciendo la atención y asistencia a clases
DS N° 006-2018-MIDIS DS N° 008-2019-MIDIS	Objetivo general	<b>Objetivo general del PNAEQW</b> El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma tiene como objetivo general garantizar, de forma progresiva, un servicio alimentario para los escolares: i) en el nivel de educación inicial, a partir de los tres años de edad, ii) primaria, iii) secundaria en instituciones educativas ubicadas en los pueblos indígenas de la Amazonía peruana y iv) estudiantes del nivel secundario bajo las modalidades de Jornada Escolar Completa y Formas de Atención Diversificada.
	Objetivos específicos	<b>Objetivo específico 1</b> Garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del programa, de acuerdo a sus características y las zonas donde viven. <b>Objetivo específico 2</b> Contribuir a mejorar la atención de los usuarios del programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia. <b>Objetivo específico 3</b> Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del programa

Fuente: Elaboración PNAEQW – Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización. Tomado de la Memoria Qali Warma 2019 / <https://www.qaliwarma.gob.pe/memoria-institucional/7/>

### Anexo 4: Relación de Normas Qali Warma

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
1	Aprueban el Manual de Compras del modelo de gestión para la atención del servicio alimentario de Qali Warma.	01	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 105-2013-MIDIS/PNAEQW	23/01/2013	Finalidad de brindar un servicio alimentario de calidad, adecuado a los hábitos de consumos locales, cogestionado con la comunidad, sostenible y saludable, para niñas y niños del nivel de educación inicial a partir de los tres años de edad y del nivel de educación básica en instituciones educativas públicas.	Mediante D.S. N° 001-2013-MIDIS se establecieron disposiciones generales para la transferencia de recursos financieros a los comités u organizaciones que, de acuerdo con el modelo de gestión. Mediante R.M. N° 016-2013-MIDIS se aprobó la Directiva N° 001-2013-MIDIS que establece los procedimientos generales para la operatividad del modelo de gestión para el servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)
2	Aprueban modificación del Manual de Compras del modelo de gestión para la atención del servicio alimentario.	02	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 407-2013-MIDIS/PNAEQW	2/08/2013	Aprobar la modificación del Manual de Compras del modelo de gestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW	Precisar que las disposiciones procedimentales contenidas en el Manual de Compras, aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 105-2013-MIDIS/PNAEQW y sus disposiciones modificatorias y complementarias, mantendrán plena vigencia hasta la culminación de los contratos celebrados en virtud de dicha norma, respecto de los cuales constituirá la normativa aplicable.
3	Aprobar el Manual de Compras del modelo de gestión para la atención del servicio alimentario.	03	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 2031-2013-MIDIS/PNAEQW	17/12/2013	Disponer que la Unidad de Administración realice las acciones administrativas necesarias para efectuar el devengado y el giro de los recursos autorizados. La transferencia financiera a que se refieren los artículos precedentes se realizará con cargo al presupuesto del Ejercicio fiscal 2013, de la Unidad Ejecutora 007: PNAEQW, en la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios y con la disponibilidad autorizada en el Calendario de Pagos correspondientes.	Mediante Memorandum N° 1313-2013-MIDIS/PNAEQW-UP la Unidad de Prestaciones derivó a la Unidad de Asesoría Jurídica del Programa, el informe N° 008-2013-MIDIS/PNAEQW/UP-CCGPFCFO mediante el cual se remitió el proyecto de modificación del Manual de compras, el cual fue formulado en el marco de la coordinación realizada entre el Componente de Gestión para la Compra y Fortalecimiento de la Oferta y el Componente alimentario de la Unidad de Prestaciones; la Unidad de Transferencias y Rendición de cuenta; y la Unidad de Supervisión y Monitoreo.
4	Modificación del Manual de Compras modelo de gestión para la atención del servicio alimentario.	1	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 1031-2014-MIDIS/PNAEQW	10/09/2014	Modificar, Incorporar y suprimir numerales del manual de compras del Modelo de Gestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW.	Mediante los documentos de vistos de la Unidad de Prestaciones, se derivó a la Unidad de Asesoría Jurídica, la propuesta de modificación del Manual de Compras, tomando como referencia las experiencias recogidas del proceso de compra del año 2014 y en el marco del proceso de mejora continua del programa Qali Warma.

