

Evaluación del
Proyecto
“Fortalecimiento de
las capacidades del
Programa Nacional de
Alimentación Escolar
Qali Warma”
00086409

Informe de Evaluación



Noviembre de 2017



*Al servicio
de las personas
y las naciones*



EQUIPO DE EVALUADORES

- ❖ EMMA DE LAS HERAS GRUBER
- ❖ GLADYS CLORINDA VEGA SAUCEDO

EQUIPO DE APOYO

- ❖ VALERIA ISABEL BERRUETA CABRERA
- ❖ JENNIFER TRINIDAD SOLIS
- ❖ GENEBRARDO PAYANO
- ❖ CELSO BAZÁN

ÍNDICE

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS	6
INDICE DE FOTOS	7
I. RESUMEN EJECUTIVO	8
II. INTRODUCCIÓN.....	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Descripción de la intervención del proyecto	16
2.2.1 Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de niñas y niños de Instituciones Educativas Públicas del País”	16
2.2.2 Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)...	16
2.2.3 Modelo de Cogestión.....	17
2.2.4 Comités de Compras (CCs).....	17
2.2.5 Comités de Alimentación Escolar (CAEs).....	19
III. OBJETO, ALCANCE Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN	21
3.1 Metodología	21
3.1.1 Objetivos	21
3.1.2 Metodología.....	21
3.1.3 Condicionantes y límites de la evaluación	28
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y FACTORES DE DESARROLLO.....	29
4.1 Análisis del objeto de la evaluación y su contexto	29
4.1.1 Análisis de los alcances del proyecto en el contexto actual.	29
4.1.2 Gestión de la implementación del proyecto.	39
4.2 Resultados del trabajo de campo	46
4.2.1 Caracterización de los CAEs	46
4.2.2 Servicio Alimentario Oportuno y de Calidad.....	51
4.2.3 Gestión técnica: Educativa	55
4.2.4 Percepción	57
4.3 Resultados de los Talleres “Conociendo el Fortalecimiento de Capacidades de los miembros del CAE de las Modalidades Productos y Raciones”	58
4.4 Resultados de la percepción de Funcionarios.	67
4.5 Matriz de evaluación	68
4.6 Criterios de evaluación del proyecto.....	70

4.6.1	Pertinencia del Proyecto.....	70
4.6.2	Eficacia del Proyecto	71
4.6.3	Eficiencia del Proyecto	75
4.6.4	Sostenibilidad del Proyecto.....	75
V.	BUENAS PRACTICAS DEL PROYECTO.....	77
VI.	LECCIONES APRENDIDAS.	79
VII.	CONCLUSIONES	81
VIII.	RECOMENDACIONES	83
IX.	ANEXOS: (Ver CD Adjunto)	85
9.1	TdR	
9.2	Plan metodológico de evaluación	
9.3	Revisión documental. Listado de fuentes secundarias analizadas	
9.4	Encuestas	
9.5	Entrevistas.	
9.6	Talleres de Trabajo	
9.7	Base de datos.	
9.8	Registro Fotográfico	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR REGIONES NATURALES Y MODALIDAD DE ATENCIÓN	22
TABLA 2 DISTRIBUCIÓN DEL MARCO MUESTRAL POR REGIONES NATURALES Y MODALIDAD DE ATENCIÓN	23
TABLA 3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR REGIONES NATURALES Y MODALIDAD DE ATENCIÓN	24
TABLA 4 PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE CAMPO	26
TABLA 5 METAS FÍSICAS A NIVEL DE COMPONENTES DEL PROYECTO AÑO 2013	29
TABLA 6 RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO AL 2016	30
TABLA 7 ACTIVIDADES NO IMPLEMENTADAS EN LOS COMPONENTES DEL PROYECTO	33
TABLA 8 UTENSILIOS Y MENAJES REPARTIDOS	36
TABLA 9 EQUIPOS REPARTIDOS A LAS UT	36
TABLA 10 PRESUPUESTO DEL PROYECTO 2013-2016 (S/)	39
TABLA 11 PORCENTAJE DE CAES, SEGÚN SU AÑO DE CONSTITUCIÓN	47
TABLA 12 PORCENTAJE DE MIEMBROS DE LOS CAES QUE SON LOS MISMOS DEL AÑO PASADO	48
TABLA 13 PORCENTAJE DE MIEMBROS DE LOS CAES, SEGÚN SU GÉNERO	49
TABLA 14 PORCENTAJES DE MIEMBROS DE LOS CAES QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN	50
TABLA 15 PORCENTAJE DE MIEMBROS DE LOS CAES, SEGÚN SU LENGUA MATERNA	50
TABLA 16 PORCENTAJE DE CAES, QUE CUENTAN CON LOS UTENSILIOS DISTRIBUIDOS	52
TABLA 17 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON EL ESPACIO DE ALMACENAMIENTO EN BASE A LAS CONDICIONES MÍNIMAS	52
TABLA 18 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON EL ESPACIO DE COCINA EN BASE A LAS CONDICIONES MÍNIMAS	53
TABLA 19 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON EL ESPACIO DE SERVIDO DE ALIMENTOS	54
TABLA 20 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON HERRAMIENTAS EDUCATIVAS	56
TABLA 21 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON LAS GUÍAS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS PROPIAS DE SU UNIDAD TERRITORIAL	56
TABLA 22 EQUIPAMIENTO Y HERRAMIENTAS; HERRAMIENTAS EDUCATIVAS Y COMPLEMENTACIÓN ALIMENTARIA Y EDUCATIVA CON HUERTOS ESCOLARES	57
TABLA 23 RESUMEN DE CAES PARTICIPANTES A LOS TALLERES	58
TABLA 24 RESUMEN DE MIEMBROS DE LOS CAES PARTICIPANTES DE LOS TALLERES	59
TABLA 25 ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS FICHAS PARA DETALLAR LOS PROCESOS POR MODALIDAD PRODUCTOS	61
TABLA 26 ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS FICHAS PARA DETALLAR LOS PROCESOS POR MODALIDAD RACIONES	62
TABLA 27 ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS RÚBRICAS POR MODALIDAD PRODUCTOS	65
TABLA 28 ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS RÚBRICAS POR MODALIDAD RACIONES ..	67
TABLA 29 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	69

INDICE DE FIGURAS

FIG. 1 PRESUPUESTO TOTAL.....	38
FIG. 2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	40
FIG. 3 PORCENTAJE DE CAES, SEGÚN SU AÑO DE CONSTITUCIÓN	47
FIG. 4 PORCENTAJE DE MIEMBROS DE LOS CAES QUE SON LOS MISMOS DEL AÑO PASADO.....	48
FIG. 5 PORCENTAJE DE MIEMBROS DE LOS CAES, SEGÚN SU GÉNERO.....	49
FIG. 6 PORCENTAJES DE MIEMBROS DE LOS CAES QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN	50
FIG. 7 PORCENTAJE DE MIEMBROS DE LOS CAES, SEGÚN SU LENGUA MATERNA.....	51
FIG. 8 PORCENTAJE DE CAES, QUE CUENTAN CON LOS UTENSILIOS DISTRIBUIDOS .	52
FIG. 9 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON EL ESPACIO DE ALMACENAMIENTO EN BASE A LAS CONDICIONES MÍNIMAS.....	53
FIG. 10 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON EL ESPACIO DE COCINA EN BASE A LAS CONDICIONES MÍNIMAS	54
FIG. 11 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON EL ESPACIO DE SERVIDO DE ALIMENTOS.....	55
FIG. 12 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON HERRAMIENTAS EDUCATIVAS	56
FIG. 13 PORCENTAJE DE CAES QUE CUENTAN CON LAS GUÍAS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS PROPIAS DE SU UNIDAD TERRITORIAL.....	57
FIG. 14 EQUIPAMIENTO Y HERRAMIENTAS; HERRAMIENTAS EDUCATIVAS Y COMPLEMENTACIÓN ALIMENTARIA Y EDUCATIVA CON HUERTOS ESCOLARES	58

INDICE DE FOTOS

FOTO 1 MIEMBROS DE LOS CAES DETALLANDO LOS PROCESOS DEL SERVICIO ALIMENTARIO – MODALIDAD RACIONES.....	60
FOTO 2 MIEMBROS DE LOS CAES DETALLANDO LOS PROCESOS DEL SERVICIO ALIMENTARIO – MODALIDAD PRODUCTO.....	62
FOTO 3 MIEMBROS DE LOS CAES EN LA ETAPA DE RECEPCIÓN.....	63
FOTO 4 MIEMBROS DE LOS CAES EN LA ETAPA DE SERVIDO.....	64
FOTO 5 MIEMBROS DE LOS CAES EN LA ETAPA DE DISTRIBUCIÓN.....	64
FOTO 6 MIEMBROS DE LOS CAES EN LA ETAPA DE RECEPCIÓN.....	65
FOTO 7 MIEMBROS DE LOS CAES EN LA ETAPA DE DISTRIBUCIÓN.....	66
FOTO 8 MIEMBROS DE LOS CAES EN LA ETAPA DE CONSUMO.....	67

I. RESUMEN EJECUTIVO

La Evaluación del Proyecto “**Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de niñas y niños de Instituciones Educativas Públicas del País**” se ha realizado a fin de evaluar la implementación del mismo desde su inicio en setiembre de 2013, con una visión integradora de lo económico, político y social, hasta el cierre del mismo en diciembre del 2016.

El proyecto “**Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de niñas y niños de Instituciones Educativas Públicas del País**” busca prestar asistencia técnica al PNAE Qali Warma para fortalecer sus capacidades institucionales técnicas y de gestión para la provisión de un servicio alimentario adecuado, considerando los factores económicos, sociales y culturales de cada territorio. El proyecto se inició en setiembre del 2013 y concluyó sus actividades en diciembre del 2016, y se ha ejecutado bajo la modalidad de implementación nacional (NIM), es decir, que la entidad gubernamental asegura los resultados y la sostenibilidad de los mismos.

Cuenta con cinco grupos de resultados establecidos en el Proyecto:

- a) **Servicio Alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado**, este resultado está orientado al equipamiento de los Comités de Alimentación Escolar (CAEs)
- b) **Gestión Técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario**, permitirá que sus componentes alimentarios y de gestión, sean más eficientes y eficaces; incluye asistencia técnica del PNUD para la transversalización del enfoque de género y de interculturalidad en el PNAE QW.
- c) **Gestión Técnica del PNAE Qali Warma mejorada en su componente educativo**, permite que Qali Warma cuente con herramientas educativas que aborda tópicos de buenas prácticas de manipulación de alimentos durante las etapas de la gestión del servicio alimentario, comunicación por grupo de alimentos, dosificación de alimentos, preparación de los alimentos, y promoción de hábitos de alimentación saludable.
- d) **Gestión de Calidad del Qali Warma fortalecida**, este resultado está orientado al fortalecimiento de la estrategia comunicacional.
- e) **Complementación Alimentaria y Educativa con pertinencia intercultural que fortalezca la gestión del PNAE Qali Warma**, este resultado está orientado al desarrollo de estrategias y pilotos para la complementación alimentaria y educativa.

RESULTADOS

A la luz de los resultados, analizando la pertinencia del proyecto, podemos concluir que éste se desarrolló de manera pertinente puesto que los cambios y acciones realizadas han sido consecuentes con los objetivos del proyecto, y estos a su vez con las políticas nacionales y del sector.

Consideramos que la implementación ha sido eficaz puesto que los resultados muestran que las acciones realizadas en el marco del proyecto han logrado el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidos.

Desde el punto de vista de la eficiencia, consideramos que la ejecución de los recursos financieros fue eficiente teniendo en cuenta que se consiguió ejecutar la mayoría del presupuesto establecido, sin embargo la distribución del gasto concentrada en uno de los componentes y durante los últimos dos años de implementación, restan eficiencia a la ejecución.

La probabilidad de asegurar la sostenibilidad es sumamente relativa en vista de que existe una alta rotación de los miembros de los CAEs y que no se cuenta con una estrategia para el mantenimiento y/o reparación y/o reposición de los bienes adquiridos.

RECOMENDACIONES

A la vista de la pertinencia del proyecto que muestra la evaluación, se invita a continuar proponiendo y reforzando acciones en la búsqueda de la igualdad de oportunidades y el cierre de brechas en próximas ediciones.

Se recomienda constituir un Comité de Trabajo entre el PNAE QW (MIDIS), PNUD y los entes cooperantes, que permita asegurar el logro de los objetivos del Proyecto bajo una sola línea de actuación y sin injerencia política.

Se propone trabajar en la línea de generar una mayor visualización de la lógica del cambio y de la gestión de resultados planteada para el diseño y la gestión del proyecto.

Se sugiere continuar y ampliar la estrategia diseñada, la cual implique dotación de material educativo, capacitaciones presenciales y asesoramiento personalizado a los miembros del CAE considerando las particularidades locales en costumbres, usos, idiosincrasia, cultura.

Se recomienda incluir el diseño acciones de seguimiento y monitoreo a todos los componentes del proyecto.

Se recomienda contar con una base de datos actualizada de las II.EE a intervenir con el detalle del equipamiento, maquinaria y recursos materiales de que disponen.

