



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**ASOCIACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE INSTITUCIONALIDAD Y DE CALIDAD
DE LOS COMEDORES POPULARES DE LA NUEVA RINCONADA, SAN JUAN DE
MIRAFLORES**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de la Inversión Social**

**Presentado por
Tania De La Torre Trujillo**

Asesor: Carlos Eduardo Aramburú López de Romaña
[0000-0002-9203-2215](tel:0000-0002-9203-2215)

Lima, agosto de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "ASOCIACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE INSTITUCIONALIDAD Y DE CALIDAD DE LOS COMEDORES POPULARES DE LA NUEVA RINCONADA, SAN JUAN DE MIRAFLORES", presentado por doña Tania de la Torre Trujillo, de acuerdo con el D.N.I 45502522, para optar al Grado de Magíster en Gestión de la Inversión Social, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 19 de marzo de 2024 dando el siguiente resultado

turnitin Ir a Vista nueva TANIA DE LA TORRE TRUJILLO Trabajo de Investigación final.docx 1 de 12

Resumen de coincidencias

19 %

1	Entregado a Pontificia ...	2 %
2	lcl.hardis.net	2 %
3	tesis.pucp.edu.pe	1 %
4	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
5	repositorio.cordinterat...	1 %
6	documentos.com	<1 %
7	cdh.www.gob.pe	<1 %
8	repositorioacademico...	<1 %
9	repositorio.usp.edu.pe	<1 %
10	www.alderechero.net	<1 %

19 de marzo de 2024.

DEDICATORIA

A mi abuelito.

No pretendería replicar tu bondad,
pero le agradezco a la vida
por haberme permitido conocerla.

Un beso al cielo.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

A mi asesor Carlos Aramburú López de Romaña,
por su gran paciencia y comprensión.

Al profesor Pedro Fernando Mateu Bullón,
por su buena disposición y tiempo invertido.

A las mujeres, mis amigas y compañeras de los comedores populares
del PEBAL La Inmaculada en La Nueva Rinconada.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación parte de analizar tres variables importantes: *institucionalidad*, *calidad del servicio* y *calidad del producto*. Su objetivo general es determinar si el nivel de institucionalidad tiene asociación con la calidad del servicio de los dieciocho Centros de Atención (CA) de dos zonas pertenecientes al distrito limeño de San Juan de Miraflores: La Nueva Rinconada (LNR) y Pamplona Alta (PA), y si estos tienen relación con la calidad del producto de cuatro centros. La hipótesis general de la investigación plantea que existe una asociación positiva moderada entre el nivel de institucionalidad y la calidad del servicio de los 18 CA, así como una asociación positiva entre el nivel de institucionalidad y la calidad del producto en cuatro de los dieciocho CA. Para contrastar dicha hipótesis, se aplicó una metodología de tipo no experimental y transeccional bajo un enfoque mixto a partir de un análisis cuantitativo y cualitativo.

La investigación comprende dos fases. La primera abarca el análisis de las variables *institucionalidad* (a partir de la aplicación del cuestionario adaptado de la Iniciativa para el Fortalecimiento de la Institucionalidad de los Programas Sociales [IPRO] a las juntas directivas de los CA), *calidad del servicio* (a partir de la aplicación del modelo *Service Performance* a los usuarios) y la asociación entre ellas. La segunda fase comprende el análisis de la variable *calidad del producto* a fin de hallar el valor nutricional de las raciones entregadas por los comedores populares (CA) con los mayores y menores niveles de institucionalidad.

Los resultados de la investigación han demostrado un nivel de institucionalidad insuficiente en los CA en la zona La Nueva Rinconada y un nivel de calidad del servicio bueno. En lo que respecta a la calidad del producto, se ha encontrado una brecha calórica en el grupo etario de adultos en los cuatro CA evaluados. Así mismo, en el contraste de la hipótesis, se ha demostrado una asociación positiva débil entre el nivel de institucionalidad y la calidad del servicio, y una asociación positiva fuerte entre la institucionalidad y la calidad del producto en los cuatro CA evaluados.

Por tanto, se plantea una estrategia que supone un trabajo articulado entre el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el gobierno local de SJM y los CA en la zona de intervención. Esta intervención comprende modificatorias al marco normativo, el replanteamiento y esclarecimiento de objetivos, mejoras en la focalización de los recursos del Estado, la capacitación y supervisión oportunas y más específicas, y un mayor involucramiento de juntas directivas y usuarios.

Palabras clave: *Comedores populares, calidad del servicio, calidad del producto, nivel de institucionalidad, centros de atención.*

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	¡Error! Marcador no definido.
1. Planteamiento del problema.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Descripción del problema.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Formulación del problema	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Justificación	¡Error! Marcador no definido.
1.4. Objetivo general y específicos	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1. Objetivo general.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.2. Objetivos específicos (OE).....	¡Error! Marcador no definido.
1.5. Hipótesis general y específicas	¡Error! Marcador no definido.
1.5.1. Hipótesis general.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5.2. Hipótesis específicas.....	¡Error! Marcador no definido.
1.6. Esquema del resto de la tesis.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO II	¡Error! Marcador no definido.
2. Marco normativo de los comedores populares en el Perú.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Tipificación de los comedores populares	¡Error! Marcador no definido.
2.2. Principales enfoques de estudio de los comedores populares en el Perú ..	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Institucionalidad.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1. La institucionalidad en las políticas y programas sociales	¡Error! Marcador no definido.
2.4. Calidad del servicio y del producto.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1. Calidad del servicio.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1.1. Estudios de calidad del servicio en comedores populares	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1.2. Medición de la satisfacción del usuario.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.2. Calidad del producto	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III	¡Error! Marcador no definido.
3. Estructura metodológica	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Primera fase.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1. Diseño de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.1. Variable <i>institucionalidad</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1.2. Variable <i>calidad de servicio</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2. Fuente de datos primaria	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3. Procesamiento de datos y herramientas de análisis.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.1. Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.1.1. Variable institucionalidad.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.1.2. Variable calidad del servicio.....	¡Error! Marcador no definido.

3.1.3.1.3.	Asociación entre las variables institucionalidad y calidad del servicio	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.2.1.	Variable institucionalidad.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3.2.2.	Variable calidad de servicio.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.	Segunda fase	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1.	Diseño de la variable <i>calidad del producto</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1.1.	Fuente de datos primaria	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1.2.	Procesamiento de datos y herramientas de análisis.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.	Estudio piloto.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.1.	Variable <i>institucionalidad</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.2.	Variable <i>calidad del servicio</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.3.	Variable <i>calidad del producto</i>	¡Error! Marcador no definido.
3.3.	Compromiso ético.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO IV	¡Error! Marcador no definido.
4.1.	Resultados y discusión para la pregunta específica 1	¡Error! Marcador no definido.
4.1.1.	Nivel de institucionalidad del total de CA de La Nueva Rinconada.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.1.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.1.1.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2.	Nivel de institucionalidad de cada CA en general	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3.	Nivel de institucionalidad de cada categoría en general	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4.	Nivel de institucionalidad de cada categoría en los 18 CA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.	Resultados y discusión para la pregunta específica 2	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1.	Nivel de calidad del servicio para el total de los usuarios de los CA de La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2.	Nivel de calidad del servicio para cada dimensión	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.3.	Nivel de calidad del servicio para los usuarios en cada CA	¡Error! Marcador no definido.
4.3.	Resultados y discusión para la pregunta específica 3	¡Error! Marcador no definido.

4.3.1.	Cuantitativo	¡Error! Marcador no definido.
4.3.2.	Cualitativo.....	¡Error! Marcador no definido.
4.4.	Contraste de la hipótesis general de investigación	¡Error! Marcador no definido.
4.4.1.	Asociación entre nivel de institucionalidad y calidad del servicio	¡Error! Marcador no definido.
4.4.2.	Asociación entre nivel de institucionalidad y calidad del producto.....	¡Error! Marcador no definido.
4.5.	Argumentación final del problema	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V.....		¡Error! Marcador no definido.
5.	Formulación de la estrategia	¡Error! Marcador no definido.
5.1.	Identificación del beneficiario.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2.	Objetivos de la estrategia	¡Error! Marcador no definido.
5.2.1.	Objetivo general.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2.2.	Objetivos específicos	¡Error! Marcador no definido.
5.3.	Planteamiento de la estrategia	¡Error! Marcador no definido.
5.3.1.	La estrategia a partir de los distintos niveles.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.2.	Supuestos de la estrategia	¡Error! Marcador no definido.
5.3.3.	Monitoreo y evaluación	¡Error! Marcador no definido.
5.3.4.	Graduación	¡Error! Marcador no definido.
5.3.5.	Articulación	¡Error! Marcador no definido.
5.3.6.	Indicadores de gestión	¡Error! Marcador no definido.
5.3.7.	Viabilidad económica	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VI		¡Error! Marcador no definido.
6.1.	Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
6.2.	Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3.	Limitaciones de estudio	¡Error! Marcador no definido.

TABLAS

Tabla 1:	Comparación de asignación presupuestal entre Lima Metropolitana y Cajamarca (2018)	11
Tabla 2:	Evolución del número de comedores y usuarios a nivel nacional (Perú), de Lima Metropolitana (LM) y de San Juan de Miraflores (SJM).....	12
Tabla 3:	Marco normativo vinculado a los comedores populares	19
Tabla 4:	Categorías y atributos para la medición del nivel de institucionalidad adaptados de IPRO	37
Tabla 5:	Dimensiones para la medición de la calidad del servicio adaptadas de SERVPERF	39
Tabla 6:	Niveles de satisfacción para medir la calidad del servicio a partir de la escala de Likert	40
Tabla 7:	Número de muestra por CA	41
Tabla 8:	Información resultante de la medición del nivel de institucionalidad	42
Tabla 9:	Información resultante de la medición de la calidad del servicio	43
Tabla 10:	Menú semanal en cada CA	62

Tabla 11: Valor nutricional promedio para cada CA	63
Tabla 12: Requerimientos nutricionales para almuerzo por grupo etario.....	63
Tabla 13: Brecha calórica por grupo etario en cada CA	64
Tabla 14: Nivel de institucionalidad y de calidad del servicio de cada CA	65
Tabla 15: Variables <i>institucionalidad</i> y <i>calidad de producto</i> (energía).....	67
Tabla 16: Estrategia para la mejora de los CA desde los tres niveles	70
Tabla 17: Graduación de la estrategia propuesta	79
Tabla 18: Limitaciones de estudio.....	83

FIGURAS

Figura 1: Niveles de institucionalidad de los CA.....	51
Figura 2: Categorías de institucionalidad en los CA.....	53
Figura 3: Nivel de institucionalidad por categoría en los Ca de La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores	54
Figura 4: Calidad de servicio por dimensión.....	59
Figura 5: Calidad de servicio de acuerdo con cada CA y dimensiones	59
Figura 6: Nivel de calidad del servicio de los usuarios en cada CA.....	61
Figura 7: Diagrama de dispersión entre las variables <i>institucionalidad</i> y <i>calidad de servicio</i>	66
Figura 8: Diagrama de dispersión entre las variables <i>institucionalidad</i> y <i>calidad de producto</i>	67
Figura 9: Teoría del cambio del PCA-modalidad de comedores populares.....	71
Figura 10: Ejemplo de deficiencias en el empadronamiento 1.....	73
Figura 11: Ejemplo de deficiencias en el empadronamiento 2	74
Figura 12: Ejemplo de deficiencias en el empadronamiento 3	74
Figura 13: Flujograma de la estrategia de mejora de los CA	79

SIGLAS

CA	Centros de atención
LNR-SJM	La Nueva Rinconada, San Juan de Miraflores
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
PCA	Programa de Complementación Alimentaria
RUBEN	Registro Único de Beneficiarios
DPSC	Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias
MINSA	Ministerio de Salud
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

La presente investigación parte de una preocupación en torno a la calidad de los comedores populares en el Perú. Estos centros de alimentación tienen su origen en la década de 1940, pues se necesitaba atender la alimentación en los sectores más vulnerables en la periferia de la provincia de Lima. En la actualidad, a pesar de que la alimentación es un derecho humano reconocido, de acuerdo con el *Estado de la inseguridad alimentaria y la nutrición en el mundo* (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2022), el Perú cuenta con 16.6 millones de personas en inseguridad alimentaria grave o moderada, a saber, más de la mitad de la población peruana. Ello evidencia un preocupante incremento de 5.3 millones de personas respecto a la cifra previa a la pandemia por la Covid-19.

Si bien a través de los años se han realizado esfuerzos desde el Estado peruano para enfrentar la inseguridad alimentaria, se ha evidenciado diversos problemas que han obstaculizado la consecución de este objetivo. Uno de estos fue el uso político de los programas alimentarios por parte de los gobiernos, sobre todo hasta la década de los 2000. Tal como señalan Portocarrero y Romero, «el PRONAA, desde su constitución, fue siempre una organización con una autonomía muy limitada y orientada a mejorar la imagen pública del gobierno. De ahí que los [...] comedores populares [...] fueran percibidos no tanto como beneficiarios, sino como una clientela política» (Portocarrero y Romero, 2000, p. 71).¹

En esta línea, de acuerdo con Monge, Vásquez y Winkelried (2009), en los primeros años de la década del 2000, los programas sociales —especialmente los alimentarios— enfrentaban aún problemas tales como la «politización del gasto, el incremento de planillas poco productivas y la presencia de gastos operativos innecesarios [que] tienden a empeorar el panorama» (p. 27). Así mismo, dichos autores observaron que, durante los años 2002 y 2004, la subcobertura en los comedores populares se encontraba alrededor del 98%; mientras que la filtración, en torno al 36%. Al respecto, Alcázar llega a afirmar que los comedores populares son «el programa que peor focaliza, al punto que lo haría mejor

¹ La década de 1990 marcó un hito en la estructura de la seguridad alimentaria en el país, creándose el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), que estuvo vigente por veinte años. En el año 2012, ya en el ámbito de acción del reciente Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, se dispuso que el PRONAA quedase extinto y sus funciones pasaran al MIDIS (Decreto Supremo N° 007-2012-MIDIS). La extinción del PRONAA se justificó dado que este tendría procesos y mecanismos inadecuados para lograr sus objetivos, con un alto porcentaje de filtración, así como también un marco legal ineficiente que no permitía la innovación y que institucionalizaba la falta de transparencia, participación social y rendición de cuentas, entre otras problemáticas.

con una distribución aleatoria» (2007, p. 207). La problemática en torno a la focalización se evidenciaba también a una escala regional. Según Vásquez (2004), en las regiones con un mayor índice de vulnerabilidad en desnutrición infantil, el Estado tenía un menor gasto social en alimentación por infante que las regiones que tenían menores índices de vulnerabilidad. Así, para el año 2003, mientras que Huancavelica, con un índice de vulnerabilidad del 96%, recibía S/ 28.15 por infante, la región Lima, con un índice de vulnerabilidad del 6%, recibía S/ 74.66 por el mismo concepto.

En un escenario con diversos cuestionamientos que involucran al Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) —y de los esfuerzos por consolidar los procesos de descentralización en el país—, en el 2002, se promulgó la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N.º 27783). Posteriormente, en el periodo 2003-2007, se inicia la transferencia de los programas de complementación alimentaria (PCA) a 195 municipalidades provinciales; mientras que, entre 2009 y 2011, a las 43 municipalidades de Lima Metropolitana (Ministerio de Desarrollo e Inclusión social [MIDIS], 2018). No obstante, incluso después de la descentralización de los PCA, han persistido ciertas características problemáticas, tal como la concentración del presupuesto en el PRONAA en Lima, a pesar de que la mayoría de la población en situación de pobreza se encuentra fuera de dicha ciudad. A modo de ejemplo, en la Tabla 1 se compara a Lima Metropolitana con el departamento de Cajamarca.

Tabla 1

Comparación de asignación presupuestal entre Lima Metropolitana y Cajamarca (2018)

Indicadores (2018)	Lima Metropolitana	Cajamarca
Población	9 674 755	1 438 325
Porcentaje de pobres	13.25%	47.5%
Número de personas pobres	1 226 477	683 204
Presupuesto regional en PCA	87 300 000	7 900 000
Presupuesto por persona pobre	S/ 71.18	S/ 11.56

Nota: La tabla se creó a partir de los datos recopilador del INEI (2020a; 2020b) y MIDIS (2018).

Lima Metropolitana concentra una cantidad de población que podría justificar un mayor presupuesto, pues el número de personas en condición de pobreza y pobreza extrema en esta ciudad es casi el doble con respecto a Cajamarca. No obstante, se evidencia que el presupuesto asignado para el PCA, en los distritos limeños, es diez veces mayor por el mismo concepto y que el gasto per cápita es siete veces mayor en comparación con Cajamarca.

Esta diferencia presupuestal genera un problema en torno a la pertinencia del programa en contextos con mayor vulnerabilidad se evidencia también si se detalla el número de comedores populares y usuarios de estos centros entre los años 2019 y 2022. Esta información se expone en la Tabla 2.

Tabla 2

Evolución del número de comedores y usuarios a nivel nacional (Perú), de Lima Metropolitana (LM) y de San Juan de Miraflores (SJM)

	2019		2020		2021		2022	
	comedores	usuarios	comedores	usuarios	Comedores	usuarios	comedores	usuarios
PERÚ	13 785	727 189	13 664	699 407	13 897	709 454	14 127	724 183
LM	3 068	254 353	3 031	240 143	3 094	246 336	3 096	246 483
SJM	177	16 913	177	16 683	177	16 683	177	16 683

Nota: Elaborado a partir de la comunicación personal plasmada en el informe de trabajo N.º D000016-2022-MIDIS-DPSC-AHA con fecha 26 de julio de 2022, obtenido a través de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N.º 27806)

El análisis del contexto del periodo 2019-2022 revela que, a nivel país, en el 2020, el índice de pobreza monetaria llegó a 30.1%. Es decir, aumentó 9.9 puntos porcentuales respecto del año anterior. Así mismo, en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, dicho índice pasó de 14.2% a 27.5%, lo cual representa una variación de 13.3 puntos porcentuales (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021).

Esta situación no se condice con la información expuesta en la Tabla 2. En ella, se evidencia que, tanto a nivel nacional como en Lima Metropolitana, las cantidades de comedores populares y de usuarios disminuyeron para el 2020 —año en que inició la pandemia por la Covid-19— respecto a las cifras del 2019. Dichas cantidades aumentaron sostenidamente en los años 2021 y 2022, por lo que llegaron a superar el número de usuarios de 2019. No obstante, en el distrito de San Juan de Miraflores, se ha experimentado un proceso distinto. Si bien el número de comedores se mantuvo constante en el periodo 2019-2022, el número de usuarios se redujo en 230 entre 2019 y 2020. Desde entonces, se ha mantenido constante hasta el 2022.

El análisis de esta información debe considerar el surgimiento y la propagación de las ollas comunes. Si bien no existen aún estudios al respecto, ello podría explicar en parte por qué no ha habido un aumento significativo de comedores a raíz de la pandemia. A modo de ejemplo, la cantidad de ollas comunes, para febrero de 2022, fue de 3 411 (2 476 de ellas en Lima Metropolitana) en un total de 85 gobiernos locales (29 en Lima Metropolitana) (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2023) Esta información es relevante también, porque, de acuerdo con la Ley N.º 31458, las ollas comunes creadas durante la crisis sanitaria pueden por la Covid-19, mediante un procedimiento simplificado, adecuarse a la normativa de los comedores populares y empezar a funcionar como tales. No obstante, debe considerarse que la creación de ollas comunes no sólo respondería a la pandemia, sino también a los problemas previos de focalización y de baja cobertura de los programas alimentarios oficiales.

Además de los descritos previamente, existen otras problemáticas en torno a los comedores populares en el Perú. Uno de ellos ha sido abordado en la presente investigación: la calidad del complemento alimentario. De acuerdo con el Instituto Cuánto (2006), a pesar de que los centros de atención (CA) aportan alimentos que contienen ciertos nutrientes, sobre todo proteínas y hierro, estos no tienen un impacto en mejorar los índices de nutrición de mujeres en edad fértil y de niños. Así mismo, el estudio encontró que el aporte de macro y micronutrientes de las raciones distribuidas por los comedores era inferior a lo normado por el programa, excepto por las proteínas. Por su lado, estudiando un distrito de Lima, Adams y Chirinos (2018) hallaron que los beneficiarios de los comedores se exponen a cambios en la dieta, y a condiciones y elementos del entorno en el que viven que pueden influir en su salud y bienestar (factores ambientales). Todo esto incrementa diversos riesgos vinculados al síndrome metabólico, tales como obesidad, diabetes, dislipemia e hipertensión.

Es necesario señalar que los enfoques teóricos sobre la calidad de los servicios sociales no se limitan a la calidad nutricional, sino que actualmente se centran especialmente en la percepción del usuario (Medina y Medina, 2011). En esa línea, el estudio del Instituto Cuánto (2006) consideró también las problemáticas percibidas por las usuarias de los CA. En lo que respecta a la satisfacción con el servicio, el estudio determinó que un 22.9% de usuarias consideró que la ración servida no era suficiente; mientras que un 24.5%, que la ración no era nutritiva. Así mismo, un 31% y un 25.2% opinaron que la atención y el funcionamiento del comedor, respectivamente, era de regular a malo.

A partir de lo expuesto, se entiende que un conjunto de deficiencias que padecen los CA se relaciona con la calidad. Dicho grupo se puede dividir entre los problemas relacionados con la calidad del servicio (medible a partir de la satisfacción de los usuarios) y con la calidad del producto (valor nutricional de la ración alimentaria entregada). Ahora bien, con el objeto de mejorar las calidades de servicio y de producto de los CA, es necesario conocer los factores que estarían limitando su gestión. Conocer cómo está estructurada la dinámica del programa es relevante para no caer en lo que Sen y Kliksberg han denominado «inclusión desigual» (2007, p. 28): un programa que incluye a la población vulnerable como beneficiaria, pero que mantiene la dinámica de dominio que conserva en desigualdad a dicha población.

Al respecto, en el estudio antes mencionado, el Instituto Cuánto (2006) advierte una débil articulación interna entre los actores del programa, una limitada capacitación a las socias, problemas de organización, entre otros problemas (2006). En la misma línea, Vásquez (2010), en su estudio titulado *Propuesta de reforma de programas alimentario-nutricionales en Perú*, revela que existen (i) limitados planes operativos articulados, (ii) inercia administrativa, (iii) presiones políticas, (iv) falta de definición de objetivos de los programas, (v) limitada comunicación entre los entes de ejecución, (vi) carencia de unificación en los registros de beneficiarios, (vii) debilidades en los procesos de entrega de alimentos,

(viii) falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento, (ix) cultura de asistencialismo (relativa también a la falta de criterios de ingreso y de alta),² y (x) establecimiento de objetivos poco claros y precisos que estén alineados a una estrategia multisectorial y que prioricen la atención a los grupos más vulnerables.

Los problemas anteriormente expuestos pueden ser comprendidos para su análisis como relativos a la institucionalidad de los comedores populares. Si bien existe un reconocimiento general sobre la importancia de mejorar los niveles de institucionalidad de los programas sociales en el Perú (Székely, 2006; Vásquez, 2010b), todavía no se ha implementado un instrumento estandarizado y validado para dicho fin. Si bien el aspecto nutricional está comprendido en la normativa vinculada al PCA, este no se encuentra articulado en los roles de los actores, en los indicadores ni objetivos asignados al programa, dispuestos en el Modelo de Convenio de Gestión entre el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y los gobiernos locales. Dicha ambigüedad estaría también afectando a los niveles de institucionalidad del PCA.

A partir de las problemáticas expuestas en los párrafos precedentes, la presente investigación apunta a conocer los niveles de calidad del producto y del servicio de los comedores populares para analizar su relación con el nivel de institucionalidad de dichos comedores. Dicha información permitirá el planteamiento de una propuesta de mejora en beneficio de los usuarios del programa. La investigación se ha desarrollado en los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada, Pamplona Alta en San Juan de Miraflores, los cuales no han sido estudiados previamente en ninguno de los aspectos señalados.

1.2. Formulación del problema

A partir del diagnóstico expuesto, la pregunta general de investigación que se plantea es la siguiente: ¿El nivel de institucionalidad tiene una asociación positiva con la calidad del servicio y con la calidad del producto de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores?

Así mismo, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas específicas (PE):

PE1: ¿Cómo se comporta la variable de institucionalidad de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores?

PE2: ¿Cómo se comporta la variable de calidad del servicio de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores?

² Debido a la naturaleza subsidiaria de los CA y a las dificultades para su autosostenibilidad, estos suelen pensarse en el marco de una dinámica asistencialista y paternalista, a diferencia de los Programas de Transferencias de dinero Condicionadas (PTC), de los cuales se ha destacado su potencial para disminuir la pobreza intergeneracional y su principio de corresponsabilidad entre los beneficiarios y el Estado (Correa, 2009).

PE3: ¿Existen diferencias entre la calidad del producto de los CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores que tienen nivel alto de institucionalidad y los que tienen nivel bajo?

1.3. Justificación

El desarrollo de la presente investigación se justifica por cuatro razones fundamentales: la seguridad alimentaria como derecho humano, la relevancia social de los comedores populares, el abandono de los comedores populares y la relevancia académica de la institucionalidad en las políticas públicas.

En primer lugar, la seguridad alimentaria está reconocida como un derecho humano tanto en documentos regionales como internacionales. Entre estos se encuentran la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966); en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 2: Hambre Cero (2015); entre otros.

En segundo lugar, los comedores populares cuentan con gran relevancia social. Esta se sustenta en las experiencias colectivas que, desde 1940, han involucrado a iglesias, gobiernos y organizaciones vecinales. Es importante considerar que los comedores populares han alcanzado su mayor relevancia en periodos de crisis económica, por lo que son una alternativa útil para la población en situación de pobreza. Esto les ha permitido mejorar su acceso a alimentos y a reducir el costo de la comida familiar. Todo ello se evidenció en la década de 1990, caracterizada durante los primeros años por un súbito empobrecimiento de una población que en su mayoría no era migrante y que contaba con un mayor nivel educativo (Lora, 1996).

Esta situación generó una mayor demanda de alimentación a bajo costo, lo cual aumentó exponencialmente las ollas comunes y los comedores en los barrios populares de la capital peruana. Sólo entre 1990 y 1991, los comedores aumentaron en un 63% (Blondet y Montero, 1995). Esta situación puede entenderse también en el contexto de emergencia sanitaria por la Covid-19. El presupuesto al PCA no se incrementó de manera significativa entre los años 2018 (S/ 85 159 012) y 2019 (S/ 85 050 015). Empero, sí aumentó en más de 50 000 000 para el 2020 respecto al 2019 y más de 79 000 000 para el 2022 respecto al 2021. Es decir, ascendió a S/ 217 060 303 para el año 2022 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022). Así mismo, si se analiza detalladamente el distrito limeño de San Juan de Miraflores, se encuentra que el presupuesto histórico del PCA hasta el año 2021 ha sido de S/ 2 961 589. Esta cifra ha incrementado un 41% para el año 2022 y, posteriormente, un 18% para el 2023 (K. Cari, especialista en supervisión y monitoreo, comunicación personal, 20 de abril de 2023).

En tercer lugar, a pesar de su relevancia social, los comedores populares no han sido objeto de mejoras significativas en aras de la eficiencia y eficacia por parte del Estado. Por ello, el PCA (en ninguna de sus modalidades) no fue considerado dentro de los principales planes y estrategias nacionales que sí incluían a otros programas alimentarios, por ejemplo, la Estrategia Nacional para el Desarrollo y la Inclusión Social «Incluir para Crecer» (ENDIS), implementada en el 2013.³ Si bien la ENDIS fue derogada en diciembre de 2022, la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 (PNDIS), que entró a regir desde ese mismo año, únicamente menciona como uno de los servicios a la complementación alimentaria permanente para personas en situación de vulnerabilidad, pero sin desarrollar detalladamente cómo se articula con los objetivos previstos.

En el Perú se siguen los lineamientos normativos de la gestión por resultados bajo la modalidad de presupuesto por resultados. Sin embargo, el PCA se encuentra al margen de tales lineamientos, pues es considerado una asignación presupuestal que no está sujeta a un producto. Por tanto, no asume objetivos ni indicadores de impacto que permitan determinar los logros de su funcionamiento, lo que ha generado que la evaluación se limite sólo al cumplimiento de ciertos indicadores y objetivos de carácter administrativo.⁴

En cuarto lugar, es importante generar investigación en torno a la institucionalidad como un componente importante en las políticas públicas y, concretamente, en los programas de seguridad alimentaria. De acuerdo con la Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2013), la seguridad alimentaria y nutricional comprende cuatro dimensiones que han sido propuestas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad. No obstante, para el caso peruano, la dicha comisión ha considerado necesario incorporar una quinta dimensión transversal a las cuatro anteriormente mencionadas: la institucionalidad. Esta transversalidad está justificada por el débil marco institucional de la seguridad alimentaria y nutricional en los tres niveles de gobierno (Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional [COMSAN], 2013). En ese sentido, el estudio de la institucionalidad tiene como fin evaluar la coordinación y articulación multisectorial e intergubernamental en la implementación de las políticas de seguridad alimentaria y nutricional para garantizar la adopción de una visión integral de los programas y proyectos (COMSAN, 2013). A ello se suma que la Ley N.º 31315, promulgada en el 2021, establece la institucionalidad como una de las dimensiones de la seguridad alimentaria y nutricional, entendiéndola como la implementación de políticas públicas coordinadas y articuladas de

³ La ENDIS ordenaba y orientaba las intervenciones articuladas de inclusión social en los tres niveles de gobierno, en función de los resultados prioritarios para el Estado (MIDIS, 2013). ENDIS fue elevada a política nacional en el 2016 y fue derogada por DS N.º 008-2022-MIDIS.

⁴ En ese sentido, en el Modelo de Convenio de Gestión entre el MIDIS y los gobiernos locales (2020-2023), se contempla la medición de la gestión contrastando los porcentajes de lo realizado respecto de lo programado en aspectos como ejecución presupuestal, recepción de insumos, usuarios atendidos, supervisiones, reuniones de CGL realizadas y capacitaciones. Estos indicadores son insuficientes para diagnosticar el impacto alimentario y nutricional, y motiva a la vez que el programa se mantenga en esta situación que favorece los problemas de focalización.

manera multisectorial e intergubernamental (artículo 4, literal e). Sin embargo, a pesar lo señalado, en el Perú no hay criterios que permitan evaluar de manera objetiva y funcional los niveles de institucionalidad de los programas alimentarios. En ese sentido, al referirse a los estudios llevados a cabo en América Latina sobre la institucionalización de la política social, Székely ha observado que estos no suelen trascender la discusión conceptual y, así, no proponen enfoques verificables en la práctica (2006). Ello supone la necesidad de desarrollar nuevas metodologías prácticas. Por tanto, la comprobación de la utilidad de la metodología empleada en la aplicación de la presente investigación sería un indicador de que podría replicarse a otros estudios que aborden los CA o programas. Ello permitiría que las acciones desde el sector público, privado y/o sociedad civil puedan dirigirse hacia la mejora de la institucionalidad y, con ello, mejorar también la calidad de los Ca o programas en beneficio de los usuarios.

1.4. Objetivo general y específicos

1.4.1. Objetivo general

Determinar si el nivel de institucionalidad tiene asociación con la calidad del servicio de los dieciocho comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores y con la calidad del producto de cuatro de ellos.

1.4.2. Objetivos específicos (OE)

OE1: Analizar el comportamiento del nivel de institucionalidad de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores.

OE2: Analizar el comportamiento del nivel de calidad del servicio de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores.

OE3: Evaluar la calidad del producto de dos CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores que tienen nivel alto de institucionalidad y de dos que tienen nivel bajo.

OE4: Plantear recomendaciones para mejorar el funcionamiento de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores a partir de las variables evaluadas.

1.5. Hipótesis general y específicas

1.5.1. Hipótesis general

Existe una asociación positiva moderada entre el nivel de institucionalidad y la calidad del servicio de los dieciocho CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores y una asociación positiva entre el nivel de institucionalidad y calidad del producto en cuatro de dichos CA.

1.5.2. Hipótesis específicas

HE1: Según los valores que toma la variable, el nivel de institucionalidad de los dieciocho CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores es insuficiente.

HE2: Según los valores que toma la variable, el nivel de calidad del servicio de los dieciocho CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores es insuficiente.

HE3: Los CA con los mayores niveles de institucionalidad cumplen con más requerimientos calóricos que los CA con niveles menores.

1.6. Esquema del resto de la tesis

El contenido de la presente investigación comprende cuatro capítulos adicionales. En el Capítulo II, se expone el marco teórico que brinda información detallada sobre la normativa nacional vinculada a los comedores populares, su tipificación, así como la revisión de la literatura sobre investigaciones y estudios previos respecto a la institucionalidad, la calidad del producto y del servicio de los CA. Posteriormente, en el Capítulo III, se detalla la metodología que permite el contraste de la hipótesis general y de las hipótesis específicas. En el Capítulo IV, se exponen los resultados obtenidos, así como su discusión. En el Capítulo V, se formula una estrategia para la intervención y mejora de la calidad de los comedores populares a partir de tres niveles: nacional, de gobierno local y desde los centros de atención. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y se detallan las referencias bibliográficas y los anexos a los que se ha recurrido en el marco del desarrollo del presente estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Marco normativo de los comedores populares en el Perú

A partir de la información contenida en la Tabla 3, los comedores populares son entendidos como CA que forman parte del PCA. Son reconocidos por sus gobiernos locales y brindan complemento alimentario —en el marco del derecho a la alimentación y según ciertos estándares nutricionales nacionales e internacionales— a sectores de la población en condición de pobreza o pobreza extrema. Los beneficiarios de cada CA deben estar debidamente registrados en el RUBEN. Si bien los CA tienen como objetivo prioritario la entrega de complemento alimentario, también cumplen la función de capacitación de sus socias en temas de alimentación, salud y emprendimiento.

Tabla 3

Marco normativo vinculado a los comedores populares

Ítem	Marco normativo	Contenido
Marco normativo general	Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.	El PCA debe contemplar entre sus acciones la mejora de la calidad en la prestación de bienes y servicios para el cierre de brechas, el fortalecimiento de los gobiernos, la maximización de la eficacia y eficiencia en relación con sus objetivos y en el uso de los recursos del Estado y la institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados.
	Ley N.º 31315, Ley de seguridad alimentaria y nutricional.	Así mismo, la alimentación es un derecho fundamental reconocido por los acuerdos internacionales que el Perú ha suscrito. La Ley N.º 31315 es importante, pues la Constitución Política de 1993 no considera de manera explícita ni directa la seguridad alimentaria, a diferencia de la Constitución de 1979. ⁵

⁵ La Constitución Política de 1978 disponía que «el Estado reglamenta y supervisa la producción, calidad, uso y comercio de los productos alimenticios» (Artículo 17); y que «atiende preferentemente las necesidades básicas de la persona y de su familia en materia de alimentación» (Artículo 18). Ello condecía con un enfoque de rol protector del Estado, particularmente con las políticas del sector agrario. La Constitución Política de 1993 —a diferencia de la de 1978— excluyó el componente alimentario, por lo que dejó la seguridad alimentaria a nivel de leyes, en concordancia con un enfoque más liberal y de menor presencia del Estado.