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
5	Aprobar el Manual de Compras del Modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW	2	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 7344-2014-MIDIS/PNAEQW	19/12/2014	Aprobar y disponer la publicación del Manual de Compras en el portal institucional de PNAEQW	Mediante Informe N° 477-2014-MIDIS/PNAEQW-UP, la Unidad de Prestaciones del PNAEQW, derivó a la Dirección Ejecutiva del Programa, el Proyecto de modificación del Manual de Compras para el servicio alimentario, el mismo que fue formulado en el marco de las coordinaciones realizadas entre el Componente de Gestión para la Compra y fortalecimiento de la oferta y el Componente Alimentario de la Unidad de Prestaciones; la Unidad de Transferencias y Rendición de cuentas; y la Unidad de Supervisión y Monitoreo.
6	Modificar el Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del PNAEQW	1	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 889-2015-MIDIS/PNAEQW	7/04/2015	Modificar el manual de compras del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del PNAEQW.	Mediante RDE N° 7344-2014-MIDIS/PNAEQW, se aprobó el Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.
7	Modificar el Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW	2	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 7205-2015-MIDIS/PNAEQW	30/10/2015	Modificar y remitir el manual de compras del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del PNAEQW, a través de medio electrónicos.	Mediante Informe N° 671-2015-MIDIS/PNAEQW-UP, la unidad de Prestaciones del PNAEQW, derivó a la Dirección Ejecutiva del Programa, el proyecto de modificación del Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la atención del Servicio Alimentario del PNAEQW
8	Dejar sin efecto la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 7205-2015-MIDIS/PNAEQW que modificó el Manual de Compras de Modelo de Cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW	3	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 8869-2015-MIDIS/PNAEQW	30/11/2015	Dejar sin efecto la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 7205-2015-MIDIS/PNAEQW que modificó el manual de compras del modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW	Mediante Informe N° 743-2015-MIDIS/PNAEQW-UP, la unidad de Prestaciones del PNAEQW
9	Dejar sin efecto la Resolución Dirección Ejecutiva N° 7335-2015-MIDIS/PNAEQW, en la cual se aprobó los proyectos de Modelos de las Bases de Raciones Y Productos del Proceso de Compra 2016	4	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 9019-2015-MIDIS/PNAEQW	7/12/2015	Dejar sin efecto la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 7335-2015-MIDIS/PNAEQW, en la cual se aprobó los Proyectos de Modelos de las Bases de Raciones y Productos de Proceso de compra 2016, anexos y formatos, para la atención del servicio de Alimentación Escolar del PNAEQW, que forman parte integral de dicha resolución.	Que los aspectos, normas, procedimientos, requisitos y factores mejorados, excluidos y modificados, se encuentran descritos en el numeral II. Análisis del presente informe, que son concordantes con las disposiciones establecidas en el manual de compras aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 8869-2015-MIDIS/PNAEQW.