Se sugiere que la distribución financiera a nivel de componentes debe estar en mayor medida en las actividades y acciones de desarrollo de capacidades y en materiales de extensión.

Acompañar de capacitación y fortalecimiento la entrega de bienes y maquinaria que aseguren su conservación, buen uso y sostenibilidad.

Se sugiere coordinar con MINEDU y otras instancias de la sociedad civil para fomentar la implementación de huertos escolares.

Asegurar la implementación del componente comunicacional en próximas ediciones del proyecto.

II. INTRODUCCIÓN

2.1 Antecedentes

La inadecuada ingesta de alimentos en los niños en el Perú

Para explicar el contexto de creación de PNAE Qali Warma es importante, en primer lugar, considerar porqué es necesario un programa con estas características en el Perú. A diferencia de otros programas de alimentación, Qali Warma busca resolver el problema de “inadecuada ingesta de alimentos (en términos de calidad y cantidad) de los niños y las niñas que asisten a las instituciones educativas públicas” (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma 2013a: 2). Este problema está ligado a la condición socioeconómica de los estudiantes y “las condiciones de la oferta educativa”, las cuales traen como consecuencia severos problemas de aprendizaje que refuerzan el ciclo de pobreza y las desigualdades sociales en el país (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma 2013a: 2).

De acuerdo con el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (2013a: 5), según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2011,

[...] en el 30,6% de los hogares a nivel nacional había niños y adolescentes (hasta los 18 años de edad) con déficit calórico. En Lima Metropolitana este indicador fue de 24,1%, mientras que en el área rural llegó al 38,6% y en el resto urbano al 29,7%.

Es decir, cerca de un tercio de los niños y adolescentes que viven en hogares peruanos tienen una ingesta insuficiente de calorías necesarias para realizar las actividades diarias de una persona de su edad; esta situación es aún más crítica en las zonas rurales del país.

Asimismo, este déficit calórico es más prevalente entre los sectores más pobres. Gracias a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), se calcula que el 76,4% de los niños en edad de cursar inicial o primaria perteneciente a un hogar en pobreza extrema tiene una ingesta inadecuada de calorías. Este porcentaje baja a 40% entre los pobres y a 16,3% entre los no pobres. Igualmente, esta diferencia también se da entre los niños que estudian en instituciones educativas (II.EE.) públicas y privadas. El 32,1% de los niños de II.EE. públicas tiene una ingesta inadecuada de calorías, frente a un también elevado 19,8% de niños de escuelas privadas (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma 2013a: 6-7).

La ingesta inadecuada de calorías no solo es resultado de un bajo consumo de estas, sino también producto de una ingesta deficiente de nutrientes de calidad. De acuerdo con el diagnóstico hecho por PNAE Qali Warma (2013a: 9),

[...] al 2001, [...] según dominio; [existen] déficits significativos en la ingesta de carbohidratos, tanto en inicial (entre 48% y 66%) como en primaria (entre 51 y 60%); y déficits aún mayores para el caso de los lípidos: entre 68% y 87% para nivel inicial y entre 74% y 93% en primaria. (Segura et ál. 2001)

Esto pone en evidencia que la diversidad de los productos consumidos por los niños y niñas no es suficiente para poder satisfacer sus necesidades alimenticias y de salud.

La ingesta inadecuada es un problema de gran relevancia ya que, como consecuencia de ella, los niños y niñas presentan problemas en la atención en clase y la respuesta a estímulos y la memoria, lo cual los predispone a un bajo nivel de aprendizaje y de desarrollo. (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma 2013a: 12)

El estudio de Pollitt et ál. (1989) demuestra que el

[...] no tomar desayuno tiene impactos negativos en la atención y memoria, aún en niños relativamente bien alimentados (aunque los efectos son mayores en los niños en riesgo nutricional). Asimismo, Wyon et al. (1987) señalan que, incluso en niños bien alimentados, la mayor energía o el desayuno adicional pueden llevar a una mayor atención, creatividad y energía física. (Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma 2013a: 13)

En efecto, la alimentación es un factor importante para el desarrollo cognitivo de las personas. Asegurar que esto no sea un factor de reproducción de la pobreza es una de las tareas básicas del Estado. Además, desde una perspectiva de derechos, asegurar una alimentación adecuada es una necesidad para permitir que todos los ciudadanos de este país se desarrollen libremente y puedan vivir con bienestar, como lo determina el artículo 2 de la Constitución peruana.

Proceso de evaluación y reorganización del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)

En octubre de 2011 se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para cumplir con dos funciones básicas: i) desempeñarse como ente rector de las políticas de desarrollo e inclusión social, y ii) desempeñarse como ente ejecutor de programas sociales focalizados y temporales.

En su calidad de ente ejecutor de programas sociales, la Ley de Creación, Organización y Funciones del MIDIS dispuso que se adscribieran a dicho ministerio cinco importantes programas sociales: i) el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA); ii) el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES); iii) el Programa Nacional Cuna Más, constituido sobre la base del Programa Wawa Wasi; iv) el Programa de Apoyo Directo a los más Pobres (Juntos); y v) el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, constituido sobre la base del Programa Gracitudo.¹

Al momento de la adscripción de estos programas al MIDIS, se concluyó que estos “requerían ser revisados, a fin de adecuar su diseño, organización y objetivos a los lineamientos del Sector” (MIDIS 2012: 7). Por esta razón, mediante el Decreto

¹ El Programa Gracitudo estaba manejado por el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (hoy Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Ley N.º 29792, Tercera Disposición Complementaria y Final).

Supremo N° 002-2012-MIDIS, se declararon en proceso de evaluación y reorganización estos cinco programas, así como las prestaciones que brindaban. El plazo establecido para culminar el proceso de revisión fue el 30 de junio de 2012, fecha en la cual el MIDIS debía determinar cómo procedería con la gestión de estos programas. De esta forma, se inició la evaluación del PRONAA.

Cabe anotar que la evaluación emprendida por el MIDIS en el año 2012 no fue la primera evaluación y reestructuración del programa. Entre los años 2000 y 2011, el PRONAA pasó por cinco procesos de reestructuración y reorganización para corregir su funcionamiento, objetivos y resultados. En este período, cada gobierno impulsó distintos cambios en el programa, tanto en lo referente a transparencia y descentralización de su gestión, como al reporte efectivo de los resultados.

La necesidad de reformar el programa era entonces resultado de los múltiples problemas que presentaba (escasez de resultados concretos, ineffectividad de las prestaciones, irregularidades en las licitaciones de compra de alimentos y la distribución de los alimentos, entre otros)². El MIDIS se encargó de analizar y evaluar los problemas del PRONAA antes de tomar una decisión sobre el futuro del programa.

El primer problema³ encontrado fue la superposición de objetivos e intereses al objetivo principal del programa. De acuerdo con el MIDIS (2012: 15),

“El PRONAA tenía múltiples objetivos e intereses, que se sobreponían a su objetivo principal: combatir la malnutrición en la población menor de 12 años. Asimismo, se evidenció la ausencia de integralidad en la gestión de los programas y subprogramas debido a que se habían definido de manera independiente sus estrategias, criterios de priorización y planes de intervención”.

En efecto, el PRONAA no lograba alcanzar su objetivo principal debido a diversas razones, no solo a las irregularidades que ocurrían durante el proceso de adquisición de los alimentos, sino también debido a las distintas actividades que buscaba abarcar.

El PRONAA tenía los siguientes objetivos: i) atención a menores de tres años y a mujeres gestantes y en período de lactancia; ii) atención preescolar y escolar; iii) atención de emergencias; iv) compra de productos locales (cereales, menestras, leche y derivados);⁴ y v) promoción del consumo de anchoveta. Se identificó que los objetivos iv) y v) afectaban el cumplimiento de los objetivos i) y ii), y que el objetivo iii) afectaba la correcta planificación de los objetivos i) y ii). Esta diversidad de objetivos y la inadecuada implementación de las múltiples prestaciones

² Para más detalles revisar Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Síntesis N.º 4, Lecciones de Evaluación, De la evidencia a la acción: las irregularidades encontradas en el componente alimentario, Julio 2013. Disponible en: http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/Sintesis4_Irregularidades_PRONAA_FC_14.10.pdf

³ Todos estos problemas están detallados en el informe que justifica el Decreto Supremo de extinción del PRONAA (D. S. N.º 007-2012 MIDIS).

⁴ Establecido en la Ley N.º 27060 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N.º 005-2008-MIMDES. En virtud de esta norma, el PRONAA podía comprar a los productores locales exceptuándose de los requisitos establecidos en la normatividad de contrataciones del Estado.

dificultaron la gestión por resultados y generaron altos costos de transacción, lo cual desvirtuó la coherencia organizacional y funcional del programa.

El segundo problema fue “la falta de metas en cuanto a actividades, componentes y resultados, lo que impide gestionar y evaluar el Programa en función de resultados” (MIDIS 2012: 15). Al respecto, el marco lógico del Programa Integral de Nutrición del PRONAA (PIN) presentaba, indistintamente, indicadores, metas de gestión y de resultados, y no se consignaba la información de línea de base para cada uno de los objetivos específicos. Esto impedía estimar avances y resultados en términos cuantitativos (Contraloría General de la República 2008: 21). De hecho, no existía un registro nominal de usuarios (DGSYE-VMPE-MIDIS 2012a: 8), por lo que no era posible hacerle seguimiento al impacto del programa.

Igualmente, otro problema identificado era la “cobertura deficiente y no inclusiva de la población que más requería del aporte nutricional: solo 16% de los niños menores de 3 años en situación de pobreza recibían el servicio. Asimismo, la tasa de filtración del consumo de papilla en 2010 fue de 30% a nivel nacional y llegó en las áreas urbanas al 46%” (MIDIS 2012: 15).

Los criterios de focalización del PRONAA no tomaban en cuenta el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH). Estos criterios atendían dos aspectos: i) la desnutrición crónica, pues se focalizaban en todas las II.EE. cuyo alumnado superara el índice de desnutrición crónica del distrito; y ii) la asistencia escolar, al considerar a todas las II.EE. con niveles de deserción escolar inferiores a la tasa de deserción del distrito. No obstante, estos criterios, el programa presentaba problemas de alta filtración (Soltau y Sanz 2008; Alcázar 2007) y subcobertura de 66,4%.

Otro problema identificado fue la alineación del programa con los objetivos institucionales; es decir, no se invertían los recursos necesarios para asegurar que los alimentos estuvieran siendo efectivamente consumidos por los usuarios (MIDIS 2012: 15). De acuerdo con la supervisión efectuada por la Defensoría del Pueblo, varios Equipos Técnicos Zonales (ETZ) del PRONAA carecían de pruebas de aceptabilidad de las raciones por parte de los usuarios y usuarias del programa. Las encuestas realizadas por la Defensoría a madres y directores dieron cuenta de una baja aceptación de las raciones por considerarlas poco variadas, repetitivas y de difícil digestión para los niños y niñas.

En la misma línea, el estudio de percepciones de usuarios y actores relacionados con la alimentación escolar resalta también la saturación de los infantes resultado de la escasa variedad de los alimentos entregados; el rechazo de los niños y las niñas que no los encontraban agradables; y, por último, las cantidades insuficientes de alimentos repartidos (Romero 2012: 7). Este estudio señala que la calidad de los productos no era estándar: el arroz presentaba problemas de cocción, el lácteo no resultaba agradable y requería ser complementado con otros productos que mejoraran su sabor, y el pan tenía una consistencia dura que no facilitaba su consumo ni digestión. Entre los productos más demandados, y que no estaban incluidos en las canastas entregadas, se indicaron los siguientes: cereales, productos de la zona, carnes y vegetales. Estos dos últimos tenían que ser adquiridos por los propios padres y madres de familia para balancear los menús.

En cuanto a la operatividad del programa, el proceso de compras de alimentos era muy complejo y el de distribución no permitía una entrega oportuna o completa de la canasta de alimentos; lo cual, en algunos casos, hacía que la calidad de ración entregada se viera afectada.

Por ejemplo, en los subprogramas pre-escolar y escolar del PIN ejecutado por el PRONAA la canasta se entrega en forma incompleta: 4 de 7 productos y 2 de 4 productos, respectivamente. Asimismo, en 2010 se encontró que el 14% de madres recibieron la canasta de alimentos con un retraso mayor a 2 meses.⁵

Considerando estos problemas, el MIDIS decidió extinguir el PRONAA mediante Decreto Supremo N° 007-2012-MIDIS, el 31 de mayo de 2012. El plazo fijado al PRONAA para el cierre de sus prestaciones fue el 31 de diciembre del mismo año, en tanto el MIDIS procedió a reasignar algunas de las prestaciones del PRONAA a otras entidades públicas.

PNAE Qali Warma fue creado para atender una problemática diferente y trabajar únicamente con una parte de la población objetivo del PRONAA. El cual fue creado con una vigencia de tres años, luego de los cuales, y previa evaluación de impacto, se determinaría su implementación como política pública. La norma de creación de Qali Warma incorporó esta disposición ya que el MIDIS tiene adscritos, únicamente, programas focalizados y temporales. Por lo tanto, un programa de naturaleza universal y permanente debe ser responsabilidad de otra entidad pública.⁶

Desde un inicio, el contexto de creación de Qali Warma fue bastante complejo. No solo la idea de que Qali Warma era un reemplazo del PRONAA, sino también el contexto, modelo y actores que estuvieron involucrados en la gestión del PRONAA fueron factores que inevitablemente influyeron en la etapa inicial de Qali Warma y que, además, representaron limitaciones en su diseño y en las actividades de pre implementación.