Definición normativa	Ley N.º 25307, que declara de interés nacional la labor que realizan las OSB en el apoyo alimentario, y su Reglamento aprobado por DS N.º 041-2002-PCM.	El comedor popular es una organización social de base (OSB) que es autogestionaria y que no debe perseguir fines políticos partidarios ni puede ser objeto de manipulación política. Es una modalidad del PCA y su finalidad es brindar un complemento alimentario a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, que se encuentren en situación de vulnerabilidad, así como a las personas afectadas por emergencias temporales. Por esa razón, los CA deben estar preferentemente ubicados en zonas urbano-marginales y rurales. ^{6 7}
	Directiva N.º 023-2004-MIMDES	
Registro de los comedores populares	Ley N.º 28540, el Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales, cuyo reglamento fue aprobado por el DS N.º 002-2008-MIMDES	La administración y actualización del Registro Único de Beneficiarios (RUBEN) ⁸ está a cargo de los gobiernos regionales y de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con apoyo técnico del SISFOH y del MIDIS. Los agentes de información (municipios distritales y provinciales, comunidades campesinas y nativas y otras) deben empadronar y proveer información de los padrones de beneficiarios de los programas sociales que administran. ⁹
	Directiva N.º 002-2023-MIDIS, que brinda las disposiciones para la gestión en el registro en el sistema informático del PCA, aprobada por RM N.º 059-2023-MIDIS)	La Directiva N.º 002-2023-MIDIS detalla las disposiciones para el empadronamiento, registro y actualización de los usuarios, así como para el monitoreo y administración del sistema informático del PCA. ¹⁰ El registro de usuarios en el sistema se

⁶ De acuerdo con la Ley N.º 25307, las OSB que soliciten su registro deben realizar sus trámites en la municipalidad de su jurisdicción presentando el acta de constitución, el estatuto, el padrón de integrantes con un número de quince personas como mínimo, la relación de integrantes del consejo directivo vigente y el acta que evidencie la elección. Estos mismos requisitos son especificados para el caso del PCA en el Reglamento de las Modalidades del PCA (aprobado por Resolución Ministerial N.º 041-2022-MIDIS), en el cual se señala que, para que el comedor sea un centro de atención, debe ya tener inscripción en el registro de OSB.

⁷ Si bien el fin principal de los comedores populares es el complemento alimentario, el marco normativo también prevé actividades de capacitación de las OSB desde 1991. Así, la Ley N.º 25307 contempla como uno de sus fines la ejecución de actividades educativas y capacitación en temas de nutrición, salud, mejora de hábitos alimentarios, crianza de animales, (bio)huertos y protección del medio ambiente. Más recientemente, la Ley N.º 30790, que promueve a los comedores populares como unidades de emprendimiento para la producción, así como su reglamento (Decreto Supremo N.º 007-2019-MIDIS), prevé la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica relacionadas a la productividad, emprendimiento, empleo, autoempleo y educación financiera.

⁸ RUBEN se creó en el 2008 con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia en el gasto social.

⁹ La información del RUBEN debe ser complementada con el padrón del SISFOH. Ambos padrones pertenecen al MIDIS.

¹⁰ En el texto, no queda claro cómo este sistema se vincula con el RUBEN.

		encuentra a cargo de los gobiernos locales y es supervisado por el MIDIS a través de la DPSC.
Canasta alimentaria	Ley N.º 25307, que declara de prioritario interés nacional la labor que realizan las OSB en el apoyo alimentario, y su Reglamento aprobado por DS N.º 041-2002-PCM. Directiva N.º 023-2004-MIMDES	No menos del 65% de la ración diaria per cápita brindada por las OSB debe proceder del Estado. Para la elaboración de la Canasta Alimentaria Regional, se consideran los siguientes criterios: a) priorizar los insumos alimentarios que produce la localidad b) el presupuesto y la capacidad logística; c) los hábitos de consumo local; d) elegir las ofertas de costo competitivo; y, e) considerar criterios nutricionales.
Roles de los actores involucrados	Ley N.º 29792, Ley de creación, organización y funciones del MIDIS; la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; el DS N.º 006-2016-MIDIS; el Modelo de Convenio de Gestión entre el MIDIS y los gobiernos locales (2020-2023), aprobado por RM N.º 294-2019-MIDIS; y la Directiva N.º 023-2004-MIMDES, aprobada por RM 804-2004-MIMDES. RM N.º 086-2016-MIDIS, a través de la cual se constituye el Comité de Coordinación Interinstitucional con las OSB del PCA, como instancia de coordinación de carácter permanente.	La gestión del PCA se puede abordar mediante tres fases. En la primera fase, el MIDIS, como ente rector y por medio de su Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias (DPSC), gestiona, administra y ejecuta las políticas alimentarias a nivel nacional y brinda asistencia técnica y fortalece las capacidades de gestión de los operadores de los programas sociales. En lo que respecta a la segunda fase, los gobiernos locales son los encargados de ejecutar el PCA dentro de su jurisdicción, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y fases operativas. Para el cumplimiento de estas funciones, los gobiernos locales deben constituir un Comité de Gestión Local (CGL). ¹¹ Dentro de esta fase se encuentra también el Comité de Coordinación interinstitucional, como instancia de coordinación de carácter permanente. ¹² Finalmente, la tercera fase corresponde a los CA, los cuales deben asegurar la entrega de los alimentos a los usuarios. Para ello, deben elaborar y mantener actualizado sus padrones, y recibir,

¹¹ El CGL es una instancia de participación constituida por seis miembros: tres de las OSB, dos del gobierno local y un representante de la entidad pública que determinen los otros cinco integrantes. Las funciones de dicho comité son participar en la identificación y priorización de la población objetivo, participar en el diseño del proceso de distribución de alimentos, aportar en la propuesta de canasta alimentaria regional establecida por el comité provincial, y participar en la elaboración del plan de desarrollo concertado y del presupuesto participativo. En el caso del distrito de San Juan de Miraflores, el Comité de Gestión Distrital está regulado por la Resolución de Alcaldía N.º 309-2021-MDSJM.

¹² El Comité está integrado por el MIDIS y representantes de OSB. Tiene como objetivo canalizar de manera permanente los aportes de las representantes de las OSB, promover la participación de estas organizaciones, transparentar la gestión del PCA y canalizar la experiencia de las representantes de las OSB en el marco de la mejora y fortalecimiento de capacidades y oportunidades.

almacenar y preparar los alimentos adecuadamente. Ver detalle de los roles en el Anexo N.º 18.

Evaluación de los indicadores de gestión del PCA	Convenio de gestión entre el MIDIS y los gobiernos provinciales y distritales para la gestión del PCA en el periodo 2020-2023, aprobado por RM N.º 294-2019-MIDIS.	Los indicadores y objetivos que el MIDIS evalúa en torno a la gestión del PCA por parte de los gobiernos locales se encuentran comprendidos en el convenio. Estos están referidos a la ejecución presupuestal, los CA y usuarios atendidos, las supervisiones, las reuniones de trabajo realizadas por el CGL, y las capacitaciones ejecutadas u organizadas por la municipalidad. Por tanto, estos indicadores y objetivos previstos por la normativa para la medición de los resultados del PCA refieren únicamente a la gestión; no a la evaluación del producto, eficacia, ni impacto.
--	--	--

Fuente: Ley N.º 27658, Ley N.º 31315, Ley N.º 25307, DS N.º 041-2002-PCM, RM N.º 041-2022-MIDIS, Directiva N.º 023-2004-MIMDES, Ley N.º 28540, DS N.º 002-2008-MIMDES, Ley N.º 29792, Ley N.º 27972, DS N.º 006-2016-MIDIS, RM N.º 294-2019-MIDIS; Directiva N.º 023-2004-MIMDES, RM 804-2004-MIMDES

2.1. Tipificación de los comedores populares

De acuerdo con Aramburú y Rodríguez (2011), los programas sociales se clasifican en tres tipos: protectores, habilitadores y facilitadores. Teniendo en cuenta que la función primera de los comedores es brindar asistencia alimentaria, se les puede identificar como un programa fundamentalmente protector. Por ello, sus principales objetivos son aminorar la situación de vulnerabilidad, y proteger el desarrollo de las capacidades físicas y cognitivas de la población en pobreza y pobreza extrema, así como de niños, madres gestantes, ancianos y otros grupos vulnerables. Es por eso que este programa impacta leve e indirectamente en los ingresos de sus beneficiarios; que su población objetivo la elija el programa; y que sea un programa anticíclico, es decir, que responde sobre todo a periodos económicos recesivos que generan mayor vulnerabilidad en la población (Bobadilla y Centurión, 2017).

No obstante, de acuerdo con la Contraloría General de la República del Perú, si bien los comedores «han sido diseñados como un programa básicamente protector, tienen la potencialidad de incluir acciones habilitadoras referidas a educación nutricional y de salud» (2008, p. 163). Estos componentes habilitadores son procíclicos. Es decir, se expanden en periodos de crecimiento económico y tienen el objetivo de generar el acceso a oportunidades económicas a la población *económicamente* activa (PEA) —principalmente autoseleccionada—, por lo que repercute en el empleo y mayores ingresos económicos (Bobadilla y Centurión, 2017).

Otra clasificación de los programas sociales, en América Latina, es la que propone Raczynski (1995): universales, selectivos y focalizados. Para él, los programas universales «se diseñan en beneficio de todos los habitantes, sin importar sus características personales, económicas y sociales» (Raczynski, 1995, p. 217); los selectivos seleccionan un determinado grupo de destinatarios a partir de cierta vulnerabilidad, pero sin considerar necesariamente su condición de pobreza; y los focalizados «se proponen beneficiar únicamente a sectores poblacionales que se hallan por debajo de cierto umbral de pobreza o riesgo social» (p. 218). Por ello, los programas focalizados establecen desde la oferta los criterios de selección y filtros para el acceso; fundamentalmente, según el nivel de pobreza (Contraloría General de la República, 2008). Como intervención social, los comedores populares también pueden tipificarse como un programa focalizado, dado que estos se encuentran fundamentalmente en zonas en pobreza o pobreza extrema, a pesar de que exista una inscripción voluntaria de los usuarios.

De acuerdo con Alfageme y Del Valle (2009), la focalización puede ser dividida en dos niveles: geográfica y por hogares o individuos. La focalización geográfica tiene por objeto identificar las áreas con población en condición de pobreza. Para ello, se vale principalmente de los mapas de pobreza. En este nivel, se asume que la población es homogénea al interior de la unidad geográficamente determinada. No obstante, dado que la pobreza es un fenómeno heterogéneo, se requiere de manera complementaria el uso de la focalización por hogares o individuos para identificar a la población con mayor incidencia de pobreza, independientemente de su ubicación geográfica (Alfageme y del Valle, 2009). En ese sentido, el programa de comedores populares corresponde al nivel de focalización geográfica. Si bien no existe una correlación directa entre la incidencia de pobreza y el número de comedores en zonas geográficas amplias, una condición básica para la implementación de un CA es que este se encuentre en una zona con población pobre o pobre extrema.

2.2. Principales enfoques de estudio de los comedores populares en el Perú

Las investigaciones sobre los comedores populares en el Perú han girado fundamentalmente en torno a dos enfoques generales. El primero corresponde a los estudios más históricos u orientados a destacar la organización y función social de los comedores, sobre todo desde una perspectiva de género. El segundo enfoque aborda la gestión y funcionamiento de estos CA en función a sus objetivos.

En lo que respecta al primer enfoque¹³, el de organización y función social, uno de los estudios pioneros fue el de Blondet y Montero (1995), quienes analizaron el entonces incipiente fenómeno de los

¹³ En este enfoque se encuentran también diversas investigaciones de postgrado que han procurado destacar la participación y organización de los comedores populares. Así, desde una perspectiva de género, Portilla (2013), a través de una metodología cualitativa, ha abordado a los comedores populares de Lima como espacios de socialización y aprendizaje, así como de interacción y negociación respecto al rol de la mujer en el ámbito familiar y dentro de la organización social (2013). En esta línea, Velezmoro (2017), a través de un diseño descriptivo correlacional, concluyó que existe evidencia estadística para afirmar correlación entre el liderazgo transformacional (que comprende carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada) y las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, en las dirigentes de los comedores populares en Chiclayo.

comedores populares en Lima. De acuerdo con las autoras, los CA han prevalecido a lo largo de los años adecuándose a la realidad económica, social y política que atravesaba el Perú; sobre todo, desde las necesidades de las mujeres, quienes eran sus principales promotoras. Las investigadoras observaron que los comedores se han constituido como escuelas para el aprendizaje y capacitación de diversos conocimientos, de prácticas democráticas y de ejercicio político (1995). En esos mismos años, Lora abordó el carácter autogestionario de los comedores para mostrar cómo aportaron a la visibilización de «nuevos sujetos», lo cuales se encontraban excluidos. Dichos sujetos, sin embargo, a partir de estos espacios, cambiaron el escenario sociopolítico, lo cual generó ingresos a través de un trabajo principalmente autogestionario (1996).¹⁴

Por su parte, Angulo (1999) se enfocó en los comedores populares de los distritos limeños de El Agustino y Santa Anita. La autora destacaba el rol de los comedores en el fortalecimiento de la participación social de las mujeres, lo cual fue posible por la disminución del trabajo doméstico y la mejora de condiciones para el trabajo remunerado. De igual manera, Henríquez (1996) consideraba a los comedores como grupos de referencia, fuente de autoestima y espacios de sociabilidad que permitieron la interlocución de las mujeres con el Estado y su propia valoración social. A conclusiones semejantes llegaron Blondet y Trivelli (2004), quienes hallaron que estas organizaciones les permitieron a las mujeres superar su aislamiento doméstico, socializar en redes amplias y obtener soporte afectivo y aprendizajes para el establecimiento de mecanismos de negociación con el Estado y otros actores sociales (2004).

El segundo enfoque¹⁵ corresponde a los estudios que llevan a cabo diagnósticos o mediciones respecto de la gestión y funcionamiento de los comedores populares en torno a los objetivos previstos por el programa. Dichos estudios no han sido producto únicamente de esfuerzos académicos, sino también de un interés del Estado por evaluar el funcionamiento de sus programas.

¹⁴ Es importante destacar que el auge de los comedores populares en Lima guarda relación con las olas migratorias que se asentaron en las periferias de la ciudad (Blondet y Montero, 1995; Chávez, 1997).

¹⁵ El segundo enfoque ha sido abordado también por tesis de postgrado. Algunas de ellas han analizado la gestión administrativa de los comedores. Mellado, Salas, Velarde y Tipismana (2019) tuvieron como objetivo analizar la gestión administrativa de los comedores, por lo que se enfocaron en la planificación, la organización, y la dirección y control. Los autores concluyeron que «se ha mantenido en el tiempo como un gasto asistencialista, sin que necesariamente haya sido sometido a las mismas reformas de modernización de la gestión del Estado» (2019, p. 85). Así mismo, identificaron factores que repercuten de manera negativa en la gestión administrativa del PCA. Estos son, por ejemplo, la carencia de objetivos que sean claros, específicos y medibles; la desarticulación del programa con el Sistema Nacional de Focalización (SINAFO), la incoherente asignación presupuestal en relación a los niveles de pobreza y vulnerabilidad; la falta de un ente supervisor que asuma roles claros en el seguimiento del programa (2019); entre otros. Por otra parte, la tesis de Ávila (2017) abordó la problemática en torno al abastecimiento de los productos de los CA en Lima Metropolitana. La autora identificó problemas, tales como la falta de idoneidad del personal del PCA en los gobiernos locales (en su mayoría designados por el alcalde), la alta rotación y la falta de experiencia en temas sociales. Así mismo, identificó la falta de definición de las funciones de los actores del PCA, lo que deriva en que no se incluyan indicadores ni metas en los planes operativos institucionales ni en los informes de los gobiernos locales que permitan medir de modo objetivo y preciso el cumplimiento del abastecimiento a los CA (2017).

Por ejemplo, en el 2007, a través del Decreto Supremo N.º 080-2006-PCM, se delegó a la Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS) elaborar el Plan de Reforma de Programas Sociales (Decreto Supremo N.º 029-2007-PCM), en el cual se detallan problemas vinculados a la organización y administración. Entre los problemas hallados, destacó un limitado sistema de control para la entrada o salida de beneficiarios. Ello se evidenciaba en tasas de filtración relativamente altas y en tasas de subcobertura muy altas.¹⁶ A partir de dichos hallazgos, se concluyó que los programas sociales en el país no habían coadyuvado de manera determinante en la disminución del índice de pobreza y desnutrición. No obstante, a pesar de que dicha investigación comprendía a todos los programas alimentarios, el Vaso de Leche y los Comedores Populares no fueron incluidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social «Incluir para Crecer», lo cual podría haber ayudado a cambiar dicho diagnóstico. Posteriormente, en el año 2013, mediante el informe N.º 273-2013-CG/PSC-IM, la Contraloría General de la República detectó 315 riesgos en los CA de veintiún establecimientos en la Municipalidad Metropolitana de Lima y los distritos de Pachacamac, Los Olivos, Lurín, Ancón, Puente Piedra y Villa María del Triunfo. Entre los principales riesgos se encontraban las malas prácticas de limpieza e higiene (86), deficiencias de la infraestructura (67), deficiencias administrativas (51), personal que no usa adecuadamente la indumentaria (23) y raciones que no cumplen con los requerimientos nutricionales (16).

En el plano académico, las principales problemáticas abordadas son la subcobertura y la filtración. Estas han sido abordadas en el análisis de los comedores populares por autores como Monge, Vásquez y Winkelried (2009). Ellos sostienen que estos comedores cuentan con un alto potencial redistributivo al permitir un ahorro de alrededor del 60% del gasto per cápita en los hogares más pobres. Sin embargo, la alta tasa de subcobertura (más de 90%) «opaca este potencial: los beneficios son altos, pero pocos los perciben» (2009, p. 10). Esta problemática se refuerza con el hecho de que el mayor número de comedores populares se ha encontrado históricamente en Lima Metropolitana, la cual no pertenece al grupo con mayores índices de pobreza y pobreza extrema. Por otro lado, en lo que respecta a la filtración, Alfageme y Del Valle (2009) señalan que, para el año 2007, el programa de comedores populares no solo tenía un porcentaje por encima del Vaso de Leche, los desayunos escolares y el Seguro Integral de Salud; sino que fue el programa que más aumentó en dicho porcentaje por la filtración de la población sin pobreza monetaria: ocho puntos porcentuales entre 2005 y 2007 (2009).

Otro tema de análisis en torno a los comedores populares ha sido el asistencialismo. De acuerdo con el informe realizado por encargo del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas en Perú, *Propuesta de reforma de programas alimentario-nutricionales en el Perú* (Vásquez, 2010), la carencia de condicionalidad del programa Vaso de Leche y del PCA ha propiciado el asistencialismo, el cual es

¹⁶ En el caso de los comedores populares, la filtración era de 26.4% en el área rural y 45.2% en el área urbana; mientras que la subcobertura llegaba a 97% en zonas rurales y 96.8% en las urbanas.

difícil de revertir en los beneficiarios. Dicha situación se relaciona con la falta de criterios para el ingreso y salida de los programas, lo que deriva en mayores costos, debido a que no se puede dejar de atender a los beneficiarios así éstos hayan superado la pobreza. En ese sentido, dicho informe demandaba la necesidad de clarificar y precisar objetivos, y que estos estén alineados a una estrategia multisectorial. En el mismo sentido, el informe consideraba fundamental que el componente alimentario sea comprendido en el marco de una intervención articulada (2010).

En este segundo enfoque se encuentran también estudios que abordan problemáticas referidas a la institucionalidad, a la calidad del servicio y a la calidad del producto. Sin embargo, dado que se trata de temáticas específicas de la presente investigación, dichos estudios son presentados en las secciones diferentes del presente capítulo.

2.3. Institucionalidad

De acuerdo con Arias (2008), el institucionalismo surge en Estados Unidos entre fines del siglo XIX e inicios del XX, como oposición a la economía clásica. Si bien existen distintas líneas de pensamiento de esta corriente, estas coincidían en un enfoque normativo para el estudio de las estructuras culturales, económicas, legales, administrativas y políticas. El neoinstitucionalismo, por su parte, surge en la década de 1970 y, desde sus orígenes, procura entender por qué los actores poseen diferentes demandas en cada país (Arias, 2008).

Si bien existen muchos neoinstitucionalismos según las distintas disciplinas y teorías, todos ellos remarcan la importancia de los arreglos institucionales y de los procesos sociales (DiMaggio y Powell, 1999). Los contextos en los que las personas se desenvuelven poseen ciertas características (información insuficiente, actuación irracional de las personas, etc.). En esos contextos, para la economía institucional, los seres humanos buscan reducir sus costos de transacción (no solo económicos, sino logísticos, de capital humano, etc.). Para ello, las instituciones son beneficiosas. De esta manera, las instituciones brindan estructuras confiables y eficientes para el intercambio económico. Es decir, aportan predictibilidad al comportamiento y a la manera en que se ejecutan las transacciones. Esto reduce la incertidumbre, porque aporta parámetros de actuación (North, 1988, citado por DiMaggio y Powell, 1999).

Si se analizan los diferentes neoinstitucionalismos, se encuentra que, en la Ciencia Política, la teoría positiva se enfoca en las instituciones políticas nacionales y en la toma de decisiones políticas. Dicha teoría considera a las instituciones como estructuras que definen de diversas formas los resultados políticos y que hacen posible la estabilidad en la vida política (Shepsle, 1986, citado por DiMaggio y Powell, 1999). Por su parte, para la teoría de los regímenes internacionales, las instituciones son regímenes que proporcionan homogeneidad y que, en su durabilidad, estabilizan el orden internacional

conformando y limitando las relaciones entre Estados. Si bien los primeros autores de este enfoque se basaban en la elección racional, posteriormente otros autores desarrollaron una indagación más sociológica. Es decir, se orienta en mayor medida en los procesos, por lo que reconoce el surgimiento de intereses dentro de contextos normativos e históricos particulares (DiMaggio y Powell, 1999). Dicha tendencia a darle relevancia a lo sociológico se evidenció también en otras disciplinas dentro del neoinstitucionalismo, tal como el del análisis organizacional que inicia con Meyer (1977). Esta perspectiva se caracteriza por destacar «las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistemas compartidos de reglas que a la vez limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar, y privilegian algunos grupos cuyos intereses son asegurados por las sanciones y recompensas prevalecientes» (DiMaggio y Powell, 1999, p. 45).

El nuevo institucionalismo en la teoría organizacional cuestiona los modelos de organización propuestos por la elección racional, y entiende que la estabilidad, legitimidad y el poder de acuerdos comunes que no suelen expresarse explícitamente son fuentes de limitaciones a la racionalidad organizativa (Zucker, 1983, citado por DiMaggio y Powell, 1999). Esto se contrapone al viejo institucionalismo, que caracteriza a la interacción informal como un «campo oscuro» de intereses locales que limita a la estructura formal y obstaculiza la misión racional de la organización (Selznick, 1949, citado por DiMaggio y Powell, 1999), para el nuevo institucionalismo, la irracionalidad está en la propia estructura formal (Meyer y Rowan, 1999; DiMaggio y Powell, 1999). En lo que respecta al ambiente, el nuevo institucionalismo le asigna un rol importante en su relación con la organización, pues considera que la cultura influye de modo relevante en la conformación de la realidad organizacional (DiMaggio y Powell, 1999). En ese sentido, teóricos de la organización como March y Olsen afirman que la institucionalización ocurre cuando «los actores asocian determinadas acciones con determinadas situaciones mediante reglas de lo que es adecuado» (1984, p. 741). El ambiente relevante, porque esas reglas son incorporadas por los individuos «por medio de la socialización, la educación, la capacitación en el trabajo o la aceptación de convenciones» (DiMaggio y Powell, 1999, p. 44).

Esta corriente aborda ambientes no locales (como sectores o áreas organizacionales) que no son comprendidas por las organizaciones, sino que penetran en la organización; por lo que influye en cómo las personas actúan y piensan. Es decir, lo que es institucionalizado son las formas organizacionales y las reglas, no las organizaciones en sí mismas (DiMaggio y Powell, 1999). Así mismo, destaca la homogeneidad de las organizaciones y la estabilidad de los componentes institucionalizados (Zucker, 1999). Se aparta, también, de un fundamento moral (asumido por el viejo enfoque institucionalista); por lo que la institucionalización se asume como un proceso cognoscitivo (Zucker, 1983, citado por DiMaggio y Powell, 1999). Los elementos de las instituciones no son los valores ni las normas; sino las reglas y clasificaciones que los actores toman en cuenta.

Tras abarcar los diferentes enfoques y disciplinas en torno al estudio de la institucionalidad, es preciso definir dicho término para su aplicación en la presente investigación. Esta enfoca la institucionalidad desde un plano organizacional fundamentalmente en el marco del neoinstitucionalismo, debido a que comprende tanto a dinámicas formales (normas, reglamentos, protocolos, entre otros) como informales (contexto cultural y político) que se desenvuelven dentro de la estructura organizacional misma. De igual forma, se entiende a la institucionalización como un proceso cognoscitivo que trasciende al tema moral. Es decir, consta de reglas y dinámicas que se encuentran en los CA y que las personas que ingresan o pertenecen a ellos van a aceptar, asumir y adaptar, por lo que se va a tender a la homogeneidad y predictibilidad de las conductas y acciones. No obstante, en la presente investigación, también se asume un rasgo del viejo institucionalismo de la teoría organizacional: ubica la institucionalidad desde un ambiente local, en este caso, los CA de la zona La Nueva Rinconada. Si bien la investigación considera que lo que se institucionaliza son las formas organizacionales y las reglas (no las organizaciones específicas), la misma investigación encuadra el estudio en la dinámica e institucionalidad interna de los CA y de los procesos e interacciones con los usuarios que pertenecen a los mismos.

2.3.1. La institucionalidad en las políticas y programas sociales

De acuerdo con Székely, las políticas sociales o de combate a la pobreza en América Latina son dirigidas por un sector incipiente, cuyas falencias limitan severamente el impacto de dichas políticas, así como sus posibilidades de enfrentar estructuralmente la pobreza y desigualdad social (2006). Entre las principales falencias, el autor ha mencionado la poca solidez institucional, sujeta a coyunturas políticas sin una visión de Estado de largo plazo, con falta de procesos claros y estructuras de ejecución, y no ha contado con mecanismos adecuados de transparencia y rendición de cuentas (2006,).

La eficacia de una política pública depende, según Székely (2006), del grado de institucionalización con el que cuenta. Para que se considere institucionalizada, una política social debe comprender diez elementos básicos. De estos, hasta el año de su publicación, el autor indicaba que el Perú contaba con cinco: los incisos *a*, *b*, *d*, *g* y *j*.

- a) Existencia de un Ministerio cuyo principal mandato sea el combate a la pobreza
- b) Establecimiento de objetivos concretos en un plan o programa nacional
- c) Indicadores de evaluación del cumplimiento de objetivos
- d) Marco jurídico que establece responsabilidades, facultades y atribuciones
- e) Presupuesto adecuado para ejercer dichas facultades (inciso d)
- f) Mecanismos explícitos de coordinación intra y entre órdenes de Gobierno
- g) Contraloría social e instancias de participación y atención ciudadana
- h) Reglas de operación para los programas y acciones
- i) Construcción de padrones de beneficiarios
- j) Marco jurídico para reglamentar el comportamiento y conducta de funcionarios

Por su parte, Vásquez ha sostenido que el desarrollo institucional es un componente importante para «el logro de una gestión descentralizada por resultados» de los programas sociales en el Perú (2010a, p. 11). Así, los tres aspectos de reforma que propone son «la optimización de la relación entre el Estado y los beneficiarios, la transformación del proceso del *delivery*, y la capacidad del Estado de mejorar su aprendizaje institucional a partir de un efectivo monitoreo y evaluación» (Vásquez, 2010a, p. 29). Como se sabe, es indispensable el consenso y la coordinación interinstitucional en las intervenciones que tengan por finalidad la reducción de la pobreza para que su formulación y ejecución sean eficientes (Vásquez, 2008).

Entre los estudios que han abordado aspectos de institucionalidad en torno a los comedores populares, se encuentra el informe del Instituto Cuánto (2006), el cual evidenció diversos problemas en la gestión del PRONAA. Entre ellos, se encontraba la insuficiencia de personal, una débil articulación interna entre los actores, alta rotación del personal, una limitada capacitación a las socias, equipamiento insuficiente y en malas condiciones, deficiencias en la higiene e infraestructura de los locales, entre otros (Instituto Cuánto, 2006). Así mismo, se señala que los gobiernos locales no recibían suficiente apoyo del ente rector para el planeamiento, focalización y programación de la entrega de alimentos a los comedores, y que las juntas directivas de los comedores no estaban adecuadamente capacitadas sobre el componente de la ración, la preparación de los alimentos, los mecanismos de compra y distribución, y las normas técnicas de almacenamiento. De igual manera, el estudio reconoce la importancia de actualizar la normativa, asegurar la cantidad y calidad de las supervisiones, establecer indicadores mínimos de gestión, elaborar un plan operativo anual de programación de actividades, y mejorar la articulación con otras organizaciones y ministerios.

En la misma línea, el estudio *Propuesta de reforma de programas alimentario-nutricionales en Perú* (Vásquez, 2010), elaborado por encargo del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas en Perú, ha ubicado factores comunes que explican las debilidades para la resolución de los problemas alimentarios y nutricionales de la población objetivo. Entre dichos factores se encuentran la carencia de planes operativos articulados entre los distintos programas, las presiones políticas, la inercia administrativa, la falta de comunicación entre los actores involucrados en la ejecución, la falta de unificación en los registros de beneficiarios, la inadecuada infraestructura para el almacenamiento de insumos alimentarios, la falta de condicionalidad de los programas que ha propiciado una cultura de asistencialismo (relativa también a la inexistencia de criterios de ingreso y salida), el establecimiento de objetivos alineados a una estrategia multisectorial y la priorización de la atención a los grupos más vulnerables.

A partir de la importancia de la institucionalidad para la consecución de objetivos y resultados, resulta preciso determinar cómo se puede medir su nivel. Como señalaba Székely, los trabajos sobre la

institucionalización de la política social no suelen trascender la discusión conceptual ni proponer enfoques verificables en la práctica (2006). Por ello, presenta un modelo con pretensiones empíricas que apunta únicamente al cumplimiento de ciertos requisitos formales de alcance nacional. Ello resulta en una medición muy amplia y en un modelo que no ofrece herramientas específicas para una medición adecuada del nivel de institucionalidad.

En vista de lo anterior, la presente investigación toma como referencia la Iniciativa para el Fortalecimiento de la Institucionalidad de los Programas Sociales (IPRO) de México.

la presencia de atributos de institucionalidad dota de certeza la operación de los programas y reduce las ineficiencias en el ejercicio del gasto público. Además, disminuye los riesgos de uso político-electoral y acota los márgenes de discrecionalidad en la operación de las acciones y programas sociales (IPRO, 2018, p. 9).

Así mismo, señala que:

un contexto institucional débil representa un obstáculo para que las políticas de corte social que se llevan a cabo culminen con la consecución de los objetivos planteados desde su diseño. Por el contrario, un esquema institucional robusto permite definir con claridad y objetividad a la población beneficiaria, los recursos a que pueden acceder, los mecanismos de participación y de presentación de quejas, y los criterios con base en los cuales se evalúa la efectividad de la política pública (IPRO, 2018, p. 11).

Por tanto, la presente investigación parte de los atributos propuestos por el IPRO y los aplica para medir el nivel de institucionalidad de los CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores. Si bien la propuesta original se enmarca a nivel de programa social, resulta importante conocer también la institucionalidad de niveles más específicos y de centros de atención directa, como los comedores populares, a fin de conocer las dinámicas y el funcionamiento de los espacios que se vinculan directamente con los beneficiarios.

2.4. Calidad del servicio y del producto

Para efectos de la presente investigación, la calidad de los comedores populares es abordada desde dos aspectos complementarios: la calidad del servicio (medible a partir de la satisfacción de los usuarios) y la calidad del producto (estimada a partir del valor nutricional de la ración alimentaria entregada).

2.4.1. Calidad del servicio

2.4.1.1. Estudios de calidad del servicio en comedores populares

En el Perú, no son muchos los estudios dedicados a la calidad del servicio de los comedores populares. Uno de los primeros que abordó este tema ampliamente fue la *Evaluación de impacto del Programa de Comedores Populares* del Instituto Cuánto (2006). El estudio aborda la gestión de los comedores populares desde la perspectiva y satisfacción del usuario. Entre sus principales conclusiones, se encuentra que las usuarias (las socias) estuvieron en general satisfechas con el programa, pero ellas mismas identificaron algunos problemas respecto de la cantidad recibida (22.9%) y la calidad nutricional de las raciones (24.5%).

En cuanto a la percepción sobre la atención que brinda el comedor, un 2% ha referido que esta es mala; un 21.7%, que es regular; un 70.8%, que es buena, y un 5.5%, que es muy buena. En cuanto al funcionamiento del comedor, el 0.4% de usuarias entrevistadas en Lima Metropolitana opinó que es malo; el 22.2%, que es regular, y el 77.1%, que es bueno. En cuanto a la satisfacción de las dirigentes sobre el funcionamiento del comedor, Lima Metropolitana presenta el dominio con mayor porcentaje de satisfacción, con un 74.6%; mientras que únicamente un 4.8% en dicho dominio refería que no se encontraba satisfecha. Entre las razones de satisfacción de las dirigentes en Lima Metropolitana, se encontró la percepción sobre los avances en la organización y desarrollo (38.1%), y la mejora en el financiamiento de las actividades del comedor (31.7%). Cabe mencionar que la razón referida a la mejora en la alimentación y atención a usuarios se encuentra posee un 17.5%; mientras que las mejoras en local, mobiliario o enseres poseen 0% en el mismo dominio. Por otro lado, las razones por las que las dirigentes no están satisfechas con el funcionamiento del comedor principalmente incluyen los problemas en la organización y capacitación (12.7%), seguido por problemas en la alimentación y atención a usuarios (7.9%).

2.4.1.2. Medición de la satisfacción del usuario

Medina y Medina (2011) han observado que, en las últimas décadas del siglo XX, ha habido una variación de la definición de *calidad*. Esta ha sido concebida, inicialmente, como la realización de un servicio según especificaciones técnicas fijadas por los mismos prestatarios del servicio. Claramente, esta es una concepción más técnica y endógena al usuario y a sus expectativas. No obstante, en la actualidad, se entiende que es la perspectiva del usuario la que determina la calidad del servicio que recibe. Dicha variación parte de investigaciones de la conducta del consumidor y de la mercadotecnia en países desarrollados, las cuales tenían por finalidad entender las necesidades y demandas de los consumidores, y la relación con la sociedad para los negocios en los mercados modernos.

Si bien existen distintas definiciones del concepto *satisfacción*, todas ellas entienden que esta es subjetiva, lo cual significa que difiere entre las personas, no puede ser observado directamente y su valoración puede variar de acuerdo al contexto (Rodríguez, 2012). Sin embargo, Fornell (2008) ha identificado tres líneas generales en las investigaciones de las últimas décadas:

- 1) la satisfacción asumida como la comparación que realiza el cliente entre el producto o servicio recibido y la versión ideal que él tiene de dicho producto o servicio (independientemente de si existe o no);
- 2) el nivel acumulativo de satisfacción considera la experiencia integral del cliente con la empresa durante un lapso de tiempo; y
- 3) la satisfacción vinculada al cliente a través de sus expectativas previas

Así como era necesario definir el término, también era importante medir los niveles de satisfacción del cliente, sobre todo en el ámbito mercantil. Para ello, se planteó el concepto *índices de satisfacción*. Dichos índices se han considerado como una medida que complementa a la productividad, dado que esta refleja la cantidad de salida; mientras que los índices de satisfacción, la calidad de dicha salida desde la perspectiva del cliente (Fornell, 2008).

Ahora bien, es preciso reconocer que existen importantes contrastes entre la satisfacción de un consumidor en un contexto mercantil y la satisfacción de un beneficiario en los programas públicos. En el marco de la competencia de mercado, si el cliente se encuentra insatisfecho con un bien o servicio, tiene la posibilidad de elegir otra alternativa; sin embargo, en los programas públicos, el Gobierno mantiene el monopolio del bien o servicio que brinda el programa. De ese modo, mientras que en el sector privado se trata de mantener la lealtad del cliente, en el sector público el objetivo de las mediciones de satisfacción es aumentar la confianza del usuario. En consecuencia, en la dinámica de los programas sociales, se han ensayado varias formas para medir la satisfacción de los beneficiarios adaptando las herramientas pensadas en un inicio para los consumidores del sector privado.