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
10	CONFORMAR la Comisión Técnica de Trabajo Encargada de Revisión y Elaboración de Propuestas de Modificación al Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentarios del PNAEQW	1	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 8511-2016-MIDIS/PNAEQW	7/10/2016	Conformar la Comisión Técnica de Trabajo Encargada de la Revisión y Elaboración de Propuestas de Modificación al Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW y las bases del Proceso de compra de la Modalidad Productos y bases del proceso de compra de la Modalidad Raciones - Período 2017.	Resolución Ministerial N° 124-2016-MIDIS
11	Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW	2	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 8563- 2016-MIDIS/PNAEQW-DE.	23/11/2016	Dejar sin efecto la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 8556-2016-MIDIS/PNAEQW, que aprobó el Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la provisión del servicio Alimentario del PNAEQW - Versión N° 01.	Decreto Supremo N° 006-2014 MIDIS.
12	Rectificar el Anexo N° 01 Manual de Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio del PNAEQW - versión N° 02	3	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	RDE N° 8617-2016-MIDIS/PNAEQW	14/12/2016	Rectificar el Anexo N° 1: Manual de Proceso de compras de Modelo de cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW - Versión N° 02.	Código de documento N° MAN-05-PNAEQW-UOP.
13	Modificar los numerales 44), 47), 49), 58), 59), 60), 61), 68), y 74) del Manual del Proceso de compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW	1	MAN-005-PNAEQW-UOP	RDE N° 014-2017-MIDIS/PNAEQW	9/01/2017	Modificar los numerales 44), 47), 49), 58), 59), 60), 61), 68), y 74) del Manual del Proceso de compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW -VERSIÓN N°02.	De la directiva N° 001-2013-MIDIS "Procedimientos Generales para la Operatividad del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW "
14	Artículo 1: Conformar la Comisión Técnica para la revisión y actualización del Manual de Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Atención del Servicio Alimentario del PNAEQW	2		RDE N° 276-2017-MIDIS/PNAEQW	2/06/2017	Conformar la Comisión Técnica para la revisión y actualización del Manual de Proceso de Compras del Modelo de cogestión para la Atención del servicio alimentario del PNAEQW, y la elaboración de las respectivas Bases del Proceso de compra de Productos y Bases del proceso de compra de Raciones 2018.	Mediante Informe N° 2928-2017-MIDIS/PNAEQW
15	Aprobación Manual del Proceso de compras del Modelo de Cogestión para la prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW	3	MAN-005-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000432- 2019-MIDIS/PNAEQW-DE.	14/11/2017	Es de obligatorio cumplimiento por las/los integrantes de los Comités de Compra, Comités de Alimentación Escolar, participantes, postoras/es, proveedoras/es, así como las/los servidoras/es del PNAEQW	es presente manual tiene como documento a la resolución de dirección ejecutiva que aprueba el protocolo para conformación y actualización de los comités de alimentación escolar de las I.I.EE.

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
16	Aprobar el Manual de Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la provisión del Servicio Alimentario del PNAEQW, con Código de documento normativo MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Versión N°01	1	MAN-009-PNAEQW-UGCTR	RDE N° 372-2018-MIDIS/PNAEQW	22/10/2018	Aprobación y vigencia del Manual del Proceso de compras del Modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario.	La unidad de Asesoría Jurídica mediante Informe N° 871-2018-MIDIS-PNAEQW-UAJ.
17	Aprobar el Manual de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW, con código de documento normativo MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Versión N° 02	2	MAN-009-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000397 - 2019-MIDIS/PNAEQW-DE.	8/11/2018	Aprobación y vigencia del Manual del Proceso de compras del Modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario. Dejar sin efecto la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 372-2018-MIDIS-PNAEQW.	Mediante Informe N° 917-2018-MIDIS/PNAEQW-UAJ, opina que el proyecto de Manual del Proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW.
18	Aprobar el Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW - Versión N° 03, con código de documento normativo MAN-009-PNAEQW-UGCTR	3	MAN-009-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000235- 2019-MIDIS/PNAEQW-DE.	3/09/2019	Aprobar y disponer el manual del proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW - Versión N° 03.	La unidad de asesoría jurídica mediante informe N° D000411-2019-MIDIS/PNAEQW-UAJ, opina que el proyecto del manual del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW - Versión N° 03.
19	Instructivo para la emisión de constancias de cumplimiento de la prestación por la ejecución de contratos suscritos por los comités de compra del modelo de cogestión del PNAEQW	01	PRO-033-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000282 - 2019-MIDIS/PNAEQW-DE.	1/10/2019	las disposiciones contenidas con el presente instructivo son de cumplimiento obligatorio por el personal por el PNAEQW	
20	Procedimiento para la transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra y Rendición de cuentas en el marco del modelo de cogestión del PNAEQW	01	PRO-033-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000331 - 2019-MIDIS/PNAEQW-DE.	24/10/2019	El presente procedimiento es de obligatorio cumplimiento por las/los proveedoras/es, Comités de Compra y unidades orgánicas del PNAEQW involucrados en la ejecución del mismo.	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. 4.2. PRO-011-PNAEQW-UA, Procedimiento para la Reconstrucción y Reposición de Documentos Administrativos del Programa Nacional de Alimentación Escolar.