Supervisión al funcionamiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en instituciones educativas ubicadas en zona rurales

La Defensoría del Pueblo en el año 2013, ejecutó una supervisión al Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, el cual tuvo como objetivo verificar la implementación del programa en las instituciones educativas ubicadas en zonas rurales alejadas, principalmente, en lo referido a la Fase 2 y a la Fase 3 del modelo de cogestión; es decir, a los procesos de compra de alimentos a cargo de los Comités de Compras y a la gestión del servicio a cargo de los Comités de Alimentación Escolar (CAEs).

Asimismo, en cada fase del modelo de cogestión el objetivo de la supervisión estuvo referido a los siguientes aspectos:

5 Exposición de motivos del Decreto Supremo N.º 007-2012-MIDIS: Extinguen el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria-PRONAA del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

6 Cabe señalar que mediante el Decreto Supremo N.º 004-2015-MIDIS se ha ampliado su vigencia hasta octubre de 2018.

1. Procesos de compra de alimentos a cargo de los Comités de Compras:
 - Verificar su organización y funcionamiento.
 - Desarrollo de los procesos de compras y distribución de las raciones y/o productos.
 - Coordinación de los Comités de Compra con las Instituciones Educativas y con las Unidades Territoriales.
2. Gestión del servicio a cargo de los Comités de Alimentación Escolar
 - Verificar su conformación, funcionamiento y desarrollo de capacidades.
 - Condiciones de las instituciones educativas para el almacenamiento y preparación de los alimentos.
 - Prestación del servicio desde la recepción de las raciones y/o productos hasta la entrega final a los usuarios/as.

La supervisión se realizó a nivel nacional y comprendió a 343 instituciones educativas de educación primaria ubicadas en zonas rurales. Estas instituciones educativas forman parte de la muestra seleccionada para la supervisión del componente del derecho a la educación en escuelas rurales⁷.

El informe contiene nueve grupos de resultados los cuales permitieron generar diecisiete conclusiones y ocho recomendaciones.

Las que concluyen, que es fundamental el desarrollo de capacidades de los padres/madres de familia, directores/as, docentes y estudiantes, para garantizar la adecuada prestación del servicio en los programas sociales de contenido alimentario. Siendo esta una de las mayores debilidades encontradas en la implementación del PNAE Qali Warma: falta de capacitación a los operadores del servicio, en temas esenciales como técnicas de almacenamiento y conservación de los productos, manipulación de los alimentos, consumo de agua segura, preparación de recetas y seguridad alimentaria, así como respecto a la verificación de la calidad y la cantidad de las raciones y/o productos entregados por los proveedores y el procedimiento para reportar posibles irregularidades.

La Defensoría del Pueblo dentro de las diferentes recomendaciones exhortó al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social a elaborar e implementar un plan de capacitación y asistencia técnica, que se adecue a la realidad de las zonas rurales, para desarrollar –de manera efectiva– las capacidades de los padres/madres de familia, directores/as, docentes y estudiantes sobre sus responsabilidades y la prestación del servicio, en el marco del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.

⁷ Los criterios de selección de la muestra fueron los siguientes: instituciones educativas públicas, instituciones educativas activas, instituciones educativas de zona rural, instituciones educativas de nivel primaria, instituciones educativas unidocentes y multigrado, preferentemente, de lengua originaria y castellano, instituciones educativas escolarizadas, instituciones educativas no incorporadas al programa Redes Educativas Rurales, e instituciones educativas ubicadas en zona de mayor pobreza de acuerdo a quintiles.

2.2 Descripción de la intervención del proyecto

2.2.1 Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de niñas y niños de Instituciones Educativas Públicas del País”

El proyecto busca prestar asistencia técnica al PNAE Qali Warma para fortalecer sus capacidades institucionales técnicas y de gestión para la provisión de un servicio alimentario adecuado, considerando los factores económicos, sociales y culturales de cada territorio. El proyecto se inició en setiembre del 2013 y concluyó sus actividades en diciembre del 2016, y se ha ejecutado bajo la modalidad de implementación nacional (NIM), es decir, que la entidad gubernamental asegura los resultados y la sostenibilidad de los mismos.

Cuenta con cinco grupos de resultados establecidos en el Proyecto:

- a) **Servicio Alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado**, este resultado está orientado al equipamiento de los Comités de Alimentación Escolar (CAEs) de las escuelas públicas para mejorar las condiciones en la preparación de las raciones.
- b) **Gestión Técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario**, permitirá que sus componentes alimentarios y de gestión, sean más eficientes y eficaces; incluye asistencia técnica del PNUD para la transversalización del enfoque de género y de interculturalidad en el PNAE QW. Además, contempla la realización de diferentes consultorías para el fortalecimiento, la formación de formadores, la optimización para la gestión y la implementación del programa.
- c) **Gestión Técnica del PNAE Qali Warma mejorada en su componente educativo**, permite que Qali Warma cuente con herramientas educativas que aborda tópicos de buenas prácticas de manipulación de alimentos durante las etapas de la gestión del servicio alimentario, comunicación por grupo de alimentos, dosificación de alimentos, preparación de los alimentos, y promoción de hábitos de alimentación saludable.
- d) **Gestión de Calidad del Qali Warma fortalecida**, este resultado está orientado al fortalecimiento de la estrategia comunicacional.
- e) **Complementación Alimentaria y Educativa con pertinencia intercultural que fortalezca la gestión del PNAE Qali Warma**, este resultado está orientado al desarrollo de estrategias y pilotos para la complementación alimentaria y educativa.

2.2.2 Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, tiene como finalidad brindar un servicio de calidad cumpliendo los siguientes objetivos: Garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven; Contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia; Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa.

La misión del programa del MIDIS es brindar servicio alimentario con complemento educativo a niños y niñas matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial y primaria, y de secundaria de las poblaciones indígenas de la Amazonía peruana, a fin de contribuir a mejorar la atención en clases, la asistencia escolar y los hábitos alimenticios, promoviendo la participación y la corresponsabilidad de la comunidad local.

Los beneficiarios ascendieron el año 2016 aproximadamente a 3.6 millones de niños y niñas de más de 62 mil instituciones educativas públicas a nivel nacional. Para el 2017 el Programa tiene como meta atender a más de 3.7 millones de niños y niñas de inicial y primaria de las escuelas públicas de todo el país, y de secundaria de las comunidades nativas de los pueblos Amazónicos.

2.2.3 Modelo de Cogestión

El modelo de cogestión para la atención del servicio alimentario del PNAE Qali Warma constituye un mecanismo que involucra la participación articulada y de cooperación entre actores de la sociedad civil y sectores público y privado, a efectos de proveer un servicio de calidad a los usuarios del PNAE Qali Warma.

El proceso para la atención del servicio alimentario comprende las siguientes fases: Planificación del Menú Escolar, Proceso de Compra y Gestión del Servicio Alimentario.



El PNAE Qali Warma supervisa y brinda asistencia técnica permanente durante las fases que comprende el proceso de atención del servicio alimentario mediante el modelo de cogestión, a través de sus Unidades Territoriales.

2.2.4 Comités de Compras (CCs)

Es una organización que congrega a representantes de la sociedad civil y entidades públicas, que tienen el interés y/o competencia para apoyar el

cumplimiento de los objetivos del PNAE Qali Warma. Cuenta con capacidad jurídica para la compra de bienes y realizar otros actos establecidos en las directivas que apruebe el PNAE Qali Warma. Se constituye para la compra de productos y raciones, que permita la atención del servicio alimentario a las niñas y niños matriculados en instituciones educativas públicas del nivel inicial, primaria y secundaria de los pueblos indígenas de la Amazonía peruana.

El Comité de Compras está conformado por las y los representantes de los Gobiernos Locales, de las Redes de Salud, del Gobierno Interior y las madres y los padres de familia de las Instituciones Educativas Públicas, bajo el ámbito de intervención del Programa Qali Warma.

Son funciones del Comité de Compra:

- Conducir el proceso de compra de raciones y productos alimenticios de acuerdo con las recetas, programación establecida, especificaciones y criterios técnicos definidos por Qali Warma.
- Seleccionar a los proveedores de las raciones y productos alimenticios de acuerdo con los criterios de calificación definidos en las bases de los procesos de compra aprobadas por Qali Warma.
- Suscribir contrato con los proveedores, en coordinación con Qali Warma, y emitir los pagos correspondientes.
- Supervisar el cumplimiento del contrato suscrito con los proveedores y su pago respectivo una vez efectuada la distribución y entrega efectiva de las raciones y productos alimenticios al Comité de Alimentación Escolar.
- Resolver contratos con los proveedores de raciones y productos alimenticios, en caso de incumplimiento o cumplimiento parcial, tardío o defectuoso, o cuando medie observación justificada de Qali Warma.
- Rendir cuenta documentada periódicamente de los recursos transferidos de acuerdo al procedimiento establecido por Qali Warma.
- Cumplir estrictamente las especificaciones y lineamientos técnicos del manual de compras que apruebe Qali Warma.
- Velar por la aplicación de las recomendaciones que establece Qali Warma, producto de la asistencia técnica, a través de sus Unidades Territoriales.
- Otras que sean aprobadas por Qali Warma, vinculadas al ejercicio de sus funciones.

Las compras se financian mediante transferencias de recursos financieros que realiza el PNAE Qali Warma a las cuentas corrientes de los Comités de Compra, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013.

2.2.5 Comités de Alimentación Escolar (CAEs)

Los CAEs son espacios de participación representativa de los docentes, padres y madres de familia, y comunidad educativa en general, quienes son reconocidos por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para ejecutar y vigilar la prestación del servicio alimentario.

El comité se constituye en cada institución educativa pública por cada nivel educativo que recibe el servicio alimentario de Qali Warma (inicial, primaria y secundaria), encontrándose conformado como mínimo por tres integrantes (el director y dos padres de familia de la institución pública) y como máximo por cinco integrantes:

- El director(a), o quien haga sus veces, de la institución educativa pública, es quien preside el Comité, y podrá delegar sus funciones en un docente y/o administrativo de su institución educativa pública.
- Un (01) representante de docentes de nivel inicial y/o primario y/o secundario de la Institución Educativa, según corresponda.
- Tres (03) representantes de los padres y madres de familia de la institución educativa pública.

En aquellos casos en que la institución educativa pública cuente con un Consejo Educativo Institucional (CONEI) constituido, los miembros del CAEs deben ser representantes que ya participen en dicha instancia, de no ser el caso los representantes deberán ser elegidos por la Asociación de Padres de Familia (APAFA) o Comités de Aula.

Son funciones del Comité:

- Gestionar el acopio y almacenamiento de los productos y raciones preparadas que son entregadas por los proveedores seleccionados en el proceso de compra, según corresponda.
- Otorgar conformidad de la recepción de los productos y raciones.
- Organizar la preparación de los alimentos según la programación de recetas escolares aprobada por Qali Warma, cuando corresponda.
- Entregar y distribuir los alimentos a los usuarios de Qali Warma en la institución educativa pública que corresponda.
- Vigilar el consumo de los alimentos por parte de los usuarios de Qali Warma en la institución educativa pública y comunicar al Programa cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario, a través de sus Unidades Territoriales.
- Cumplir las buenas prácticas de manipulación de alimentos, que promueve Qali Warma, conforme a la regulación del sector salud.
- Participar en las capacitaciones, cursos y talleres que brinde Qali Warma.

- Llevar un registro de usuarios atendidos y reporte de raciones o productos entregados conforme a los procedimientos específicos que apruebe Qali Warma.

III. OBJETO, ALCANCE Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Metodología

3.1.1 Objetivos

Objetivo general

Evaluar el desempeño del proyecto de “Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma para mejorar la atención alimentaria de niñas y niños de Instituciones Educativas Públicas del País” desde su inicio en septiembre de 2013 hasta el 2016, con una visión integradora de lo económico, político y social.

Objetivos específicos

- Valorar el avance hacia la consecución de los resultados y objetivos del Proyecto considerando los cambios positivos y negativos generados.
- Proporcionar hallazgos que den evidencia objetiva del grado de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad alcanzada como resultado de la implementación del Proyecto.
- Analizar los puntos críticos y las dificultades encontradas en el proceso de implementación del Proyecto.
- Formular recomendaciones para mejorar el Proyecto en términos de metodología, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.
- Identificar los cambios generados por la implementación del Proyecto.

3.1.2 Metodología

Se realizó una evaluación de desempeño conformada por 2 estudios complementarios entre sí, uno de tipo cuantitativo, en el cual se realizó el análisis de indicadores con información recolectada por fuente primaria, y otro de tipo cualitativo orientado a facilitar la interpretación de los indicadores y el análisis de la información de fuente secundaria.

Diseño de la metodología para las intervenciones

Se seleccionó como diseño de la metodología, para la presente evaluación, como no experimental, basada en un estudio observacional, prospectivo, transversal y descriptivo.