En el Perú, no se cuenta aún con muchos estudios al respecto. Es al nivel de tesis de grado que se han realizado algunos estudios que refuerzan la importancia de abarcar la percepción del beneficiario como un medio de análisis de los comedores. En ese sentido, los usuarios entrevistados por tales estudios vienen identificando cierta insatisfacción en aspectos como las condiciones de infraestructura y mobiliario (Murillo, 2011), y de elementos tangibles y capacidad de respuesta (Gómez y Pintado, 2021). Así mismo, otro porcentaje relevante de insatisfacción (30%) se evidencia en la dimensión de empatía (Chique, 2021). No obstante, también se ha hallado que existe una satisfacción media en las dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad (Chique, 2021).

Cabe mencionar que los dos últimos estudios mencionados utilizan el modelo de SERVQUAL para hallar sus resultados.

En ese sentido, la presente investigación toma como referencia uno de los más populares modelos en la investigación de calidad de servicios —a pesar de haber sido diseñado para el sector privado—, cuya adecuación se ha previsto para que pueda ser aplicado concretamente a los CA analizados. Este modelo es el *Service Performance* (SERVPERF), el cual se basa en el modelo *Service Quality* (SERVQUAL). Este último modelo fue desarrollado en 1985 por Parasuraman, Zeitham y Berry, quienes se basaron en el modelo de expectativa–brecha de percepción. Así mismo, centraron la valoración en lo que percibían los usuarios subjetivamente respecto a la calidad del programa, qué dimensiones utilizan éstos para hacer su evaluación, y qué factores determinan sus expectativas y percepciones. En ese sentido, la calidad percibida del servicio se definiría en el modelo como la diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor respecto al servicio recibido. No obstante, el modelo fue objeto de diversas críticas en torno al componente de expectativa. Por ello, se desarrolló un modelo alternativo, a saber, SERVPERF.

Ciertos autores han sostenido la ventaja de SERVPERF frente a SERVQUAL. Entre ellos, los mismos autores que postularon el modelo SERVQUAL: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994); Spreng, Mackenzie y Olshavsky (1996); Ibarra y Casas (2015); entre otros. Ellos reconocieron que el SERVPERF proporciona una medida más directa y precisa de la calidad del servicio, por lo que permite una evaluación más objetiva basada en la experiencia del cliente y una mayor simplificación de la medición. Así mismo, los autores que defienden esta postura consideran que el cuestionario de este modelo demanda un menor tiempo para su resolución, las medidas de valoración del modelo predicen de mejor manera la satisfacción a diferencia de las medidas de la brecha entre expectativa y percepción, y su trabajo de interpretación y análisis es más sencillo de realizar dado que se basa únicamente en las percepciones.

A partir de lo expuesto, la presente investigación va a medir la calidad del servicio aplicando la herramienta SERVPERF, es decir, en función de la percepción del usuario sobre su satisfacción frente al servicio de los CA de la zona La Nueva Rinconada.

2.4.2. Calidad del producto

El valor nutricional de las raciones es un componente fundamental de los comedores populares desde su implementación. En consecuencia, ha sido mencionado desde los primeros trabajos que abordaron a las OSB. Por ejemplo, Blondet y Montero afirmaban que «este fenómeno, único en la historia del país, ha actuado como un poderoso paliativo ante la desnutrición, el hambre» (1995, p. 15), en tanto que permitía a las poblaciones vulnerables contar con una ración alimenticia diaria. De acuerdo con el portal

Fomento de Vida ([FOVIDA], 1993a, citado por Blondet y Montero, 1995), el menú de los comedores populares aportaba, en los inicios de la década de 1990, el 46% de proteínas y el 40% de calorías al consumo personal de cada integrante de la familia. A pesar de ello, las autoras indican que la mayoría de los comedores no alcanzaba a cubrir el nivel mínimo de calorías y proteínas que una persona necesita. Esto se debía a que únicamente un 22% de los comedores ofrecía una dieta que superaba las mil calorías por ración. Incluso, se halló un deterioro de las dietas a lo largo del tiempo. Según las autoras, ello se debía también a que los comedores se encontraban limitados por su situación económica. Por tanto, una mejora en la calidad nutricional implicaba el aumento de costos de preparación y este, a su vez, el incremento de los precios (Blondet y Montero, 1995).

Para la década del 2000, Gajate e Inurritegui (2002) evaluaron el impacto de los programas alimentarios en la nutrición infantil. Se sirvieron de una metodología cuantitativa (emparejamiento probabilístico o *propensity score matching*) con el fin de ofrecer información para que el Estado pudiera asignar de manera más eficiente los recursos públicos. Si bien los autores centraron su estudio en el programa Vaso de Leche, recogieron también información sobre los comedores populares. A partir de ella, concluyeron que las raciones entregadas por los comedores aportaban un porcentaje importante de energía y proteínas a la dieta de los niños; los comedores, entre todos los programas estudiados, solo se encontraban por debajo de Wawa Wasi (Gajate e Inurritegui, 2002).

Por su parte, entre septiembre de 2005 y febrero de 2006, el Instituto Cuánto llevó a cabo un estudio para el Instituto Nacional de Salud (INS) con el objeto de medir el efecto del programa de comedores populares sobre el estado nutricional de los beneficiarios a nivel nacional. Para ello, se abordaron aspectos referidos a la ejecución, organización y gestión del programa, así como a su calidad. Este estudio, titulado *Evaluación de impacto del Programa de Comedores Populares* (2006), es el más detallado que se ha realizado hasta la fecha sobre los comedores populares en el Perú. De acuerdo con él, los comedores no tenían un impacto en la mejora de los índices de nutrición de niños y de mujeres en edad fértil; pero sí aportaban ciertos nutrientes, sobre todo proteínas y hierro (Instituto Cuánto, 2006). Así mismo, se encontró que el aporte de macro y micronutrientes de las raciones distribuidas por los comedores era inferior a lo normado por el programa, excepto por las proteínas. Adicionalmente, el estudio evidenció debilidad en el seguimiento del estado nutricional de los beneficiarios¹⁷; en relación con la higiene de las raciones, también halló, a través de un examen bacteriológico, algunas muestras

¹⁷ El estudio encontró problemas de desnutrición, anemia, obesidad, entre otros. En la población infantil entre 12 a 59 meses, la prevalencia de desnutrición crónica fue de 28.2% en el grupo intervenido y 26.1% en el grupo no intervenido a nivel nacional; en Lima Metropolitana fue de 9% y 10.2%, respectivamente (2006). Esto da cuenta de que, en Lima Metropolitana, a diferencia de a nivel nacional, existe cierto progreso en este aspecto. En lo que respecta a la prevalencia de anemia en niños, esta fue de 53.3% a nivel nacional, sin diferencias significativas entre los grupos intervenido y no intervenido ni entre dominios ni a nivel nacional (Instituto Cuánto, 2006).

de alimentos contaminados: 9.8% a nivel nacional y 5.1% en Lima Metropolitana (Instituto Cuánto, 2006).

Siendo el aspecto nutricional tan relevante, los estudios han evaluado la calidad nutricional de las raciones alimentarias entregadas en CA específicos, como de programas sociales en general. En esta línea, Vásquez sostiene la importancia de los programas alimentario-nutricionales en términos de impacto, dado que las mejoras en el estado nutricional de los beneficiarios son muy limitados e incluso nulos. De acuerdo con el autor, las intervenciones estatales han tenido un limitado éxito frente a la resolución de los problemas alimentarios y nutricionales que aquejan a la población. A partir de un estudio de programas alimentarios, tales como Vaso de Leche, Comedores Populares y Programa Integral de Nutrición, encontró factores comunes que explican las debilidades y dificultades que obstaculizan el logro de sus objetivos (Vásquez, 2010a). En la década del 2000, Vásquez observó que cada menú aportaba en promedio 654 calorías; es decir, 37% de calorías requeridas por un adulto varón promedio, así como un aporte importante de hierro y proteínas (2010a).

Posteriormente, en el 2013, mediante Informe N.º 273-2013-CG/PSC-IM, la Contraloría General de la República del Perú evaluó los CA de veintiún establecimientos en la Municipalidad Metropolitana de Lima y los distritos de Pachacamac, Los Olivos, Lurín, Ancón, Puente Piedra y Villa María del Triunfo. La Contraloría indicó que, si bien las raciones alimentarias ofrecidas debían aportar el 31% de energía y el 54% de proteínas requeridas por los usuarios para sus labores diarias, los almuerzos de trece de los veintiún locales evaluados no cumplían con los requerimientos por carecer de los nutrientes necesarios o por no tenerlos en la proporción debida.

Así mismo, se han llevado a cabo estudios aplicados a centros de atención específicos a fin de medir aspectos nutricionales en poblaciones determinadas. En esta línea, se encuentra el artículo de Adams y Chirinos (2018) titulado «Prevalencia de factores de riesgo para síndrome metabólico y sus componentes en usuarios de comedores populares en un distrito de Lima» publicado en la *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. Dichos autores analizaron los factores asociados al síndrome metabólico en comedores populares en el Cercado de Lima en el año 2015 a través de un estudio observacional, transversal, prospectivo con una población de 374 usuarios de 20 a 59 años. El estudio encontró que los beneficiarios de los comedores populares están expuestos a cambios en la dieta y factores ambientales, que aumentan el riesgo padecer enfermedades tales como obesidad, diabetes, dislipemia e hipertensión, asociadas al síndrome metabólico. Así mismo, el estudio señala que cuatro de cada diez beneficiarios evaluados padecen dicho síndrome, que la mayor incidencia se presenta en la obesidad abdominal y que dos terceras partes de los usuarios padecen sobrepeso y obesidad, lo que aumenta el riesgo de mortalidad prematura derivada de enfermedades cardiovasculares (Adams y Chirinos, 2018).

Por su parte, en lo que respecta a las tesis de investigación, se encuentra la *Evaluación del aporte nutricional de los almuerzos brindados por el comedor de un colegio de Lima Metropolitana, 2016*, de Maeshiro, Liria y Rosas. El objetivo de dicho estudio fue evaluar el aporte nutricional de los almuerzos de un colegio privado del distrito de Pueblo Libre ubicado en Lima Metropolitana dirigido a la población de niños y adolescentes a través de un estudio de tipo descriptivo prospectivo longitudinal. El estudio determinó que el aporte de energía, proteínas, grasas e hidratos de carbono fue adecuado para todos los grupos etarios, exceptuando al grupo de adolescentes, para quienes el aporte de energía excedió las recomendaciones.

En suma, con excepción de Maeshiro, Liria y Rosas (2021) —quienes evaluaron un comedor escolar privado—, los estudios e investigaciones han coincidido en señalar importantes deficiencias en las raciones alimentarias de los comedores populares. Por ello, la presente investigación abarca tanto la calidad del servicio como la del producto con la finalidad de analizar las cantidades y los componentes de cada ración alimentaria entregada a los usuarios. Esto es así, pues se debe considerar que la calidad debe ser entendida de manera holística abarcando también información objetiva de los mismos menús.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3. Estructura metodológica

La presente investigación propone la asociación entre tres variables: nivel de institucionalidad, calidad del servicio y calidad del producto de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores. Para ello, se medirán los fenómenos y sus respectivas variables en su contexto natural y en momentos específicos. En ese sentido, el diseño de la investigación es de tipo no experimental y transeccional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2014). Así mismo, la investigación se sirve de un enfoque mixto, en tanto que se realizarán análisis cuantitativo y cualitativo de las variables estudiadas.

La investigación comprende dos fases de análisis. La primera abarca el análisis de las variables *institucionalidad* y *calidad del servicio*, así como su asociación para hallar el nivel y tipo (positiva o negativa). La segunda fase comprende el análisis de la variable *calidad del producto* en los CA que hayan obtenido, en la primera fase, los mayores y menores niveles de institucionalidad. Ello se realiza a fin de hallar las diferencias o similitudes en los valores nutricionales a partir de las raciones entregadas en los CA.

3.1. Primera fase

3.1.1. Diseño de la investigación

3.1.1.1. Variable *institucionalidad*

La medición de la institucionalidad de los CA de la zona La Nueva Rinconada del distrito San Juan de Miraflores parte de un análisis cuantitativo. En el marco de dicho análisis, se ha adaptado el modelo elaborado por la Iniciativa para el Fortalecimiento de la Institucionalidad de los Programas Sociales de México (IPRO). Este es aplicado desde el año 2009 por iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México y de Transparencia Mexicana. A continuación, en la Tabla N°4, se detalla la estructura del cuestionario.

Tabla 4

Categorías y atributos para la medición del nivel de institucionalidad adaptados de IPRO

Categorías	Atributos	Definición
Reglas de operación y	Reglas de operación	Conocimiento e implementación de las reglas de operación que rigen el funcionamiento del comedor a partir de sus documentos (estatuto, libro

otros lineamientos normativos	de actas, libro de ingresos y gastos, y cuaderno de almacén y menús).
Otros lineamientos	El cuestionario ha sido adaptado a la realidad de los CA, los cuales no cuentan con documentos para cada temática. Por tanto, este atributo no se aplica y no se considera para puntuación.
Criterios para la inscripción y selección de los beneficiarios	Requisitos para que los usuarios puedan acceder al servicio del comedor, ya sea como asociado o como un caso social
Corresponsabilidad con los beneficiarios	Responsabilidad compartida con los usuarios del comedor para su funcionamiento (cocina, compra de insumos, limpieza u otras tareas)
Mecanismos de coordinación interinstitucional	Coordinación con otras instituciones y organizaciones (Municipalidad de SJM, asociaciones de comedores populares u OSB, Junta Directiva de la Comunidad, MIDIS, Banco de Alimentos, Parroquias, etc.)
Padrón de beneficiarios	Relación oficial de los usuarios del comedor presentada a la municipalidad
Padrón de beneficiarios público	El padrón actualizado de usuarios es visible y disponible para los socios o comunidad.
Información disponible	Información sobre el funcionamiento del comedor compartida con los usuarios
Informe público de presupuesto e ingresos	Anualmente o en cada cambio de gestión, el comedor presenta el presupuesto, las donaciones o ingresos a sus usuarios.
Informe público sobre ejercicio del gasto	Los gastos son comunicados a los usuarios con transparencia y verificabilidad.
Informe público anual de resultados	Balance anual rendido a los socios o comunidad sobre los resultados del funcionamiento del comedor
Transparencia de información	Canales claros para solicitar información sobre funcionamiento del comedor
Objetivos y metas establecidos	Documento escrito en que se detalle objetivos del comedor a alcanzar
Mecanismos para las quejas o denuncias	Guía clara para presentar una queja o denuncia sobre el funcionamiento o el actuar de una persona del comedor
Difusión de quejas o denuncias	El comedor difunde de forma clara a los socios cómo pueden presentar quejas o denuncias.
Conocimiento de la Junta Directiva	La Junta Directiva del comedor está informada sobre las posibles denuncias y sanciones por manejos inapropiados.
Evaluaciones al Centro de Atención	El comedor se evalúa periódicamente sobre su funcionamiento y es supervisado por la municipalidad.

	Contraloría social	Este atributo no se aplica ni es considerado para la puntuación, debido a que este se dirige al control frente a las entidades públicas.
Participación ciudadana	Participación ciudadana en estatutos	La participación de los usuarios es importante en la actualización de los estatutos y otros documentos del comedor.
	Participación ciudadana en la ejecución	Se contempla la participación de los usuarios en la toma de decisiones y en las actividades (cocinar, limpiar, comprar, etc.) del comedor.
	Participación ciudadana en la evaluación	Se considera la opinión de los usuarios en la elaboración de las evaluaciones

Nota: Información adaptada de la Iniciativa para el Fortalecimiento de la Institucionalidad de los Programas Sociales (IPRO) (2013, 2018).

La versión original del cuestionario cuenta con 4 categorías, 21 atributos y 33 preguntas. No obstante, el cuestionario adaptado para la presente investigación mantiene las 4 categorías, solo 19 atributos y 27 preguntas (cada una de las cuales tiene un valor similar). En el caso de los atributos, estos se han modificado de dos maneras. Por un lado, se omiten dos que no aplican al objeto de estudio, dado que los atributos originales estaban pensados para instituciones públicas. Por otro lado, se han adaptado los nombres de los atributos que lo requerían, debido al contexto y los requerimientos específicos de los CA. Respecto de las preguntas, siete de ellas corresponden a la categoría *reglas de operación y otros lineamientos normativos*; diez, a *transparencia y rendición de cuentas*; seis, a *control y fiscalización*; y cuatro, a *participación ciudadana*. El cuestionario adaptado se encuentra en el Anexo N.º 1.

3.1.1.2. Variable *calidad de servicio*

Para la medición de la calidad del servicio de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito de San Juan de Miraflores, se ha optado por un diseño muestral aleatorio estratificado y cualitativo ordinal. Para ello, se utilizó la herramienta SERVPERF, planteada por Cronin y Taylor (1992). Esta se basa en el modelo SERVQUAL, pero tiene en cuenta solo las percepciones y no las expectativas de los usuarios. Así, el modelo de SERVQUAL, seguido por SERVPERF, plantea las dimensiones detalladas en la Tabla 5. Allí se señala cómo dichas dimensiones se han adecuado a la presente investigación.

Tabla 5

Dimensiones para la medición de la calidad del servicio adaptadas de SERVPERF

Dimensiones	Adecuación
Elementos tangibles	Comprende el estado del equipamiento e instalaciones físicas del comedor; la apariencia higiénica de las cocineras y del envase de la ración entregada (una ración adecuada, rica, variada y nutritiva); y materiales informativos entendibles.
Fiabilidad	Incluye el cumplimiento oportuno de los compromisos por parte del comedor y el interés para solucionar los problemas de los usuarios: brindar un servicio confiable, la entrega oportuna del menú, la precisión de la información y las cuentas, y la confianza en el buen

	uso de los recursos.
Capacidad de respuesta	Abarca la entrega de información sobre si habrá o no atención y por qué; la disposición de las cocineras para ayudar a los usuarios, y la disponibilidad para responder preguntas y solicitudes.
Seguridad	Comprende la confianza de los usuarios en las cocineras, la amabilidad en el trato de estas y su nivel de información para responder las preguntas de los usuarios. Así mismo, abarca el cumplimiento del comedor cuando se compromete a cocinar y la seguridad del usuario sobre el buen estado de los alimentos.
Empatía	Incluye la atención personalizada y acorde con las necesidades de los usuarios (horario de recojo y precio del menú) y la intención de mejorar las instalaciones y el servicio alimentario.

Nota: Adaptado a partir de Parasuraman, Zeithami y Berry (1988)

El modelo de SERVPERF comprende un cuestionario con preguntas estandarizadas que contiene cinco dimensiones con veintiocho preguntas: elementos tangibles (7), fiabilidad (7), capacidad de respuesta (4), seguridad (5) y empatía (5). Dado que el cuestionario estaba originalmente diseñado para el sector empresarial, en esta investigación se mantienen las dimensiones. Sin embargo, se adaptan las preguntas de acuerdo con las características específicas del servicio ofrecido por los CA, por lo que se pasa de las 18 a 28. En consecuencia, se cuenta con 28 aspectos valorados que se traducen en 28 preguntas cerradas y formuladas positivamente. (Véase el Anexo N.º 2.) En la presente investigación, cada pregunta permite cuatro posibles respuestas de acuerdo con la escala de Likert.

Tabla 6

Niveles de satisfacción para medir la calidad del servicio a partir de la escala de Likert

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3.1.2. Fuente de datos primaria

Para la variable *institucionalidad*, la población está constituida por todos los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores. Estos, según información de la municipalidad, corresponden a 18 CA. La entrevista es solicitada a una integrante de la Junta Directiva en cada CA (idealmente, la presidenta o vicepresidenta). Para la recopilación de datos, el entrevistado contesta un cuestionario de autodiagnóstico sobre la situación de su CA. Las preguntas son leídas por el encuestador, quien también escribe las respuestas. Estas son binarias (sí o no), pero son leídas junto con cuestionamientos adicionales que las sustentan. Finalmente, el cuestionario fue aplicado en fechas únicas en cada caso, en el mes de octubre de 2022.

Para la variable *calidad del servicio*, la población está compuesta por el total de usuarios de 18 a más años (cumplidos hasta septiembre de 2022) de los 18 CA evaluados. Es decir, fueron 888 personas

inscritas en los padrones de usuarios vigentes de los CA de acuerdo con el número de usuarios registrado por la Municipalidad de San Juan de Miraflores. En ese sentido, la población ha sido dividida en 18 estratos, de los que cada uno corresponde a un CA. Dentro de cada estrato, se procedió a aplicar el muestreo aleatorio. Esto devino en una muestra total de 161 usuarios, ya que cada CA cuenta con una muestra de 8 a 10 individuos. No obstante, para efectos de asegurar la cantidad de encuestados necesarios para la generalización de los resultados, se previó una muestra mayor a la requerida en 50%. Ello permitió filtrar a los encuestados que adquirirían sus raciones menos de dos veces por semana, así como para mantener la cantidad de encuestados ante posibles ausencias o negativa a responder la encuesta.

Para conocer el número de encuestados que corresponde a cada CA, se aplicó la fórmula del muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{NZ^2P(1 - P)}{(N - 1)E^2 + Z^2P(1 - P)}$$

Donde:

n , tamaño de muestra

N , población total de CA.

$Z = 1.645$, valor de la distribución normal estándar para un nivel de confianza del 90%

$P = 0.5$, probabilidad de éxito o proporción esperada

$E = 0.27$, máximo error admisible aceptado por el investigador

Con esta información, el tamaño de la muestra de cada CA se detalla en la Tabla 7. Para hallar dicho tamaño, se ha hecho uso del programa Excel. (Véase Anexo N.º 17.)

Tabla 7

Número de muestra por CA

CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	CA9	CA10	CA11	CA12	CA13	CA14	CA15	CA16	CA17	CA18
9	9	9	10	8	9	10	9	9	9	9	8	9	8	9	9	9	9

Finalmente, para establecer aleatoriamente qué usuarios han de ser encuestados dentro de cada CA, se ha utilizado el programa Excel (detallado en el Anexo N.º 3). El cuestionario fue aplicado en cada comedor en una fecha única durante octubre de 2022.

3.1.3. Procesamiento de datos y herramientas de análisis

3.1.3.1. Cuantitativo

3.1.3.1.1. Variable institucionalidad

En lo que respecta a la puntuación de la variable, se ha mantenido la propuesta de análisis de la IPRO a partir de una puntuación binaria. Todas las preguntas son cerradas, con dos opciones de respuesta: *sí* o *no*. Las respuestas obtenidas derivan en un cálculo de proporciones, con lo cual se obtiene un resultado entre 0 y 1. Según la formulación de las 27 preguntas, estas se puntúan del siguiente modo: por un lado, en 23 casos, a las respuestas afirmativas se les asigna el valor de 1, mientras que a las negativas, el valor de 0; por otro lado, en 4 casos ocurre a la inversa. De esa manera, las respuestas que reciben el puntaje uno (1) indican que el CA cuenta con el atributo de institucionalidad correspondiente; mientras que, por el contrario, las respuestas que son puntuadas con cero (0) indican la ausencia de dicho atributo. Para obtener el punto, en cada caso, el encuestado debe sustentar la presencia del atributo con información adicional que es precisada dentro de la misma pregunta a modo de repreguntas.

Finalmente, a través de la media —la sumatoria de los valores observados dividida entre su cantidad—, se permite establecer los resultados detallados en la Tabla 8.

Tabla 8

Información resultante de la medición del nivel de institucionalidad

Información resultante	Número de resultados
Nivel de institucionalidad del total de CA de La Nueva Rinconada	1
Nivel de institucionalidad de cada CA en general	18
Nivel de institucionalidad de cada categoría en general	4
Nivel de institucionalidad de cada categoría en los 18 CA	72

Si bien la metodología cuantitativa aplicada permite la obtención de los resultados expuestos en la Tabla 8, solo el nivel de institucionalidad de cada CA en general (18 resultados) es el que permitirá la comprobación o rechazo de la hipótesis a través de su asociación con la calidad del servicio.

3.1.3.1.2. Variable calidad del servicio

Cada respuesta a las preguntas es puntuada individualmente, según la escala de Likert, entre 1 y 4 puntos cada una, tal como se detalla en la Tabla 6. Posteriormente, dicha variable se traslada a un resultado entre 0 a 1 a fin de realizar comparaciones con la variable *institucionalidad*. Para ello, los valores 1 y 2 se transforman en 0; mientras que 3 y 4, en 1. Posteriormente, los valores obtenidos son transformados

en cuatro rangos: bajo (0 a 0.25), insuficiente (0.26 a 0.50), aceptable (0.51 a 0.75) y bueno (0.76 a 1.00).

Ahora bien, a través de la media, se establecen los resultados detallados en la Tabla 9.

Tabla 9

Información resultante de la medición de la calidad del servicio

Información resultante	Número de resultados
Nivel de calidad del servicio para el total de los usuarios de los CA de La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores	1
Nivel de calidad del servicio para cada dimensión	5
Nivel de calidad del servicio para los usuarios en cada CA	18

Si bien la metodología aplicada permite la obtención de los resultados expuestos en la Tabla 8, el nivel de calidad del servicio para los usuarios en cada CA de La Nueva Rinconada (18 resultados) es el que permitirá la comprobación o rechazo de la hipótesis a través de su asociación con el nivel de institucionalidad.

3.1.3.1.3. Asociación entre las variables institucionalidad y calidad del servicio

A fin de establecer la asociación entre las variables *institucionalidad* y *calidad del servicio* en los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada, se han utilizado únicamente los resultados de los 18 CA para ambas variables. Para encontrar dicha asociación, en la investigación se hizo uso de una prueba paramétrica a través un análisis correlacional. Este análisis va a permitir hallar: a) si existe correlación entre las variables evaluadas, y b) el sentido de la correlación (positiva o negativa). La correlación se estima en [®]Excel con el comando Coeficiente de Correlación (COEF.DE.CORREL). Además, se complementa con un gráfico de dispersión que aproximará una recta con los puntos obtenidos de ambas variables evaluadas. Esto permitirá la comprobación o rechazo de la hipótesis de investigación.

3.1.3.2. Cualitativo

3.1.3.2.1. Variable institucionalidad

Los resultados cuantitativos obtenidos al aplicar el cuestionario de IPRO son transformados a un diseño cualitativo ordinal a fin de calificar el nivel de institucionalidad. Esta calificación se divide en cuatro rangos: bueno (0.76 a 1.00), aceptable (0.51 a 0.75), insuficiente (0.26 a 0.50) y bajo (0 a 0.25). Adicionalmente, para identificar con mayor precisión los problemas de cada comedor y proponer

eventuales mejoras, se estima conveniente: 1) realizar una entrevista de preguntas complementarias aplicada a quienes han sido entrevistados con el cuestionario de IPRO; y 2) efectuar una entrevista semiestructurada aplicada a los responsables del PCA, en la modalidad de comedores populares, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y de la Municipalidad distrital de San Juan de Miraflores. Con esta aplicación, se podrá conocer el trasfondo de las decisiones, comportamientos y otras situaciones no numéricas que podrían estar limitando, perjudicando o favoreciendo el nivel de institucionalidad de los CA.

3.1.3.2.2. Variable calidad de servicio

Para la variable *calidad de servicio*, se recoge información a partir de la entrevista semiestructurada comprendida en el Anexo 6, la misma que será utilizada para la variable *institucionalidad*.

3.2. Segunda fase

3.2.1. Diseño de la variable *calidad del producto*

Se considera la calidad del producto por la necesidad de contar con el dato objetivo referido al valor nutricional de las raciones entregadas por los CA evaluados. Para ello, se utiliza un diseño de tipo longitudinal mediante la medición del valor nutricional por cinco días de lunes a viernes en cada CA. Así mismo, se utiliza un diseño de tipo mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo. Por un lado, es cualitativo, debido a que se selecciona a los CA a ser evaluados a través de un diseño no paramétrico y por conveniencia. Esto no permitiría que los hallazgos que se obtengan sean generalizados ni extrapolados. Por otro lado, es cuantitativo; ya que, de los CA seleccionados, se obtendrá el valor nutricional en base a la composición y el peso de los insumos utilizados en la preparación de las raciones.

3.2.1.1. Fuente de datos primaria

La población para la variable *calidad del producto* corresponde a los CA de la zona La Nueva Rinconada que hayan sido previamente evaluados según sus niveles de institucionalidad. Por tanto, para la selección de los CA a evaluar, se utiliza la técnica no probabilística de muestreo por conveniencia a fin de elegir dos CA que hayan obtenido, en la primera fase de la investigación, el nivel de institucionalidad *bueno* y dos CA que hayan obtenido el nivel *bajo*.

3.2.1.2. Procesamiento de datos y herramientas de análisis

La variable *calidad del producto* comprende un análisis cuantitativo del valor nutricional de las raciones. Para ello, se ha recogido información de los insumos utilizados en la preparación de estas con ayuda de las cocineras durante cinco días consecutivos (lunes a viernes) en marzo de 2023. Para una

mejor comparación, las cocineras han brindado los insumos alimentarios utilizados para una cantidad de diez usuarios por cada día que se va a evaluar cada CA.

Para el procesamiento de datos, se han considerado tres etapas. La primera corresponde al recojo de información sobre el valor nutricional de los CA evaluados. Para esto, se han tomado los elementos que el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) considera indispensables para una adecuada nutrición: energía, proteína, grasa, carbohidrato, hierro y retinol (Reyes y otros, 2017). La segunda etapa consiste en la comparación y contraste entre los valores nutricionales de los seis elementos encontrados en los CA evaluados en la primera etapa. Finalmente, la tercera etapa comprende la obtención de la brecha aproximada entre el valor ideal calórico según el Ministerio de Salud y los encontrados en cada CA.

Para la comprobación de la hipótesis, se establecerá la asociación únicamente entre los valores calóricos de los cuatro CA evaluados con los niveles de institucionalidad de dichos CA. Para ello, se utilizará [®]Excel con el comando Coeficiente de Correlación (COEF.DE.CORREL) y se complementará con un gráfico de dispersión, tal como en la asociación entre las variables del nivel de institucionalidad y de calidad del servicio.

3.2.2. Estudio piloto

3.2.2.1. Variable *institucionalidad*

La validez y confiabilidad del cuestionario utilizado para medir el nivel de institucionalidad radica en tres argumentos. En primer lugar, el cuestionario ha sido adaptado del que utiliza la IPRO para medir la institucionalidad de programas y acciones sociales en México. La IPRO es el resultado de un esfuerzo conjunto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Transparencia Mexicana, la medición a través del cuestionario cuenta con el aval de dichas instituciones y viene siendo implementado por el Estado mexicano desde 2009.

En segundo lugar, a fin de adaptar el cuestionario de la IPRO sobre la base de las características sociales de los comedores populares, se llevó a cabo la pre validación del instrumento. (Véase el Anexo N.º 8). Para ello, se realizaron entrevistas individuales a cuatro miembros de las juntas directivas —todas ellas mujeres— de los 18 CA evaluados. Dichas entrevistas se realizaron entre el 14 y 17 de febrero de 2022 en los locales de los comedores populares con una duración aproximada de 30 minutos cada una. Las preguntas fueron realizadas de manera verbal y fue necesario, en ciertas ocasiones, la explicación de algunas de ellas para su entendimiento. Esta situación evidenció la necesidad de reestructurar la formulación de las preguntas y de la reducción del cuestionario.

En tercer lugar, se realizó un estudio piloto para aplicar el cuestionario a los CA de una organización social de la zona. Todas estas acciones cuyo objetivo ha sido la validación han permitido reconocer potenciales riesgos en el recojo de información y en la medición del cuestionario, así como adecuar el cuestionario al contexto particular de los CA evaluados.

A partir de los procesos descritos, se han reformulado las preguntas a fin de que tengan una sintaxis más simple y directa, y un léxico menos formal y más entendible para las personas que serán entrevistadas. Así mismo, en relación con el contenido de las preguntas, se ha buscado que los requerimientos de institucionalidad no obedezcan a ideales genéricos y abstractos, sino a los requerimientos que deben tener según los lineamientos legales y que correspondan a las realidades mismas de los CA. Por ejemplo, se ha omitido la pregunta sobre la existencia de algún manual de funcionamiento; dado que, al ser un documento con el que no cuentan los comedores y que no se les requiere, esa pregunta arrojaría siempre un resultado negativo. Lo mismo ocurriría con la exigencia en el cuestionario original de contar con ciertos elementos por escrito (exigible a instituciones, pero no a comedores).

3.2.2.2. Variable *calidad del servicio*

El modelo de SERVPERF es uno de los más utilizados para medir la calidad percibida desde 1992, cuando fue propuesto como alternativa al modelo de SERVQUAL. Si bien el cuestionario propuesto por el modelo se planteó bajo un enfoque empresarial para conocer las valoraciones de los clientes con respecto a la prestación que reciben, también ha sido utilizado en investigaciones de diversa índole. Esto quiere decir que ha sido adaptado para cada realidad específica. Para otorgarle mayor confiabilidad y validez al cuestionario adaptado, se previó la aplicación de una pre validación y un piloto con usuarios de comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores a fin de ubicar potenciales riesgos en el recojo de información y en la medición del cuestionario.

La pre validación se llevó a cabo entre el 18 y 19 de febrero de 2022 en los alrededores de los comedores populares estudiados cuando los usuarios acudían a recoger sus menús diarios. En total, se llevaron a cabo cinco entrevistas a adultos, dos hombres y tres mujeres, con edades entre 18 y 50 años. La duración aproximada fue de 15 minutos cada una. Las preguntas fueron realizadas de manera verbal y fue necesaria la explicación de ciertas preguntas para su entendimiento. Esta situación evidenció la necesidad de realizar ajustes a la formulación de las preguntas así como su planteamiento en segunda persona a fin de que resulte más cercana a la percepción personal (Anexo N.º 9).

3.2.2.3. Variable *calidad del producto*

Las fuentes utilizadas para el establecimiento de requerimientos nutricionales según edades, así como los macronutrientes y micronutrientes necesarios para una buena alimentación se han basado en fuentes oficiales como el Ministerio de Salud y el CENAN.

Cabe precisar que para la calidad del producto no se ha aplicado un estudio piloto, dado que sus instrumentos no han requerido adecuación alguna.

3.3. Compromiso ético

La investigación se somete a los principios éticos que son de uso común en investigaciones de esta naturaleza: de respeto a las personas, de beneficencia y no maleficencia, de justicia, de integridad científica y de responsabilidad. En consecuencia, se implementa un protocolo de consentimiento informado común, el cual fue leído y firmado por la persona entrevistada (Anexo N.º 10).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados y discusión para la pregunta específica 1

¿Cómo se comporta la variable institucionalidad de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores?

A fin de dar respuesta a esta pregunta específica, la Tabla 8 prevé cuatro resultados para la variable *institucionalidad*. La información expuesta en la presente sección se basa en las respuestas al cuestionario de institucionalidad aplicado (Anexo N.º 11), la puntuación de la variable *institucionalidad* (Anexo N.º 12) y la aplicación de la entrevista cualitativa para el nivel de institucionalidad (Anexo N.º 5) y la entrevista a los responsables del PCA (Anexo N.º 6).

4.1.1. Nivel de institucionalidad del total de CA de La Nueva Rinconada

4.1.1.1. Cuantitativo

A partir de la aplicación del cuestionario a las juntas directivas de los CA de La Nueva Rinconada, se ha hallado que el nivel de institucionalidad es de 0.4. Dicha cifra corresponde a un nivel insuficiente.