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
21	APROBAR el modelo de Convenio de Cooperación entre el PNAEQW y los Comités de Compra, para la atención del servicio alimentario para el año escolar 2020; el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución.	02	Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D00354-2019-MIDIS/PNAEQW-DE.	31/10/2019	Aprobar el modelo de convenio de cooperación entre el PNAEQW y los comités de compra, para la atención del servicio alimentario para el año escolar 2020.	Mediante informe N° D000587-2019-MIDIS/PNAEQW-UAJ, la unidad de asesoría jurídica señala que resulta legalmente viable, la aprobación del modelo de convenio de cooperación entre el PNAEQW
22	Manual del proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW	04	MAN-009-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000212-2020-MIDIS/PNAEQW-DE	31/07/2020	Aprobar el manual del proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW - Versión N° 04.	La unidad de asesoría jurídica a través del informe N° D000365-2020-MIDIS/PNAEQW-AUJ
23	Instructivo para la emisión de constancias de cumplimiento de la prestación por la ejecución de suscritos por los comités de compra del modelo de cogestión del PNAEQW	02	INS-007-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000226-2020-MIDIS/PNAEQW-DE	18/08/2020	Las disposiciones contenidas en el presente instructivo son de cumplimiento obligatorio por las/los servidoras/es del PNAEQW y por las/los integrantes de los comités de compra del modelo de cogestión.	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW. La referida norma incluye sus respectivas modificatorias y/u otra norma que la sustituya o reemplace, de ser el caso.
24	Procedimiento para la liquidación de contratos suscritos por los comités de compra del modelo de cogestión del PNAEQW	04	PRO-027-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000233-2020-MIDIS/PNAEQW-DE	26/08/2020	El presente procedimiento es de obligatorio cumplimiento por las/los integrantes de los Comités de Compra y por los órganos del PNAEQW involucrados en su ejecución.	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW. 4.2 PRO-033-PNAEQW-UGCTR, Procedimiento para la Transferencia de Recursos Financieros a los Comités de Compra y Rendición de Cuentas en el Marco del Modelo de Cogestión del PNAEQW.
25	Procedimiento para la transferencia de recursos financieros a los comités de compras y rendición de cuentas en el marco del modelo de cogestión del PNAEQW	02	PRO-033-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000235-2020-MIDIS/PNAEQW-DE	28/08/2020	El presente procedimiento es de obligatorio cumplimiento por las/los proveedoras/es, Comités de Compra y los órganos del PNAEQW involucrados en la ejecución del mismo.	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW. 4.2. PRO-011-PNAEQW-UA, Procedimiento para la Reconstrucción y Reposición de Documentos Administrativos del Programa Nacional de Alimentación Escolar.
26	Procedimiento para la resolución de contratos suscritos por los comités de compra de modelo de cogestión del PNAEQW	02	PRO-031-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000240-2020-MIDIS/PNAEQW-DE	31/08/2020	Las disposiciones contenidas en el presente procedimiento son de cumplimiento obligatorio por las/los servidoras/es del PNAEQW.	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW.