Diseño muestral

Para el desarrollo del diseño muestral se definieron los siguientes elementos:

- Población de estudio.
- Marco muestral
- Unidad de análisis

- Muestra

Población de estudio

La población objetivo está conformada por los Comités de Alimentación Escolar (CAEs):

Tabla 1 Distribución de la Población por Regiones Naturales y modalidad de atención

Dominios	Productos	Raciones	Total general
Costa	11810	2568	14378
Callao		150	150
Ica	792	79	871
La libertad	3457	154	3611
Lambayeque	1246	137	1383
Lima	1448	1675	3123
Moquegua	229	127	356
Piura	4046		4046
Tacna	495		495
Tumbes	97	246	343
Selva	13776	333	14109
Amazonas	2418	34	2452
Huánuco	3038	138	3176
Loreto	4090	62	4152
Madre de Dios	342		342
San Martín	2431	48	2479
Ucayali	1457	51	1508
Sierra	32733	302	33035
Ancash	3291	232	3523
Apurímac	1955		1955
Arequipa	1633		1633
Ayacucho	2798		2798
Cajamarca	7106	33	7139
Cusco	4017		4017
Huancavelica	2482		2482
Junín	3376		3376
Pasco	1288		1288
Puno	4787	37	4824
Total	58319	3203	61522

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma”

La población peruana es heterogénea, porque es multirracial, multilingüe y multicultural, y se concentra mayormente en la costa y en las zonas urbanas del país. En función de ello, se plantean tres (03) espacios donde se ubiquen

elementos de la población con características semejantes, las cuales se denominarán regiones naturales en este estudio en particular.

La región COSTA, compuesto por: Callao, Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima (Lima Metropolitana y Lima Provincias), Moquegua, Piura, Tacna y Tumbes; la región SELVA compuesto por: Amazonas, Huánuco, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali; y la región SIERRA compuesto por: Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Junín, Pasco y Puno.

Marco Muestral

El marco muestral está conformado por los Comités de Alimentación Escolar (CAEs) de las regiones priorizadas. Estas son aquellas que no fueron afectadas por las inclemencias climáticas acontecidas el presente año y las más representativas de las tres regiones naturales:

- ☑ Intervención Costa (Callao, Ica y Lima Metropolitana)
- ☑ Intervención Sierra (Cajamarca y Puno)
- ☑ Intervención Selva (San Martín)

Tabla 2 Distribución del Marco Muestral por Regiones Naturales y modalidad de atención

Dominio	Productos	Raciones	Total general
Costa	792	1662	2454
Callao		150	150
Ica	792	79	871
Lima		1433	1433
Selva	2431	48	2479
San Martín	2431	48	2479
Sierra	11893	70	11963
Cajamarca	7106	33	7139
Puno	4787	37	4824
Total general	15116	1780	16896

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por los Comités de Alimentación Escolar (CAEs), de quienes se obtendrá información, seleccionados por un muestreo aleatorio simple en base a las cuotas determinadas previamente.

Muestra

Para la selección de la muestra se contó con un marco muestral, el cual fue proporcionado por la Coordinación de Gestión Documentaria e Información del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma a través de una solicitud de Acceso a la Información en el marco de la Ley N° 27806 - Ley de

Transparencia y Acceso a la Información Pública, que cuenta con 16,896 CAEs conglomerados en las 3 regiones naturales

En el proceso de muestreo se han seguido los siguientes pasos:

- ☑ Definición de la población: Elementos, unidades de muestreo, alcance.
- ☑ Elaboración del marco muestral del cual se selecciona la muestra.
- ☑ Determinación del tamaño de la muestra.
- ☑ Selección de un procedimiento específico, para la selección de la muestra.
- ☑ Selección de los elementos de la muestra.

El tipo de muestreo que se empleó para la selección de los elementos de la muestra, es el no probabilístico, es un muestreo por cuotas, conformando conglomerados por regiones naturales. Producto de ello se han seleccionado 78 CAEs del total a nivel de las regiones priorizadas, estos se distribuyen proporcionalmente a nivel de las tres (03) regiones naturales y será en los cuales se aplicará a los representantes de los comités la batería de instrumentos diseñados.

Tabla 3 Distribución de la Muestra por Regiones Naturales y modalidad de atención

Dominio	Productos	Raciones	Total general
Costa	2	14	16
Callao		4	4
Ica	2	4	6
Lima		6	6
Selva	9	4	13
San Martin	9	4	13
Sierra	32	17	49
Cajamarca	24	-	24
Puno	8	17	25
Total general	43	35	78

Fuente: Elaboración propia

Se precisa lo siguiente:

- ☑ Selva: Región Alimentaria 3: Amazonía Alta
- ☑ Costa: Región Alimentaria 6: Costa Central
- ☑ Sierra: Región Alimentaria 2: Sierra Norte

Región Alimentaria 7: Sierra Sur

Adicionalmente se detalla que la selección de los 78 CAEs se ha realizado mediante selección aleatoria con el software SPSS, considerando la estructura de los estratos previamente determinados.

Matriz de Evaluación

La elaboración de la matriz de evaluación ha comprendido la identificación de: los actores claves priorizados del proyecto, las dimensiones de evaluación y los indicadores a evaluar en correspondencia con los resultados del Proyecto.

Los cuestionarios o instrumentos a utilizar en la presente evaluación han sido elaborados en función a la matriz de evaluación.

La matriz contiene las siguientes secciones: Dimensiones, Sub dimensiones, Indicadores, Descripción del Indicador, Medio de Verificación, Instrumentos, Informante y Técnica de Aplicación

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se basa en un conjunto de técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos los cuales nos permitirán realizar la evaluación integral del proyecto (objetivos, indicadores, alcances, componentes, ambientes y resultados) a partir de fuentes primarias y secundarias.

Las técnicas que se utilizaron en el estudio para la recolección de datos son las siguientes:

Técnicas de recolección de datos

- Técnica documental – Relevamiento

Por la naturaleza de la evaluación se consideró pertinente aplicar la técnica documental de relevamiento, puesto que nos permite observar y reflexionar sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ellos diferentes tipos de documentos del Proyecto donde se indaga, interpreta, presentando datos e información creíble, confiable y útil.

- Técnica de la observación.

La técnica de la observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, y tomar información la cual se registrará para su posterior análisis. Para el presente estudio esta técnica fue fundamental para el proceso investigativo; en ella nos apoyamos para obtener el mayor número de datos. En el caso particular de la presente Evaluación, se ha utilizado la observación científica puesto que ésta tendrá un objetivo claro, definido y preciso; también se cuenta con instrumentos cuidadosamente diseñados y elaborados para este fin.

- Técnica de entrevista

Para el particular hemos seleccionado la técnica de entrevista, debido que nos permite recoger información mediante una conversación profesional, con la que se ha obtenido información relevante y objetiva respecto a la percepción de los beneficios del proyecto fortalecimiento de capacidades a través de sus actores principales.

- Técnica Taller

La presente técnica genera un espacio de trabajo reflexivo, donde se reunieron los actores principales del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades del PNAE QW, y pusieron en evidencia de manera práctica sus fortalezas y debilidades en el marco de los beneficios del Proyecto. Es importante mencionar que el taller responde a un propósito bien definido y según contexto personalizado (realidad concreta) circunscrito a los intereses y necesidades de la evaluación.

En el marco del propósito del estudio, nos permite visibilizar las fortalezas adquiridas y las debilidades que puedan presentar los participantes en el logro de los retos establecidos en la jornada de trabajo.

Instrumentos

Los instrumentos que se diseñaron para la recolección de datos fueron los siguientes:

- Ficha de relevamiento
- Fichas de Verificación
- Fichas de entrevista estructurada
- Guías semiestructuradas del taller y su respectiva rúbrica.

Ejecución de la intervención

- Operación de campo

La operación de campo ha constituido una de las etapas más importantes de la evaluación, pues de su ejecución con eficiencia depende en gran parte el éxito de la misma, dado que con ello se garantiza la recolección de datos de calidad y con la cobertura deseada. En tal sentido, durante esta fase ha cobrado relevancia las siguientes actividades:

- Calendarización de la aplicación a nivel de CAEs.
- Logística del Trabajo de campo.
- Coordinación con PNUD y CAEs.
- Ubicación de los CAEs a ser visitados.
- Aplicación de los instrumentos.

Se planteó la siguiente programación para estas actividades:

Tabla 4 Programación de las actividades del trabajo de campo

ACTIVIDADES	PERIODO
Definición del calendario de aplicación a nivel de actores clave	Del 1 al 11 de agosto
Logística del trabajo de campo	Del 15 al 19 de agosto

ACTIVIDADES	PERIODO
Coordinación con PNUD y CAEs	
Ubicación de los CAEs a ser visitados	
Aplicación de Instrumentos	Del 04 al 13 de setiembre

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que las intervenciones se coordinaron con los responsables de las unidades territoriales a fin de no interferir en las actividades de la supervisión del servicio alimentario.

- Supervisión y evaluación de la operación de campo

El plan de recojo de información que garantiza la calidad de la información está conformado por un conjunto de tareas y labores, interrelacionadas entre sí. Con el objetivo de organizar e implementar de manera simultánea a nivel de las tres regiones naturales un proceso de supervisión que nos garantice la correcta y adecuada ejecución de campo.

- Procedimiento para el relevamiento de información

- ☑ El manual del aplicador, contiene las instrucciones para el diligenciamiento de los diferentes instrumentos que fueron aplicados en el trabajo de campo.
- ☑ Cada día del periodo de trabajo, el aplicador entregó al coordinador de trabajo de campo, el reporte de control diario del avance del trabajo.
- ☑ El coordinador de trabajo de campo verificó la cobertura de la aplicación informada por cada uno de los aplicadores.
- ☑ El coordinador de trabajo de campo realizó la verificación y consistencia de la información de acuerdo a las instrucciones impartidas durante la capacitación o las directivas expuestas en el manual del aplicador.
- ☑ Durante el periodo de trabajo, el coordinador de trabajo de campo supervisó permanentemente a los aplicadores y los instrumentos diligenciados.
- ☑ Se generaron reportes de avance periódicos y un informe técnico de las actividades e incidencias de trabajo de campo.
- ☑ Además, para garantizar la calidad de los datos, se establecieron los siguientes niveles de supervisión permanente:
 - ✓ Del coordinador de trabajo de campo a los aplicadores
 - ✓ Del jefe de equipo al coordinador de trabajo de campo

- Control de calidad y avances

- ☑ Se elaboraron instrumentos de control para las diversas tareas de operación de campo, como el control de cobertura de los informantes, el control de

calidad del contenido de los instrumentos, el resguardo de información diaria de los instrumentos aplicados, entre otros.

- ☑ De otro lado, el coordinador de trabajo de campo evaluó la información proporcionada por el aplicador, verificó los casos de no aplicación, apoyó a los aplicadores, entre otras tareas que se le asignaron con el fin de garantizar la calidad y cobertura de la muestra.

- Procesamiento de datos y análisis de información

El objetivo de esta acción fue convertir el conjunto de datos provisto por la operación de campo en información depurada y adecuada para efectuar los análisis específicos.

El procesamiento de datos fundamentalmente está constituido por las siguientes actividades:

- ☑ Control de inventario
- ☑ Crítica – codificación
- ☑ Digitación
- ☑ Consistencia de la información estadística
- ☑ Diseño y generación de cuadros estadísticos
- ☑ Decodificación de la información cualitativa

3.1.3 Condicionantes y límites de la evaluación

Respecto al desarrollo de la evaluación se trabajó en coordinación con el PNUD y PNAE QW, para realizar todas las actividades programadas.

La principal limitante que se tuvo que enfrentar fue la huelga de los maestros que se prolongó hasta el 1 de setiembre del 2017, lo cual retrasó la ejecución del trabajo de campo en las II.EE.

Al analizar los logros alcanzados a nivel de participación de los CAEs y de sus miembros, se pudo constatar que de las 5 Unidades Territoriales (UT) de las modalidades de productos y raciones, en la Unidad Territorial de Lima metropolitana y Callao solo asistieron 2 de los 3 CAEs convocados, muy a pesar de haber coordinado previamente no pudiendo asistir un CAE por encontrarse enferma la directora de la I.E. En el caso de los miembros de los CAEs, no pudieron asistir a los talleres 22 integrantes de los 84 convocados, por motivos laborales y/o personales.

Estas dificultades y limitaciones encontradas que se han descrito son atribuibles a trabajos de esta naturaleza.

Asimismo, podemos indicar que, al no existir una línea de base del proyecto, no se pueden mostrar resultados para verificar el cambio o impacto producto de la intervención.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y FACTORES DE DESARROLLO

4.1 Análisis del objeto de la evaluación y su contexto

En la primera parte del presente acápite se muestran y analizan los resultados obtenidos luego del procesamiento de la información obtenida en campo, el desarrollo de talleres y de las entrevistas realizadas a funcionarios.

En la segunda parte se analizan los resultados según los siguientes criterios de evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

4.1.1 Análisis de los alcances del proyecto en el contexto actual.

Metas Físicas y Financieras

Respecto al desarrollo de las metas físicas y financieras del proyecto, podemos indicar que no se cuenta con una línea de base que permita medir los avances y resultados de las metas.