4.1.1.2. Cualitativo

Con respecto a la información cualitativa recogida en las preguntas complementarias al cuestionario de institucionalidad, se ha encontrado que, de los 18 CA evaluados, el 61% se funciona en casas, sobre todo de la presidenta o de familiares de esta. Así mismo, se halló que el 39% funciona en locales comunitarios. Esta situación incide en la falta de institucionalidad en los CA, puesto que los comedores son altamente dependientes de las presidentas de las juntas directivas. En esta línea, para la elaboración de las entrevistas a los usuarios, resultó indispensable solicitar permiso a dichas representantes. De esta manera, recién con su autorización, se logró ubicar y contar con la disposición de los socios. Incluso, en una ocasión, cuando el encuestador acudió primero donde un socio, este, al ver las preguntas, dijo «primero voy a llamar a la presidenta», quien le respondió «deja que el joven te encueste».

Así mismo, es importante considerar la rotación de las juntas directivas de los comedores. De los 13 CA que han brindado información sobre el tiempo que la presidenta viene asumiendo dicho cargo en la Junta Directiva, el 38.5% ha referido que tiene como máximo dos años; el 23.1%, entre tres a cuatro años; el 15.4%, entre nueve y diez años; y el 23%, entre 16 y 22 años en el cargo. Dicha situación ocurre a pesar de que el 100% de los comedores que han brindado información han referido que las juntas directivas se renuevan cada dos años. Las mujeres que se mantienen en dichos cargos por más de un periodo se dedican a ser las presidentas y son reconocidas como tales. En muchos casos, se trata de un

cargo que no proporciona incentivos importantes para ser asumido por otras personas dentro de las comunidades.

A partir de las mismas preguntas complementarias, se ha evidenciado también que, de los comedores evaluados, ninguno de los entrevistados conocía *a priori* cuánto gastaban. Todas las entrevistadas han debido realizar cálculos mentales para indicar aproximaciones. Esto evidencia que, en términos generales, no existe una planificación presupuestal con los ingresos y gastos en aras a la eficiencia.

En esta misma línea, otro aspecto a considerar es el vinculado con las ollas comunes. Este aspecto es importante, pues revela la falta de institucionalidad en un espectro más amplio que involucra a entidades del Estado y a la normativa vinculada. En el estado de emergencia, debido a la Covid-19, hubo una proliferación de ollas comunes en la zona; no obstante, no han existido parámetros claros para su implementación ni permanencia. En ese sentido, de los 14 CA que han opinado al respecto, el 85.7% ha asumido una opinión desfavorable sobre las ollas, pues las percibe como competencia.¹⁸ Al respecto, el subgerente del programa Vaso de Leche y Programas Alimentarios sostiene que existen problemas con el distanciamiento entre ollas comunes y comedores. Así mismo, a las ollas las reconoce el área de Participación Vecinal de la municipalidad (un área distinta a la suya). Comentó también que algunos usuarios se han retirado de los comedores y se han ido a las ollas. E incluso, en ciertos casos, los comedores se han convertido en ollas comunes o, siendo comedores, han puesto letreros donde se identifican como ollas comunes. De acuerdo con las entrevistas realizadas, dicha situación se debería a que, durante la pandemia, estos centros incipientes recibieron mayor apoyo por parte de empresas, personas donantes y del Gobierno; y a que tenían un menor control en su funcionamiento.

A partir de las entrevistas realizadas a los representantes del MIDIS y de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, se ha reparado que existe una deficiencia en cuanto a la permanencia de los puestos vinculados al programa. Es importante poner en evidencia que, en el momento de la realización de las entrevistas, el supervisor de los comedores populares de la Municipalidad de San Juan de Miraflores tenía poco más de un año en el cargo, el subgerente del programa Vaso de Leche y Programas Alimentarios de la misma municipalidad no tenía ni un año y la directora de la Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias del MIDIS tenía dos meses.¹⁹ Esto evidencia cierta discontinuidad en las personas que tienen a cargo el PCA en la modalidad comedores. Dicha situación podría ser un indicador

¹⁸ En las entrevistas realizadas, se ha sostenido, por ejemplo, que «mucho nos ha perjudicado [las ollas] a los comedores, demasiado nos ha perjudicado». De la misma manera, han criticado que las ollas reciban mayor apoyo: «en el tiempo de la pandemia, la gente apoyó más a las ollas y ellas se repartían». Así mismo, han solicitado supervisión para dichos centros: «a media cuadra está una olla común. Nadie lo supervisa». Han sostenido también que las «ollas comunes son competencia, porque sabiendo que hay un comedor que puede abastecer a toda la comunidad, hay una olla común como a una cuadra». Incluso, en uno de los comedores, han referido que reparten la comida a las 11:30 a. m.; porque «como tenemos la competencia al costado [una olla común], queremos ganar».

¹⁹ Esta entrevista se llevó a cabo por escrito. Se cuenta dos meses desde la fecha en la que se envía la Guía de entrevista al MIDIS.

de una alta rotación que se constituiría en un problema en tanto que dificulta el aprendizaje y la planificación, y con ello, la mejora continua del programa.

Así mismo, es preciso entender cuáles son los objetivos que asume el programa. Para el supervisor de los comedores populares del mencionado distrito limeño, el objetivo principal de estos es brindar apoyo alimentario a las personas más necesitadas y vulnerables. No obstante, si bien reconoce que para ello deberían emplear el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH), actualmente esto no se realiza. Por tanto, las personas que se registran son las que se encuentran aledañas al comedor; no necesariamente son pobres extremos y, de acuerdo con el supervisor, «tampoco se le puede negar [la ayuda]». Por otra parte, el subgerente del programa Vaso de Leche y Programas Alimentarios de la Municipalidad de San Juan de Miraflores ha sostenido que los comedores son entidades autónomas, que no dependen de la municipalidad; sino que esta solo les hace un reconocimiento, porque «nuestra función como área responsable es entregar los alimentos». No obstante, sí reconoce (al igual que el supervisor) que es necesario hacer un nuevo proceso de registro basado en una evaluación socioeconómica.

En esta línea, respecto a los problemas en torno a los comedores populares, el mencionado subgerente ha sostenido que el presupuesto debería ser más flexible. Cuando la entrevistadora pregunta: «Si el problema es el presupuesto, ¿cómo se justifica que haya comedores que no lleguen al tope de usuarios que indica el padrón? ¿No será que más que presupuesto se necesite mejor focalización?». Ante ello, el subgerente contestó: «Quizás. Eso no lo determinamos nosotros». Se entiende, por tanto, que él no asume una posición protagónica respecto a la mejora del programa. Ello se refuerza con su respuesta ante la pregunta de si tienen un plan para la mejora de los comedores populares desde la municipalidad. Ante ello, el subgerente ha mencionado nuevamente al presupuesto del MIDIS. Él señala que se está a la espera de que el Ministerio de Economía y Finanzas aumente dicho presupuesto para que, a su vez, el MIDIS aumente el dinero a los PCA.

4.1.2. Nivel de institucionalidad de cada CA en general

4.1.2.1. Cuantitativo

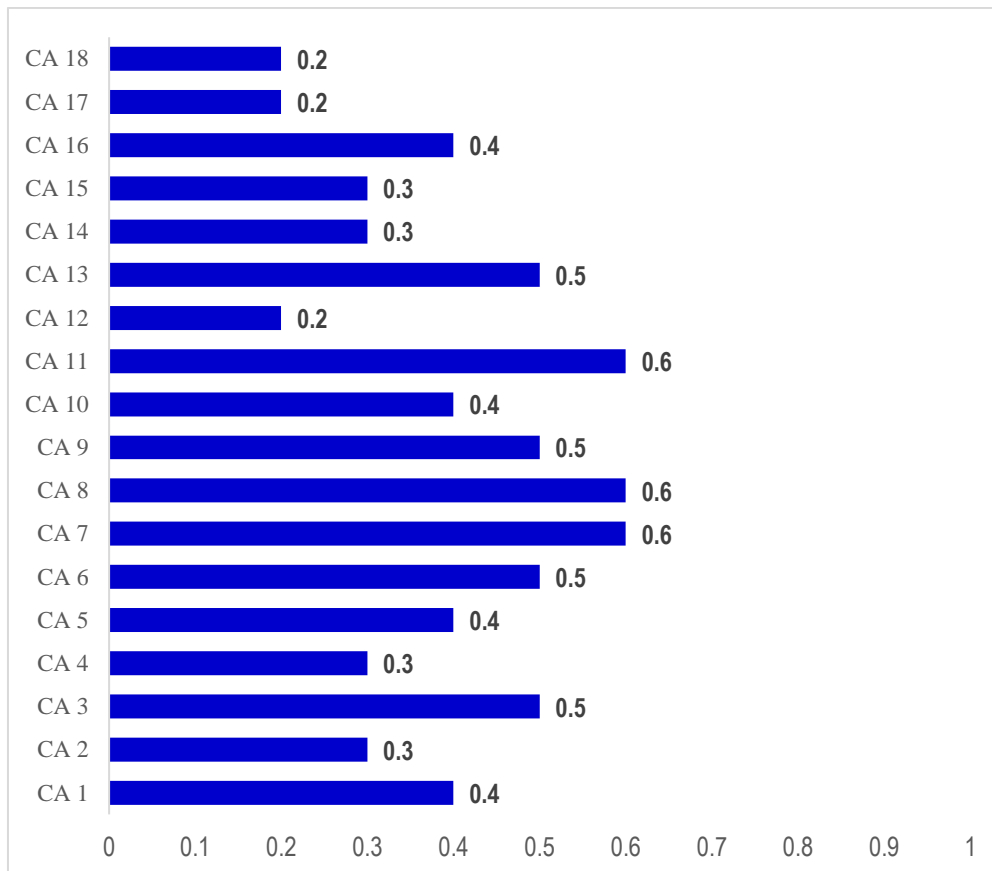
El 67% de los comedores cuenta con un nivel de institucionalidad de 0.3, 0.4 y 0.5 (cuatro en cada caso). Se ha encontrado que no existe ningún comedor con nivel de institucionalidad de 0.7 o más (nivel de institucionalidad bueno), así como tampoco con un nivel de 0.1 o menos. Así mismo, de los 18 CA, 15 (83%) se encuentran en un nivel de 0.5 o por debajo, lo que significa que su nivel de institucionalidad es insuficiente o bajo. Únicamente tres superan el nivel de 0.5 (17%), lo que representa un nivel de institucionalidad aceptable.

Por otro lado, el máximo nivel de institucionalidad encontrado en los CA es de 0.6, obtenido por tres CA (17%). Así también, el mínimo nivel de institucionalidad encontrado es de 0.2, obtenido también

por tres comedores (17%). El detalle de los niveles de institucionalidad por cada CA se ilustra en la Figura 1.

Figura 1

Nivel de institucionalidad de los CA



4.1.2.2. Cualitativo

Entre los CA que cuentan con el menor nivel de institucionalidad (0.2), se encuentran tres: los CA 12, 17 y 18. El primero de ellos cuenta con una junta directiva con dos años en el cargo. La actual presidenta ha referido que la anterior falleció y que «dejó en el aire el comedor [... Por lo tanto,] nosotros, para que no se vaya el comedor, es que nos hemos hecho cargo». De igual forma, sostiene que no percibe mucho apoyo de las socias y que el local no cuenta con luz. Por ejemplo, para utilizar licuadora, tienen que ir a casas de las socias.

Por su parte, el CA 17 cuenta con una junta directiva con 22 años en el cargo. La presidenta del comedor sostiene que «si en caso yo lo puedo hacer sola [las labores del comedor] yo lo hago» y que también no informa sobre el balance anual a los usuarios, porque «ellos también saben que no alcanza la plata». Sobre la participación de los usuarios en las decisiones que se toman en el comedor, la presidenta la vincula con lo que quieren que se cocine o, cuando no alcanza el dinero para cocinar, con su

colaboración para comprar lo faltante. Es importante considerar también que la presidenta ha referido que ella brinda al comedor los servicios de agua y la luz de su hogar, así como en ocasiones deja también sus insumos en la congeladora del CA. Eso da cuenta de que no existe control sobre los insumos y equipamiento de este local.

Finalmente, el tercer comedor que tiene el nivel más bajo de institucionalidad es el 18, el cual, al momento de la entrevista, tenía menos de dos años de funcionamiento. Ante la pregunta de si tenían estatuto, la entrevistada respondió: «¿qué es estatuto?». Ello evidencia una desvinculación con la normativa, pues uno de los requisitos para su inscripción es contar con un estatuto. De la misma manera, cuando se le pregunta por la participación de los socios, la entrevistada indica que «en sacar su comida, nada más». A partir de estos tres casos, se evidencia el gran personalismo de las presidentas y la carencia de participación de las socias en la labor de los comedores populares con baja institucionalidad.

Por otra parte, también existen comedores con un nivel alto de institucionalidad (0.6). Dentro de estos, se encuentra el CA 7, cuya presidenta ostenta el cargo por ocho meses. De todas las entrevistas realizadas, únicamente en esta se ha referido que el comedor tiene relación con la junta directiva de la comunidad (coordinación, trabajo conjunto, reuniones, etc.). Esto se debe a que la presidenta del CA es también la presidenta de la comunidad. Otro punto importante es que este es el único comedor que ha referido que no acepta a cualquier persona que solicita inscripción. Para ser socio del comedor, el solicitante primero debe adquirir sus raciones alimentarias como tipo de usuario público por dos años. En este grupo también se encuentra el CA 8, cuya presidenta posee el cargo por nueve meses. En este comedor se ha indicado que, para ser socio, se debe vivir cerca y cumplir con ciertas responsabilidades; así mismo, acatar las sanciones en caso de incumplimiento. Finalmente, dentro de este grupo, se encuentra también el CA 11, cuya presidenta cuenta con tres años en el cargo. La presidenta ha referido que, en la comunidad, nadie quiere asumir el cargo; pues le dicen «quédate, no más, vecina». En este comedor, la presidenta afirma que se revisa o actualiza el estatuto cada dos años y que, por medio de asamblea, se realiza el cronograma de cocina y limpieza. Así mismo, cuando alguna socia no puede cocinar, manda a alguna otra «mamita». En esta línea, cada seis meses se reúne la Junta Directiva para realizar un balance de la gestión y para decidir qué mejoras o actividades llevar a cabo. Se trata, pues, de comedores populares que poseen ciertos componentes de institucionalidad y que, si bien pueden mantener estructuras personalistas —incluso en un caso la presidenta ejerce por más de un periodo—, se encuentran características de participación de las socias y de cierta rendición de cuentas frente a los usuarios.

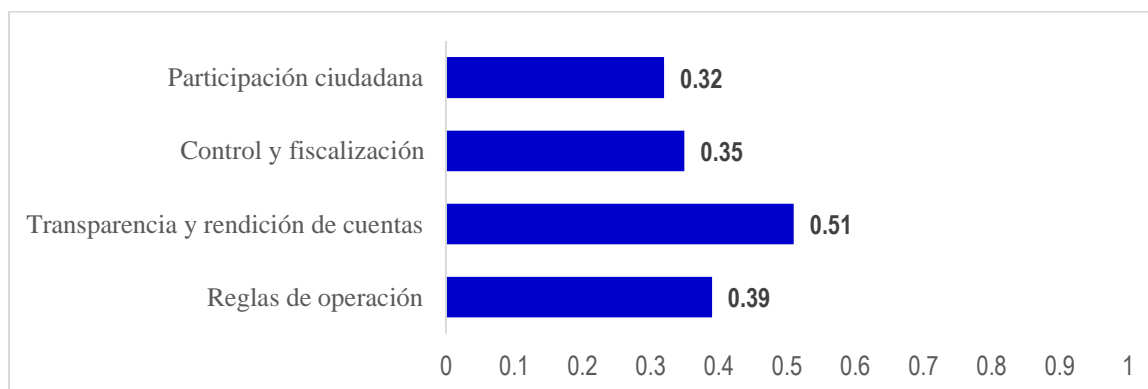
4.1.3. Nivel de institucionalidad de cada categoría en general

4.1.3.1. Cuantitativo

De acuerdo con la información recogida, la categoría con el mayor nivel de institucionalidad es *transparencia y rendición de cuentas*, que cuenta con un puntaje de 0.51. Por otra parte, la categoría con el menor nivel de institucionalidad es *participación ciudadana*, pues cuenta con un 0.32; seguida por *control y fiscalización*, con un 0.35.

Figura 2

Categorías de institucionalidad en los CA



4.1.3.2. Cualitativo

Respecto a la participación de la comunidad, el subgerente del programa Vaso de Leche y Programas Alimentarios de la Municipalidad de San Juan de Miraflores ha incidido sobre el personalismo en los CA. Él señala que «cuando estas [las presidentas de las juntas directivas] fallan, [los comedores] se cierran. Hace poco falleció una presidenta y su esposo ha venido a poner a disposición el comedor». Así mismo, ha indicado que «muchas veces tienen a su junta directiva de adorno, porque quien decide es la presidenta». En esta línea, el supervisor de los comedores en la municipalidad ha sostenido que entre un 20% o 30% de veces ha encontrado que en los comedores no se cocina. Esto se debe a que normalmente tienen que llevar a su hijo a algún lado o por una situación similar. Estas declaraciones evidencian un gran personalismo en estos CA.

Por otro lado, sobre las categorías *reglas de operación* y *transparencia y rendición de cuentas*, el supervisor de los comedores populares en San Juan de Miraflores señala como principal observación a los CA, la información actualizada de sus documentos. Si bien los comedores son autónomos, debería haber ciertos parámetros y asesoramiento para un mejor manejo de la información por parte de las juntas directivas, pues no existe un formato establecido para la documentación de los CA. Al preguntarle sobre los documentos que los comedores requieren, el entrevistado mencionó el libro de actas, padrón de

socios, resolución vigente y cuaderno de menús. Solo se refirió al cuaderno de almacén tras la repregunta de la entrevistadora sobre este documento. Así mismo, tampoco mencionó el estatuto, documento indispensable para la inscripción de las organizaciones sociales de base. Al respecto, ante la repregunta de la entrevistadora, el supervisor indicó que el estatuto debe estar en la primera hoja del libro de actas. Esta situación genera cierta discordancia con lo encontrado en los comedores, los cuales, en su mayoría, no lo tenían bajo este formato. Finalmente, también indicó que los documentos «normalmente se colocan en un periódico mural». No obstante, en ninguno de los CA visitados se encontraron tales documentos en los murales.

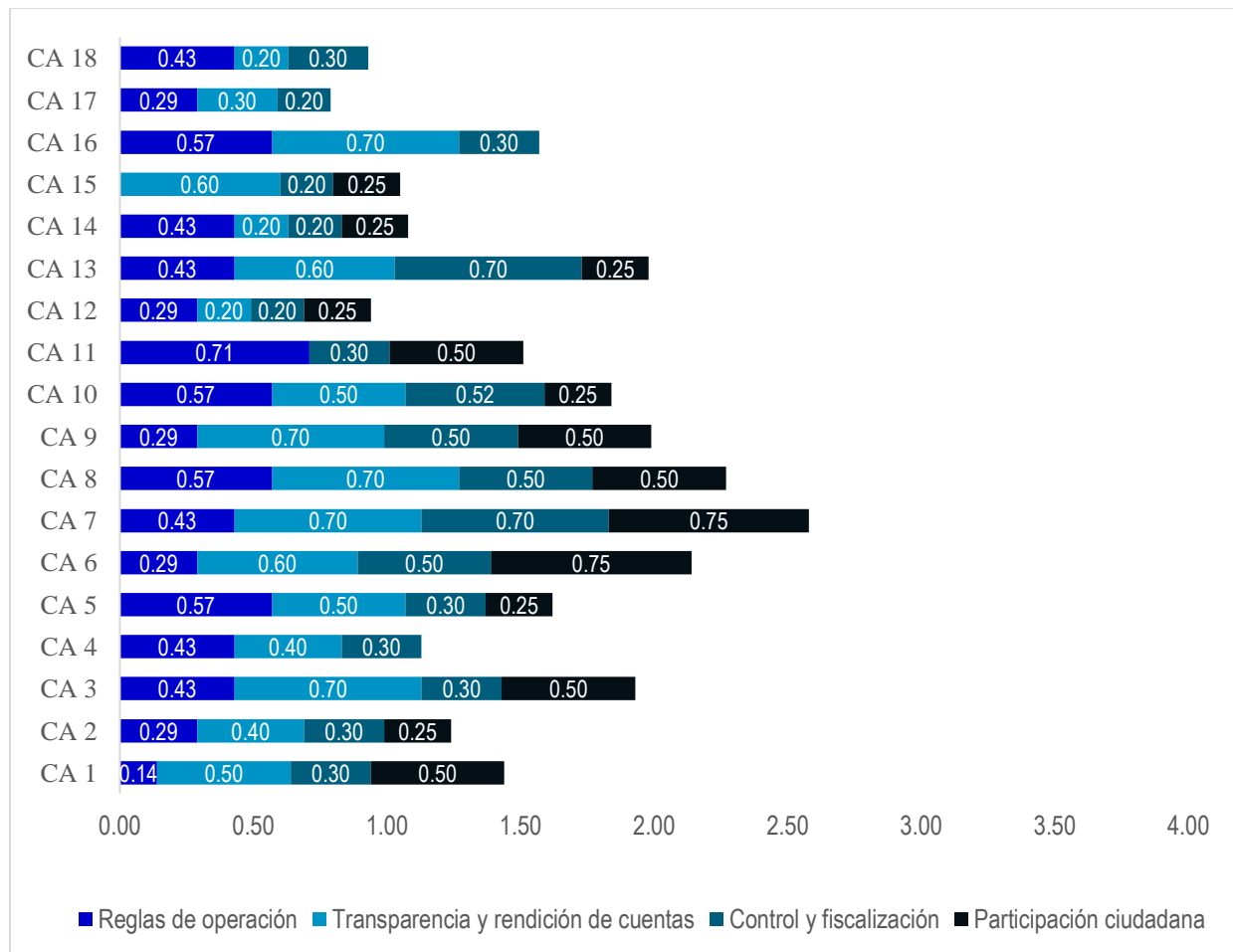
4.1.4. Nivel de institucionalidad de cada categoría en los 18 CA

4.1.4.1. Cuantitativo

El nivel de institucionalidad de cada CA y según cada una de las cuatro categorías (*reglas de operación, transparencia y rendición de cuentas, control y fiscalización, y participación ciudadana*), se detalla en la Figura 3.

Figura 3

Nivel de institucionalidad por categoría en los CA de La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores



En el caso de la categoría de *reglas de operación*, se encontró que no se obtuvo un valor de 0.76 o superior; es decir, existe una ausencia total de un nivel de institucionalidad satisfactorio. El máximo valor alcanzado en esta categoría fue de 0.70, el cual corresponde al CA 11. Así mismo, para esta misma categoría, se encontraron valores iguales o menores a 0.25, lo que evidencia que existen comedores (dos CA) con un nivel de institucionalidad bajo. De estos, es importante señalar que uno de ellos ha contado con un puntaje de 0.00 (CA 15). Finalmente, el valor más frecuente de la primera categoría fue 0.40 (obtenido en seis CA), mientras que los valores menos frecuentes fueron 0.00, 0.10 y 0.70 (obtenidos en un CA para cada valor).

En el caso de la segunda categoría, *transparencia y rendición de cuentas*, no se encontró un valor de 0.76 o superior; es decir, los CA de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores cuentan con una ausencia total del nivel de institucionalidad satisfactorio en esta categoría. El máximo valor alcanzado fue 0.70, el cual corresponde a seis CA. Por otro lado, para esta misma categoría, se encontraron valores menores a 0.25, lo cual implica la existencia de comedores (tres) con un nivel de institucionalidad bajo, en cada caso con un valor de 0.20. Finalmente, el valor más frecuente de la segunda categoría fue 0.70 (obtenido en seis CA), mientras que el valor menos frecuente fue 0.30 (obtenido en el CA 17).

En la tercera categoría, *control y fiscalización*, el máximo valor alcanzado fue 0.70, correspondiente con dos CA. Ello evidencia que existe una ausencia total del nivel de institucionalidad satisfactorio. Así mismo, el mínimo valor encontrado fue de 0.20, correspondiente con cinco comedores, lo cual implica la existencia de comedores con un nivel de institucionalidad bajo. En cuanto a los valores más y menos frecuentes, estos fueron 0.30 (siete CA) y 0.70 (dos CA), respectivamente.

Finalmente, en el caso de la cuarta categoría, *participación ciudadana*, no se encontró un valor de 0.76 o superior. Esto significa que existe una ausencia total del nivel de institucionalidad satisfactorio. Cabe agregar que en dos comedores se obtuvo valores de 0.75, muy próximos al nivel satisfactorio a diferencia de las otras categorías, en las cuales no se encontró ningún valor similar. No obstante, para esta misma categoría, también se encontró valores iguales o menores a 0.25 en once comedores, lo que representa el 61% del total. Esto significa que la mayoría de los comedores tiene un nivel de institucionalidad bajo. En esta línea, también es importante resaltar que en esta categoría se encuentra el mayor número de CA con nivel de institucionalidad de 0.00 puntos (cuatro casos). La situación expuesta demuestra que la participación es una categoría heterogénea entre los distintos CA: oscila entre los mayores y menores niveles de institucionalidad respecto a las otras categorías.

En suma, se evidencia que ningún CA tiene nivel de institucionalidad bajo en las cuatro categorías; tres (CA 15, CA 14 y CA 12) tienen tres categorías con nivel de institucionalidad bajo; tres (CA 10, CA 17

y CA 18) tienen dos categorías con nivel de institucionalidad bajo; seis (CA 1, CA 2, CA 4, CA 5 y CA 16) tienen una categoría con nivel de institucionalidad bajo; y seis (CA 3, CA 6, CA 7, CA 8, CA 9 y CA 11) no cuentan con ninguna categoría con nivel de institucionalidad bajo.

4.1.4.2. Cualitativo

En la primera categoría *reglas de operación*, el CA con el mayor nivel de institucionalidad es el CA 11. En este comedor, su presidenta ha referido que se actualiza el estatuto cada dos años y que, por medio de la asamblea, acuerdan el cronograma de cocina y limpieza de las socias. Así mismo, señaló que ha tenido contacto directo con el MIDIS (el único CA que ha sostenido dicha coordinación) aun cuando fuera para presentar su queja por la presencia de ollas comunes a menos de 500 metros de su comedor. Ello refleja cierta coordinación interinstitucional. Por su parte, el CA 15 (con el menor nivel de institucionalidad en la categoría *reglas de operación*), en la primera visita para la realización de la encuesta, estaba cerrado. Los usuarios sostuvieron que no iba a estar operativo durante una semana, debido a que la presidenta del CA estaba enferma. Así mismo, si bien la presidenta comentó que tenían todos los documentos, a partir de las repreguntas, se evidenció que no contaban ellos. Incluso, cuando se le preguntó por el estatuto, la presidenta refirió que lo actualizaba mensualmente. No obstante, en la práctica, esto no es posible.

En la categoría *transparencia y rendición de cuentas*, entre los CA que han obtenido el menor puntaje (CA 12, CA 14 y CA 18), la presidenta del CA 12 ha referido que las socias «no se involucran en los temas del comedor». Dentro de este grupo, se encuentra también el CA 14, el cual funciona en la casa de la mamá de la presidenta. Ante la pregunta de si realiza un balance anual, la presidenta respondió: «Sí, ¿no? Se debería presentar». Por otro lado, se encuentran seis CA (CA 3, CA 7, CA 8, CA 9, CA 11 y CA 16) que han obtenido el máximo valor (0.70). En esta categoría, en el CA 7, sí se rinde cuentas a la población, sobre todo en situaciones problemáticas, cuando se requiere de participación para algún proceso, cuando hay cambio de junta directiva, entre otras. En el caso del CA 11, la presidenta ha referido gran coordinación entre socios a través de asambleas, en las que se les informa sobre cambios y novedades en el funcionamiento del comedor. Esto incluye también informar sobre las donaciones que reciben y el balance realizado cada seis meses por la tesorera.

En la categoría *control y fiscalización*, es importante considerar que ningún comedor realiza evaluaciones sobre su funcionamiento y que, en general, ninguno difunde los mecanismos de presentación de quejas o denuncias. Por el contrario, todos los comedores han referido que sí reciben supervisión por parte de la municipalidad. Este es un factor común en el 100% de los comedores evaluados. Por un lado, respecto a los comedores con el menor valor en esta categoría (0.20), las metas planteadas por estos no conciben con mejoras a los centros de atención. Por ejemplo, el CA 12 ha referido como meta «que nos aumenten los víveres». Así mismo, la presidenta del CA 14 señaló como objetivo realizar una chocolatada o compartir para Navidad, situación similar en el CA 17. Se trata,

pues, de un objetivo que no va ligado a un aspecto alimentario. En cuanto a los mecanismos (y su difusión) para la presentación de las quejas y denuncias de las socias, en este mismo comedor se ha afirmado que «hay confianza, nos dicen directamente» y que «está más presente el tema de los chismes». Ello evidencia que no existen procedimientos claros. Por otro lado, respecto a los dos comedores que han obtenido el puntaje de 0.70 (CA 7 y CA 13), estos han presentado algunos objetivos o metas. En el CA 7, se ha afirmado que recién tienen un local propio y que ahora la meta es mejorar la infraestructura poniendo techo y piso. De manera similar, en el CA 13, se ha señalado el deseo de agrandar el espacio para un mejor almacenamiento de los alimentos. Así mismo, estos comedores también han presentado cierta institucionalidad en la presentación de quejas y denuncias. Por ejemplo, en el CA 7 se ha referido que en algunas circunstancias los socios sí han presentado quejas por el tamaño de las raciones y lo han hecho a través del Comité de Gestión Local. El CA 13, por su parte, también ha mencionado la presentación de quejas sobre la preparación de las raciones, presentadas a través de la Junta Directiva del comedor. En ambos casos, los procedimientos para presentar la queja se encuentran en los estatutos.

Finalmente, en la categoría *participación ciudadana*, los comedores que obtuvieron el máximo puntaje (0.75) son CA 6 y CA 7. En estos dos comedores, se ha afirmado que los socios pueden participar en la actualización del estatuto. No obstante, en el caso del CA 7, no lo realizan con regularidad; pues ello implica una inversión de dinero para los procedimientos legales. Así mismo, estos comedores coinciden en que las socias participan en las labores del comedor y las coordinaciones sobre cómo distribuir dichas labores se encuentran previstas en los libros de actas, al igual que la facultad de los socios para la toma de decisiones. Si bien se encuentran deficiencias en las sanciones que reciben las socias que no cumplen, sí se ha evidenciado su participación en las labores y el funcionamiento de los comedores. Así mismo, los comedores que han obtenido el menor puntaje (0.00) son CA 4, CA 16, CA 17 y CA 18. En el caso del CA 4, la almacenera —ni la presidenta ni la vicepresidenta aceptaron brindar la información—, ante la pregunta «¿en qué participan más los socios?», respondió «en sacar su menú». Así mismo, se ha encontrado disputas entre los miembros de la Junta Directiva. En el CA 16, sobre la participación de las socias, la presidenta ha respondido que «no se les puede insistir, porque se molestan o si no se retiran y ya no recogen su menú [... Así mismo,] máximo un mes aguantan en la cocina. Hemos invitado a varias personas que cocinen, pero no hay mucha participación». En cuanto al CA 17, en este se ha indicado que «no le doy trabajo [a los casos sociales]²⁰, porque si en caso lo puedo hacer sola, yo lo hago». Así mismo, sobre la participación de las socias en las decisiones del comedor, la entrevistada la vincula con lo que quieren las socias que se cocine. En esta misma línea se encuentra el CA 18, cuya presidenta, ante la pregunta «en qué participan más los socios», ha sostenido que «en sacar sus menús, no más».

²⁰ Los casos sociales corresponden a los usuarios que no pagan por su menú debido a una situación familiar o socioeconómica. Esta situación puede ser momentánea o permanente. En ocasiones, los casos sociales apoyan en las labores de la cocina a cambio de sus raciones alimentarias.

4.2. Resultados y discusión para la pregunta específica 2

¿Cómo se comporta la variable de calidad del servicio de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores?

A fin de dar respuesta a esta pregunta específica, la Tabla 9 prevé dos resultados para esta variable. La información expuesta en la presente sección se basa en las respuestas al cuestionario de calidad del servicio aplicado (Anexo N.º 13), la puntuación de la variable de calidad del servicio (Anexo N.º 14), así como a la aplicación de Entrevista cualitativa para el nivel de institucionalidad (Anexo N.º 5) y de la Entrevista a los responsables del PCA (Anexo N.º 6).

4.2.1. Nivel de calidad del servicio para el total de los usuarios de los CA de La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores

4.2.1.1. Cuantitativo

En promedio, el nivel de calidad del servicio para el total de usuarios de los CA La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores es de 0.97, lo que corresponde a nivel *bueno*. Así mismo, si se desagregan los resultados de los 161 usuarios entrevistados, se encuentra que ningún usuario ha clasificado a los comedores con los niveles de calidad *bajo* ni *insuficiente*. Los usuarios afirman que los comedores se encuentran en el nivel *aceptable* (2 usuarios) y sobre todo nivel *bueno* (159 usuarios).

4.2.1.2. Cualitativo

Respecto a la satisfacción de los usuarios de los comedores populares, la especialista en supervisión y monitoreo del PCA del MIDIS ha precisado que «el MIDIS realiza una encuesta anual de satisfacción de los servicios prestados por la entidad a los gobiernos locales, alcanzando una satisfacción de más del 90%». Cabe señalar que dicho porcentaje coincide con los resultados de satisfacción alcanzados a partir de la presente investigación.

4.2.2. Nivel de calidad del servicio para cada dimensión

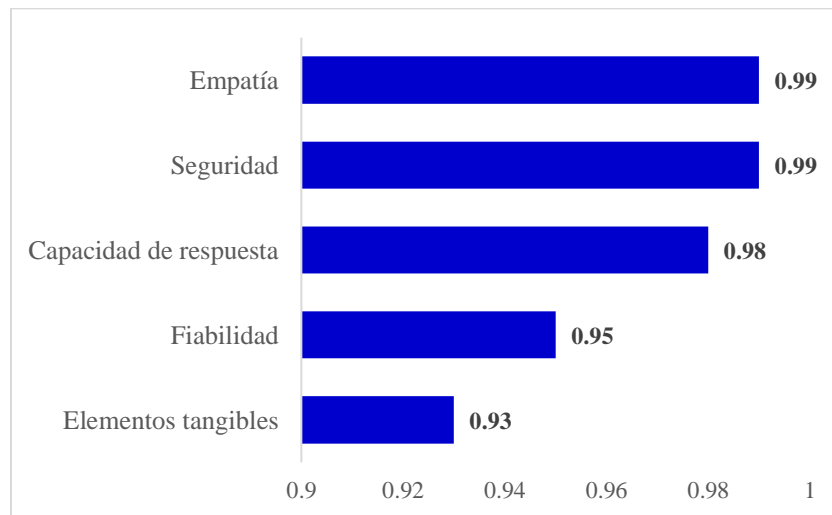
4.2.2.1. Cuantitativo

En lo que respecta a la calidad del servicio para cada dimensión comprendida en la variable, se encuentra que el promedio de cada una de las cinco dimensiones se ubica en el nivel *bueno*; no obstante, se encuentran ciertas diferencias entre cada dimensión. Por un lado, la dimensión con menor nivel de calidad de servicio de acuerdo con la satisfacción del usuario es *elementos tangibles* con 0.93. Es decir, los socios no están tan satisfechos con el equipamiento, la higiene, la información y materiales, así como con la cantidad y calidad servida de las raciones. Por otro lado, el máximo nivel encontrado en esta variable se ubica en las dimensiones *seguridad* y *empatía* (ambas con 0.99). Se entiende, pues, que

con lo que están más satisfechos los socios es el buen estado de los alimentos, la confianza en las cocineras, la cocina diaria, la atención de acuerdo con sus necesidades, la mejora de instalaciones y servicio, el precio, el horario adecuado de recojo del menú, entre otros. El detalle del nivel de calidad de servicio para cada dimensión se detalla en la Figura 4.