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
27	Manual del proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW	05	MAN-009-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000337-2020-MIDIS/PNAEQW-DE	16/11/2020	Aprobar el manual del proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW - Versión N° 05. Dejar sin efecto la resolución de dirección ejecutiva N° D000212-2020-MIDIS/PNAEQW-DE.	La unidad de asesoría jurídica a través del informe N° D002925-2020-MIDIS/PNAEQW-AUJ
28	Manual del proceso de compras del modelo de cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW	06	MAN-009-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000179-2021-MIDIS/PNAEQW-DE	8/07/2021	Aprobar y disponer la resolución de Dirección Ejecutiva N° D000337-2020-MIDIS/PNAEQW-DE, que aprueba el "manual del proceso de compras del modelo de Cogestión para la prestación del servicio alimentario del PNAEQW " - Versión N° 05.	La unidad de asesoría jurídica a través del informe N° D000339-2021-MIDIS/PNAEQW-UAJ
29	Procedimiento para la transferencia de Recursos Financieros a los Comités de Compra y rendición de cuentas en el marco del modelo de cogestión del PNAEQW	03	PRO-033-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000190-2021-MIDIS/PNAEQW-DE	27/07/2021	Aprobar y disponer el "procedimiento para la transferencia de recursos financieros a los comités de compra y rendición de cuentas en el marco del modelo de cogestión del PNAEQW	La unidad de asesoría jurídica a través del informe N° D000362-2021-MIDIS/PNAEQW-UAJ
30	Instructivo para la emisión de constancias de cumplimiento de la prestación por la ejecución de contratos suscritos por los comités de compra del modelo de cogestión del PNAEQW	03	INS-007-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000198-2021-MIDIS/PNAEQW-DE	9/08/2021	Las disposiciones contenidas en el presente instructivo son de cumplimiento obligatorio por las/los servidoras/es del PNAEQW y por las/los integrantes de los comités de compra del modelo de cogestión.	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW. La referida norma incluye sus respectivas modificatorias y/u otra norma que la sustituya o reemplace, de ser el caso.
31	Procedimiento para la resolución de contratos suscritos por los Comités de compra del modelo de cogestión del PNAEQW	03	PRO-031-PNAEQW-UGCTR	Resolución de Dirección Ejecutiva N° D000208-2021-MIDIS/PNAEQW-DE	27/08/2021	Las disposiciones contenidas en el presente procedimiento son de cumplimiento obligatorio por las/los proveedoras/es; así como los integrantes del Comité de Compra y por las/los servidoras/es civiles del PNAEQW	MAN-009-PNAEQW-UGCTR, Manual del Proceso de Compras del Modelo de Cogestión para la Prestación del Servicio Alimentario del PNAEQW.
32	Procedimientos generales para la operatividad del modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAEQW.	01		Resolución Ministerial N° 016-2013-MIDIS	21/01/2013	Su primera modificación fue sobre el literal e) del numeral 6.1.10 Funciones y responsabilidades del Comité de Compra, y el numeral 6.5 Transferencia de recursos financieros de la Directiva con la Resolución Ministerial N° 264-2013-MIDIS.	Posteriormente, con fecha 21 de noviembre del 2016 se emitió la Resolución Ministerial N° 276-2016-MIDIS, donde se modifica la directiva en mención específicamente sobre el literal e) del numeral 6.4.4.
33	Disposiciones generales para la transferencia de recursos financieros a los comités u organizaciones	01		Decreto Supremo N° 001-2013-MIDIS	05/01/2013	Se establecen disposiciones generales para la transferencia de recursos financieros a los comités u organizaciones que se constituyan para proveer los bienes y servicios del PNAEQW, de acuerdo con el modelo de cogestión.	