En ese sentido, para el caso de las metas físicas se cuenta con la información a nivel de componentes que se halla en el PRODOCC del 2013, la misma que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 5 Metas Físicas a nivel de Componentes del Proyecto Año 2013

Nº	Componentes del proyecto	Indicador	Meta al 2013
1	Servicio alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado	Nº de CAEs implementados	25,575.00
		Nº de CAEs capacitados	47,903.00
		Nº de CCs capacitados	111.00
2	Gestión técnica del PNAE QW mejorada: gestión y alimentario	Nº de documentos de fortalecimiento de la oferta del patrimonio alimentario validados	1.00
		Nº de pilotos de gestión validados	3.00
		Nº de profesionales del PNAE QW capacitados	170.00
3	Gestión técnica del PNAE QW mejorada: educativo	Nº de herramientas educativas	3.00
		Plataforma virtual diseñada y validada e implementada	1.00
4	Gestión comunicacional de PNAE QW fortalecida	Plan de acción comunicacional elaborado e implementado	1.00
		Nº de herramientas comunicacionales	4.00

Fuente: PRODOCC setiembre 2013.PNUD

Cabe indicar que las actividades de capacitación relacionadas con el componente 1 (capacitación a los miembros del CAE) del proyecto fueron ejecutadas directamente por el PNAE QW con recursos ordinarios ya que forma parte del Plan Operativo institucional del mismo. Posteriormente en el documento de Reporte Anual 2016 y en la implementación Semáforo del PNAE QW, se muestran los resultados obtenidos a nivel de los 5 componentes del proyecto al 2016.

A continuación se muestran los resultados de las actividades concluidas y más adelante se detallan las actividades que no se pudieron concluir.

Tabla 6 Resultados de la ejecución de los componentes del Proyecto al 2016

Componente	Actividades Listado de actividades, resultados y acciones vinculadas.	Resultados Logrados al 2016
Producto 1: Servicio alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado	Actividad 1.1: Implementación de Comités de Alimentación Escolar (CAE) públicas que reciben productos para la preparación de raciones.	
	Acción 1.1.4: Monitoreo para asegurar la calidad y sostenibilidad de los resultados esperados y mitigar los riesgos identificados en el documento de proyecto.	<p>En convenio con UNOPS, se ha monitoreado el proceso de distribución, instalación y uso de cocinas GLP en una muestra de 395 IIEE correspondiente a las 19,445 IIEE beneficiarias de las 20,332 cocinas GLP (Arequipa, Ancash, Apurímac, Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, La Libertad, Piura, Puno, San Martín y Ucayali), obteniéndose resultados sobre la recepción y condición del kit de cocina, instalación del kit de cocina y capacitación, uso y ambiente de la cocina, GLP y válvula premium, valoraciones de la cocina, percepciones de madres sobre PNAE QW nivel de recepción (Informe final enviado a la Dirección Nacional del Proyecto)</p> <p>Para los bienes y equipos adquiridos en el Proyecto, el PNUD desarrolló acciones de supervisión a tres niveles (cumplimiento contractual, procesos de fabricación y distribución) de los bienes comprados a través del Proyecto (cocinas GLP, mesas de acero, parihuelas, estantes, utensilios/menajes, vestuario), lo cual incluye misiones a las Unidades Territoriales y visitas inopinadas a las IIEE públicas.</p> <p>A partir del mes de febrero 2016 se ha puesto en marcha el plan de monitoreo en coordinación con el punto focal del PNAE QW para el proyecto y los Jefes de las Unidades Territoriales; con la finalidad de proponer estrategias para implementar en marco del Proyecto que contribuya en la consolidación del PNAE QW como política pública de Estado tomando insumos desde el nivel subnacional (regional y local) para actuar con perspectiva nacional.</p>
	Acción 1.1.5: Adquisición de cocinas industriales equipadas para los CAEs en escuelas públicas.	Se concluyó el contrato con Consorcio Máxima Internacional y EH Data para la fabricación de 20,330 cocinas GLP, las cuales ya fueron distribuidas a nivel de las IIEE de las 27 UT.
	Acción 1.1.6: Contratación del servicio de puesta en funcionamiento de cocinas mejoradas para los CAEs en escuelas públicas.	Se concluyó con el piloto de validación en campo de los prototipos de cocinas mejoradas institucionales portátiles (CMIP) en 04 IIEE de 03 regiones (Ayacucho, Loreto y Ucayali). En término de eficiencia energética, las CMIP reducen en 52% el consumo de combustible (leña), reduce la concentración de humo en más de 90% (CO y material particulado), el tiempo para atizar el fuego se reduce a cero. La satisfacción de los usuarios del PNAE QW en las 04 IIEE fue más del 90% (Escala Lickert).
	Acción 1.1.7: Transporte y distribución de equipamiento a los CAEs de escuelas públicas (mesas, vestuarios)	Se distribuyeron 37, 098 mesas de acero y 222,296 vestuarios de personal de cocina (mandil y gorro) a nivel de las IIEE de las 27 UT.
	Acción 1.1.10 Sistematización del Proyecto	El 29/11/16 se obtuvo los últimos aportes al documento técnico de Sistematización del PNAEQW elaborado con asistencia técnica de la FAO. Queda pendiente tener información de la DNP si se realizará la publicación y presentación de la sistematización.
	Acción 1.1.11. Adquisición de vestuario de personal de cocina	Se adquirieron 222,296 mandiles y gorras para los miembros de CAEs de las IIEE públicas de las 27 UT
	Acción 1.1.12 Distribución de estante modular polipropileno y parihuela modular	Se distribuyeron 44,528 estantes y 13,849 parihuelas para los IIEE para las IIEE públicas de las 27 UT.
	Acción 1.1.13. Adquisición de estante modular polipropileno y parihuela modular	Se fabricaron 44,528 estantes y 13,849 parihuelas para para los CAEs de IIEE públicas en las 27 UT.
	Acción 1.1.15: Adquisición de mesas de trabajo de acero de 1.13 x 0.60 cm x 90 cm de alto	Se fabricaron 37,098 mesas de acero inoxidable para los CAEs de IIEE públicas en las 27 UT.
	Acción 1.1.16. Adquisición de menaje y utensilios para el PNAE Qali Warma	Se fabricaron 192,090 productos diversos para ser utilizados como menajes y utensilios para 2,036 IIEE públicas de 27 UT.

Componente	Actividades <i>Listado de actividades, resultados y acciones vinculadas.</i>	Resultados Logrados al 2016
	Acción 1.1.17. Distribución de mensaje y utensilios para el PNAE Qali Warma	Se distribuyeron los mensajes y utensilios adquiridos a nivel de las IIEE públicas de 26 UT.

Producto 2: Gestión técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario	Actividad: 2.1 Mejoramiento de la gestión técnica del PNAE Qali Warma	
	Acción 2.1.1. Asistencia técnica del PNUD para transversalización del enfoque de género y de interculturalidad en el PNAE QW	Se ha entregado tres documentos: a) Diagnóstico de la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en la política marco de desarrollo e inclusión social y el PNAE Qali Warma, b) Propuesta de lineamientos estratégicos para la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en el PNAE Qali Warma (incluye hoja de ruta) y c) Informe técnico de taller de fortalecimiento de capacidades a funcionarios del PNAE QW.
	Acción 2.1.2 Aplicación de metodología SABER	Informe final remitido a la DNP. La metodología SABER analiza la situación de la política en AE en las siguientes dimensiones: a) Marco nacional de política, b) capacidad financiera, c) capacidad y coordinación institucional, d) Diseño e implementación y e) roles de la comunidad)
	Acción 2.1.6. Adquisiciones de Unidades Motorizadas para la atención de ocurrencias y alertas, como parte de un mejoramiento del servicio de supervisión y monitoreo operativo del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en el ámbito nacional	Se adquirieron 42 camionetas 4x4 y 51 motocicletas todo terreno para las 27 Unidades Territoriales, para contribuir en las actividades de supervisión (atención de alertas y/o DQR, supervisión de la prestación del servicio alimentario, visitas inopinadas en las IIEE, supervisión de plantas y almacenes, acompañamiento al personal de sede en supervisiones, verificación de rutas para distribución de productos en las IIEE, verificación de almacenes en IIEE, entre otros). Asimismo, se realizó el trámite de inscripción vehicular; instalación y puesta en marcha del servicio GPS y contrato de póliza de seguro para las camionetas.
	Acción 2.1.8. Adquisición de 1,700 tablets para la asignación del equipo de supervisión y monitoreo para uso en visitas a plantas y almacenes. Incluye tablets, cargadores, micas y fundas	El número total de tablets, cargadores y fundas fueron entregados a la sede nacional del PNAE QW, quien distribuyó a las UT para realizar el recojo de la información de las supervisiones en las IIEE y en los establecimientos de los proveedores.
Producto 3: Gestión técnica de PNAE Qali Warma mejorada en su componente educativo	Actividad 3.1: Desarrollo de Herramientas Educativas para los diferentes actores involucrados en el servicio alimentario de calidad.	
	Acción 3.1.2. Distribución de herramientas educativas	Distribución de 1'021,308 unidades de herramientas educativas a las 27 UT (rotafolios, rotulados, manuales de gestión del servicio alimentario, guías para la preparación de desayunos y almuerzos y protocolos de atención del servicio alimentario).
	Acción 3.1.3: Desarrollo de afiches de protocolos sobre la gestión del servicio alimentario/variación de lenguas nativas (2016)	Se han elaborado 483,715 unidades de protocolos sobre la gestión del servicio alimentario para la entrega a 60,830 IIEE públicas de las 27 UT.
	Acción 3.1.5. Desarrollo del Manual de Gestión del Servicio Alimentario (2016)	Se han elaborado 304,385 manuales para la gestión del servicio alimentario para la entrega a 60,837 IIEE públicas de las 27 UT.
	Acción 3.1.6. Desarrollo de rotafolios para monitores de gestión local (2016)	Se han elaborado 1,250 rotafolios para el uso de los monitores de gestión local en la asistencia técnica a los Comités de Alimentación Escolar
	Acción 3.1.7. Guía para la elaboración de alimentos (tipo almanaque en tela polibrillo) 2015	Se elaboraron 29,886 unidades de guías para preparación del desayuno escolar para los niveles inicial, primaria y secundaria; y 27,571 guías para preparación de desayunos y almuerzos escolares para los niveles inicial, primaria y secundaria por cada Unidad Territorial.
	Acción 3.1.8. Adquisición de rotulado para IIEE	Se elaboraron 175,751 rotulados sobre el lavado de manos y alimentación saludable para la entrega a nivel de 60,837 instituciones educativas de las 27 UT.
	Actividad 3.2: Fortalecimiento de capacidades de actores internos del PNAE QW para la optimización de las acciones de asistencia técnica	
	Acción 3.2.1. Talleres macroregionales a supervisores	Desarrollo de un programa de fortalecimiento de capacidades en auditoría HACCP dirigido a funcionarios del PNAEQW (supervisores de plantas/almacenes, monitores de gestión local, equipo técnico de las unidades territoriales) logrando que el 99% de los

	de plantas y almacenes - Auditoría HACCP	- participantes homogenicen y optimicen los criterios para la evaluación de los procesos productivos a fin que los alimentos brindados por el Programa sean de calidad e inocuos
--	--	--

Producto 4: Gestión comunicacional de PNAE Qali Warma fortalecida	Actividad: 4.1 Fortalecimiento de la estrategia comunicacional del PNAE Qali Warma	
	Acción 4.1.3. Libro de experiencias de Qali Warma para el posicionamiento del Programa	Se concluyó con la elaboración del libro de experiencias (15 historias de 8 Unidades Territoriales), la diagramación e impresión del documento final. La distribución de la publicación se realizó a nivel de público de interés, a nivel de la Sede Nacional del Programa y las UT. A través de éstas últimas se hizo entrega a autoridades de entidades públicas y privadas del nivel subnacional relacionadas al Programa (sector salud, educación y gobiernos locales) contribuyendo a difundir el modelo de cogestión y su importancia en la gestión del servicio alimentario.
	Acción 4.1.4. Participación en Ferias Informativas a nivel nacional	Se refiere a la adquisición de 30 de mesas plegables y 30 toldos institucionales para las Unidades Territoriales; destinados al desarrollo de 61 campañas informativas y ferias desarrollados en las regiones, con la finalidad de contribuir en el posicionamiento y difusión de los objetivos del PNAE QW. Así mismo, el equipo regional de QW ha participado como invitado en 81 ferias regionales organizados por otros actores locales.
	Acción 4.1.5. Seminario Latinoamericano de Programas de Alimentación Escolar	Se refiere al apoyo logístico y a los servicios contratados para el desarrollo del Seminario Latinoamericano de Programas de Alimentación Escolar desarrollado en el mes de octubre 2015, desarrollado por el Vice Ministerio de Prestaciones Sociales del MIDIS en coordinación con la Dirección Ejecutiva del PNAE QW.
Producto 5: Gestión educativa y alimentaria del PNAE QW	Actividad 5.1. Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares	
	Acción 5.1.1 Contratación de servicio de consultoría para el diseño del Huerto Escolar, en el ámbito de atención del PNAQW, en los Quintiles I y II.	Se logró implementar el Programa de Pasantías y Capacitación en Huertos Escolares durante el último trimestre del 2015, validado por el equipo de la Unidad de Prestaciones de QW. * A través del programa de pasantías y capacitación en HE se obtuvo: a) Diseño metodológico de taller para monitores de gestión local, instituciones educativas pasantes, giras técnicas de IIEE demostrativas, Guía metodológica "Cultivando aprendizajes en HE" y video promocional b) 11 talleres de capacitación a MGL en 12 UT (participaron 624 MGL) c) Desarrollo de 09 pasantías con la participación de 9 UT, 58 IIEE y 164 pasantes, entre directores, docentes, miembros de CAE y padres de familia. d) Realizaron 7 giras técnicas a IIEE demostrativas e) Se desarrollaron 12 reuniones con aliados locales y se firmaron actas de acuerdos y compromisos con las IIEE. f) Se entregaron kits de huertos escolares a IIEE demostrativas
	Acción 5.1.5: Diseño e implementación de piloto para la inclusión de micronutrientes	En su lugar se incorporó el estudio "Aporte alimentario nutricional de la dieta de los usuarios del PNAE QW y su relación con el nivel nutricional". Se elaboró el informe final del estudio el cual ha sido entregado al PNAE QW y al MIDIS.