Figura 4

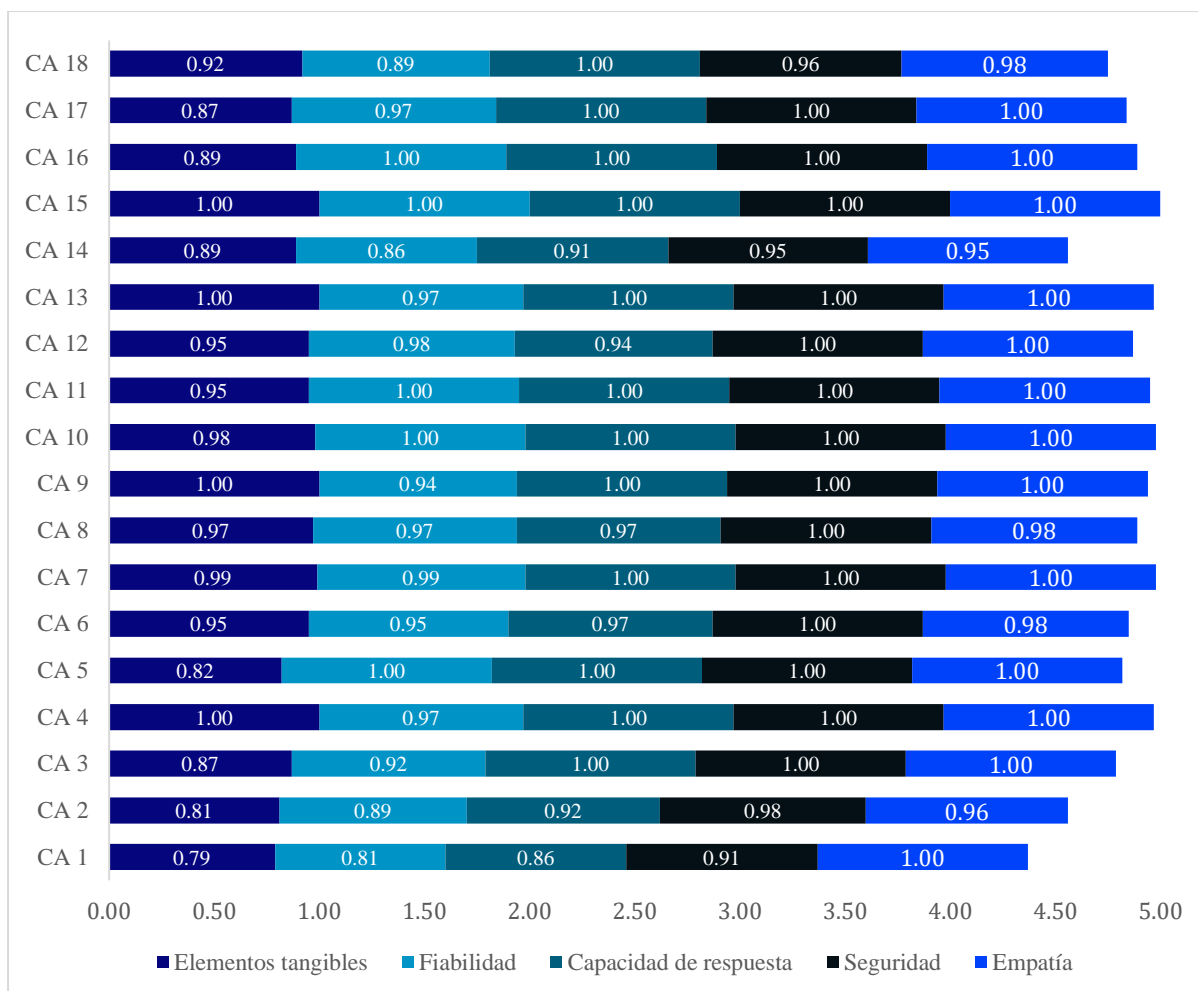
Calidad del servicio por dimensión



Ahora bien, si se analiza cada CA por dimensión, se encuentra que ningún valor está fuera del rango *bueno*. La dimensión *elementos tangibles* es la que cuenta con la mayor cantidad de comedores con un nivel de calidad del servicio menor a 0.90 (siete CA), seguido por *fiabilidad* (cuatro CA) y, por debajo, *capacidad de respuesta* (un CA). En cuanto a las dimensiones *seguridad* y *empatía*, no se encontró ningún caso con el mismo valor (menor a 0.90). En contraste, las dimensiones con mayor cantidad de satisfacción completa (1.00) son *seguridad* (catorce CA), *empatía* (trece CA) y *capacidad de respuesta* (doce CA). Las dimensiones *elementos tangibles* y *fiabilidad* se encuentran rezagadas con cuatro CA y cinco CA, respectivamente. El detalle se encuentra en el Figura 5.

Figura 5

Calidad del servicio de acuerdo con cada CA y dimensiones



4.2.2.2. Cualitativo

De acuerdo con el supervisor entrevistado de los comedores populares de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, la mayoría de los usuarios se encuentra satisfecho con el servicio. En cuanto a las quejas más recurrentes, estas se relacionan con la cantidad de las raciones. Dichas quejas están dentro de la dimensión *elementos tangibles*, la cual posee el menor puntaje en la satisfacción del usuario. Según el subgerente del programa Vaso de Leche y Programas Alimentarios, las quejas que ha habido se deben a que las cocineras «se están llevando los alimentos, no cocinan». Esa situación se encuentra dentro de la dimensión *fiabilidad*; la cual posee menor satisfacción del usuario (solo superada por *elementos tangibles*).

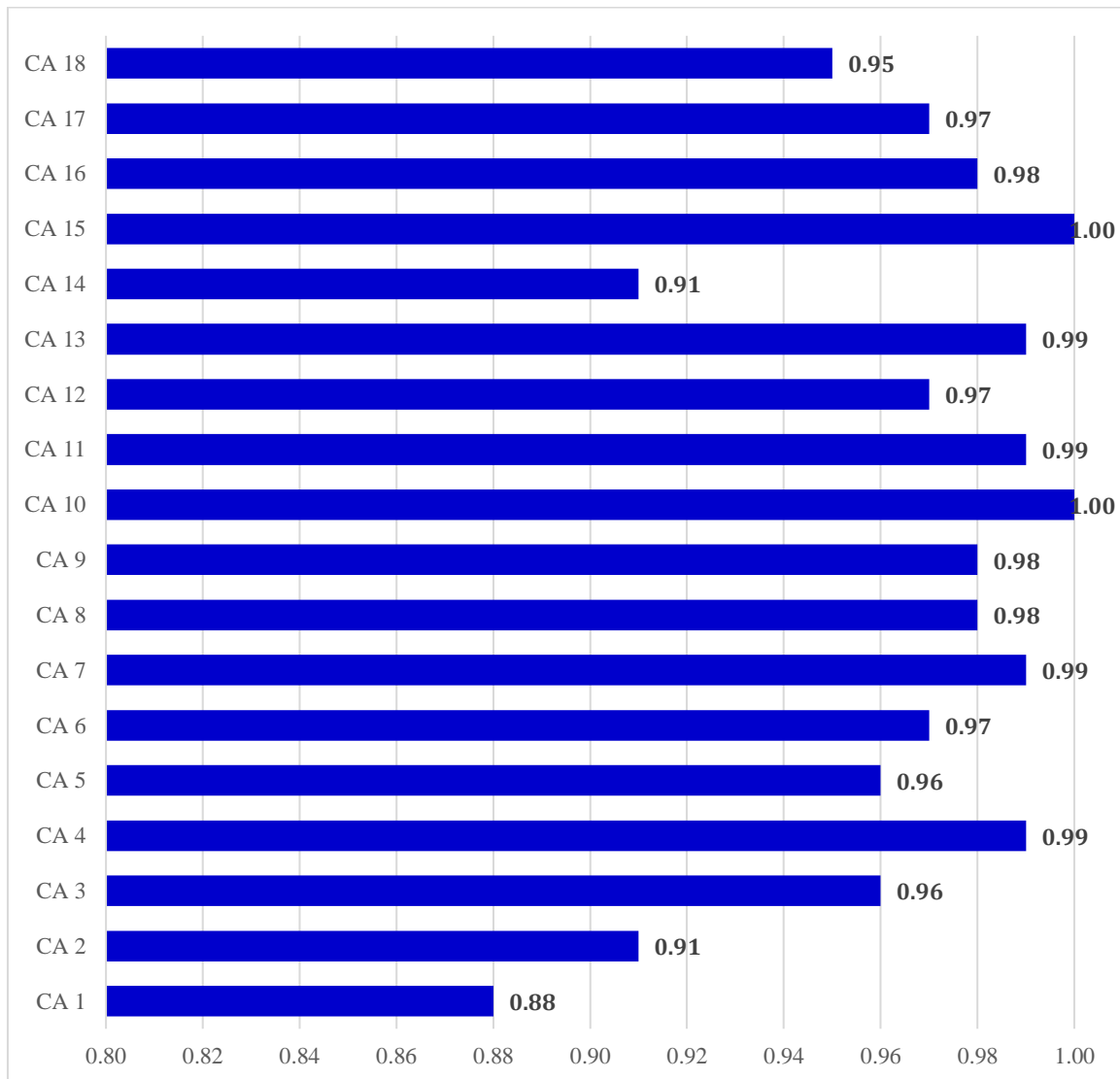
4.2.3. Nivel de calidad del servicio para los usuarios en cada CA

Si se analiza el nivel de calidad del servicio de cada CA, se encuentra que la totalidad de los comedores populares ha obtenido un nivel *bueno*. De estos, los que cuentan con el mayor nivel de satisfacción (1.00) son los CA 10 y CA 15. Por el contrario, los que poseen menor nivel de satisfacción son el CA

1 (0.88), y los CA 2 y 14 (ambos con 0.91).

Figura 6

Nivel de calidad del servicio de los usuarios en cada CA



4.3. Resultados y discusión para la pregunta específica 3

¿Existen diferencias entre la calidad del producto de los CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores que tienen nivel alto de institucionalidad y los que tienen nivel bajo?

4.3.1. Cuantitativo

Para desarrollar los resultados relacionados con la PE 3, en primer lugar, se ha ubicado a los comedores con el nivel más alto y el más bajo de institucionalidad. El mayor nivel lo poseen los CA 7 y 8 (ambos con puntaje de 0.6); mientras que el menor nivel lo poseen los CA 12 y 18 (ambos con puntaje de 0.2).

A partir de la información proporcionada por las cocineras de las juntas directivas de cada CA, se ha conocido los menús brindados en una semana específica (lunes a viernes) a los usuarios. Esta información se expone en la Tabla 10.

Tabla 10

Menú semanal en cada CA

CA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
CA 8	Sopa de verduras, arveja con pescado frito y refresco de maracuyá	Sopa de verduras, tallarines rojos con pollo y agua de manzana	Sopa de morón, frijoles con huevo frito y refresco de maracuyá	Sopa de sémola, escabeche de pollo y refresco de maracuyá	Sopa de fideos, cau cau con arroz y agua de manzana
CA 12	Lentejas con ensalada de cebolla y tomate, y agua de hierbas	Chanfainita y refresco de hierbas	AjÍ de pollo y refresco de hierbas	Pollo saltado sin papa y refresco de hierbas	Trigo y refresco de hierbas
CA 7	Sopa de morón, tallarines rojos con pollo y refresco instantáneo	Sopa de sémola, pollo a la olla y refresco de maracuyá	Sopa de arroz, locro con arroz y refresco instantáneo	Sopa de arroz, arroz chaufa y agua de manzana	Sopa de hueso con esternón, tallarín verde con huevo frito y refresco instantáneo
CA 18	Lentejas con huevo frito y refresco de piña	Estofado de pollo y refresco de piña	Cau cau de mondongo y refresco de maracuyá	Pescado frito con arroz verde y refresco de maracuyá	Picante de carne y refresco de maracuyá

A partir de la información expuesta en la Tabla 10, se encuentra que los dos CA con el menor nivel de institucionalidad (CA 12 y CA 18) solo han preparado segundo y refresco, mientras que los dos CA con el mayor nivel de institucionalidad (CA 7 y CA 8) han preparado sopa, segundo y refresco. Así mismo, se ha hallado que en tres de los cuatro CA (exceptuando el CA 18) se ha preparado un menú con pollo dos veces durante la semana evaluada; y en solo dos casos (CA 8 y CA 18) han preparado pescado una vez a la semana.

Ahora bien, el valor nutricional de los insumos utilizados por cada CA para la preparación de los menús (detallados en el Anexo N.º 15) es expuesto en la Tabla 11.

Tabla 11

Valor nutricional promedio para cada CA

Elemento	CA 8	CA 12	CA 7	CA 18
Energía	816.96	680.92	790.06	677.48
Proteína	27.68	20.11	23.05	22.65
Grasa	24.51	19.08	26.30	22.96
Carbohidratos	123.34	114.82	112.07	101.69
Hierro	1.94	0.62	1.58	0.65
Retinol	543.79	3.72	334.72	2.21

A nivel comparativo, se encuentra que, en el elemento *energía*, el mayor valor lo alcanza el CA 8, seguido por el CA 7, que son precisamente los dos CA con el mayor nivel de institucionalidad. Esta misma tendencia se encuentra en el caso de la proteína, hierro y retinol. Para este último elemento, es importante considerar que se encuentran las mayores diferencias entre el puntaje obtenido por los CA con los mayores niveles de institucionalidad frente a los que han obtenido los menores niveles. Estas diferencias (entre los CA con el mayor y menor nivel de institucionalidad) ascienden a más de 500 puntos en relación con el CA 8 y de más de 300 puntos en relación con el CA 7. En el caso de las grasas y los carbohidratos, los cuatro CA cuentan con puntajes parecidos, pero en ambos casos los mayores valores los tienen el CA 8 y el CA 7, los que son también aquellos que cuentan con los mayores niveles de institucionalidad.

Ahora bien, a fin de comparar la brecha calórica aproximada, se detallan los requerimientos calóricos para cada grupo etario (niño, adolescente, adulto y adulto mayor). De acuerdo con el MINSa, los requerimientos calóricos por día, por almuerzo, así como por cada grupo etario se establecen en la Tabla 12.

Tabla 12

Requerimientos nutricionales para almuerzo por grupo etario

Grupo etario	Requerimiento calórico por día	% requerido para almuerzo	Requerimiento calórico por almuerzo
Niño	1400 KCAL	40%	560 KCAL
Adolescente	2050 KCAL	40%	820 KCAL
Adulto	2200 KCAL	50%	1100 KCAL
Adulto mayor	1950 KCAL	40%	780 KCAL

Nota: Extraído del MINSa (2023)

Con la información prevista en la Tabla 12, se comparó los valores calóricos encontrados en cada CA con los requerimientos de acuerdo con el MINSA. Así, la brecha calórica encontrada se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13

Brecha calórica por grupo etario en cada CA

CA	Niño	Adolescente	Adulto	Adulto mayor
CA 8	145.89%	93.63%	74.27%	104.74%
CA 12	121.59%	83.04%	61.90%	87.30%
CA 7	141.08%	96.35%	71.82%	101.29%
CA 18	120.98%	78.00%	61.59%	86.86%

Ahora bien, para analizar la Tabla 13, es preciso mencionar que se ha considerado el número de calorías por ración, asumiendo que las raciones son repartidas y consumidas de manera equitativa entre cada usuario atendido. Se debe considerar que generalmente las raciones son compradas para llevar y que son servidas en ollas o tápers de las mismas familias.

En ese sentido, a partir de la información de la Tabla 13, se evidencia que, en el caso del grupo etario de niños, todos los CA han excedido los requerimientos calóricos, a diferencia de lo que sucede en los otros grupos etarios. A pesar de ello, se evidencia que en el CA 8 y el CA 7 —los que poseen mayores niveles de institucionalidad— se encuentran los mayores porcentajes de brechas calóricas. En los grupos etarios de adolescentes y de adultos, se encuentra que ningún CA cumple con los requerimientos calóricos. Por tanto, existen brechas que oscilan entre los 22% y 6.65% en el caso de los adolescentes, y entre 38.41% y 25.73% en el caso de los adultos. Cabe señalar que, en ambos grupos etarios, los dos comedores con menores brechas corresponden a los que cuentan con los mayores niveles de institucionalidad (CA 7 y CA 8). Finalmente, en lo que respecta al grupo etario de adultos mayores, dos CA (CA 7 y CA 8) cubren los requerimientos calóricos y otros dos (CA 12 y CA 18) presentan una brecha de más de 10% en cada caso.

4.3.2. Cualitativo

A partir de las entrevistas a las juntas directivas de los comedores populares, sobre el tema de la programación de lo que se va a cocinar, 14 CA han brindado información. Se halló que el 71.4% realiza una programación diaria; mientras que el 28.6%, una semanal. Así mismo, de los 13 CA que han brindado información sobre cómo programan el menú —es decir, cuáles son los criterios que priorizan para elegir qué cocinar—, el 92.3% ha referido que el principal criterio es el valor nutricional. De este 92.3%, el 54.6% ha referido como segunda prioridad lo que esté más barato o haya de donación; el 36.4%, que sea variado; y el 9%, lo que quieren los socios. En esta línea, es preciso reparar en que, si bien más del 70% ha indicado que programa qué cocinar de manera diaria, aun así, más del 90% ha indicado

también que su prioridad para elegir qué cocinar sea el valor nutricional.

En lo que respecta a la composición de las raciones, el 39% de los CA evaluados señala que entrega sopa, segundo y refresco; el 33%, solo segundo y refresco; y el 28%, entrada y segundo. Así mismo, de los 17 CA que han brindado información sobre los recursos con los que funciona el comedor, el 100% afirma que se sostienen con el ingreso por menús de las socias y público, así como de los víveres que otorga la municipalidad. Adicionalmente a dichos recursos, el 29.4% recibe subsidio económico y el 35.3% recibe insumos del Banco de Alimentos.

A partir de las entrevistas realizadas, el supervisor de los comedores populares en la zona La Nueva Rinconada afirma que «no hay un comedor que no vea el tema de la nutrición. No ves un comedor que sea pura chatarra. Se ve que se preocupan por ese tema». En esta línea, el subgerente del programa Vaso de Leche y Programas Alimentarios ha indicado que «ellas [las cocineras de los comedores populares] sí tienen un conocimiento general y básico de la calidad nutritiva de los alimentos. Además, porque damos muchas capacitaciones». Así mismo, la especialista en supervisión y monitoreo del PCA del MIDIS señala que «no se conoce el valor nutricional de las raciones entregadas a los usuarios, visto que las socias de los comedores [...] deciden la formulación del menú diario, generando variación en el valor nutricional de la ración de cada comedor. Así mismo, es preciso indicar que no es competencia del sector realizar dicha verificación».

4.4. Contraste de la hipótesis general de investigación

¿El nivel de institucionalidad tiene una asociación positiva con la calidad del servicio y con la calidad del producto de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores?

4.4.1. Asociación entre nivel de institucionalidad y calidad del servicio

Ante la pregunta de investigación, la hipótesis planteada es que existe una asociación positiva entre las variables de institucionalidad y calidad del producto en los CA de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores. Para ello, se ha recogido la información obtenida en los acápite 4.1.2. y 4.2.3 del Capítulo IV, los mismos que son utilizados para el contraste de la hipótesis general. El detalle se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Nivel de institucionalidad y de calidad del servicio de cada CA

Nivel	CA 1	CA 2	CA 3	CA 4	CA 5	CA 6	CA 7	CA 8	CA 9	CA 10	CA 11	CA 12	CA 13	CA 14	CA 15	CA 16	CA 17	CA 18
I	0.37	0.32	0.49	0.29	0.41	0.53	0.64	0.57	0.50	0.37	0.56	0.23	0.49	0.26	0.25	0.40	0.19	0.24

CS 0.88 0.91 0.96 0.99 0.96 0.97 0.99 0.98 0.98 1.00 0.99 0.97 0.99 0.91 1.00 0.98 0.97 0.95

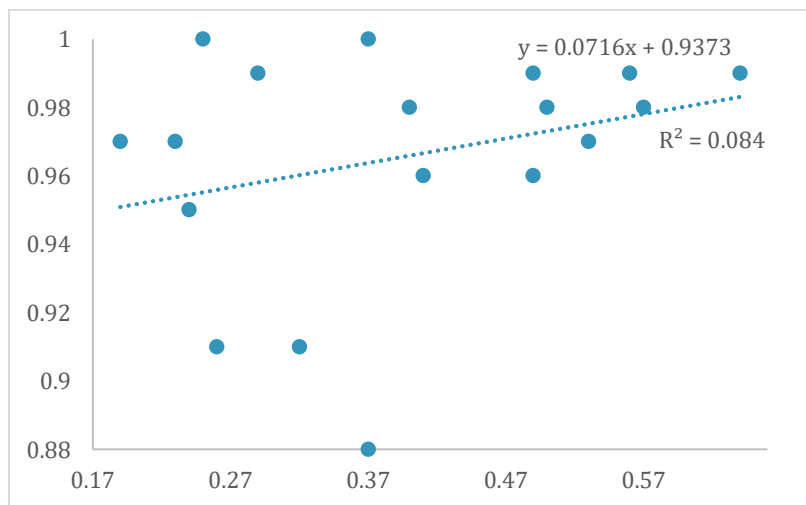
Nota: El símbolo I señala el nivel de institucionalidad; mientras que CS, el nivel de calidad del servicio.

A partir de la fórmula en [®]Excel de coeficiente de correlación (que mide el coeficiente de Pearson), se ha encontrado que su valor es de 0.3. Esto significa que existe una asociación entre las variables *institucionalidad* y *calidad del servicio*. No obstante, la relación que existe entre ambas es débil (Botsh, 2011).

Así mismo, en lo que respecta al sentido de la asociación, el valor encontrado (0.3) evidencia una asociación positiva. Esto significa que los valores de una variable que se encuentra por encima de la media ocurren conjuntamente con los valores de la otra variable que se encuentran también por encima de su media respectiva. La información expuesta se ilustra en la Figura 7.

Figura 7

Diagrama de dispersión entre las variables institucionalidad y calidad del servicio



Los datos de la Figura 7 se han calculado con el programa [®]Excel. Este utiliza el método de mínimos cuadrados, que sirve para aproximar una línea recta entre los puntos cartesianos (eje X: variable *institucionalidad*; eje Y: variable *calidad del servicio*). La línea recta aproximada tiene una pendiente de 0.0716 y un R cuadrado de 0.084 (porcentaje del coeficiente de correlación), lo que implica que existe asociación y que esta es positiva. No obstante, como el porcentaje de coeficiente de correlación es muy bajo, se entiende que existe una correlación mínima entre ambas variables. Así mismo, la dispersión de los puntos a la línea recta demuestra la débil asociación que existe entre las variables. Se entiende, por tanto, que los resultados aquí previstos conciden con los hallados a partir de la fórmula de [®]Excel de coeficiente de correlación.

Ahora bien, la hipótesis general planteada en la presente investigación propone una asociación positiva

moderada entre las variables *institucionalidad* y *calidad de servicio*. A partir del análisis realizado, dicha hipótesis es comprobada en lo que respecta a la asociación positiva. No obstante, es refutada en lo que refiere a la asociación moderada, dado que el nivel de asociación encontrado a partir de la investigación es débil.

4.4.2. Asociación entre nivel de institucionalidad y calidad del producto

Ante la pregunta de investigación, la hipótesis planteada es que existe una asociación positiva entre las variables *institucionalidad* y *calidad del producto* en cuatro CA de la zona La Nueva Rinconada de San Juan de Miraflores. Para ello, se ha recogido la información descrita en la Figura 1 y en la Tabla 11. Esta información de ambas variables es la utilizada para el contraste de la hipótesis general. El detalle de está descrito en la Tabla 15.

Tabla 15

Variables institucionalidad y calidad de producto (*energía*)

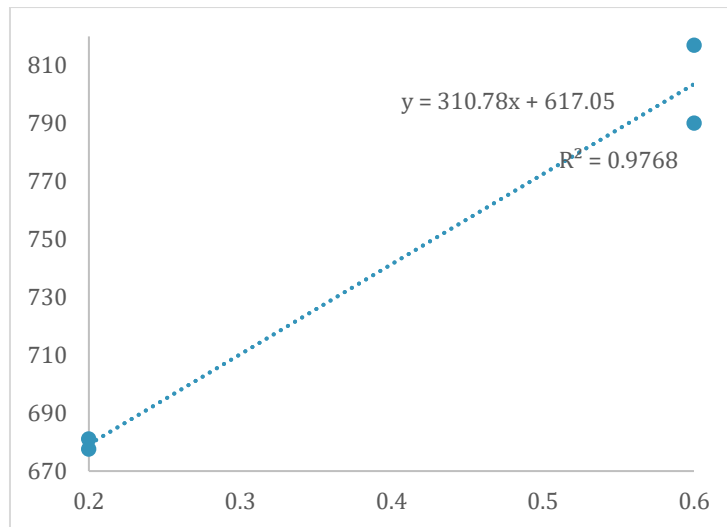
Variab les	CA 8	CA 12	CA 7	CA 18
Institucionalidad	0.6	0.2	0.6	0.2
Energía	816.96	680.92	790.06	677.48

A partir de la fórmula en [®]Excel de coeficiente de correlación, se ha encontrado que su valor es de 0.988. Esto significa que existe una asociación entre las variables *institucionalidad* y *calidad del producto* en los cuatro CA evaluados, y que dicha asociación es fuerte (Botsh, 2011). Esta investigación ha alcanzado el resultado con cuatro CA, por lo que no se puede asegurar que, en los demás CA, las variables se comporten como ocurre con los evaluados.

Así mismo, en lo que respecta al sentido de la asociación, el valor encontrado (0.988) evidencia una asociación positiva. Esto significa que mientras una variable aumenta, la otra también lo hace. La información expuesta se ilustra en la Figura 8.

Figura 8

Diagrama de dispersión entre las variables institucionalidad y calidad de producto



En la Figura 8 se muestra el resultado de lo calculado en el programa de [®]Excel. La línea recta aproximada tiene una pendiente de 310.78 y un cuadrado de 0.9768 (porcentaje del coeficiente de correlación), lo que implica que existe asociación positiva fuerte. Se entiende, por tanto, que estos resultados condicen con los hallados a partir de la fórmula de [®]Excel de coeficiente de correlación.

Ahora bien, la hipótesis general planteada en la presente investigación propone una asociación positiva entre las variables *institucionalidad* y *calidad de producto*. A partir del análisis realizado, dicha hipótesis es comprobada por la fórmula del [®]Excel y por el gráfico de dispersión. El resultado es una asociación positiva fuerte en los cuatro CA evaluados.

4.5. Argumentación final del problema

A partir de la información expuesta de las tres variables estudiadas (*institucionalidad*, *calidad del servicio* y *calidad del producto*), así como de la asociación entre ellas, se ha comprobado en parte la hipótesis general planteada. Se ha validado que existe una asociación positiva entre las variables *institucionalidad* y *calidad del servicio*, y que esta es débil (no moderada, como planteaba la hipótesis). Así mismo, se ha comprobado que, en los cuatro CA evaluados, existe una asociación positiva fuerte entre el nivel de institucionalidad y la calidad del producto en lo referente a los requerimientos calóricos.

Ahora bien, a partir del análisis del comportamiento de cada variable, se ha encontrado que los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en el distrito limeño de San Juan de Miraflores presentan un nivel de institucionalidad *insuficiente*. No obstante, un nivel de calidad del servicio *bueno*. Esto significa que, a pesar de que se haya comprobado una asociación positiva (aunque sea débil) entre estas dos variables, estas difieren en cuanto al nivel encontrado en cada variable. Así, mientras que los comedores populares no están funcionando de manera adecuada en su institucionalidad, los usuarios se

encuentran satisfechos con sus CA. Se trata, pues, de una situación que amerita un análisis más profundo y que, a grandes rasgos, podría estar ligado a que los usuarios no son clientes, sino beneficiarios de un programa social. Así mismo, es importante considerar también que los CA son espacios comunitarios que se encuentran muy ligados a los usuarios y que incluso cuentan con un gran personalismo vinculado a las presidentas de las juntas directivas, cargo que no tiene gran demanda para ser ocupado.

Por su lado, en la variable *calidad del producto*, se ha encontrado que en términos generales los comedores con mayor institucionalidad han obtenido mayores valores en los elementos de energía, proteína, hierro y retinol, y en este último elemento con grandes diferencias respecto a los comedores con los niveles más bajos de institucionalidad.

Finalmente, a partir de la información cualitativa, se ha evidenciado que existen problemas vinculados a objetivos, articulación y definición de roles entre los actores involucrados. Por ello, es preciso llevar a cabo una estrategia desde los tres niveles fundamentales en el funcionamiento de los comedores populares. Desde el plano nacional, son importantes los parámetros en el marco normativo y el esclarecimiento de objetivos desde el ente rector; desde el gobierno local, se ha evidenciado cierto desconocimiento y falta de empoderamiento en las labores que le son atribuidas; y, finalmente, desde los centros de atención debe mejorarse el funcionamiento con los usuarios finales en el marco de una propuesta integrada y sinérgica.

CAPÍTULO V

GESTIÓN DE ARREGLOS INSTITUCIONALES

5. Formulación de la estrategia

5.1. Identificación del beneficiario

Los beneficiarios de la estrategia son los usuarios de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores. Si bien únicamente se ha aplicado los cuestionarios a las personas mayores de edad, la calidad del servicio y del producto de los comedores populares beneficia a la totalidad de personas usuarias que se encuentran empadronadas en cada CA.

5.2. Objetivos de la estrategia

5.2.1. Objetivo general

Coadyuvar en la mejora del funcionamiento de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores a partir de las variables *institucionalidad, calidad del servicio y calidad del producto*.

5.2.2. Objetivos específicos (OE)

OE 1: Desarrollar una estrategia desde los tres niveles de intervención (nacional, gobierno local y CA)

OE 2: Aportar a la articulación y sinergia entre los actores involucrados

OE 3: Repotenciar a los CA de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores como una prueba piloto para la mejora del funcionamiento de los comedores populares

5.3. Planteamiento de la estrategia

5.3.1. La estrategia a partir de los distintos niveles

Tabla 16

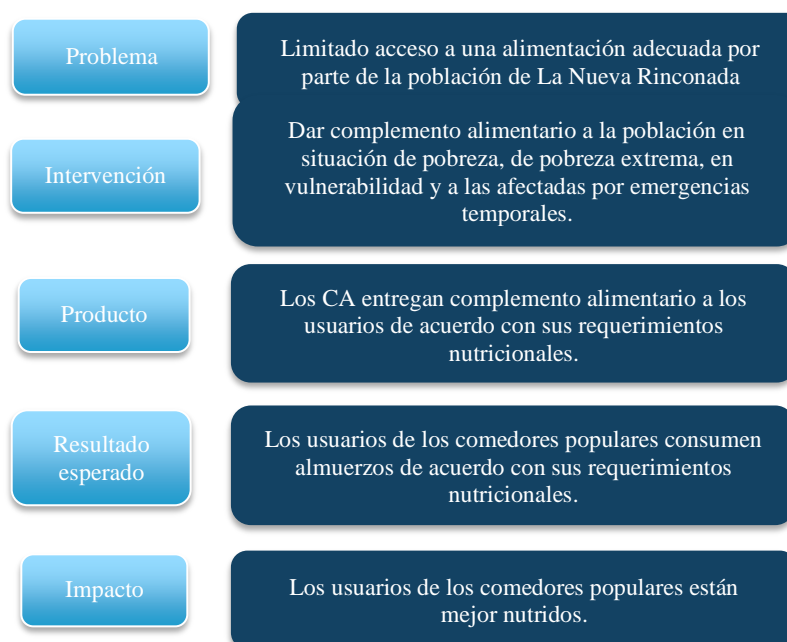
Estrategia para la mejora de los CA desde los tres niveles

Intervención	Nivel(es)	Descripción de la intervención
Esclarecimiento de los objetivos	gobierno nacional	De acuerdo con la Ley N.º 25307, que declara de interés nacional la labor que realizan las OSB en el apoyo alimentario, y su reglamento aprobado por DS N.º 041-2002-PCM, el objetivo de los comedores populares es brindar un complemento alimentario a la población en situación de pobreza, de pobreza extrema, de vulnerabilidad y a afectados por emergencias temporales. Mediante las entrevistas, los representantes del gobierno local como del MIDIS lo han reafirmado. Se trata de un objetivo medible por indicadores de

proceso, los cuales consideran los procedimientos, los aspectos organizacionales, los mecanismos de articulación intersectorial e intergubernamental, y la operación de sistemas. Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos en los que los productos o resultados son más complejos de medir (Bonney y Armijo, 2005). En ese sentido, también el convenio de gestión entre el MIDIS, y los gobiernos provinciales y distritales para la gestión del PCA en el periodo 2020-2023, aprobado por Resolución Ministerial N.º 294-2019-MIDIS comprende indicadores y objetivos que no están sujetos al cumplimiento de productos ni resultados (Anexo N.º 16).

En ese sentido, es necesario el planteamiento de una *teoría del cambio del PCA-modalidad de comedores populares* a fin de esclarecer objetivos, y la manera de medir y obtener los resultados esperados. A partir de los hallazgos de la presente investigación, se elabora una propuesta detallada en la Figura 9.