IT	DESCRIPCIÓN	VERSIÓN	CÓDIGO DE DOCUMENTO	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN	FECHA	ALCANCE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
34	Procedimientos Generales de Compras, de Rendición de Cuentas y otras disposiciones para la operatividad del Modelo de Cogestión del PNAEQW para la prestación del servicio alimentario.	01	Directiva N° 002-2019-MIDIS	Resolución Ministerial N° 181-2019-MIDIS	12/08/2019	Regula los Procedimientos Generales de Compras, de Rendición de Cuentas y otras disposiciones para la operatividad del Modelo de Cogestión del PNAEQW para la prestación del servicio alimentario.	Es preciso mencionar que la presente directiva tiene como antecedente a la Directiva N° 001-2013-MIDIS y sus modificaciones.

## **Anexo 5: Funciones del Comité de Compra**

- Conducir el proceso de compra de raciones y productos alimenticios
- Seleccionar a los proveedores de las raciones y productos alimenticios
- Suscribir contrato con los proveedores, en coordinación con Qali Warma, y emitir los pagos correspondientes.
- Supervisar el cumplimiento del contrato suscrito con los proveedores y su pago respectivo una vez efectuada la distribución y entrega efectiva al CAE
- Resolver contratos con los proveedores en caso de incumplimiento
- Rendir cuenta documentada periódicamente de los recursos transferidos
- Cumplir estrictamente las especificaciones y lineamientos que apruebe Qali Warma.
- Velar por la aplicación de las recomendaciones que establece Qali Warma a través de sus Unidades Territoriales.

Elaboración propia.

Fuente: Informe de Evaluación del Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” 00086409. Noviembre 2017, PNUD Qali Warma

## **Anexo 6: Funciones del Comité de Alimentación Escolar**

- Gestionar el acopio y almacenamiento de los productos y raciones preparadas que son entregadas por los proveedores
- Otorgar conformidad de la recepción de los productos y raciones.
- Organizar la preparación de los alimentos según la programación, cuando corresponda.
- Entregar y distribuir los alimentos a los usuarios de Qali Warma en la institución educativa
- Vigilar el consumo de los alimentos por parte de los usuarios de Qali Warma y comunicar al Programa cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario, a través de sus Unidades Territoriales.
- Cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos
- Participar en las capacitaciones, cursos y talleres que brinde Qali Warma
- Llevar un registro de usuarios atendidos y reporte de raciones o productos entregados

Elaboración propia.

Fuente: Informe de Evaluación del Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma” 00086409. Noviembre 2017, PNUD Qali Warma

## **Nota Biográfica**

### **Gina Angela Lombardi Valle**

Lima, el 15 de junio de 1978. Licenciada en administración y egresada de contabilidad de la Universidad del Pacífico, Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad por la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); y cuenta con una especialización en proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Con más de quince años de experiencia profesional en el sector público y privado, desde el año 2018 se desempeña como Gerente de Asuntos Públicos de Newlink Perú.

### **Valeria Madeleyne Morales Becerra**

Lima, 01 de mayo de 1993. Contadora Pública Colegiada egresada de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), cuenta con especializaciones en Contabilidad de Gestión en la PUCP; en Gestión Pública en el Instituto de Contadores del Perú (ICP) y, en Sistemas Administrativos de la Gestión Pública en la Escuela Nacional de Políticas Públicas (ENPP). Además, tiene más de seis años de experiencia profesional en el sector público y privado, con especialización en contabilidad y finanzas para la toma de decisiones institucionales en la Alta Dirección. Actualmente desempeña el cargo de Profesional Contable de la Unidad de Administración en el PNAEQW.

### **Jaime Villafuerte Quiroz**

Lima, el 12 de junio de 1978. Licenciado en Economía por la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). Cuenta con especializaciones en Gestión de Proyecto Públicos, Gestión Estratégica para el Sector Público y, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública en la Universidad del Pacífico. Con más de quince años de experiencia profesional en entidades públicas y organismos internacionales, ha desempeñado cargos de confianza y ha sido miembro de Directorios, y cuenta con experiencia en la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública bajo el Invierte.pe. Actualmente, se desempeña como consultor en temas de inversión pública y privada (APPs, Obras por Impuestos y Proyectos en Activos).