Fuente: PNAE QW. Estado de implementación semáforo. Enero 2017

A la luz de los resultados podemos indicar que el proyecto de “Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma”, si bien es cierto ha logrado cumplir las metas, las mismas han estado enmarcadas en el logro de los objetivos. La consecución en el transcurso del tiempo ha hecho posible lograr las metas planteadas en la Tabla 1, asimismo se ha ido reestructurando la cantidad de componentes y se han separado actividades para mejor desarrollo de los mismos.

Para ello se ha contado, además de la asistencia técnica del PNUD, con la asistencia de otras agencias de prestigio como la FAO y el PMO, asimismo se ha logrado en un primer esfuerzo la transversalización del tema de género e interculturalidad a través de la capacitación a los funcionarios del PNAE QW, la definición de los lineamientos y sobre todo el poder incorporar ambas temáticas en las herramientas educativas, cuya difusión y distribución se ha realizado a nivel de todas las unidades territoriales.

Gracias a la asistencia técnica de las agencias cooperantes como el PMA y la FAO se han logrado resultados importantes como el tema del desarrollo de los

huertos escolares a través de programas pilotos y el documento de Aporte alimentario nutricional de la dieta de los usuarios del PNAE QW y su relación con el nivel nutricional".

Asimismo, las metas relacionadas con la entrega de equipos, utensilios a los CAEs se ha cumplido al 100% y la logística relacionada con fortalecer las capacidades de gestión a las unidades territoriales (camionetas, Tablet, motocicletas).

Las acciones de monitoreo y seguimiento también han permitido verificar en situ el cumplimiento de las entregas y recabar información importante de la ejecución de los demás componentes del proyecto.

Tabla 7 Actividades no implementadas en los Componentes del Proyecto

Productos	Actividades no ejecutadas	Estado en el que se quedó la actividad
Producto 1: Servicio alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado	Actividad 1.1: Implementación de Comités de Alimentación Escolar (CAE) públicas que reciben productos para la preparación de raciones.	
	Acción 1.1.5: Adquisición de cocinas industriales equipadas para los CAE's en escuelas públicas.	Se elaboraron las especificaciones técnicas de los nuevos prototipos de cocinas gpl adicionales solicitadas por la DNP para cubrir brechas en IIEE no atendidas en el 2016 (3,958 unidades). Se concluyó con el informe de evaluación, estando a la espera de indicaciones de la DNP para enviarlo al RACP. De acuerdo a lo señalado por el MIDIS en la reunión del 12/12/16, esta acción quedaría cancelada por el cierre operativo del proyecto al 31.12.16; lo cual deberá ser oficializado al PNUD por medio del Proyecto QW.
	Acción 1.1.6: Contratación del servicio de puesta en funcionamiento de cocinas mejoradas para los CAE's en escuelas públicas.	En marcha el proceso de adquisición, distribución e instalación de 9,530 cocinas mejoradas portátiles en 4,765 instituciones educativas públicas del país en 16 regiones seleccionadas; y capacitación en buenas prácticas de uso y mantenimiento de las CMIP a nivel de los miembros del Comité de Alimentación Escolar (CAE) al momento de instalar la cocina mejorada portátil. Actualmente, se encuentra en proceso de evaluación por el Comité Técnico designado por el PNUD. De acuerdo a lo señalado por el MIDIS en la reunión del 12/12/16, esta acción quedaría cancelada por el cierre operativo del proyecto al 31.12.16; lo cual deberá ser oficializado al PNUD por medio del Proyecto QW.
Producto 2: Gestión técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario	Actividad: 2.1 Mejoramiento de la gestión técnica del PNAE Qali Warma	
	Acción 2.1.9. Desarrollo Modulo Web Info Qali Warma	El Sistema de Información de Indicadores de Gestión (Info QW) ya está desarrollado. Actualmente, se encuentra en revisión por las áreas usuarias (validación de datos) como paso previo a su publicación
	Actividad: 4.1 Fortalecimiento de la estrategia comunicacional del PNAE Qali Warma	

Productos	Actividades no ejecutadas	Estado en el que se quedó la actividad
Producto 4: Gestión comunicacional de PNAE Qali Warma fortalecida	Acción 4.1.2. Campañas de información del Programa	La actividad fue cancelada debido a: i) La mejor oferta recibida superaba el presupuesto planteado en el plan de trabajo, ii) Implementación de la campaña (120 días) culminaba en enero 2017, fecha en la cual los CAEs no están ejerciendo roles por período vacacional y ii) Proximidad del cierre del año escolar teniendo la necesidad de conformar nuevos CAEs. a consultoría implicaba: a) Elaboración de la línea de base comunitaria y analizar los principales hallazgos de la investigación en campo a nivel de los cinco lugares emblemáticos que permitan identificar los problemas centrales del programa y orientar los objetivos de la campaña de comunicación de posicionamiento y empoderamiento del PNAE Qali Warma (a nivel de CAE) utilizando los insumos de la línea de base comunitaria, incorporando los enfoques de género e interculturalidad.
	Actividad 5.1. Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares	
Producto 5: Gestión educativa y alimentaria del PNAE QW	Acción 5.1.3: Diseño e implementación de piloto para la incorporación de productos perecibles como frutas y verduras	Se elaboró una propuesta técnica con el apoyo de PMA, FAO y PNUD cuyo objetivo es determinar la viabilidad de una estrategia de introducción de frutas y verduras en las modalidades de atención que el PNAEQW, a través de una experiencia piloto en tres ámbitos de intervención del programa, que permita la integración de todos los componentes del PNAE QW respetando la interculturalidad y pertinencia cultural. Por los tiempos establecidos para la ejecución del piloto, no se priorizó su implementación en el 2016.

Fuente: PNAE QW. Estado de implementación semáforo. Enero 2017

A continuación se presenta el análisis de los resultados desde le punta de vista de los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia:

PERTINENCIA

- Los objetivos del proyecto se encuentran alineados a los objetivos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, el cual tiene como finalidad brindar un servicio de calidad cumpliendo los siguientes objetivos: **Garantizar el servicio alimentario** durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven; contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia; **Promover mejores hábitos** de alimentación en los usuarios del Programa.
- Asimismo, el proyecto se encuentra alineado a los Objetivos del Milenio hasta el 2015 como son: Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre y Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. También se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas al 2030 como son: Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- El proyecto al alinearse a los objetivos antes mencionados promueve los derechos de los niños y niñas a tener una alimentación durante el periodo

escolar que les asegure estar sanos y disminuir el ausentismo escolar, así como el fomento de la igualdad de género y la disminución de la desigualdad.

- Asimismo, el proyecto ha concluido con la implementación de cinco componentes relacionados con el servicio alimentario, la gestión, el componente educativo, y el relacionado con la complementación alimentaria y educativa. Cabe indicar que a lo largo de la implementación del proyecto se han presentado reportes anuales en los cuales se han informado sobre los avances del proyecto en términos de metas y resultados y necesidades financieras.
- Las razones por la cual no se pudo implementar algunas actividades están en relación directa con la oportunidad de las mismas y la proximidad del cierre del proyecto en algunos casos. Otros aspectos que han manifestado los funcionarios entrevistados han sido los cambios de autoridades a nivel del MIDIS y del PNAE QW, que no permitían la continuidad de las acciones emprendidas y no priorizaban su implementación a pesar de contar con la asistencia técnica del PNUD y de las agencias cooperantes.
- Las reducciones de metas en los componentes no han permitido lograr el cumplimiento de estas al 100%, siendo el caso más representativo el relacionado con el componente comunicacional, en el cual solo se han realizado entregas de materiales como toldos y sillas para algunos eventos locales. Inicialmente se estuvo avanzando el desarrollo del componente con el PMA, habían avances y propuestas, pero finalmente por decisión del PNAE QW en julio del 2015 comunicaron que esta actividad no se implementaría, refiriéndose a toda la estrategia comunicacional.

EFICACIA

1. Servicio Alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado,

En los documentos analizados se aprecian reportes en documentos de Excel con las distribuciones a nivel nacional y por Unidades territoriales.

- En el caso de las cocinas se distribuyeron 20,330 unidades y 40,660 balones de gas, se cuenta con documentos que detallan la persona que lo recepcionó, quien recibió las instrucciones para el uso por parte del proveedor.
- En el caso de las parihuelas y los estantes fueron entregadas a las II.EE atendidas bajo la modalidad de productos. La cantidad entregada de parihuelas fue de 13,849 unidades y 44,528 unidades de estantes.
- Respecto a los menajes y utensilios se distribuyeron a nivel de todas las UTs y el total entregado se muestra en el siguiente cuadro

Tabla 8 Utensilios y menajes repartidos

Menaje y Utensilios	Entregado al 31-12-2016
Cucharon Mediano de Aluminio	2572
Cuchara Bocona de Acero Inoxidable	3153
Cuchillo Profesional 8"	3400
Jarra Medidora 1 L	2294
Jarra de Plástico 3 A 3.5 L	2294
Tina de Plástico 40 L	849
Balde Con Caño de 20 L	665
Balde Con Caño de 40 L	224
Colador de Malla de Acero Inoxidable	2134
Tabla de Picar	2983
Abridor de Latas Manual	3400
Cuchara Para Cocinar de Acero Inoxidable	1868
Colador Para Pasta	849
Trinche Para Cocinar	2042
Espumadera de Acero Inoxidable	849
Platos Hondos	52574
Taza	52574
Cuchara de Acero Inoxidable	52574
Olla de acero inoxidable N° 32 (24 Litros)	1285
Olla de acero inoxidable N° 36 (30 Litros)	1303
Olla de acero inoxidable N° 40 (40 Litros)	423
Olla de acero inoxidable N° 46 (60 Litros)	396

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

- Respecto a la vestimenta, se entregó a 42,247 II.EE por un total de 22,296 kits (gorro y mandil). Estas entregas se realizaron en el 2015.
- Respecto a las mesas de acero se entregaron 37,098 unidades a un total de 32,228 II.EE. Estas entregas se realizaron en el 2015.
- En el caso de los toldos se transfiere la propiedad de los mismos al PNAE QW por un total de 30 toldos institucionales en mayo del 2016.

1. Gestión técnica: gestión y alimentación

Se realizó la distribución de los equipos de acuerdo a lo programado

Tabla 9 Equipos repartidos a las UT

N°	DOCUMENTO	INFORMACIÓN RELEVANTE
13	Distribución de camionetas 4 X 4	Se presentan los reportes de entregas a nivel nacional con la intervención del proyecto. En total se repartieron 42 camionetas en las Unidades territoriales.
56	Distribución de motocicletas	Se presentan los reportes de entregas a nivel nacional con la intervención del proyecto, en total se distribuyeron 51 motocicletas para todo terreno.
57	Distribución de 1700 tablets	Se presentan los reportes de entregas a nivel nacional con la intervención del proyecto.

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

En este componente también se realizó la Asistencia técnica del PNUD para transversalización del enfoque de género y de interculturalidad en el PNAE QW.

2. Gestión Técnica: Educativo y Gestión comunicacional

Se suscribió el Acuerdo de Contribución de una agencia de la Naciones Unidas a otro. Es el caso del suscrito entre PNUD y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), para el período setiembre 2014 a junio 2015.

La finalidad del acuerdo era la contribución al logro de resultados del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades del PNAEQW del MIDIS para mejorar la atención alimentaria a los niños y niñas de las instituciones educativas públicas del país”, suscrito entre el PNUD y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

El resultado previsto era: Logro de resultados del Proyecto con mayor calidad, efectividad y eficiencia posibles.