Figura 9
Teoría del cambio del PCA-modalidad de comedores populares



Nota: Adaptado de Ames (2021)

Población objetivo	gobierno nacional	Si bien la Ley N.º 25307, que declara de interés nacional la labor que realizan las OSB en el apoyo alimentario, y su reglamento aprobado por DS N.º 041-2002-PCM indican cuál es la población objetivo de los comedores populares, no existen parámetros claros que aseguren que efectivamente se está atendiendo a dicha población. Los comedores populares están tipificados como un programa focalizado (geográficamente), pues se encuentran fundamentalmente en zonas en pobreza o pobreza extrema. Sin
--------------------	-------------------	---

embargo, los usuarios se pueden inscribir voluntariamente.²¹ En ese sentido, en el marco de la presente investigación, se han evidenciado, por ejemplo, casos de traspaso de comedores populares. En estas situaciones, si por algún motivo un comedor popular cierra, pasa con el mismo número de usuarios y con el subsidio (en caso lo tengan) a otra zona, independientemente de la necesidad y condiciones particulares de esta nueva comunidad. Esta problemática se complementa también con tres problemas vinculados. En primer lugar, para la inscripción no existe cruce de la población beneficiaria con los registros del SISFOH. Es decir, los beneficiarios no necesariamente se encuentran en situación de vulnerabilidad. En segundo lugar, no existe claridad suficiente con el software implementado durante el mes de abril de 2023 que permitiría el registro de información oportuna y real en la gestión de las cinco modalidades del PCA. Por ende, no queda claro de qué manera se articula con el software RUBEN, cuya información también debe ser actualizada por parte de los gobiernos locales. En tercer lugar, no existe normativa que detalle cuál es la distancia mínima para la implementación de un comedor popular.²²

En suma, en lo que respecta a la mejora de la focalización, desde el gobierno nacional se debería:

- Realizar una modificatoria a la RM N.º 041-2022-MIDIS, que aprueba el Reglamento de las Modalidades del PCA. En esta se debe añadir en el acápite 10.1.3 la obligatoriedad de que el registro de usuarios ahí previsto se lleve a cabo, bajo responsabilidad, con el cruce de información con el SISFOH. Así únicamente deberían estar empadronadas las

²¹ La focalización ha estado prevista en el marco normativo desde el año 2004, con el Decreto Supremo N.º 130-2004-EF. Dicha norma tenía como objeto establecer los criterios y mecanismos para mejorar la equidad y calidad en el gasto social, y la prioridad de atención de los beneficiarios a través de la focalización. Para ello, dispuso que la política nacional de focalización se encuentre bajo la rectoría de la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (CIAS). En el 2004 se creó el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH), con su Directiva de Organización y Funcionamiento (Resolución Ministerial N.º 399-2004-PCM). Este sistema pertenece al MIDIS desde el 2012 y su finalidad es facilitar a la CIAS la ejecución, seguimiento y evaluación del cumplimiento de la política social, así como proporcionar a los programas sociales información socioeconómica que les permita identificar y seleccionar a sus beneficiarios. De acuerdo con la norma, los recursos públicos se asignan a los beneficiarios a partir de dos instrumentos de focalización: el índice socioeconómico utilizado, para la distribución equitativa de recursos por zonas geográficas, y la Ficha Socioeconómica Única (FSU), para la calificación de hogares potencialmente beneficiarios. Así mismo, a partir del 2016, con la publicación de la Ley N.º 30435, Ley que crea el Sistema Nacional de Focalización (SINAF), el SISFOH pasó a formar parte de este sistema, cuyo ente rector es el MIDIS. Esta norma dispone que los gobiernos locales son responsables en su jurisdicción del empadronamiento, sistematización y custodia de la información de su población, de acuerdo con las disposiciones que emita el MIDIS. En este sentido, en el 2008 se publica la Ley N.º 28540, que crea el Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales (RUBEN), cuyo reglamento fue aprobado por el DS N.º 002-2008- MIMDES. El registro de usuarios en el sistema está a cargo de los gobiernos locales y es supervisado por el MIDIS a través de la DPSC. Lo expuesto se complementa con la Directiva N.º 023-2004-MIMDES, la cual establece que los gobiernos locales y los comités de gestión establecen los criterios para la priorización de la población objetivo y de acuerdo con la información proporcionada por el especialista en supervisión y monitoreo del PCA del MIDIS, «es competencia de los Gobiernos Locales y los Comités de Gestión, determinar la realización o no de algún cruce de los padrones con SISFOH». No obstante, también es importante considerar que de acuerdo con a) Decreto Supremo N.º 006-2016-MIDIS; b) Resolución Ministerial N.º 294-2019-MIDIS es competencia del MIDIS monitorear y evaluar el cumplimiento de los gobiernos locales de la normativa y políticas que emita el ente rector. Y, tal como señala la RM N.º 041-2022-MIDIS, que aprueba el Reglamento de las Modalidades del PCA, los usuarios del PCA son personas en situación de pobreza o pobreza extrema, las que se encuentran en vulnerabilidad y las personas afectadas por emergencias temporales. Por tanto, no es una decisión facultativa la de los gobiernos locales y el MIDIS debería de supervisar su cumplimiento.

²² Hasta mayo de 2022 tampoco existía la distancia mínima para las ollas comunes. Ello permitió en gran medida la problemática en torno a estos centros de atención. Por ello, el Decreto Supremo N.º 002-2022-MIDIS, Reglamento de la Ley N.º 31458, Ley que reconoce a las ollas comunes, ha considerado la distancia mínima de 500 metros que estas deberían tener frente a un comedor popular o a otra olla común

personas que cumplan con los requisitos de población objetivo. Esto debería ser supervisado por el MIDIS.

- Articular el software implementado en abril de 2023 con el RUBEN, a fin de facilitar el aprendizaje en el marco de objetivos multianuales que no varíen por cambios de gobiernos.
- Añadir en la normativa pertinente (Ley N.º 25307, RM N.º 041-2022-MIDIS) una distancia mínima de 500 metros para la implementación de un comedor popular.

gobierno local

No existen modificaciones importantes en el número de CA y de usuarios en el distrito. La cifra de 177 CA se ha mantenido entre los años 2019 y 2022 en el distrito de San Juan de Miraflores, como si las necesidades hubiesen estado intactas. Así mismo, en este periodo ha disminuido el número de usuarios en 230 (Registros administrativos PCA-DSC_MIDIS).

En el proceso del recojo de información, se ha reparado en que, al actualizar los padrones, ciertos CA no contaban con la cantidad máxima de usuarios que se les permitía. En otras ocasiones, contaban con más personas de permitidas en el CA. A pesar de ello, el gobierno local únicamente registraba a las personas hasta el máximo permitido. Por ejemplo, si un CA tenía permitido un máximo de 100 usuarios, pero en el padrón que se le entrega a la municipalidad se consignaba a 115, la municipalidad solo registraba los datos de los primeros 100. Esto se debe a que existen procesos de inscripción desordenados y poco prácticos que involucran una entrega de padrones en físico a cada CA. El padrón contiene los números 1, 2 y 3, que significan que los datos del beneficiario se modificarán, que se mantendrán y que serán retirados, respectivamente. No obstante, en algunos casos, se halló que se había marcado más de una opción por usuario. Es decir, no se sabía si permanecía o no el usuario en el CA. Dos ejemplos de esta situación se detallan en la Figura 10.

Figura 10

Ejemplo de deficiencias en el empadronamiento 1

LUMINGUEZ DIAZ	TRÓTEO	MASCULINO	MZ G LT 07	21/09/1949	NVA RINCONADA.AAHH C	Socio		1	2	3		
FABIAN QUIRIONES	ARELIZ	FEMENINO	MZ E LT 11	14/09/2004	NVA RINCONADA.AAHH C	Socio	32302271	QUIRIONES TRUJILLO	VIRGLIA LEONOR	1	2	3
FABIAN QUIRIONES	CRISTHIAN ANDERSON	MASCULINO	MZ E LT 11	14/07/2000	NVA RINCONADA.AAHH C	Socio				1	2	3
FABIAN QUIRIONES	ERICK DADDY	MASCULINO	MZ E LT 11	07/09/2007	NVA RINCONADA.AAHH C	Socio	32302271	QUIRIONES TRUJILLO	VIRGLIA LEONOR	1	2	3
FABIAN QUIRIONES	JESUS	MASCULINO	MZ E LT 11	25/08/2011	NVA RINCONADA.AAHH C	Socio	32302271	QUIRIONES TRUJILLO	VIRGLIA LEONOR	1	2	3

Así mismo, se ha encontrado que las presidentas de las juntas directivas de los CA deben registrar manualmente tanto los datos que se deben actualizar como los de los nuevos usuarios. Se trata muchas veces de información imprecisa y/o incompleta. Así mismo, ellas deben adjuntar las copias de los Documentos Nacional de Identidad (DNI) de las personas nuevas. Véase las Figuras 11 y 12.

Figura 11

Ejemplo de deficiencias en el empadronamiento 2

DATOS DE BENEFICIARIOS NUEVOS									
Nº Reg.	DATOS DEL BENEFICIARIO				DIRECCION DEL BENEFICIARIO (U)		Tipo de Beneficiario	DATOS DEL BROSSE	
	Nro de Doc. Identidad	Apellido Paterno	Nombre	Sexo	Dirección completa del beneficiario (U)	Nro de Doc. Identidad		Apellido paterno	Apellido materno
3	10336425	JITTA	ICOPIA	FEMENINO	112-ALLOS	A.H. CERO Ucan	C-5		
12	07285665	CORREBA	BLANCA	FEMENINO	112-B.LTS	A.H. CERO V	e-9		
3	03329177	MEDIA	ROSOLIA	FEMENINO	112-ALLOS	S.A.UCCS			
	10463044	HUYCAYA	DONATA	FEMENINO	112-A.LT.	A.H. CERO Ucan			

de Beneficiarios son: 1.Socio; 2.Público Usuario; 3.Caso Social; 4.Paciente; 5.Contado

Figura 12

Ejemplo de deficiencias en el empadronamiento 3



A partir de lo expuesto, se propone desde el gobierno local lo siguiente:

- Sincerar los procesos de inscripción en los CA. Para ello, se debe contar con mayor flexibilidad para el aumento o disminución de usuarios, lo cual no debe afectar el presupuesto
- Implementar nuevos formatos de empadronamiento, pues los existentes son poco amigables e inducen al error. Así mismo, en los formatos existentes no es posible conocer el número de familias del comedor ni a qué familia pertenece cada usuario.
- Acceder al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) para contrastar la información de los usuarios a partir de los números de DNI. Así, cada usuario podría firmar o poner su huella digital como compromiso de adhesión sin que se requiera fotocopias o registrar la información manualmente

centros de atención

De acuerdo con el Decreto Supremo N.º 006-2016-MIDIS, el CA debe elaborar y actualizar el padrón de usuarios. Casi la totalidad de los CA evaluados han manifestado que cualquier persona que solicite inscripción es aceptada mientras no se llegue al máximo permitido. Por ello, es fundamental que los gobiernos locales flexibilicen la cantidad de usuarios que manejan para cada CA. Así mismo, si bien es competencia del gobierno local el asegurar que los inscritos sean parte de la población objetivo de acuerdo con el SISFOH, cada CA debe asegurarse de que los empadronados se adhieran a las responsabilidades que sus estatutos comprendan.

		<p>En lo que respecta a la salida de los usuarios, los CA deben tener en claro las causales de retiro: si no recogen ración regularmente sin previo aviso, si no participan en las labores del comedor, entre otros.</p>
Valor nutricional	gobierno nacional	<p>De acuerdo con la Directiva N.º 016-2006-MIMDES PRONAA/UGPAN, se establece la ración referencial que distribuyen los gobiernos locales. Dicha ración comprende cuatro grupos de alimentos: cereales, menestra, productos de origen animal y grasa, la cual cubre en promedio 31% de energía y 54% de proteína. Así mismo, de acuerdo con la Ley N.º 25307, no menos del 65% de la ración diaria per cápita ofrecida por las OSB debe proceder del Estado. No obstante, no se especifica en la normativa lo que se ofrece directamente a los usuarios finales. En ese sentido, la especialista en supervisión y monitoreo del PCA del MIDIS ha indicado que «no se conoce el valor nutricional de las raciones entregadas a los usuarios, visto que las socias de los comedores incluyen otros alimentos y deciden la formulación del menú diario generando variación en el valor nutricional de la ración de cada comedor. Así mismo, es preciso indicar que no es competencia del sector realizar dicha verificación».</p> <p>Ahora bien, de acuerdo con la Figura 9, el producto en <i>la teoría del cambio del PCA-modalidad de comedores populares</i> sería que los CA entreguen complemento alimentario a los usuarios de acuerdo con sus requerimientos nutricionales. Por tanto, se requiere conocer a la población que estaría empadronada con sus características particulares y, con ello, los requerimientos nutricionales de cada grupo etario y por condiciones de vulnerabilidad específicas. Para ello, es preciso que cada empadronado brinde información concerniente a sus condiciones particulares y que se establezcan las raciones diferenciadas para la preparación y venta de raciones.</p> <p>Así mismo, en el marco del estudio, se ha conocido que el grupo de adultos obtuvo una brecha calórica frente a sus requerimientos. No obstante, esto ha sido conocido únicamente en cuatro comedores de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores. Es preciso, pues, conocer con mayor detalle esta problemática a partir de un análisis dividido por grupos etarios y con información de lo que efectivamente los usuarios finales consumen, sin cifras aproximadas de consumo tal como en la presente investigación.</p>
	gobierno local	<p>De acuerdo con la modificatoria normativa propuesta, se requiere que las raciones entregadas respondan a los requerimientos nutricionales según grupos etarios. Por ello, el gobierno local debe supervisar el cumplimiento de esta disposición. Los parámetros y todos los lineamientos para su adecuado cumplimiento deben ser comprendidos en las capacitaciones brindadas. De igual forma, debe considerarse también una diferenciación de precios acorde con la variación en componentes y cantidades de las raciones.</p>
	centros de atención	<p>Los CA deben ofrecer las raciones de acuerdo con los requerimientos nutricionales por grupo etario. En ese sentido, se requiere que tanto las cantidades como los componentes de las raciones sean acorde con los miembros del grupo familiar. El</p>

cumplimiento de esto debe ser monitoreado por los gobiernos locales; así mismo, estos deben proveer de información suficiente a los CA a través de capacitaciones.

Documentación gobierno nacional

De acuerdo con la Ley N.º 25307, las OSB que soliciten su registro deben iniciar sus trámites ante la municipalidad respectiva. Para ello, deben presentar el acta de constitución, estatuto, padrón de integrantes con una cantidad mínima de quince personas, relación de integrantes del consejo directivo en funciones y acta en la que conste la elección. Estos mismos requisitos son especificados para el caso del PCA en el Reglamento de las Modalidades del PCA (aprobado por Resolución Ministerial N.º 041-2022-MIDIS). En él, se señala que, para que el comedor sea un centro de atención, debe ya tener inscripción vigente en el registro de OSB. Si bien existen ciertos requisitos documentarios con los que debe contar un CA, no se detalla explícita ni claramente cuáles son los documentos que todo CA independientemente de su ubicación debería tener de manera permanente y cuyo cumplimiento se debería supervisar. A esto se le añade que, a partir de las entrevistas, los representantes del gobierno local no fueron precisos respecto de la documentación que deberían poseer los CA. Se requiere del desarrollo de una normativa que esclarezca la documentación a ser supervisada por los gobiernos locales, a pesar de ser organizaciones autogestionarias y que podría existir cierta variación entre cada CA.

Por ello, se propone una modificatoria a la RM N.º 041-2022-MIDIS, que aprueba el Reglamento de las Modalidades del PCA. Se debería incluir como funciones de los centros de atención que posean mínimamente la siguiente documentación: estatuto actualizado, padrón actualizado, cuaderno de almacén, cuaderno de ingresos y gastos, cuaderno de menús y libro de actas. La actualización de estos documentos debería ser necesariamente supervisada por el gobierno local, el cual debería considerar entre sus causales de sanción el incumplimiento.

centros de atención

La categoría *reglas de operación* consiste en el uso de los documentos (estatuto, libro de actas, otros) de los CA. Estos son importantes; porque regulan el accionar y predicen los comportamientos, procesos y sanciones del funcionamiento de los comedores populares. Es importante que los estatutos se encuentren actualizados por las juntas directivas cada cierto tiempo (aproximadamente de manera anual). Esto debe ser conocido por la junta directiva y los socios. En los estatutos, deben estar previstos las funciones de cada rol de la junta directiva, los procesos para quejas y denuncias, los requisitos de permanencia y responsabilidades de los socios, las causales de salida del empadronamiento, el procedimiento de cambio de junta directiva, entre otros. Así mismo, es preciso que cada CA cuente con los documentos que serían exigidos por norma. Su debida actualización debe ser supervisada por los gobiernos locales.

Formación de las Juntas directivas	gobierno local	<p>Si bien los gobiernos locales han implementados sus planes de capacitación, existen ciertos vacíos en cuanto al seguimiento. Por ello, se requiere brindar parámetros más profundos y especializados en la materia del valor nutricional de acuerdo con los requerimientos de cada grupo etario. Así mismo, es preciso incorporar otras temáticas en torno a la mejora del uso y planificación de los recursos con los que cuentan los CA. Es importante, pues, que por lo menos las tesoreras de las juntas directivas accedan a mejores mecanismos de manejo de presupuesto y cuentas. Para ello, se propone que el gobierno local establezca convenios con los centros educación técnico-productiva (CETPRO) locales a fin de que las tesoreras de los distintos CA puedan acceder a educación concerniente al tema. Esto es posible, pues la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972 lo permite.</p>
	centros de atención	<p>A partir de las entrevistas realizadas a las juntas directivas de los CA en la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores, se ha evidenciado que ninguna de ellas Contaba con registros claros sobre ingresos y egresos económicos por la venta de raciones. En ese sentido, se requiere una mejor planificación económica del presupuesto y la ejecución de los recursos mediante metas claras anuales y multianuales. Para ello, es preciso ser parte de las capacitaciones y el monitoreo por parte de los gobiernos locales sobre el tema. Así mismo, las tesoreras deberían asistir a módulos y/o capacitaciones de los CETPRO de la zona.</p>
Supervisión a los CA	gobiernos locales	<p>Se ha evidenciado que la supervisión que realizan los gobiernos locales a los CA no es detallada. Por ejemplo, las observaciones se centran en la capacidad de volumen de las ollas en que se cocina o en si está cerrado o no el comedor. Las supervisiones, por tanto, deberían comprender una jornada completa en cada CA. De esta manera, se podría conocer la cantidad promedio de usuarios que llega por su ración y si estos son los que efectivamente están empadronados. Para ello, se podría hacer uso de una rúbrica que mínimamente considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA en funcionamiento • Cantidad de usuarios empadronados que han recogido sus raciones • Cantidad de raciones compradas • Raciones diferenciadas con precios diferenciados • Documentación actualizada de acuerdo con normativa • Limpieza e higiene • Almacenamiento adecuado de los insumos alimentarios • Asistencia a capacitaciones organizadas por el gobierno local <p>Aplicación de las sugerencias y recomendaciones a partir de las capacitaciones</p>
Participación de los socios	centros de atención	<p>La participación es la categoría de la variable <i>institucionalidad</i> que ha alcanzado el menor puntaje en los CA de la zona La Nueva</p>

		Rinconada en San Juan de Miraflores. Muchas veces, las presidentas de las juntas directivas entienden la participación de las socias como el recojo de raciones. Por ello, es preciso que programe las labores de todas las socias como requisito básico para la inscripción y permanencia en el padrón de usuarios. Así mismo, se debe contar con mecanismos de sanción específicos por el incumplimiento de las responsabilidades.
Elementos tangibles en los CA	centros de atención	Dentro de las dimensiones de <i>calidad del servicio</i> , se consideran los elementos tangibles, los cuales poseen los menores niveles de satisfacción por los usuarios. La evaluación ha incluido las cuestiones físicas, como instalaciones, la higiene en las cocineras, en los envases de las raciones, equipamiento, entre otros. Por ello, es importante que entre las metas (vinculadas al presupuesto y a la planificación económica) se incluya la mejora de estas deficiencias. Esto es relevante; pues, en las entrevistas, muchas de las presidentas de las juntas directivas mencionaron como meta realizar chocolatadas para los niños por Navidad.

5.3.2. Supuestos de la estrategia

- El MIDIS cuenta con el recurso humano calificado y disponible para la modificatoria de la normativa y la supervisión del cumplimiento de las disposiciones previstas.
- El gobierno local de San Juan de Miraflores asume una posición protagónica en la seguridad alimentaria a través de los comedores populares.
- Los CA tienen interés en mejorar su funcionamiento, y en adherirse a las disposiciones y mejoras establecidas.
- Existe interés en las comunidades a las que pertenecen los CA en participar más activamente en los procesos de mejora.
- Los tres niveles entienden la articulación y el trabajo conjunto como pieza clave para la mejora del funcionamiento de los CA.

5.3.3. Monitoreo y evaluación

El monitoreo de la estrategia es responsabilidad del MIDIS como ente rector de las políticas alimentarias por medio de su Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias (DPSC). Realizará el monitoreo de manera semestral, dado que la actualización de los padrones se realiza dos veces al año. Por otra parte, anualmente realizará la evaluación del cumplimiento de los indicadores propuestos.

5.3.4. Graduación

Tabla 17

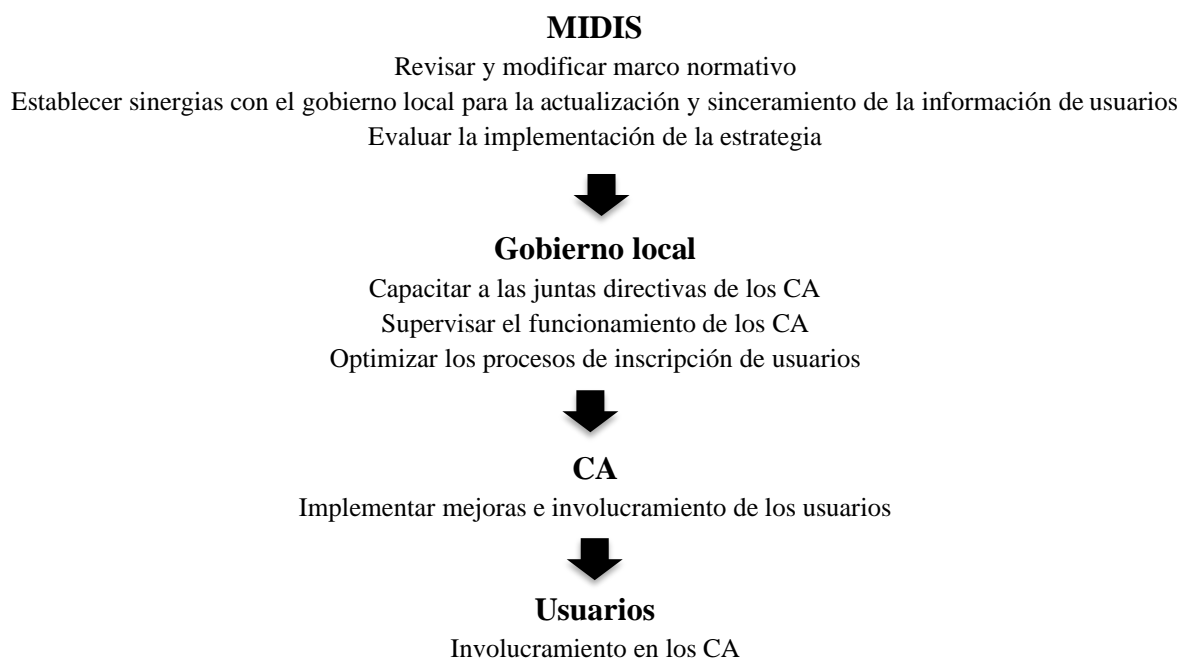
Graduación de la estrategia propuesta

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Revisión y modificatorias del marco normativo	x						
Actualización y sinceramiento de la información de los usuarios	x						
Implementación de mejoras en los CA		x	x	x	x	x	x
Monitoreo de la estrategia	x	x	x	x	x	x	x
Evaluación de la estrategia	x	x	x	x	x	x	x

5.3.5. Articulación

Figura 13

Flujograma de la estrategia de mejora de los CA



5.3.6. Indicadores de gestión

Respecto a los indicadores de monitoreo y seguimiento, se tendrán los siguientes indicadores semestrales:

- Porcentaje de usuarios empadronados que cumplen los requisitos de población objetivo
- Porcentaje de CA que ofrecen raciones diferenciadas de acuerdo con los requerimientos nutricionales de su población

- Porcentaje de usuarios que compran sus raciones alimentarias de acuerdo con sus requerimientos nutricionales

Finalmente, respecto al resultado final de la estrategia, se tendrá como indicadores de seguimiento los siguientes:

- Nivel de institucionalidad de los CA
- Nivel de calidad del servicio de los CA
- Nivel de calidad del producto de los CA

5.3.7. Viabilidad económica

De acuerdo con información brindada por la especialista en supervisión y monitoreo del PCA del MIDIS, el presupuesto histórico del PCA hasta el 2021 para el distrito de San Juan de Miraflores ha sido de s/ 2 961 589.04; el del 2022 fue de s/ 4 164 077.00 y el del 2023 fue de s/ 4 919 465.00. Así mismo, este importante incremento se produjo a pesar de la reducción de 230 en el número de usuarios para el 2022 respecto al 2019. En ese sentido, no se requiere un presupuesto adicional, dado que la estrategia no demanda la contratación de personal ni la creación de un programa gubernamental. Esta estrategia reposa sobre las responsabilidades de las entidades y del personal ya contratado en el marco de las funciones previstas en la normativa vigente.

CAPÍTULO VI

6.1. Conclusiones

Respecto al comportamiento de la variable *institucionalidad* de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores, se concluyen dos aspectos. En primer lugar, el nivel de institucionalidad en los CA evaluados es insuficiente. En segundo lugar, tras el análisis de la variable en sus categorías y dimensiones, se ha hallado que la categoría más baja es la *participación ciudadana*. Se trata de un hallazgo que no se condice con el fundamento mismo de los CA, pues estos fueron constituidos como centros comunitarios con gran participación, especialmente de mujeres. Por su parte, en la variable *calidad del servicio*, la dimensión más baja es la de *elementos tangibles*, es decir, todos aquellos elementos que se pueden ver o tocar (equipamiento, higiene, cantidad y calidad de las raciones, etc.). En sentido contrario, el máximo nivel encontrado en esta variable han sido las dimensiones de *seguridad* y de *empatía*, las que se relacionan con la confianza, la atención, el servicio y otros aspectos vinculados. Así mismo, es importante reconocer que las principales diferencias entre los CA con nivel bueno y bajo de institucionalidad son la rendición de cuentas frente a los socios, la documentación con la que cuenta el comedor popular, la participación de las socias en las decisiones, así como en el trabajo diario del comedor, entre otros aspectos.

En lo que respecta a la variable *calidad del servicio* de los 18 CA de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores, se han hallado dos conclusiones. Por un lado, la calidad del servicio para el total de usuarios de los CA alcanza el nivel *bueno*. Por otro lado, la calidad del servicio para cada dimensión comprendida en la variable posee un promedio de nivel *bueno* para cada una de las cinco dimensiones. No obstante, se evidencian ciertas diferencias entre cada dimensión. La dimensión con menor nivel es *elementos tangibles*; mientras que las que poseen un máximo nivel son las dimensiones de *seguridad* y de *empatía*.

La variable *calidad del producto* en los CA evaluados ha dado cuenta de grandes diferencias entre los comedores con mayores y menores niveles de institucionalidad. Se ha encontrado mayores puntajes en los elementos nutricionales de los comedores con mejores niveles de institucionalidad y menores brechas en lo que respecta a los requerimientos calóricos en estos mismos CA. En el marco del estudio de esta variable, se ha evidenciado la necesidad de diferenciar las raciones alimentarias de acuerdo con los grupos poblacionales comprendidos en los padrones de beneficiarios, y la necesidad de mejorar el control y supervisión de los CA por parte de los gobiernos locales.

En cuanto a la asociación entre la variable *institucionalidad* y *calidad del servicio*, se ha evidenciado que, a pesar de que la institucionalidad ha sido insuficiente, se ha hallado un nivel de calidad del servicio bueno. Es decir, a pesar de que en los comedores populares existan deficiencias en torno a su

funcionamiento —sobre todo en términos de participación de los socios, control y fiscalización—, los usuarios están fundamentalmente satisfechos con el servicio brindado. Esto evidencia que la satisfacción debe contar con otras variables explicativas no consideradas en la presente investigación y que son importantes. Dichas variables podrían estar vinculadas con el nivel de pertenencia y cercanía con estos CA, con el beneficio que proporcionan estos a la economía familiar por el ahorro en los almuerzos, y el liderazgo de las presidentas de los comedores populares, quienes cumplen un rol de representación frente a los usuarios.

Se concluye que en los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada en San Juan de Miraflores existe una débil asociación positiva entre la variable *institucionalidad* y *calidad del servicio*. Así mismo, se concluye que en los cuatro CA evaluados existe una asociación positiva fuerte entre el nivel de *institucionalidad* y la *calidad del producto* referido a los requerimientos calóricos. En ese sentido, se comprueba parcialmente la hipótesis planteada, pues esta postulaba la existencia de una asociación fuerte (no débil) entre dichas variables. Si bien estos resultados no son extrapolables a otras situaciones, sí proporcionan información relevante respecto de las principales deficiencias sobre la institucionalidad, la calidad del servicio y la calidad del producto en los CA evaluados. Así mismo, aporta información medular sobre la dinámica y funcionamiento de los comedores populares desde el punto de vista de los mismos usuarios y juntas directivas de las comunidades.

Finalmente, a partir de los cuestionarios aplicados en el análisis cuantitativo, así como de la información cualitativa complementaria, se evidencia la necesidad de potenciar una articulación entre los diferentes actores involucrados. Dicho trabajo implica abordar una estrategia desde distintas aristas que comprenden el marco normativo, el esclarecimiento de objetivos, el control y supervisión, así como el involucramiento de la participación de los usuarios y comunidades en el marco de la seguridad alimentaria.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda al MIDIS promover la investigación y la generación de información en las intervenciones vinculadas a la seguridad alimentaria, pues existe inversión presupuestal relevante que ha aumentado en el reciente periodo de crisis sanitaria.

Se recomienda al MIDIS, gobierno local y CA asumir un compromiso y una posición protagónica para la mejora del servicio y de la calidad de las raciones de los comedores populares en beneficio de los usuarios. Esto es necesario dado el actual contexto de incremento de la pobreza, especialmente urbana y en Lima, como consecuencia de la Covid-19 y de la inestabilidad política.

Se recomienda priorizar la focalización de la población beneficiaria, a fin de que las personas cumplan con el perfil previsto para esta modalidad dentro del PCA. Para ello, es preciso un trabajo coordinado que consta del empadronamiento por parte de los CA, del cruce de información en el SISFOH por los gobiernos locales, y de la incorporación de ajustes normativos necesarios y la supervisión de su cumplimiento por parte del MIDIS.

Se recomienda al MIDIS esclarecer los objetivos del programa e incorporar dentro de este replanteamiento la diferenciación en los requerimientos nutricionales de los grupos poblacionales empadronados. El monitoreo y cumplimiento de esto estará a cargo del gobierno local.

Se recomienda a los CA comprometerse con la mejora de las categorías institucionales, sobre todo en torno a la participación de los usuarios, y a la mejora de la infraestructura y equipamiento. Esto debido a una serie de deficiencias encontradas en el marco de la presente investigación. Así mismo, se recomienda a los CA adaptarse a las modificaciones y nuevas disposiciones previstas en la estrategia planteada.

6.3. Limitaciones de estudio

La presente investigación enmarca su análisis espacial en la zona de La Nueva Rinconada²³ del distrito limeño de San Juan de Miraflores. De los 35 distritos que conforman la provincia de Lima Metropolitana y que cuentan con comedores populares registrados en la base de datos del PCA, este distrito ocupa el séptimo lugar con 177 comedores. Sobre las limitaciones para el desarrollo de la investigación, estas son las siguientes:

Tabla 18

Limitaciones de estudio

Descripción de la limitación	Manejo de la limitación
La carencia de herramientas de medición del nivel de institucionalidad, validadas o aplicadas previamente en Perú y a nivel de CA podría restar solidez a la	Se ha recurrido a un cuestionario validado en estudios previos para las políticas sociales en México previa adecuación al contexto de los CA del área de estudio.

²³ La Nueva Rinconada ubicada en el área urbana de Pamplona Alta estuvo desértica, únicamente con algunas ocupaciones de chancherías hasta el año 1999, cuando se produjeron las primeras invasiones. En el 2018, TECHO-Perú realizó una encuesta, donde, entre otras carencias, encontró que sólo un 8.7% de los habitantes de LNR tiene acceso regular al servicio de agua potable a través de la red pública (Suárez y Guardia, 2018). Ello se traduce a un abastecimiento irregular con camiones cisterna y conexiones propias, vulnerando la salubridad e incrementando el costo del agua en aproximadamente veinte veces más. Estas situaciones han hecho que las OSB tengan un rol importante en el distrito y particularmente en la zona de LNR (entre ellas, 18 comedores populares), contando con gran participación y organización social. Por lo expuesto, se ha optado por aplicar la investigación en este escenario que comprende características de vulnerabilidad (pobreza, carencia de servicios básicos, etc.) y que, a su vez, mantiene una trayectoria importante de participación social.

herramienta a ser aplicada.

Dado el reducido tamaño de la población para el estudio de institucionalidad (18 CA), se dificulta realizar un muestreo aleatorio que permita generalizar.

El reducido tamaño de la población para el estudio de la calidad del producto (18 CA) y la limitación respecto a los recursos humanos disponibles dificultan la obtención de los valores nutricionales de todos los CA durante cinco días seguidos.

Dependencia de la información proporcionada por las presidentas y usuarios de los comedores populares de la zona La Nueva Rinconada, así como de sus voluntades de participar en la investigación.

Dependencia de la información proporcionada por parte de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, la cual puede no estar completa o actualizada. En esos casos, ello podría derivar en información y resultados sesgados.

Los cuestionarios utilizados para medir el nivel de institucionalidad y la calidad del servicio de los comedores pueden no ser adecuados a la particularidad de la población analizada.

El cuestionario para conocer la calidad del servicio debe aplicarse a una muestra aleatoria de usuarios de los CA; no obstante, existen ciertas limitaciones al respecto. Primero, existen limitaciones en recursos humanos (una sola investigadora). Segundo, los usuarios están en constante movimiento (algunos pueden mudarse, renunciar a ser usuario, no ser ubicable para la encuesta, entre otros). Tercero, en los padrones de los CA se encuentra la totalidad de la población usuaria, incluidos los menores de edad.

En la variable *calidad del producto* solo se evalúa desde una de las raciones del día (almuerzo). Esto quiere decir que los requerimientos nutricionales considerados en la investigación podrían estar suponiendo el cumplimiento de los requerimientos nutricionales en las otras raciones del día, sin que ello sea real.

Se ha optado por realizar la encuesta del nivel de institucionalidad a la totalidad de los CA del área de estudio (18 CA).

Se ha optado por evaluar las raciones en cuatro CA durante cinco días consecutivos (de lunes a viernes): dos de ellos con mayor nivel de institucionalidad y dos con el menor nivel. Estos resultados no son extrapolables a todos los CA, pero proporcionan información relevante.

La investigadora generará acercamiento con las presidentas de las juntas directivas a fin de obtener su permiso y apoyo para la obtención de información. Así mismo, para la veracidad de la información, el encuestador realizará repreguntas dentro del mismo cuestionario de institucionalidad a modo de sustento. Este encuestador grabará la entrevista para que sean interpretadas por la investigadora.

A fin de que el estudio se realice en función a los comedores populares y usuarios realmente existentes, la investigadora solicitará la información desde los mismos padrones de usuarios y se constatará al visitar los centros de atención incluidos en el estudio.

Los cuestionarios serán validados a través de entrevistas previas y la realización de un piloto en el que se aplicarán a la población analizada.

Primero, los cuestionarios serán aplicados por otras personas distintas a la investigadora, quienes serán capacitadas por ella. Segundo, la investigadora deberá conseguir apoyo de las juntas directivas de los CA previo a que el encuestador acuda a realizar las encuestas. Así mismo, la muestra aleatoria comprenderá a más personas de las que deben ser encuestadas a fin de prever los casos difíciles de encontrar. Tercero, antes de realizar la muestra, se filtrará la información de los menores de edad.

En la variable *calidad del producto* únicamente se evalúa y propone desde una de las raciones del día (almuerzo), dado que los comedores populares fundamentalmente intervienen en esta comida. Por ello, para efectos de la presente investigación, se supone el consumo de los elementos nutricionales adecuados en las otras raciones del día. Estos deberán ser abordados con otros programas e intervenciones estatales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, K. y Chirinos, J. (2018). Prevalencia de factores de riesgo para síndrome metabólico y sus componentes en usuarios de comedores populares en un distrito de Lima, Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 35(1), 39-45. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v35n1/a07v35n1.pdf>
- Alcázar, L. (2007). ¿Por qué no funcionan los programas alimentarios y nutricionales en el Perú? Riesgos y oportunidades para su reforma. En GRADE (Ed.), *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (185-234). GRADE.
- Alén, M. (2006). Comparación de escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termales. *Revista Galega de Economía*, 15(2), 1–19. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2060140.pdf>
- Ames, A. (2021). *Manual Teoría del cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto*. Pacífico: Escuela de Gestión Pública. [https://www.up.edu.pe/egp/programas-especializacion_copy\(1\)/SiteAssets/Lists/Observatorio/AllItems/Manual%20de%20Teor%C3%ADa%20del%20Cambio%20-%20EGP.pdf](https://www.up.edu.pe/egp/programas-especializacion_copy(1)/SiteAssets/Lists/Observatorio/AllItems/Manual%20de%20Teor%C3%ADa%20del%20Cambio%20-%20EGP.pdf)
- Angulo, N. (1999). *Organización social y empresa: Experiencias de las Centrales de Comedores Populares de El Agustino y Santa Anita*. SEA.
- Aramburú, C. y Rodríguez, M. (2011). *Políticas sociales y pobreza*. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Políticas%20sociales%20y%20pobreza.pdf>
- Arias, A. (2008). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. *Revista Gestión y Región*, (6), 31-64. <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/gestionyregion/article/download/927/913>
- Avila, K. y Castro, J. (2017). *Análisis, evaluación y propuesta para mejorar el abastecimiento de productos en los comedores populares de Lima Metropolitana: problemática sobre la programación y ejecución de las contrataciones destinadas a las compras de alimentos para la atención de los comedores populares del Programa de Complementación Alimentaria, período 2017-2019*. [Tesis de maestría, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4604/2/INV_PG_MGP_TE_Avila_Camacho_2017.pdf

- Blondet, C. y Montero, C. (1995). *Hoy: menú Popular. Los comedores en Lima*. UNICEF; Instituto de Estudios Peruanos.
- Blondet, C.; Montero, C.; Trivelli, C.; González, N.; Falco, I.; Caballero, V. y Yancari, J. (2004). *Cucharas en alto, del asistencialismo al desarrollo local: fortaleciendo la participación de las mujeres*. Instituto de Estudios Peruanos. <https://t.ly/urS5>
- Bobadilla, P. y Centurión, C. (2017). *La gerencia social en la práctica: análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/10/libro-gerencia-social-en-la-practica.pdf>
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Botsch, R. (11 de agosto de 2011). *Chapter 12. Significance and Measures of Association*. Recuperado el 18 de agosto de 2023. <http://polisci.usca.edu/apls301/Text/Chapter%2012.%20Significance%20and%20Measures%20of%20Association.htm>
- Centro Nacional de Alimentación y Nutrición. (2012). *Requerimientos de energía para la población peruana*. (Documento de trabajo). <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/depydan/lamejorreceta/Requerimiento%20de%20energ%C3%ADa%20para%20la%20poblaci%C3%B3n%20peruana.pdf>
- Chávez, I. (1997). ¿Ciudadanía o sobrevivencia? Tensión y posibilidad en las mujeres de sectores populares. En C. Balbi (Ed.), *Lima: aspiraciones, reconocimiento y ciudadanía en los noventa* (107-134). Pontificia Universidad Católica del Perú: Fondo Editorial.
- Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional. (2013). *Estrategia nacional de seguridad alimentaria y nutricional 2013-2021*. <https://goo.gl/yGF4cR>
- Contraloría General de la República. (2008). *Programas sociales en el Perú: elementos para una propuesta desde el control gubernamental*. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/18725BB8EE53C8360525784E006C6812/%24FILE/programas-sociales_1222469649%5B1%5D.pdf
- Correa, N. (2009). Programas de transferencias condicionadas: aportes para el debate público. *Revista de Investigación Economía y Sociedad*, (71), 74-80. <https://cies.org.pe/wp->

content/uploads/2016/07/32780290-programas-de-transferencias-condicionadas-aportes-para-el-debate-publico.pdf

Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://www.jstor.org/stable/1252296>

Decreto Supremo N.º 029-2007-PCM [Presidencia del Consejo de Ministros]. Aprueban el plan de reforma de programas sociales. 30 de marzo de 2007. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/248349/223691_file20181218-16260-sy79lv.pdf?v=1545172655

Del Valle, M. y Alfageme, A. (2009). *Análisis de focalización de la política social*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-12-2009.pdf>

Fornell, C. (2008). *El cliente satisfecho: estrategias cuantitativas y cualitativas para fidelizar al consumidor*. Ediciones Deusto.

Gajate, G. e Inurritegui, M. (2002). *El impacto de los programas alimentarios sobre el nivel de nutrición infantil: una aproximación a partir de la metodología del "Propensity Score Matching"*. GRADE. <https://t.ly/Z4Wl>

Gómez, A.; Pintado, Y. y García, A. (2021). *Evaluación de la gestión administrativa y su influencia en la calidad de servicio de los comedores populares de la Municipalidad Provincial de San Ignacio 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8313>

Henríquez, N. (1996). Las señoras dirigentes, experiencias de ciudadanía en barrios populares. En P. Ruiz-Bravo (Ed.), *Detrás de la puerta: hombres y mujeres en el Perú de hoy* (143-162). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Ibarra, L. y Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229-260. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72153-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72153-4)

- Iniciativa para el Fortalecimiento de la Institucionalidad de los Programas Sociales. (2014). *Informe de resultados 2013*. <https://www.undp.org/es/mexico/publications/informe-de-resultados-2013-ipro>
- Instituto Cuánto. (2006). *Evaluación de impacto del programa de comedores populares*. <https://www.ins.gob.pe/insvirtual/BiblioDig/MISC/COME/COMPOP05/IFComPop05.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Perú: estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018-2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2020/Pobreza2020.pdf
- Instituto Nacional de Salud. (s. f.). *Alimentación saludable: adultos de 15 a 59 años*. <https://alimentacionsaludable.ins.gob.pe/adultos/cantidades-por-dia>
- Lora, C. (1996). *Creciendo en dignidad: movimiento de comedores autogestionarios*. Instituto Bartolomé de las Casas; Centro de Estudios y Publicaciones.
- Maeshiro, N.; Liria, M. y Rosas, S. (2021). *Evaluación del aporte nutricional de los alumnos brindado por el comedor de un colegio de Lima Metropolitana, 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623837/Maeshiro_NK.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- March, J. y Olsen, J. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749. <https://doi.org/10.2307/1961840>
- Medina, M. y Medina, E. (2011). Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de servicios sociales comunitarios. *Zerbitzuan Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria (Revista de servicios sociales)*, (50), 85-100. Doi:10.5569/1134-7147.50.07

- Mellado, D.; Salas, A.; Velarde, S. y Tipismana, V. (2019). Análisis de la gestión administrativa del Programa de Complementación Alimentaria-PCA “Comedores”. [Tesis de maestría, Universidad Esan]. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1560/2019-MAGP_16-1_02_T.pdf
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2018). *Programa de Complementación Alimentaria PCA* [Diapositivas en PowerPoint]. <https://slideplayer.es/slide/14070970/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2023). *Consulta Mankachay Perú-Ollita Perú*. Recuperado el 19 de agosto de 2023 de https://sdv.midis.gob.pe/Sis_ConsultaOllaComun
- Monge, A.; Vásquez, E. y Winkelried, D. (2009). *¿Es el gasto público en programas sociales regresivo en el Perú?* Universidad del Pacífico; Consorcio de Investigación Económica y Social. <http://hdl.handle.net/11354/234>
- Murillo, C. y Meneses, M. (2011). *Los comedores populares en el distrito de Santiago de Surco*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3159/Murillo_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura; Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; Organización Mundial de la Salud; Programa Mundial de Alimentos y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2022). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo: adaptación de las políticas alimentarias y agrícolas para hacer las dietas saludables más asequibles*. (Versión resumida). <https://doi.org/10.4060/cc0640es>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 16(1), 12-37.
- Portilla, E. (2013). *Los comedores populares de Lima como espacios de negociación*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://t.ly/BcuR>
- Portocarrero, F. y Romero P. (2000). La caja negra o el proceso de formulación e implementación de políticas públicas: el caso del PRONAA. En F. Portocarrero (Ed.), *Políticas sociales en el Perú: nuevos aportes* (153-190). Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

- Raczynski, D. (1995). *Focalización de programas sociales: lecciones de la experiencia chilena*. En C. Pizarro, D. Raczynski y J. Vial (Eds.), *Políticas económicas y sociales en el Chile democrático* (217-255). CIEPLAN-UNICEF.
- Reyes, M.; Gómez-Sánchez, I. y Espinoza, C. (2017). *Tablas peruanas de composición de alimentos*. Ministerio de Salud; Instituto Nacional de Salud. <https://repositorio.ins.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14196/1034/tablas-peruanas-QR.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, M.; Cogco, A.; Islas, A.; Herrera, J.; Martínez, O.; Pérez, J.; Canales, A. y López, I. (2012). *Índice mexicano de satisfacción de los beneficiarios de los programas sociales implementados por la SEDESOL en México (IMSAB)*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. https://ri.iberomex.mx/bitstream/handle/iberomex/1336/OAMM_RepTec_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Székely, M. (2006). Midiendo el nivel de institucionalidad de la política social en América Latina. En R. Franco y M. Székely (Eds.), *Institucionalidad social en América Latina* (55-75). Comisión Europea para América Latina y el Caribe (CEPAL). <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=785693>.
- Vásquez, E. (2004). *Gasto social y niñez: las limitaciones de una gestión*. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Vásquez, E. (2008). *Gerencia estratégica de la inversión social*. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Vásquez, E. (2010a). *Propuesta de reforma de programas alimentario-nutricionales en Perú*. Programa Mundial de Alimentos.
- Vásquez, E. (2010b). Las políticas y programas sociales en el Perú (1999-2009): cuando las limitaciones institucionales afectan la eficacia y la percepción de la inversión social a favor de los pobres. En F. Portocarrero, E. Vásquez y G. Yamada (Eds.), *Políticas sociales en el Perú: nuevos desafíos* (273-340). Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú; Universidad del Pacífico; Instituto de Estudios Peruanos. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/267/PortocarreroFelipe2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velezmoro, L. (2017). *Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentas de los comedores populares del distrito de Chiclayo 2016*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3910/velezmoro_dl.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo N.º 1: Cuestionario adaptado de la variable de institucionalidad

Estimada señora:

Muchas gracias por su colaboración. Nos gustaría conocer mejor el funcionamiento de su comedor con fines únicamente académicos. Le agradecemos contestar las preguntas que vamos a leerle a continuación con un sí o no. En caso de responder que sí, le agradecemos brindar la información adicional solicitada.

¿Cuántos socios tiene su comedor?

- Antes de la pandemia:
- Durante el peor momento de la pandemia:
- Actualmente:

¿Qué platos sirve su comedor?

Plato	Marca con X
Sopa o entrada	
Segundo	
Refresco	
Postre	

I. Reglas de operación

Reglas de operación

1. Le voy a leer unos documentos con los que podría contar su comedor. En caso sí cuente con el documento, por favor responda lo siguiente:

Documento	Sí/No	¿Lo ha leído?	¿Cada cuánto tiempo lo revisan/actualizan?	Recurre a este documento cuando haya un problema
Estatuto				
Libro de actas				
Reglamento				
Cuaderno de ingresos y gastos		(No aplica)		
Cuaderno de almacén o de recojo de víveres		(No aplica)		
Cuaderno de menús		(No aplica)		

Otro: _____

Criterios para la inscripción y selección de los beneficiarios

2. Si cuando van a actualizar su padrón todavía no se ha llegado al tope, ¿su comedor inscribe en el padrón a cualquier persona que lo solicita?
En caso que NO: ¿Cómo se decide quién será socio y quién no? ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir para ser socios?
3. Si un socio solicita ser caso social, ¿su comedor siempre acepta su solicitud?
En caso que NO: ¿Qué requisitos debe cumplir un socio para ser caso social? ¿Cómo comprueban que se cumplan esos requisitos? ¿Quiénes deciden quién será caso social? ¿Siempre es el socio quien lo solicita o algunas veces el comedor ha buscado al socio para proponerle ser caso social?
4. Si un socio recoge su comida con regularidad, ¿permanece en el padrón hasta que decida retirarse?
En caso que NO: ¿Existen causales de retiro de un socio del padrón? ¿El comedor cuenta con instrucciones para la salida de los socios? ¿Existe un periodo máximo para permanecer en el padrón?
5. El caso social, ¿sigue recibiendo el menú gratuito hasta que informe al comedor que ya puede pagar por su menú?
En caso que NO: ¿Quién decide cuándo un caso social deja de recibir el menú gratuito? ¿Cuáles son las causas por las que el caso social deja de recibir el menú gratuito?

Corresponsabilidad con los beneficiarios

6. ¿Los socios tienen responsabilidades en el comedor, como cocinar, comprar, limpiar u otra tarea?
En caso que SÍ: ¿Cómo se decide cuáles son estas responsabilidades? ¿Cuáles son las sanciones por incumplimiento? ¿Está escrito en algún documento? ¿Cómo se comunica a los nuevos socios que van a tener que cumplir con ciertas responsabilidades?

Mecanismos de coordinación interinstitucional

7. Dígame usted con qué organizaciones o instituciones de las siguientes coordina su comedor:

Organización / institución	SÍ/NO/NO SABE	¿Cómo coordina y cada cuánto tiempo?
Comité de Gestión Local		
Municipalidad de San Juan de Miraflores		
Asociaciones de comedores populares / Organizaciones Sociales de Base (OSB)		
Junta directiva de la comunidad		
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)		
Banco de alimentos		
Parroquias		
Otras		

II. Transparencia y rendición de cuentas

Padrón de beneficiarios

8. ¿Su comedor ha presentado su padrón de beneficiarios para el año 2022 a la Municipalidad?
9. Antes de que actualice su padrón, ¿su comedor realiza una convocatoria abierta para inscribir nuevos socios?
En caso que SÍ: ¿Cómo es esta convocatoria?

10. ¿Su comedor cuenta con fechas fijas para actualizar su padrón y presentarlo a la Municipalidad?
En caso que SÍ: ¿Cuántas veces al año? ¿En qué meses?

Padrón de beneficiarios público

11. ¿Su padrón de beneficiarios está disponible y es visible para los habitantes de la comunidad o los socios del comedor?
En caso que SÍ: ¿Cómo la persona interesada puede solicitar verlo?

Comunidad	
Socios del comedor	

Información disponible

12. ¿El comedor informa regularmente a los socios sobre los cambios, novedades y situación del comedor?
En caso que SÍ: ¿Qué temas son los que informa? ¿Cada cuánto tiempo informa? ¿Por qué medios informa (ya sea por escrito o de manera verbal)?

Informe público de presupuesto, donaciones e ingresos

13. Cada año o cada cambio de Junta Directiva, ¿su comedor presenta un presupuesto a los socios y les informa cómo se va a utilizar ese dinero?
En caso que SÍ: ¿Cada cuánto tiempo informa? ¿Cuándo ha sido la última? En la última presentación, ¿qué se propuso que se haría con ese dinero?
14. ¿Su comedor informa a los socios sobre las donaciones o ingresos monetarios y no monetarios?
En caso que SÍ: ¿Por qué medio lo informa (ya sea reunión presencial, Whatsapp u otro)? ¿Cada cuánto tiempo informa?

Informe público sobre ejercicio del gasto

15. ¿Su comedor informa a los socios sobre los gastos que realiza?
En caso que SÍ: ¿Por qué medio lo informa (ya sea reunión presencial, Whatsapp u otro)? ¿cada cuánto tiempo informa? ¿Utiliza comprobantes (ya sea facturas, boletas, recibos u otro) para informar?

Informe público anual de resultados

16. ¿Su comedor presenta un balance anual a los socios o a la comunidad sobre cómo le ha ido durante el año?

Socios del comedor	
Comunidad	

En caso que SÍ: ¿Qué información se presenta? ¿Por qué medio los convoca? ¿Está presente la mayoría de socios o de la comunidad?

Transparencia de información

17. ¿Su comedor tiene claros los pasos que una persona debe seguir si quiere solicitar información sobre su funcionamiento?
En caso que SÍ: ¿Cuáles son esos pasos? ¿Están por escrito en el libro de actas o en algún documento? ¿Hay una persona encargada de dar respuesta? ¿Tienen un plazo para dar respuesta? ¿Sobre qué temas se han dado estas solicitudes de información?

III. Control y fiscalización

Objetivos y metas establecidos

18. ¿Su comedor tiene sus objetivos y/o las metas que quiere alcanzar por escrito?

En caso que SÍ: *¿Lo hacen anualmente o cada vez que cambia la junta directiva? ¿Cuándo ha sido la última vez que lo han hecho? ¿Me puede mencionar un par de objetivos o metas que tenga su comedor para este año?*

Mecanismos para la presentación de quejas o denuncias

19. *¿Su comedor tiene claros los pasos que una persona debe seguir si quiere presentar una queja o denuncia sobre su funcionamiento o sobre la actuación de una persona del comedor?*

En caso que SÍ: *¿Cuáles son esos pasos? ¿Están por escrito en el libro de actas o en algún documento? ¿Sobre qué temas se han presentado estas quejas o denuncias? Cuando ha ocurrido, ¿los responsables han sido sancionados?*

Difusión de mecanismos de presentación de quejas o denuncias

20. *¿Su comedor informa a los socios sobre cómo pueden presentar quejas o denuncias?*

En caso que SÍ: *¿Por qué medio lo informan? ¿Cada cuánto tiempo les informan? ¿Cuándo ha sido la última vez que les han informado sobre esto?*

Conocimiento de la Junta Directiva sobre posibles denuncias y sanciones

21. *¿La Junta Directiva está informada sobre las posibles denuncias y sanciones por malos manejos en el comedor?*

En caso que SÍ: *¿Cuáles son estas posibles sanciones y por qué causas? ¿Cómo se han informado de estos riesgos?*

Evaluaciones al Centro de Atención

22. *¿El comedor realiza alguna evaluación sobre su funcionamiento?*

En caso que SÍ: *¿Estas evaluaciones están por escrito en algún documento? ¿Estas evaluaciones ayudan a decidir qué mejoras realizar? ¿Cada cuánto tiempo hacen las evaluaciones? ¿Quién las hace?*

23. *¿El comedor es supervisado regularmente por la Municipalidad?*

En caso que SÍ: *¿Cada cuánto tiempo lo hace? ¿Cómo son estas visitas? ¿Cuáles son las principales observaciones que le han hecho?*

IV. Participación ciudadana

Mecanismos de participación ciudadana en la formulación

24. *¿Los socios pueden participar en la actualización del estatuto u otro documento del comedor?*

En caso que SÍ: *¿Cómo pueden participar? ¿Está eso escrito en algún documento? ¿Tendrá un ejemplo en el que hayan participado?*

Mecanismos de participación ciudadana en la ejecución

25. *¿Pueden los socios participar en la toma de decisiones del comedor? (Por ejemplo, en qué hacer con el dinero del comedor, las sanciones, qué se va a cocinar, etc.)*

En caso que SÍ: *¿La forma en la que pueden participar está escrita en algún documento? ¿Qué tanta participación hay? ¿En qué participan más los socios?*

26. *¿Deben los socios participar en el día a día del comedor, aparte de recoger su comida? (Limpiar, cocinar, lavar, comprar, etc.)*

En caso que SÍ: *¿Cuáles son las tareas que deben hacer? ¿Estas tareas están escritas en algún documento? ¿Hay alguna sanción si es que no cumplen con estas tareas? ¿Qué tanta participación hay?*

Mecanismos de participación ciudadana en la evaluación

27. *Si el comedor hace evaluaciones de su funcionamiento (acerca de si ha ido bien o mal, y qué mejoras hacer), ¿las opiniones de los socios son tomadas en cuenta en estas evaluaciones?*

En caso que SÍ: *¿De qué manera toman en cuenta esas opiniones? ¿Cómo los socios dan esas opiniones (por escrito o verbalmente)? ¿Me puede dar algún ejemplo de la participación de algún socio?*

Anexo N.º 2. Cuestionario adaptado de la variable de calidad del servicio

Estimado(a) señor(a):

Muchas gracias por su colaboración. Para proponer mejoras para usted y su familia, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad de servicio que le brinda este comedor popular. Cada pregunta se responde con un número del 1 al 4, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 4 es totalmente de acuerdo. Yo le entregaré una ficha donde figura ese detalle. Luego, le leeré cada una de las preguntas y usted me contestará con un número del 1 al 5 según lo que usted considere. La información que usted me brinde es anónima y confidencial, y será utilizada únicamente para fines académicos.

Comedor popular:

Edad: Sexo: Hombre () Mujer ()

Tiempo de asistencia al comedor:

Frecuencia con la que recibe su menú:

Diariamente (), 2 a 4 veces a la semana (), 1 vez a la semana (), No todas las semanas ()

Número de raciones que lleva normalmente:

Tipo de usuario: Caso social () Socio ()

Nivel de acuerdo

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	Pregunta	1 - 4
Dimensión de elementos tangibles		
1	El equipamiento del comedor (sillas, utensilios mesas, cocina, refrigeradora, etc.) está en buen estado	
2	El local donde funciona el comedor se ve bonito, ordenado y limpio (fachada, piso, pintura, etc.)	
3	Las cocineras usan implementos de higiene (redcillas para el cabello, mandil, mascarilla, etc.)	
4	El menú se le entrega de manera higiénica (ya sea en su táper, olla o en otro envase)	
5	La información de los carteles, folletos, mural y otros materiales del comedor son entendibles	
6	La cantidad de comida que le sirven en su menú es la adecuada	
7	La comida de su menú es rica, variada y nutritiva	
Dimensión de fiabilidad		
8	Cuando en el comedor prometen hacer algo, lo hacen en el tiempo previsto	
9	Cuando usted tiene un problema en el comedor, muestran sincero interés en solucionarlo	
10	Usted confía en el servicio del comedor	
11	El comedor entrega su menú a la hora que debe	

12	La información sobre precio, horario y contenido del menú que le da el comedor es precisa	
13	Usted confía que el comedor hace buen uso de los recursos, ya sea donaciones o recursos propios	
14	Usted confía que las cuentas que rinde el comedor son exactas	
Dimensión de capacidad de respuesta		
15	El comedor informa cuándo no habrá atención y el porqué	
16	Las cocineras le entregan su menú de manera rápida	
17	Las cocineras siempre están dispuestas a ayudarlo(a)	
18	Las cocineras suelen estar desocupadas para atender sus preguntas y/o solicitudes	
Dimensión de seguridad		
19	Las cocineras le inspiran confianza	
20	Las cocineras son siempre amables con usted	
21	Las cocineras tienen siempre información suficiente para responder a sus preguntas	
22	En el comedor cocinan todos los días que le corresponde (5 o 6 veces a la semana)	
23	Se siente seguro con el buen estado de los alimentos que le brinda el comedor	
Dimensión de empatía		
24	Las cocineras lo atienden de manera personalizada	
25	El comedor se preocupa por atenderlo según sus necesidades	
26	El horario de recojo del menú es adecuado para usted	
27	El precio del menú es adecuado para usted	
28	El comedor se preocupa por mejorar sus instalaciones y su servicio alimentario	

Anexo N.º 3. Muestra para la variable de calidad del servicio

CA 1		
N.º	N.º beneficiario	Fecha de nacimiento
1	32	30/8/1954
2	4	29/7/2003
3	8	8/5/1968
4	3	2/8/1965
5	19	29/3/1947
6	30	19/10/1972
7	56	21/1/1987
8	46	6/11/1969
9	28	30/6/1973
10	43	4/5/1966
11	47	24/3/2004
12	5	28/1/1967
13	15	6/6/2003
14	54	11/3/1992

CA 2		
N	N.º beneficiario	Fecha de nacimiento
1	18	4/11/1983
2	52	28/3/1981
3	16	7/10/1967
4	14	14/8/1990
5	26	31/5/1990
6	41	14/7/1981
7	7	18/5/1990
8	25	7/4/1947
9	39	20/10/1974
10	47	7/1/1976
11	19	29/7/1962
12	33	26/8/1997
13	42	3/6/1993
14	32	14/12/1974

CA 3		
N	N.º beneficiario	Fecha de nacimiento
1	1	24/4/2002
2	3	16/6/2000
3	6	26/11/1989
4	7	18/2/1987
5	14	17/7/1977
6	16	9/1/1976
7	19	26/8/1975
8	23	25/10/1994
9	26	8/8/1964
10	27	29/4/1986
11	28	23/4/1982
12	33	31/12/1987
13	36	15/9/1979
14	37	18/8/1987

CA 4		
	N.º beneficiario	Fecha de nacimiento
1	49	5/12/1976
2	36	13/1/1990
3	66	8/7/1991
4	3	23/3/1987
5	6	23/9/1989
6	7	15/12/1983
7	71	4/3/1997
8	2	19/11/1993
9	43	17/4/1991
10	1	12/10/1978
11	62	3/6/1970
12	25	21/8/1977
13	75	21/10/1948
14	20	3/11/1981
15	19	7/8/1977

CA 5

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	3	7/4/2000
2	26	1/1/1960
3	10	2/11/1989
4	6	8/7/1947
5	12	6/5/2004
6	14	20/10/1982
7	23	19/3/1973
8	4	30/11/1988
9	7	7/11/1995
10	18	3/5/2004
11	27	29/9/1959
12	9	29/4/2002

CA 6

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	51	12/8/1980
2	18	26/7/1975
3	53	2/3/1985
4	27	27/3/2003
5	54	18/4/1946
6	34	29/10/1971
7	50	5/5/2003
8	32	10/11/1971
9	38	7/7/1977
10	11	½/2004
11	20	3/7/2001
12	24	15/6/1999
13	39	13/1/1959
14	36	15/5/2002

CA 7

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	7	30/8/1993
2	19	9/12/1984
3	24	9/12/1950
4	26	1/11/1985
5	31	3/12/1981
6	34	22/8/1988
7	35	4/5/1955
8	38	20/7/1972
9	40	23/12/2001
10	42	10/5/1985
11	43	8/3/1985
12	44	24/5/1987
13	61	14/3/1982
14	62	4/9/1974
15	69	27/12/2001

CA 8

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	29	13/3/1999
2	26	22/9/1999
3	32	9/1/1967
4	25	15/11/1972
5	5	10/3/2004
6	11	20/7/1961
7	17	29/11/1973
8	1	26/11/1979
9	58	29/9/1976
10	41	6/3/1970
11	44	22/3/2003
12	40	8/11/1984
13	18	31/3/2004
14	52	20/1/1979

CA 9

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	25	16/1/1992
2	42	1/3/1979
3	19	7/5/1985
4	17	4/2/1993
5	38	1/6/2002
6	21	7/9/1960
7	28	26/7/1999
8	40	9/11/1974
9	2	14/1/1974
10	16	24/9/1960
11	41	28/12/2000
12	37	28/9/1982
13	12	27/4/1988
14	15	25/6/1980

CA 10

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	6	3/11/1996
2	35	9/9/1999
3	8	10/5/1981
4	51	12/10/1980
5	15	10/12/1999
6	21	10/6/1984
7	34	8/12/1951
8	32	¼/1974
9	22	4/8/1982
10	44	26/9/1967
11	18	10/10/1976
12	26	1/6/1981
13	37	22/4/1996
14	31	10/11/1967

CA 11

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	43	9/7/1974
2	48	29/12/1985
3	27	18/12/2001
4	24	30/8/1976
5	28	8/3/1997
6	23	30/11/1948
7	50	30/3/1980
8	30	14/7/1991
9	46	25/1/1978
10	34	8/12/1969
11	7	20/3/1991
12	45	5/5/1991
13	9	24/6/1996
14	52	12/8/1978

CA 12

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	15	23/6/1998
2	16	2/2/2002
3	17	16/5/1978
4	10	19/6/1992
5	14	21/1/1985
6	8	12/8/2004
7	28	12/11/2002
8	24	1/7/1992
9	20	4/9/1988
10	9	3/5/1977
11	12	25/3/2001
12	22	13/6/2003

CA 13

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	6	8/10/1983
2	47	24/7/1987
3	31	19/3/1954
4	9	5/9/1996
5	19	3/6/1980
6	17	28/2/1980
7	25	21/1/1997
8	42	29/1/2004
9	13	22/10/1978
10	28	12/5/1995
11	40	7/2/1976
12	51	31/12/1981
13	3	13/9/1998
14	35	8/3/1982

CA 14

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	3	21/9/1991
2	4	25/5/1984
3	5	5/1/1990
4	8	9/5/1989
5	12	8/2/1985
6	13	17/10/1963
7	14	29/4/1984
8	17	14/7/2002
9	18	6/4/1977
10	19	22/11/1984
11	20	3/10/1981
12	22	21/9/2004

CA 15

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	7	30/9/1987
2	24	6/9/1980
3	30	26/1/1950
4	32	19/1/1972
5	31	18/8/1973
6	1	22/7/1974
7	6	17/1/1984
8	5	18/2/2001
9	17	28/9/1950
10	13	25/8/1971
11	36	2/2/1976
12	12	17/2/1971
13	25	18/11/1950
14	16	13/11/1999

CA 16

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	26	8/3/1990
2	14	5/12/1976
3	29	7/10/2000
4	39	3/1/1985
5	42	30/7/1969
6	37	6/12/1972
7	8	29/2/1964
8	3	22/2/1993
9	5	28/4/1967
10	28	22/8/2002
11	4	12/9/1977
12	1	31/5/2001
13	23	30/9/1982
14	18	9/10/1986

CA 17

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	11	18/5/1999
2	12	13/2/1961
3	16	17/5/2001
4	18	7/11/1974
5	26	2/3/1984
6	30	15/11/1965
7	34	13/8/1994
8	39	22/3/1956
9	40	4/1/1972
10	41	19/6/1990
11	43	2/3/1991
12	44	15/4/2002
13	45	30/10/1976
14	47	12/7/2003

CA 18

	N° beneficiario	Fecha de nacimiento
1	33	23/8/1990
2	4	23/5/1993
3	9	10/3/1974
4	23	28/2/1988
5	12	3/8/1973
6	14	13/8/1977
7	13	8/2/1988
8	39	25/1/1983
9	5	19/4/1972
10	3	13/9/1998
11	35	15/4/1945
12	30	12/5/1995
13	18	31/5/1994
14	37	10/4/1980

Anexo N.º 4. Criterios de puntuación de la variable de institucionalidad

Pregunta	SÍ	NO	Observaciones
1	1	0	1 si contesta satisfactoriamente sobre la información de cuatro a más documentos
2	0	1	1 si contesta satisfactoriamente las dos repreguntas
3	0	1	1 si contesta satisfactoriamente las tres repreguntas
4	0	1	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas
5	0	1	1 si contesta satisfactoriamente las dos repreguntas
6	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las tres primeras repreguntas
7	1	0	1 si contesta satisfactoriamente tres de las cuatro primeras opciones y si especifica ambas condiciones: procedimiento y regularidad
8	1	0	-
9	1	0	1 si contesta satisfactoriamente la repregunta
10	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos repreguntas
11	1	0	1 si contesta satisfactoriamente la repregunta en la opción de los socios del comedor
12	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las tres repreguntas
13	1	0	1 si contesta satisfactoriamente la primera y la tercera repregunta
14	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos repreguntas
15	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas
16	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas en la opción de los socios del comedor
17	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las cuatro primeras repreguntas
18	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las tres repreguntas
19	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas
20	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas
21	1	0	1 si contesta satisfactoriamente la primera repregunta
22	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las tres primeras repreguntas
23	1	0	-
24	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas
25	1	0	1 si contesta satisfactoriamente la primera repregunta
26	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las tres primeras repreguntas
27	1	0	1 si contesta satisfactoriamente las dos primeras repreguntas

Anexo N.º 5. Entrevista cualitativa para el nivel de institucionalidad

1. ¿Con qué recursos se mantiene su comedor?

Recursos	Antes de la pandemia	Durante el peor momento de la pandemia	Actualmente
Municipalidad víveres			
Municipalidad (subsidio económico)			
Banco de alimentos			
MIDIS			
Parroquia			
Donaciones de organizaciones o empresas			
Donaciones de personas			
Socios (compra de menú)			

2. Sobre la sostenibilidad de su comedor:

Ítem	Antes de la pandemia	Durante el peor momento de la pandemia	Actualmente
¿Cuánto cuesta el menú?			
¿Cuántos socios en promedio recogen su menú diariamente?			
¿Cuántos casos sociales tienen?			
¿Cuánto gastan en compras semanalmente?			
¿Qué otros gastos tienen y cuánto gastan semanalmente? (gas, agua, electricidad, mantenimiento del local, movilidades, etc.)			

- En caso haya variación entre el precio del menú previo a la pandemia y durante la pandemia ¿cómo decidieron bajar o subir el precio?
- ¿Cuál es la retribución para las cocineras? (pago económico, # menús, etc.) ¿Así lo dice algún documento como el libro de actas o cualquier otro documento o cómo así surge esta regla?
- ¿Desde cuándo está su junta directiva? ¿cada cuánto tiempo se renueva?
- ¿Usted qué cargo tiene y desde cuándo lo ocupa? ¿Ha ocupado otros cargos antes?
- Detalle las funciones que le corresponden como _____
- ¿Puede describir brevemente cómo es la rutina de su comedor desde que entran a cocinar y hasta que terminan su jornada? (horarios, dinámica, etc.)
- ¿Cómo programan qué van a cocinar? ¿Semanal o diariamente? ¿Quién decide?

Ponga en orden de prioridad del 1 al 4, donde 1 es lo que influye más en la decisión y 4 lo que influye menos:

N°	Criterio
	Valor nutricional
	Lo que está más barato / lo que haya de donación
	Variedad
	Lo que les gusta o piden los socios

10. ¿Tienen algún convenio con mercados para que donen o vendan a menor precio ciertos insumos?
11. ¿Le gustaría ampliar el número de raciones que le da la Municipalidad?
12. En su opinión, ¿las ollas comunes son competencia o son centros complementarios a los comedores populares?

Anexo N°. 6. Entrevista a los responsables del PCA

Entrevista a responsable de la DPSC del MIDIS

Nombre completo: _____

DNI: _____

Cargo: _____

1. ¿Desde cuándo ocupa este cargo?
2. ¿Anteriormente ha ocupado otros cargos en el Estado?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos de los comedores populares?
4. En relación a los objetivos señalados; ¿Cuáles considera que son los mayores problemas en torno al PCA – modalidad comedores?
5. ¿De qué manera se mide el cumplimiento de dichos objetivos (los mencionados en la pregunta N°3)?
6. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas en torno al PCA – modalidad comedores?
7. ¿Cómo se justificó la desarticulación del PRONAA? ¿Considera que dichos problemas se han solucionado con el PCA?
8. ¿Cuáles son los principales cambios y ajustes que se han implementado a lo largo de los años en torno al PCA – modalidad comedores?
9. ¿Qué normativa considera que es necesario ajustar para el mejor desarrollo de la institucionalidad de los comedores populares?
10. ¿Quién(es) y cómo se supervisan los centros de atención?
11. Adicionalmente a la normativa ¿cuáles son los ajustes que se deben hacer en torno al programa?
12. De acuerdo a la Directiva N° 023-2004-MIMDES, los usuarios del PCA deben pertenecer a la población en situación de pobreza, pobreza extrema y en riesgo moral y de salud. En ese sentido, ¿se realiza algún cruce de los padrones de usuarios con el SISFOH? – Explicar.
13. ¿Por qué el programa de comedores populares no ha sido incorporado a la Estrategia Nacional para el Desarrollo y la Inclusión Social “Incluir para Crecer”? ¿cuál es su opinión al respecto?
14. Dentro de las responsabilidades del MIDIS en torno al PCA, se encuentra la capacitación a los gobiernos locales en la materia. ¿Esto se realiza? ¿de qué manera?
15. ¿A qué se debe que no haya variado el número de comedores populares en el distrito de San Juan de Miraflores desde el 2019 y que entre el 2019 y 2020 haya disminuido en 230 usuarios?
16. ¿Cuál es la normativa que regula que los comedores populares no estén a 500 metros o menos de distancia entre sí? ¿de qué manera supervisan que así sea?
17. ¿Por qué se crearon ollas comunes alrededor de los comedores y no se supervisó que se mantengan alejadas a más 500 metros?
18. ¿Cuál cree usted que es el rol de las ollas comunes y cuál es su relación con los comedores populares?
19. ¿Por qué usted considera que la mayoría de directivas de los comedores han tenido opinión desfavorable de las ollas comunes? ¿considera que desde el MIDIS se pudo actuar distinto para mejorar dicha relación?
20. ¿Desde el MIDIS cuentan con un plan de mejora en beneficio de los comedores populares?
21. ¿Se conoce el valor nutricional de las raciones entregadas a los usuarios? ¿esta cumple con los estándares requeridos? ¿cuáles son estos estándares? ¿cómo se verifican estos?
22. ¿Cómo es la rendición de los comedores populares que reciben subsidios? ¿Hace cuánto tiempo se han actualizado estos montos y cómo se actualizan?
23. ¿Usted cree que los usuarios estén satisfechos con el servicio de los comedores populares? ¿conoce cuáles son sus principales demandas?
24. El supervisor del área de Programas Sociales de la Municipalidad de San Juan de Miraflores indicó que por acuerdo del Comité de Gestión solo se dispone la compra de insumos alimentarios nueve meses al año ¿esto está permitido?
25. ¿Cuáles son los documentos que deberían tener los comedores populares para su funcionamiento (libro de menús, libro de almacén, etc.)? ¿Esto está normado?
26. ¿Le gustaría comentar algo más sobre el programa de comedores populares? ¿cuáles son sus perspectivas futuras?