La asistencia técnica se brindó en los siguientes temas:

1. Asistencia Técnica para revisión de la pertinencia y calidad de especificaciones técnicas de bienes y equipos (no alimentos) a ser adquiridos por el PNAE QW.
2. Asistencia técnica para la revisión de los contenidos de los materiales de capacitación a Comités de Compra, CAEs y padres de familia encargados de manipular los alimentos y proveedores encargados de la manipulación de alimentos.
3. Asistencia técnica para la identificación de los cuellos de botella enfrentados por PNAE QW y propuestas de solución.
4. Asistencia técnica para el fortalecimiento de la estrategia comunicacional del PNAE QW. Esta no se implementó.
5. Diagnóstico y elaboración propuesta para la puesta en marcha de la competencia alimentaria con alimentos fortificados. No se implementó.

3. Estrategias de complementación alimentaria y educativa con pertinencia intercultural para fortalecer la gestión del programa

Se suscribió Acuerdo de Contribución de una agencia de la Naciones Unidas a Otro. En este caso PNUD y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), suscrito para el período setiembre 2014 a junio 2015.

La finalidad del acuerdo era la contribución al logro de resultados del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades del PNAEQW del MIDIS para mejorar la atención alimentaria a los niños y niñas de las instituciones educativas públicas del país”, suscrito entre el PNUD y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

El resultado previsto era: Logro de resultados del Proyecto con mayor calidad, efectividad y eficiencia posibles.

La asistencia técnica se brindó en los siguientes temas:

1. Asistencia Técnica para el diseño de huertos escolares, en el ámbito de atención del PNAEQW en los quintiles I y II. Sistematización de Experiencias Nacionales en implementación de huertos escolares.
2. Implementación de huertos escolares, en el ámbito de atención del PNAEQW en los quintiles I y II. Pasantías y asistencia técnica.

Podemos anotar que a lo largo de la implementación del proyecto no se ha logrado cumplir con todas las metas de los productos, lo cual no ha permitido el logro del 100% de los objetivos del proyecto.

Asimismo podemos indicar que al realizar la actividad relacionada con los huertos escolares se ha logrado tener mayores efectos en los resultados, pues se han realizado talleres, pasantías, se han entregado kits de huertos y se tienen documentos elaborados relacionados con el diseño de huertos, con costos en función a la ubicación geográfica.

Respecto al fortalecimiento de capacidades apreciamos que no se han desarrollado las actividades indicadas en el PRODOC, como por ejemplo la actividad 2 del Resultado 1, Seguimiento de Comités de Alimentación Escolar (CAEs) y Comités de Compra (CC), cuyo propósito es que "los CAEs y los CC estén capacitados para el cumplimiento adecuado de sus funciones". Asimismo, el Producto 4 relacionado con el fortalecimiento de la Estrategia comunicacional del PNAE QW no se ha implementado al 100%.

Finalmente, el suscribir convenios con las agencias del PMA y la FAO ha permitido resultados adicionales del proyecto como es el tema de huertos y también contar el estudio "Aporte alimentario nutricional de la dieta de los usuarios del PNAE QW y su relación con el nivel nutricional".

EFICIENCIA

Respecto a las metas financieras podemos indicar que el monto total de ejecución del proyecto "Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma", ha tenido variaciones presupuestales a lo largo de su implementación desde el año 2013 hasta la ejecución final del 2016.

En el documento Reporte Anual de 2016, se muestran las ejecuciones financieras desde el año 2013 al 2016. El total presupuesto del Proyecto ascendió a US\$ 66,013,647.68 dólares.

Fig. 1 Presupuesto total

Presupuesto Total	US\$ 66,013,647.68
AWP 2016:	US\$ 34,962,628.28
- Aporte MIDIS	US\$ 34,910,811.44
- Aporte PNUD	US\$ 15,816.84
Gastos acumulados 2013-2015	US\$ 31,087,019.40
- Años 2013-2015:QW-MIDIS	US\$ 30,952,836.24
- Años 2013-2015:	US\$ 134,183.16

Fuente: PNUD - PNAE QW

En el siguiente cuadro se muestran los presupuestos año a año por cada uno de los componentes del proyecto. Asimismo, realizando el análisis horizontal podemos apreciar que en el año 2016 se ejecutó el 52.9% del presupuesto y en el año 2015 el 42.9% acumulando en total el 95.8%. Respecto al análisis vertical podemos indicar que fue en el componente 1 donde se presupuestó el 93.1% y en el que menos se programó presupuesto fue en el componente 4, lo cual guarda relación con la decisión.

En el cuadro se encuentran todas las fuentes de financiación del proyecto:

Tabla 10 Presupuesto del Proyecto 2013-2016 (S/)

Nº	Componentes del proyecto	Fuente de Financiamiento	CDR 2013	CDR 2014	CDR 2015	CDR 2016	Total 2013-2016	Participación %
1	Servicio alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado	PNAE QW	102,781.54	2,354,854.25	24,622,249.98	31,849,702.40	58,929,588.17	93.1%
2	Gestión técnica del PNAE QW mejorada: gestión y alimentario	PNAE QW	3,013.92	39,778.98	1,970,527.76	233,288.12	2,246,608.78	3.5%
3	Gestión técnica del PNAE QW mejorada: educativo	PNAE QW	-	4,872.90	101,895.83	963,232.68	1,070,001.41	1.7%
4	Gestión comunicacional del PNAE QW fortalecida	PNAE QW			180,157.92	331,994.51	512,152.43	0.8%
5	Complementación Alimentaria y Educativa con pertinencia intercultural que fortalezca la gestión del PNAE Qali Warma	PNAE QW		98,364.83	284,162.43	169,000.00	551,527.26	0.9%
Total Fuentes QW			105,795.46	2,497,870.97	27,158,993.92	33,547,217.71	63,309,878.06	100.0%
GMS Fuentes QW			4231.82	97,784.92	1,086,359.78	1,363,593.72	2,551,970.24	
Presupuesto Fuentes PNUD			4908.96	58,687.14	71,826.12	15,184.17	150,606.39	
GMS Fuentes PNUD			196.36	5.15	358.43	632.97	1,192.91	
TOTAL ANUAL			115,132.60	2,654,348.18	28,317,538.25	34,926,628.57	66,013,647.60	
Participación % Anual			0.2%	4.0%	42.9%	52.9%	100.0%	

Fuente: PNAE QW. Reporte Anual 2016.

Respecto a los plazos para el desarrollo de las actividades no se han cumplido según lo establecido: en la programación Inicial del PRODOC se indicaban fechas de resultados medibles a partir del 2014, sin embargo apreciamos que, de acuerdo a la información recabada y las opiniones de los funcionarios del PNAE QW, han existido inconvenientes por ejemplo en la implementación de los CAEs con los procesos de contrataciones y adquisiciones para definir a los proveedores y posteriormente en la implementación. Respecto a las herramientas educativas programadas a partir del 2014, recién se han comenzado a implementar en el último trimestre del 2016, luego de pasar por el proceso de validación en el cual se debía considerar la transversalización de los temas de género e interculturalidad. Respecto a la implementación de las Unidades Territoriales con camionetas, este proceso también se desfasó del cronograma porque se tuvo inconvenientes con los registros en la SUNARP.

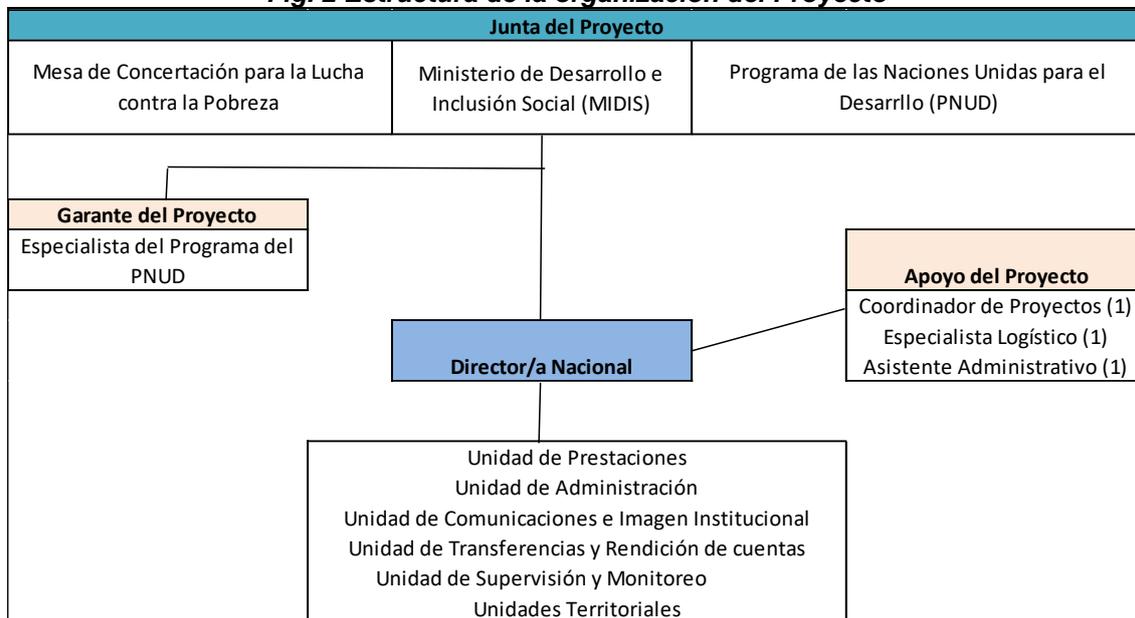
4.1.2 Gestión de la implementación del proyecto.

Diseño

El diseño del proyecto según el PRODOCC, indicaba que este buscaba prestar asistencia técnica al PNAE Qali Warma para fortalecer sus capacidades institucionales técnicas y de gestión para la provisión de un servicio alimentario adecuado, considerando los factores económicos, sociales y culturales de cada territorio. El proyecto se inició en setiembre del 2013 y concluyó sus actividades en diciembre del 2016, y se ha ejecutado bajo la modalidad de implementación nacional (NIM), es decir, que la entidad gubernamental asegura los resultados y la sostenibilidad de los mismos.

En el mismo documento se estableció la estructura de la organización del Proyecto:

Fig. 2 Estructura de la organización del Proyecto



Fuente: PNAE QW.

Junta del Proyecto: Grupo responsable de orientar estratégicamente al Coordinador Nacional del Proyecto, así como de observar al proyecto durante toda su implementación. Lo conforman MIDIS, PNUD y la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP). El MIDIS nombra al director Nacional del Proyecto.

Garante del Proyecto: Respaldar la labor de la Junta de Proyecto, cumple la función de seguimiento y vigilancia del proyecto en forma objetiva e independiente. Debe administrar y concluir las etapas adecuadas a la gestión del proyecto. Es designado por el PNUD, en este caso es la Oficina de Prosperidad.

Director(a) Nacional del Proyecto: Es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto en representación de la Junta y con los límites establecidos. Es su función garantizar el logro de los objetivos con el presupuesto y la calidad establecidos. Es designado por MIDIS, en ese sentido la ejerce el Director Ejecutivo del QW y la unidad de gestión del Proyecto, está conformado por 3 personas: un coordinador del Proyecto, un especialista logístico y un asistente administrativo.

La Dirección Nacional contaba con el apoyo de la unidad de prestaciones, unidad de administración, unidad de comunicación e imagen institucional, unidad de transferencia y rendición de cuentas, unidad de supervisión y monitoreo y unidades territoriales.

Se establecía que el PNUD brindaría el soporte operativo y técnico para la implementación del proyecto. Asimismo, brindaría asistencia técnica al proyecto

y según necesidades identificadas de manera conjunta con la Dirección Ejecutiva del PNAE QW, se utilizaría la experiencia de otros organismos del Sistema de Naciones Unidas como el PMA y UNICEF.

Podemos indicar que la estructura organizativa se ha mantenido a lo largo de toda la implementación del Proyecto, siendo muy importante la coordinación y asistencia técnica del PNUD y el haber podido contar con la asistencia técnica de otros entes cooperantes del Sistema de Naciones Unidas como el PMA y la FAO.

Inicialmente el Proyecto contaba con cuatro grupos de resultados o componentes establecidos en el Proyecto:

- 1. Servicio Alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado**, este resultado tiene que ver con la implementación de Comités de Alimentación Escolar (CAEs) de las escuelas públicas para que cuenten con equipos (cocinas, balanzas y otros equipos/bienes) adecuados que les permita brindar un servicio de calidad a los niños y niñas de las escuelas públicas. Así mismo, busca que los CAEs estén capacitados para el cumplimiento adecuado de sus funciones.
- 2. Gestión Técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario**, permitirá que sus componentes alimentarios y de gestión, sean más eficientes y eficaces; Incluye asistencia técnica del PNUD para la transversalización del enfoque de género y de interculturalidad en el PNAE QW. Además, contempla la realización de diferentes consultorías para el fortalecimiento, la formación de formadores, la optimización para la gestión y la implementación del programa.
- 3. Gestión Técnica del PNAE Qali Warma mejorada en su componente educativo**, permite que Qali Warma cuente con herramientas educativas que les permitan hacer uso de recursos y estrategias comunicativas, lúdicas y apoyo virtual, con mensajes de nutrición y hábitos saludables centrados en contenidos de cuidados de salud personal y comunitaria.
- 4. Gestión de Calidad del Qali Warma fortalecida**, se busca que Qali Warma cuente con una estrategia comunicacional eficaz, ejecutando eventos de trabajo con comunicadores y líderes de opinión que comparten herramientas comunicacionales.