Entrevista al Subgerente del Programa de Vaso de Leche y Programas Sociales y del Supervisor de los comedores populares de La Nueva Rinconada de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

1. ¿Desde cuándo ocupa este cargo?
2. ¿Ha ocupado otros cargos en el Estado anteriormente?
3. ¿Cuáles considera que son los mayores problemas en torno al PCA – modalidad comedores?
4. ¿Qué normativa considera que es necesario ajustar para el mejor desarrollo de la institucionalidad del programa?

5. Adicionalmente a la normativa ¿cuáles son los ajustes que se deben hacer en torno al programa?
6. ¿Cuáles son los objetivos principales del programa? ¿cómo conoce dichos objetivos?
7. ¿Qué últimos cambios o ajustes ha habido en torno al programa?
8. ¿Cuáles cree que son los principales problemas en los comedores en La Nueva Rinconada?
9. ¿Cree que los usuarios de los comedores están satisfechos con el servicio?
10. ¿Cuál cree usted que es el rol de las ollas comunes y cuál es su relación con los comedores populares? ¿Cómo se puede mejorar?
11. Si como mínimo los comedores pueden estar a 500 metros entre sí, ¿cómo se han podido implementar ollas comunes con menor distancia?
12. ¿Por qué usted considera que la mayoría de directivas de los comedores han tenido opinión desfavorable de las ollas comunes?
13. ¿Qué plan tienen desde la municipalidad para mejorar el funcionamiento de los comedores populares en el distrito?
14. ¿Qué opina usted de los trasposos de comedores populares?
15. ¿Cómo se asigna el número de usuarios de cada comedor popular? ¿Hace cuánto se ha ajustado?
16. ¿A qué se debe la falta de abastecimiento de los víveres cada cierto tiempo en los gobiernos locales?
17. ¿Cuántos comedores tienen bonos de FISE?
18. ¿Cuáles son las principales quejas que reciben por parte de los usuarios de los comedores populares de La Nueva Rinconada?
19. ¿Cuáles son los principales aciertos y problemas en la Municipalidad en torno a su gestión frente a los comedores populares?
20. ¿Con qué documentos como mínimo deberían contar los comedores populares?
21. ¿Durante la pandemia se dejó de repartir los víveres? ¿Por cuánto tiempo? ¿Debido a qué se paró?
22. ¿Cuáles son las diferencias en el funcionamiento entre los comedores con subsidio y los que no tienen subsidio?
23. ¿Qué tan relevante cree usted que es el valor nutricional en la programación de menús en los comedores?
24. ¿Cuáles cree usted que son los principales avances de los comedores a lo largo de los años?
25. Tengo entendido que se está otorgando agua por cisterna a las casas y comedores de La Nueva Rinconada ¿Qué entidad decidió esto? ¿quién lo financia?
26. ¿Cuál cree usted que es el mayor impacto de los comedores?
27. ¿Cuáles son las mejoras que debe haber desde el ministerio para mejorar el funcionamiento de los comedores?

Anexo N.º 7. Constitución de las raciones para la variable de calidad del producto

Día	Elemento	CA 8	CA 12	CA 7	CA 18
Lunes	Energía	796.86	555.86	683.55	783.52
	Proteína	26.01	25.30	22.45	29.87
	Grasa	22.49	1.53	22.54	25.88
	Carbohidratos	127.43	137.23	107.56	133.85
	Hierro	2.81	1.45	2.75	1.58
	Retinol	251.54	0.05	299.04	6.24
Martes	Energía	855.38	719.90	809.21	732.74
	Proteína	29.91	19.68	29.35	22.10
	Grasa	26.31	22.85	26.58	22.93
	Carbohidratos	109.08	109.01	114.61	107.81
	Hierro	3.25	0.71	2.88	0.28
	Retinol	1514.16	0.59	1261.12	1.01
Miércoles	Energía	844.50	715.55	712.70	460.02
	Proteína	30.43	20.58	15.02	13.45
	Grasa	26.31	22.23	25.97	21.06
	Carbohidratos	136.03	108.26	108.58	58.31
	Hierro	1.15	0.34	0.18	0.12
	Retinol	6.26	0.25	17.25	0.85
Jueves	Energía	828.30	621.25	1048.33	667.15
	Proteína	29.46	17.88	31.01	24.83
	Grasa	25.70	22.27	28.87	22.69
	Carbohidratos	123.94	87.78	129.87	92.26
	Hierro	2.30	0.24	1.38	0.67
	Retinol	946.10	0.29	80.62	1.83
Viernes	Energía	759.77	792.05	696.50	743.95
	Proteína	22.60	17.10	17.42	23.00
	Grasa	21.75	26.50	27.56	22.22
	Carbohidratos	120.23	131.82	99.73	116.20
	Hierro	0.21	0.37	0.71	0.61
	Retinol	0.89	17.41	15.59	1.12

Anexo N.º 8. Entrevista para la pre-validación de la variable de institucionalidad

Estimada (nombre): _____

Le agradezco por aceptar participar en esta entrevista, cuyo objetivo es conocer con detalle el funcionamiento de los comedores populares de La Nueva Rinconada. Esta información no será hecha pública por ningún medio; sólo servirá para preparar un estudio sobre dichos comedores. Todo lo que usted diga será tratado de manera responsable y siempre con su previo consentimiento. Si así lo desea, puede modificar sus respuestas durante o después de la entrevista. La duración de la misma está estimada en 20 minutos aproximadamente. ¿Está de acuerdo en que empecemos con la entrevista?

Nombre: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Comedor popular: _____

Dirección del comedor: _____

Cargo en la junta directiva: _____

1. Cuénteme sobre el comedor del que forma parte: ¿desde cuándo funciona y a cuántas personas atiende?
[Posibles repreguntas: variaciones a partir de la pandemia, características de la población, obtención de recursos, precio del menú, costo del menú]
2. Sobre su cargo en la junta directiva: ¿desde cuándo lo tiene y cuáles son sus responsabilidades? ¿Ha tenido otros cargos antes en este Comedor?
3. ¿Cuáles son los documentos, instrucciones, normas, etc., con las que cuenta su comedor para su funcionamiento?
[Posibles repreguntas: contenidos y reglas de cada documento, modo de aprobación, si se realizan revisiones o cada cuánto se renuevan, si tienen otras reglas que no estén en los documentos]
4. Cuénteme sobre los beneficiarios: ¿cómo es el procedimiento para el ingreso y salida de los beneficiarios cuando ya no requieren el servicio?
[Posible repregunta: presentación de padrones]
5. ¿Cuántos casos sociales tienen? ¿Cómo es el procedimiento para seleccionarlos?
[Posible repregunta: ¿Cómo deciden si alguien ya no debe seguir como caso social y debe pasar a comprar su ración?]
6. ¿Cómo y ante quiénes dan cuenta de los recursos que obtiene y gasta el comedor?
[Posibles repreguntas: cada cuánto tiempo se realiza, quiénes participan, qué se presenta como evidencia]
7. ¿Participa la comunidad en la toma de decisiones, en el funcionamiento y en la organización de las actividades del comedor? [Si la respuesta es afirmativa: ¿Cómo? Si la respuesta es negativa: ¿Por qué?]
[Posibles repreguntas: forma de organizarse, distribución de roles, obligatoriedad de la participación, formalidades de las votaciones, si esas decisiones son vinculantes o no]
8. ¿Con qué instituciones se relaciona el comedor y de qué manera? (Municipalidad, asociaciones de comedores distritales, Comité de Gestión Local, etc.)
[Posibles repreguntas: capacitaciones, supervisiones, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, actividades distritales]
9. ¿Cómo deciden qué cocinar para los menús diarios?
[Posibles repreguntas: consideraciones nutricionales, programación anticipada de los menús, diferenciación de grupos etarios, capacitaciones]
10. ¿Piensa seguir ofreciendo menús?
[Posibles repreguntas: ¿Quisiera aumentar el número de raciones? ¿Cuáles son las virtudes y problemas que encuentra en su funcionamiento actualmente? ¿Cuáles son las posibles dificultades y oportunidades que ve a futuro?]
11. ¿Cuáles son las mejoras que usted quisiera realizar en el comedor?
12. ¿Considera que hay otros aspectos importantes sobre el funcionamiento del comedor que no se hayan mencionado anteriormente?

Anexo N.º 9. Entrevista para la pre-validación de la variable de calidad del servicio

Estimado (nombre):

Le agradezco por aceptar participar en esta entrevista, cuyo objetivo es conocer con detalle el funcionamiento de los comedores populares de La Nueva Rinconada. Esta información no será hecha pública por ningún medio; sólo servirá para preparar un estudio sobre dichos comedores. Todo lo que usted diga será tratado de manera responsable y siempre con su previo consentimiento. Si así lo desea, puede modificar sus respuestas durante o después de la entrevista. La duración de la misma está estimada en diez minutos aproximadamente. ¿Está de acuerdo en que empecemos con la entrevista?

Nombre: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Comedor popular: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra empadronado en este comedor popular?
2. ¿Con qué frecuencia usted saca menús de este comedor?
3. ¿Usted participa en las labores del comedor como cocinar, comprar, limpiar?
4. ¿Cuáles considera que son los mayores problemas de su comedor?
5. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas de su comedor?
6. ¿Qué le parece los menús del comedor?
7. ¿Usted confía en las cocineras del comedor?
8. ¿Las juntas directivas realizan balances económicos sobre el funcionamiento en el comedor? ¿usted participa en dichas reuniones?
9. En caso responda sí en la pregunta N° 9: ¿Usted confía que el comedor hace buen uso de los recursos, ya sea donaciones o recursos propios
10. ¿Usted se encuentra satisfecho con el servicio de su comedor popular?

Anexo N.º 10. Formato de compromiso ético

Yo, _____ con DNI _____ autorizo el uso de la información brindada en esta encuesta para fines únicamente académicos.

Firma

Anexo N.º 11. Respuestas al cuestionario de institucionalidad aplicado

Pregunta		CA 1	CA 2	CA 3	CA 4	CA 5	CA 6	CA 7	CA 8	CA 9	CA 10	CA 11	CA 12	CA 13	CA 14	CA 15	CA 16	CA 17	CA 18	
1	Estatuto	No	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	
	Libro de Actas	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Reglamento	No	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí		No	No	No	Sí	
	Cuaderno de ingresos y gastos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	
	Cuaderno de almacén o de recojo de víveres	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Cuaderno de menús	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
2		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
3		Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	
4		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
5		No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	
6		No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	No	
7	CGL	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	
	Municipalidad de SJM	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
	OSB	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	
	Junta directiva de la comunidad	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	
	MIDIS	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí	
	Banco de alimentos	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	
	Parroquias	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	

	Otras	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
8		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
9		No	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	No
10		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Comunidad	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No
	Socios del comedor	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
12		Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
13		No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No
14		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No
15		No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No
16	Comunidad	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	Socios del comedor	No	No	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No
17		No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
18		No	No	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No
19		No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No
20		No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No
21		Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
22		No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
23		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
24		Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
25		Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No
26		No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No
27		No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Anexo N.º 12. Puntuación de la variable de institucionalidad

Categ.	CA 1	CA 2	CA 3	CA 4	CA 5	CA 6	CA 7	CA 8	CA 9	CA 10	CA 11	CA 12	CA 13	CA 14	CA 15	CA 16	CA 17	CA 18	\bar{x}
I	0.10	0.30	0.40	0.40	0.60	0.30	0.40	0.60	0.30	0.60	0.70	0.30	0.40	0.40	0.00	0.60	0.30	0.40	0.39
II	0.50	0.40	0.70	0.40	0.50	0.60	0.70	0.70	0.70	0.50	0.70	0.20	0.60	0.20	0.60	0.70	0.30	0.20	0.51
III	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.50	0.70	0.50	0.50	0.20	0.30	0.20	0.70	0.20	0.20	0.30	0.20	0.30	0.35
IV	0.50	0.25	0.50	0.00	0.25	0.75	0.75	0.50	0.50	0.25	0.50	0.25	0.25	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.32
\bar{x}	0.35	0.31	0.48	0.28	0.41	0.54	0.64	0.58	0.50	0.39	0.55	0.24	0.49	0.26	0.26	0.40	0.20	0.23	0.39

Anexo N.º 13. Respuestas al cuestionario de calidad del servicio aplicado

CA	CA 1									CA 2									CA 3								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3
2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2
8	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3
9	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
11	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	3	2	1	3	3	3	3	1	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	2	4
15	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
16	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
18	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
19	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4
20	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
21	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
23	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4

25	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

CA	CA 4										CA 5								CA 6								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3
2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
7	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3
8	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
9	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
11	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
12	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3
13	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4
14	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3
15	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
16	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
18	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
20	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4

21	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	
23	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
24	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
25	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
26	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
27	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
28	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3

CA	CA 7										CA 8									CA 9								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3
6	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4
7	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
9	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
11	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
12	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
14	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	2
15	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
16	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3

17	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
18	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
19	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
20	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
24	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
25	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4
26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
27	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3

CA	CA 10									CA 11									CA 12							
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3
6	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
7	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
8	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
9	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
12	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4

13	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
14	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4
15	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
16	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3
17	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
18	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4
19	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
20	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
21	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
24	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
25	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
26	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
27	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
28	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4

CA	CA 13									CA 14								CA 15								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
6	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
7	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4
8	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
9	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3

10	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
11	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
13	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
14	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
16	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
17	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3
18	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4
19	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
24	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
25	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
26	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4

CA	CA 16									CA 17									CA 18								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	4	4	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4
3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4

6	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
8	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2
9	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
18	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4
19	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4
21	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
24	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
26	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Anexo N.º 14. Puntuación de la variable de calidad del servicio

CA	CA 1									CA 2									CA 3								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1

2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	
3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
8	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
9	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
13	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
23	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

CA	CA 4										CA 5								CA 6								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

CA PREGUNTAS	CA 7										CA 8									CA 9								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

CA	CA 10									CA 11									CA 12							
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

CA	CA 13									CA 14								CA 15									
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

CA	CA 16									CA 17									CA 18								
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Anexo N.º 15. Insumos utilizados para cada día y por cada CA

CA 8				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Sopa de verduras Arverjas con pescado frito Refresco de maracuyá	Sopa de verduras Tallarines rojos con pollo Agua de manzana	Sopa de morón Frijoles con huevo frito Refresco de maracuyá	Sopa de sémola Escabeche de pollo Refresco de maracuyá	Sopa de fideos Cau cau de mondongo Refresco de maracuyá
Sopa verduras	Sopa de verduras	Sopa de morón	Sopa de sémola	Sopa verduras
1/2 kilo de zapallo	1/2 kilo de zapallo	1/4 de morón	1/2 kilo de menudencia de pollo	1/2 kilo de zapallo
1/2 apio	1/2 apio	1/2 apio	300 gr. De sémola	1/2 apio
1 zanahoria	2 zanahorias	2 zanahorias	1/2 kilo de papa amarilla	1 zanahoria
1 pedacito de poro	1/2 poro	0.50 de col	sal	1 pedacito de poro
2 papitas	0.50 centimos de hierbas para sopa (culantro/perejil)	1 kilo de hueso	1 pizca de doña gusta	2 papitas
2/4 de fideos	1 kilo de menudencia	5 litros de agua		2/4 de fideos
1 kilo de hueso	1/2 kilo de papa amarilla			1 kilo de hueso
5 litros de agua	1 kilo de yuca			7 litros de agua
1 pizca de doña gusta	5 litros de agua			1 pizca de doña gusta
	1 pizca de doña gusta			
Arverjas con pescado frito	Tallarines rojos con pollo	Frijoles con huevo frito	Escabeche	Cau cau con arroz
1 kilo de arverja 1 1/2 kilo de pescado sal, pimienta y comino	1 kilo y 1/2 tomate	1 kilo de frijol	1/2 kilo de cebolla	1 kilo de mondongo
1 cabeza de ajo	2 kilos de fideo 1/2 kilo de zanahoria	10 huevos sal, pimienta y comino	1 kilo y medio de pollo	1 kilo y medio de papa
1 cebolla	1 kilo y 1/2 de pollo	1 cebolla	3 ajíes amarillo 1 cucharada grande a ajo	1/4 de arverja
5 cucharadas de aceite	1 cebolla	1/2 cabeza de ajo	pimienta, comino y sal	1 zanahoria
1 pizca de doña gusta	1 cabeza de ajo	1 kilo y 1/4 de arroz	1 pizca de doña gusta	2 cucharadas de ají amarillo licuado
1 kilo y 1/4 de arroz	0.50 de laurel sal, pimienta y comino	1 cucharadita de ajo	10 camotitos pequeños	1 pizca de palillo
1 cuchadita de ajo	4 cucharadas de aceite	7 cucharadas de aceite	1 kilo y 1/4 de arroz	0.50 de hierba buena
3 cucharadas de aceite	1 pizca de doña gusta	1 pizca de doña gusta	1 cuchadita de ajo	sal, comino, pimienta 1 pizca de doña gusta de carne
			3 cucharadas de aceite	1 kilo y 1/4 de arroz
				1 cuchadita de ajo
				3 cucharadas de aceite
Refresco de maracuyá	Agua de manzana	Refresco de maracuyá	Refresco de maracuyá	Agua de manzana
1/2 kilo de maracuyá	1/2 kilo de manzana	1/2 kilo de maracuyá	1/2 kilo de maracuyá	1/2 kilo de manzana
1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	1/4 de azúcar
4 litros de agua	4 litros de agua	4 litros de agua	4 litros de agua	4 litros de agua

CA 12				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Lentejas con arroz y ensalada de cebolla y tomate	Chanfainita con arroz	AjÍ de pollo con arroz	Pollo saltado sin papa	Trigo con arroz
Refresco de hierbas	Refresco de hierbas	Refresco de hierbas	Refresco de hierbas	Refresco de hierbas
Lentejas con arroz	Chanfainita con arroz	AjÍ de pollo	Pollo saltado sin papa	Trigo con arroz
1 kilo y medio de arroz	1 kilo de bofe	1/2 pecho de pollo	1 kilo de tomate	1 kilo de trigo
1 cucharada de ajo	1 kilo y medio de papa	8 panes	1 kilo de cebolla	1/4 de queso
1 kilo y 1/4 de lenteja	1 manojo de hierba buena	4 ajÍes amarillos	1/2 pecho de pollo	1 cebolla
1 kilo y 1/4 de arroz	1 cebolla picada	1 tarro de leche	1 cucharada de ajo	1 cucharada de ajo
1/2 de cebolla	1 cucharada de ajo	1 cucharada de ajo	3 cucharadas de aceite	pimienta, comino
1/2 de tomate	1 sol de ajÍ especial	1 cebolla	sal, pimienta, sillao y comino	medio tarro de leche
2 limones	1 kilo y medio de arroz	8 papas	1 kilo y medio de arroz	1 sol de ajÍ especial
sal	sal, comino y pimienta	sal, pimienta, doña gusta	1 cucharada de ajo	3 cucharadas de aceite
1 cucharada de ajo	1 cucharada de ajo	3 cucharadas de aceite	3 cucharadas de aceite	1 kilo y medio de arroz
1 pizca de palillo	2 litros de agua	1 kilo y medio de arroz		1 cucharada de ajo
	3 cucharadas de aceite	1 cucharada de ajo		3 cucharadas de aceite
		3 cucharadas de aceite		
Refresco de hierbas	Refresco de hierbas	Refresco de hierbas	Refresco de hierbas	Refresco de hierbas
1 sol de hierbas	1 sol de hierbas	1 sol de hierbas	1 sol de hierbas	1 sol de hierbas
10 vasos de agua	10 vasos de agua	10 vasos de agua	10 vasos de agua	10 vasos de agua
1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	1/4 de azúcar

CA 7				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Sopa de morón	Sopa de sémola	Locro con arroz	Arroz chaufa	Tallarín verde con huevo frito
Tallarines rojos con pollo	Pollo a la olla	Sopa de arroz	Sopa de arroz	Sopa de hueso con esterón
Refresco instantáneo	Refresco de maracuyá	Refresco instantáneo	Agua de manzana	Refresco instantáneo
Sopa de morón	Sopa de sémola	Sopa de arroz	Sopa de arroz	Sopa de hueso con esterón
1/4 de morón	1/2 kilo de menudencia de pollo	1 tajada de col	1 tajada de col	1/2 kilo de zapallo

1/2 apio	300 gr. De sémola	1/2 kilo de yuca	1/2 kilo de yuca	1/2 apio
2 zanahorias	1/2 kilo de papa amarilla	1/2 kilo de res	1/2 kilo de res	1 zanahoria
0.50 de col	sal	1 taza de arroz	1 taza de arroz	1 pedacito de poro
1 kilo de hueso	1 pizca de doña gusta	Sal, ajinomoto y gusta de carne	Sal, ajinomoto y gusta de carne	2 papitas
5 litros de agua		5 litros de agua	5 litros de agua	2/4 de fideos
				1 kilo de estemón
				5 litros de agua
				1 pizca de doña gusta

Tallarines rojos con pollo

Pollo a la olla

Locro con arroz

Arroz chaufa

Tallarín verde con huevo frito

1 kilo y 1/2 tomate	1 kilo y medio de pollo	2 kilos de zapallo	1 kilo y medio de arroz	2 kilos de tallarines
2 kilos de fideo	1 cebolla picada	1/2 kilo de papa	1/2 kilo de huevo	1/2 kilo de espinaca
1/2 kilo de zanahoria	1 cucharada de ajo molido	3 choclos	1 kilo de pollo (pecho)	1.5 soles de albahaca
1 kilo y 1/2 de pollo	1 sol de ají especial	1/4 de arverjita	6 hot dog	100 gr de queso
1 cebolla	pimienta, sillao, chicha de jora, sal	1/4 de habas peladas	0.50 de cebolla china	1 tarro de leche
1 cabeza de ajo	romero, orégano	1/4 de queso	1 sol de sillao	1 cucharada grande de ajos
0.50 de laurel	1/2 limón	1 tarro de leche	1 kión	comino, sal
sal, pimienta y comino	1 pizca de doña gusta	0.50 de huacatay	2 cucharadas de ajo	Ajinomoto
4 cucharadas de aceite	10 papitas	1 kilo y 1/4 de arroz	2 soles de aceite de ajonjolí	10 huevos
1 pizca de doña gusta	1 kilo y 1/4 de arroz	1 cuchadita de ajo		2 cucharadas de aceite
	1 cuchadita de ajo	3 cucharadas de aceite		
	3 cucharadas de aceite			

Refresco instantáneo

Refresco de maracuyá

Refresco instantáneo

Agua de manzana

Refresco instantáneo

4 litros de agua	1/2 kilo de maracuyá	4 litros de agua	1/2 kilo de manzana	4 litros de agua
Refresco instantáneo Negrita	1/4 de azúcar	Refresco instantáneo Negrita	1/4 de azúcar	Refresco instantáneo Negrita
	4 litros de agua		4 litros de agua	

CA 18

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Lentejas con huevo frito	Estofado de pollo con arroz	Cau cau con mondongo	Pescado frito con arroz verde	Picante de carne
Refresco de piña	Refresco de piña	Refresco de maracuyá	Refresco de maracuyá	Refresco de maracuyá
Lentejas con huevo frito	Estofado de pollo con arroz	Cau cau con mondongo	Pescado frito con arroz verde	Picante de carne
1 kilo y medio de lentejas	1 kilo y 1/4 de pollo	1/2 kilo de mondongo	1 sol de culantro	3/4 de carne
8 huevos	1 sol de arverja	2 kilo de papa	1 sol de espinaca	2 kilos de papa
1 cebolla	3 zanahorias pequeñas	1 sol de arverjita	1/4 de arverja	1 sol de arverja
1 cucharada de ajo	8 papita	1 cebolla	3 zanahorias pequeñas	1 choclo pequeño
1 pizca de palillo	0.20 de laurel	1 zanahoria	1 cucharada de ajo	1 zanahoria pequeña
sal, pimienta	1 cucharada de ajo	1 cucharada de ajo	1 cebolla	1 cebolla
ajinomoto	2 cucharadas de aceite	2 cucharadas de ají amarillo	1 pizca de ajinomoto, pimienta y sal	0.50 de ají especial

1 kilo y medio de arroz	1 cebolla	pizca de palillo	1 kilo y medio de pescado	0.30 de perejil y culantro
1 cucharada de ajo	1 tomate	sal, comino, pimienta, ajinomoto	1/4 de aceite	3 cucharadas de aceite
3 cucharadas de aceite	1 kilo y medio de arroz	2 cucharadas de aceite	sal, pimienta	1 cucharada de ajo sal, ajimoto, pimienta y comino
	1 cucharada de ajo		2 kilos de arroz	1 kilo y medio de arroz
	3 cucharadas de aceite		1 cucharada de ajo	1 cucharada de ajo
			3 cucharadas de aceite	3 cucharadas de aceite

Refresco de piña	Refresco de piña	Refresco de maracuyá	Refresco de maracuyá	Refresco de maracuyá
La cáscara de 1 piña	La cáscara de 1 piña	3 maracuyás	3 maracuyás	3 maracuyás
1/4 de azúcar	1/4 de azúcar	4 litros de agua	4 litros de agua	4 litros de agua
3 litros de agua	3 litros de agua	200 gr de azúcar	200 gr de azúcar	200 gr de azúcar

Anexo N.º 16. Evaluación de los indicadores de gestión del PCA a cargo del MIDIS

Indicador	Descripción	Fuente de información	Periodicidad	Objetivo (1)
Ejecución presupuestal	Total acumulado de presupuesto ejecutado (devengado) X 100 / Total acumulado de presupuesto transferido.	SIAF/CONSULTA AMIGABLE DEL MEF.	Trimestral	100% de ejecución (devengado) del presupuesto transferido.
Centros de Atención (CA) atendidos (2)	Total de CA atendidos X 100 / Total de CA programados para ser atendidos por modalidad.	Padrón de centros de atención y de usuarios.	Trimestral	100% de CA que han recibido canasta, programada.
Usuarios atendidos	Total de usuarios atendidos X 100 / Total de usuarios programados por modalidad.	RUBEN/Padrón de usuarios.	Trimestral / (PANTBC)	100% de usuarios programados, han sido atendidos.
Actividades de supervisión	Total de CA supervisados X 100 / Total de CA programados para supervisión.	Plan de Supervisión. Fichas o formatos de supervisión aplicados.	Trimestral/	80% de supervisiones programadas realizadas.
Reuniones de trabajo realizadas por el Comité de Gestión Local - CGL	Total de reuniones realizadas X 100 / Total de reuniones del CGL Programadas.	Actas del CGL.	Trimestral	90% de reuniones del CGL programadas y realizadas.
Capacitaciones realizadas u organizadas por la Municipalidad	Total de capacitaciones realizadas u organizadas X 100 / Total de capacitaciones programadas por la Municipalidad.	Plan de Capacitación.	Trimestral	80% de capacitaciones programadas y realizadas.

(1) Porcentaje ejecutado al cierre de cada año.

(2) CA atendidos. Es cuando los CA, han recibido las canastas programadas por parte del Gobierno Local.

Fuente: Convenio de gestión entre el MIDIS y los gobiernos provinciales y distritales para la gestión del PCA en el periodo 2020-2023, aprobado por Resolución Ministerial N° 294-2019-MIDIS.

Anexo N.º 17. Muestra para la variable de calidad del servicio

Z(1-alfa/2)	1.28	90%
Margen de error	0.2	

Tamaño de muestra (dis. Por cuotas)

CA	Nº usuarios mayores de edad	Proporción		Muestra que corresponde
CA 1	57	0.06418919	8.8115942	9
CA 2	61	0.06869369	8.8929385	9
CA 3	35	0.03941441	8.10126582	9
CA 4	75	0.08445946	9.11680912	10
CA 5	32	0.03603604	7.9456838	8
CA 6	59	0.06644144	8.85345838	9
CA 7	70	0.07882883	9.0459364	10
CA 8	58	0.06531532	8.8328376	9
CA 9	50	0.05630631	8.64280891	9
CA 10	52	0.05855856	8.69497061	9
CA 11	56	0.06306306	8.78969957	9
CA 12	28	0.03153153	7.69924812	8
CA 13	53	0.05968468	8.71979434	9
CA 14	24	0.02702703	7.39350181	8
CA 15	36	0.04054054	8.14854111	9
CA 16	49	0.05518018	8.61538462	9
CA 17	52	0.05855856	8.69497061	9
CA 18	41	0.04617117	8.3566879	9
	888			161

Anexo N.º 18. Roles de los actores involucrados en el PCA

ACTOR	FUNCIONES
MIDIS	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer lineamientos de gestión y medidas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del PCA. (a, b). ● Crear o modificar las modalidades del PCA. (a, b) ● Emitir opinión técnica respecto de la gestión y administración del programa y de la asignación y transferencia de recursos presupuestales. (a, b). ● Capacitar y brindar asistencia técnica permanente a los gobiernos locales, CGL y centros de atención. (a, b) ● Monitorear y evaluar el cumplimiento de los gobiernos locales de la normativa y políticas que emita el MIDIS. (a, b) ● Promover la articulación entre la municipalidad y otros actores. (b) ● Comunicar al MEF, el presupuesto asignado a la municipalidad. (b) ● Formular políticas, normas generales y normas técnicas de alcance nacional para los procesos de ejecución, supervisión, seguimiento, monitoreo y evaluación del PCA. (a) ● Desarrollar, normar y mantener actualizados los sistemas de información requeridos para la gestión del PCA. (a) ● Aprobar, suscribir y supervisar el Convenio de Gestión. (a) ● Promover la generación de oportunidades y/o capacidades de las OSB para la mejora del servicio y el incremento de sus ingresos autónomos. (a) ● Determinar los criterios de distribución de presupuesto asignados al Programa. (a) ● Adoptar medidas en caso de detectar irregularidades en la gestión del PCA por parte de los gobiernos locales. (a)
Gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar que el presupuesto transferido sea destinado exclusivamente al PCA. (a, b) ● Utilizar el presupuesto del PCA según lo establecido en el marco legal. (a, b) ● Cumplir los lineamientos, directivas y/u otro documento de gestión, de acuerdo a la normativa del MIDIS y adecuarlos. (b) ● Garantizar el cumplimiento de los objetivos y las fases operativas del PCA. (b) ● Garantizar la calidad y conservación de los alimentos. (b) ● Remitir oportunamente información al MIDIS respecto a: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>La gestión del PCA, los CA y usuarios del PCA atendidos y su actualización (no figuran plazos);</i> b) <i>Saldos en el presupuesto (no figuran plazos);</i> c) <i>Los indicadores del PCA a los cinco días hábiles siguientes de culminado el trimestre;</i> d) <i>Plan Anual de Supervisión a los CA, dentro de los 15 días hábiles de la recepción de la copia del convenio de gestión suscrito. El Plan debe ser aprobado en el CGL;</i> e) <i>El Plan Anual de Capacitación para los usuarios de los CA, aprobado en el CGL, dentro de los 15 días hábiles contados a partir de la recepción de la copia del convenio de gestión suscrito, el cual debe contener por lo menos una capacitación relacionada a la gestión del PCA y el desarrollo económico y/o social de sus usuarios/as;</i> f) <i>El informe de Gestión Anual del PCA – IGA dentro de los 30 días calendario de finalizado el año fiscal. El informe debe contar con la aprobación y ser suscrito por: el Alcalde, el Responsable del PCA y/o de la Unidad Orgánica del Gobierno Local donde se gestiona el PCA y el CGL. (b)</i> ● Suscribir y cumplir el Convenio de acuerdo al modelo aprobado por el MIDIS. (a) ● Verificar en coordinación con los Comedores Populares la consistencia de la información del Padrón de Usuarios, conforme a los criterios establecidos por el MIDIS. (a)
Centro de atención	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar actividades para la mejora del servicio y el incremento de sus ingresos autónomos. (a, b) ● Reconocer y actualizar la vigencia de los CA que forman parte del PCA en un plazo no mayor de 30 días hábiles, conforme al procedimiento establecido por el MIDIS. (b) ● Asegurar la provisión completa y oportuna de alimentos a los CA del PCA. (b) ● Garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los CA, mediante las acciones de supervisión, aplicando las medidas correctivas y/o sancionadoras, conforme a los lineamientos y/o criterios que establezca el MIDIS. (b) ● Participar en los procesos de gestión articulada que propicie el MIDIS con otros actores del ámbito público o privado, con la finalidad de impulsar el fortalecimiento de capacidades de los usuarios del PCA, así como sus emprendimientos e implementación de los CA. (b) ● Respetar la autonomía de gestión y organización de las OSB. (b)

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y actualizar el padrón de usuarios. (a) • Garantizar la vigencia de su representante y comunicar respecto de los cambios en su dirección y cualquier otro asunto de importancia ante el gobierno local. (a) • Recibir los alimentos en las fechas programadas y asegurar su almacenamiento adecuado. (a) • Asegurar la entrega del complemento alimentario a los usuarios del PCA. (a) • Brindar facilidades al MIDIS y a los gobiernos locales para las acciones de supervisión, las que contarán con un representante del Centro de Atención. (a)
Comité de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la instalación del CGL dentro de los 45 días calendario de iniciado cada año fiscal, así como la elección de la canasta de alimentos. (b) • Informar al CGL sobre: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>El balance del presupuesto del año anterior, en la primera sesión que se realice a inicios de cada año;</i> b) <i>La ejecución presupuestal, el proceso de compra, cronograma de distribución de canastas de alimentos, supervisión y demás aspectos sobre la gestión del PCA que soliciten los miembros del CGL;</i> c) <i>Los reportes trimestrales de los indicadores.</i> (b) • Brindar la capacitación a los representantes que integran el CGL para la adecuada gestión del PCA, en las materias de su competencia. (b) • Garantizar una adecuada elección de los alimentos que conformarán las raciones, tomando en cuenta sus valores nutricionales, entre otros aspectos técnicos. (a) • El comité de gestión provincial tiene las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Elaborar la canasta alimentaria regional.</i> b. <i>Elaborar la programación anual, el diseño y adecuación de los PCA en la provincia.</i> c. <i>Establecer los criterios para la elaboración del padrón único de usuarios.</i> d. <i>Evaluar y supervisar la ejecución y mecanismos de información u otros que garanticen la transparencia de los procesos de adquisición de alimentos.</i> e. <i>Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo concertado y presupuesto participativo, aportando en el diseño de proyectos y programas alimentarios.</i> (c) • El comité de gestión distrital (que puede ser conformado por la Municipalidad distrital en forma concertada con las OSB) tiene las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Participar en la identificación y priorización de la población objetivo.</i> b. <i>Participar en el diseño del proceso de distribución de alimentos.</i> c. <i>Aportar en la propuesta de canasta alimentaria regional.</i> d. <i>Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo concertado y presupuesto participativo, aportando en el diseño de proyectos y programas alimentarios.</i> (c)

Fuentes: a) Decreto Supremo N° 006-2016-MIDIS; b) Resolución Ministerial N° 294-2019-MIDIS; c) Directiva N° 023-2004-MIMDES.

Elaboración: Propia