Posteriormente y de acuerdo a los planes de trabajo presentados por el PNAEQW, en mayo de 2014, la Directora Ejecutiva del PNAE QW, remite a PNUD el Plan de trabajo modificado en el cual se adjunta una matriz con el Plan de Trabajo en el cual ya se describen **cinco componentes** del proyecto.

En el transcurso de la implementación se modificaron los componentes y las actividades de los mismos, a fin de lograr las metas propuestas de acuerdo a los estándares de calidad y con el presupuesto asignado para cada una de ellas. En ese sentido por ejemplo se separó del componente 2 lo relacionado con la gestión técnica de la actividad correspondiente a huertos escolares, la misma que se consideró trabajarla de manera independiente como componente 5. Es importante indicar que se desarrolló con la asistencia técnica del FAO, cuyos

resultados se han plasmado en los documentos de sistematización del programa de capacitación y pasantías de huertos escolares exitosos del PNAE QW.

Asimismo, en este nuevo componente se debería hacer el diseño e implementación del piloto “Incorporación de productos perecibles como frutas y verduras en el menú escolar”, estableciendo como uno de los objetivos específicos el de fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el PNAE QW (CAE, proveedores, usuarios) para facilitar la incorporación de frutas y verduras en la ración ofrecida, así como para un mayor consumo de los mismos. Sin embargo, a pesar de tener elaborada una propuesta técnica por parte del PMA, FAO y PNUD, para realizar una intervención piloto en tres ámbitos de intervención del PNAE QW, respetando la interculturalidad, no se logró implementar porque no fue priorizado en la implementación del año 2016, que justo coincidía con el cierre operativo del proyecto.

A continuación se detallan los cinco resultados a los cuales se hace referencia en el documento y se complementa con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los principales actores del PNUD y del PNAEQW, respecto a la implementación de los componentes del Proyecto:

1. Servicio Alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado,

Todos los funcionarios indicaron que la conformación de los CAEs estuvo a cargo del PNAEQW. Las actividades programadas para implementar los CAEs con equipamiento, se llegaron a cumplir, sin embargo, como se trabajó con una base proporcionada por el MINEDU, se presentaron varios cambios en la lista de II.EE, lo cual dificultó las entregas para implementar los CAEs. En el caso de las cocinas GLP por ejemplo quedó una brecha por cubrir de 3,958 unidades.

Es importante también indicar que en Convenio con la UNOPS se ha monitoreado la distribución, instalación y uso de las cocinas GLP en una muestra de 395 II.EE y para el caso de los bienes y equipos se desarrolló acciones de supervisión a tres niveles: cumplimiento contractual, procesos de fabricación y distribución de los bienes comprados a través del Proyecto (cocinas GLP, mesas de acero, parihuelas, estantes, utensilios/menajes, vestuario), lo cual incluye misiones a las Unidades Territoriales y visitas inopinadas a las IIEE públicas.

A partir del mes de febrero 2016 se puso en marcha el plan de monitoreo en coordinación con el punto focal del PNAE QW para el proyecto y los jefes de las Unidades Territoriales; con la finalidad de proponer estrategias para implementar acciones que contribuyan a la consolidación del PNAE QW como política pública de Estado tomando insumos desde el nivel subnacional (regional y local) para actuar con perspectiva nacional.

Asimismo, se realizó el piloto de validación en campo de los prototipos de cocinas mejoradas institucionales portátiles (CMIP) en 4 II.EE de 3 regiones. El proceso de adquisición, distribución e instalación fue cancelado, según comunicación del MIDIS en la reunión del 12/12/16, esta acción quedaría cancelada por el cierre operativo del proyecto al 31.12.16.

- ❖ Respecto al fortalecimiento de capacidades a los beneficiarios, los funcionarios manifestaron que no se realizó como parte del Proyecto, sino como una actividad que forma parte del Plan Operativo institucional del PNAEQW. Solo como parte del contrato de cocinas GLP, se realizaba una capacitación en uso y mantenimiento de cocinas a los miembros del CAEs respecto, lo que fue realizado por el contratista. Asimismo, si se presentaban incidencias eran comunicados a las Unidades Territoriales.
- ❖ Finalmente es preciso indicar que cada cambio de administración tanto del MIDIS, como del PNAEQW, significaba nuevos criterios que retrasaban las posibilidades de atender de manera adecuada a los beneficiarios al interior del país. Asimismo, el cierre del proyecto se enmarcó en un proceso de cambio de gobierno, lo cual también generó cambios de funcionarios al interior del MIDIS y del PNAE QW.

2. Gestión Técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario

Esta actividad estuvo dirigida a mejorar la gestión de los monitores locales, encargados de supervisar el proceso de alimentación escolar en las escuelas beneficiarias.

Entre las actividades consideradas tenemos: la adquisición de camionetas y motocicletas, y las tablets para la Unidades Territoriales que facilitarían la supervisión de la prestación del servicio alimentario y las visitas inopinadas en las II.EE.

Se presentaron dificultades en los procesos de contrataciones y en los procesos de distribución y uso, dado que se tenían que realizar los registros correspondientes en la SUNARP, licencias, etc., de las unidades motorizadas (vehículos, motocicletas, etc.) lo cual no fue previsto por el PNAEQW. La distribución se hizo a las Unidades Territoriales de acuerdo a los cronogramas y salvando las dificultades indicadas. La falta de licencia para conducir motocicletas de algunos monitores en las Unidades Territoriales fue otra de las dificultades encontradas.

Asimismo, se manifestó que se tiene una bitácora de uso para las camionetas, más no así para las motocicletas y las tablet. El diseño y las necesidades se determinaron a nivel central de manera que no se tuvieron en cuenta las características de los diferentes relieves en cada zona para el uso de las motocicletas.

En este componente se contó con la asistencia Técnica del PMA para la aplicación de la Metodología Saber, que analiza la situación la política en alimentación escolar en las siguientes dimensiones:

- a) Marco nacional de política,
- b) capacidad financiera,
- c) capacidad y coordinación institucional,
- d) diseño e implementación y roles de la comunidad

Al cierre del Proyecto se cuenta con el Informe Final el mismo que ha sido remitido a la Dirección Nacional del Proyecto.

Se realizó asistencia técnica a cargo del PNUD en los temas de transversalización en materia de género e interculturalidad. En ese sentido se contrató una consultoría la misma que tenía a su cargo realizar un diagnóstico inicial, para identificar de qué manera concebía el PNAEQW el tema de género e interculturalidad; luego, previa revisión por parte del equipo de PNAE QW, se realizaron talleres de validación de la propuesta de lineamientos en Cusco, Puno, Amazonas, Bagua y Yurimaguas. Posteriormente se terminaron de definir los lineamientos de transversalización de género e interculturalidad para incorporarlos como elementos claves en el PNAEQW, los mismos que fueron validados en Lima con los funcionarios del PNAEQW para finalmente aprobar el Plan de transversalización de los temas de género e interculturalidad.

Producto de la asistencia técnica se entregaron tres documentos:

- a) Diagnóstico de la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en la política marco de desarrollo e inclusión social y el PNAE Qali Warma,
- b) Propuesta de lineamientos estratégicos para la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en el PNAE Qali Warma (incluye hoja de ruta) e,
- c) Informe técnico de taller de fortalecimiento de capacidades a funcionarios del PNAE QW.

En este componente, la actividad relacionada con el desarrollo del Módulo Web Info Qali Warma, el cual contemplaba contar con el Sistema de Información de Indicadores de Gestión (Info QW) se logró implementar con los recursos ordinarios del PNAE QW por ello se desestimó implementarlo como actividad del Proyecto.

3. Gestión Técnica del PNAE Qali Warma mejorada en su componente educativo,

Se trabajaron 7 herramientas educativas cuyo contenido se considera bastante completo puesto que técnicamente se hallan alineadas con la normatividad que maneja el PNAEQW.

De acuerdo a lo indicado por los funcionarios entrevistados, el tema de la transversalización de género e interculturalidad ha sido incorporado en el diseño de las herramientas educativas, las cuales han sido distribuidas a las Unidades Territoriales.

En forma paralela con el PNUD se sometió a validación la Guía de preparación de desayunos y almuerzos con los usuarios y los expertos en el tema con el apoyo del PMA (Programa Mundial de Alimentos). Esta actividad estuvo programada para ser desarrollada en 4 meses y al final se amplió hasta 8 meses. El proceso de validación se prolongó pues se hicieron varios

cambios al diseño y contenido de manera que efectivamente tuviera incorporados los temas de género e interculturalidad.

Las herramientas educativas se han distribuido entre octubre y diciembre del 2016, para su uso en la campaña del 2017.

Se desarrolló de un programa de fortalecimiento de capacidades en auditoría HACCP dirigido a funcionarios del PNAE QW (supervisores de plantas/almacenes, monitores de gestión local, equipo técnico de las unidades territoriales) logrando que el 99% de los participantes homogenicen y optimicen los criterios para la evaluación de los procesos productivos a fin que los alimentos brindados por el Programa sean de calidad e inocuos.

4. Gestión comunicacional de PNAE Qali Warma fortalecida,

Este componente no se llegó a desarrollar al 100%. Inicialmente formó parte del Acuerdo Interagencial con PMA a quien se solicitó elaborar todo el diseño de la estrategia comunicacional. Sin embargo, nunca se concretó hasta que finalmente en julio de 2015 se comunica oficialmente que no se desarrollaría este componente.

Con el proyecto se entregaron toldos y mesas a las UT para brindar las condiciones logísticas para el desarrollo de ferias organizadas por los equipos territoriales del PNAE QW con la finalidad de informar a la población los objetivos del mismo y realizar actividades educativas en relación a la alimentación escolar.

Se concluyó con la elaboración del Libro de experiencias de QW (15 historias de 8 Unidades Territoriales), la diagramación e impresión del documento final. La distribución de la publicación se realizó a nivel de público de interés, a nivel de la Sede Nacional del Programa y las UT. A través de éstas últimas se hizo entrega a autoridades de entidades públicas y privadas del nivel subnacional relacionadas al Programa (sector salud, educación y gobiernos locales) contribuyendo a difundir el modelo de cogestión y su importancia en la gestión del servicio alimentario.

Con el proyecto se cubrió la logística para el desarrollo del “Seminario Latinoamericano de Alimentación Escolar” desarrollado en el mes de octubre 2015, desarrollado por el Vice Ministerio de Prestaciones Sociales del MIDIS en coordinación con la Dirección Ejecutiva del PNAE QW.

5. Complementación Alimentaria y Educativa con pertinencia intercultural que fortalezca la gestión del PNAE Qali Warma,

Este componente desarrolló la actividad 5.1: Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares. Para el desarrollo de la misma se contó con la asistencia técnica de las agencias cooperantes PMA (Programa Mundial de Alimentos) y FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura). A continuación se detallan las acciones llevadas a cabo:

Diseño e implementación de piloto para la inclusión de macronutrientes, se desarrolló con la asistencia técnica del PMA.

Se elaboró el estudio "Aporte Alimentario nutricional de la dieta de los usuarios del PNAE QW y su relación con el nivel nutricional". El informe final del estudio fue entregado al PNAE QW y al MIDIS. Se buscaba incorporar alimentos frescos y frutas a las escuelas en el proceso alimentario.

El estudio debía tener dos miradas: zonas productivas en las zonas más lejanas y tres pilotos en la costa, sierra y selva. Cabe precisar que se tenía que generar una caracterización de usuarios a nivel nacional, pero finalmente sólo se centró en Lima Metropolitana.

Servicio de Consultoría para el Diseño de Huertos Escolares, se desarrolló con la Asistencia Técnica de la FAO.

Se logró implementar el Programa de Pasantías y Capacitación en Huertos Escolares durante el último trimestre del 2015, validado por el equipo de la Unidad de Prestaciones de QW.

A través del programa de pasantías y capacitación en Huertos Escolares se obtuvo:

- a) Diseño metodológico de taller para monitores de gestión local, instituciones educativas pasantes, giras técnicas de IIEE demostrativas, Guía metodológica "Cultivando aprendizajes en Huertos Escolares" y video promocional.
- b) Realización de 11 talleres de capacitación a monitores de gestión local en 12 UT (participaron 624 monitores de gestión local)
- c) Desarrollo de 09 pasantías con la participación de 9 UT, 58 IIEE y 164 pasantes, entre directores, docentes, miembros de CAE y padres de familia.
- d) Realización de 7 giras técnicas demostrativas a II.EE.
- e) Desarrollo de 12 reuniones con aliados locales y se firmaron actas de acuerdos y compromisos con las II.EE.
- f) Entrega de kits de huertos escolares a II.EE. demostrativas.

4.2 Resultados del trabajo de campo

4.2.1 Caracterización de los CAEs

Para la caracterización de los CAEs se consideraron dos sub dimensiones: (i) CAE y (ii) Representantes del CAE.

i. CAE

A través de esta sub dimensión se busca determinar el año de constitución de los CAEs en el marco del PNAE QW.

✓ **Indicador: Porcentaje de CAEs, según su año de constitución**

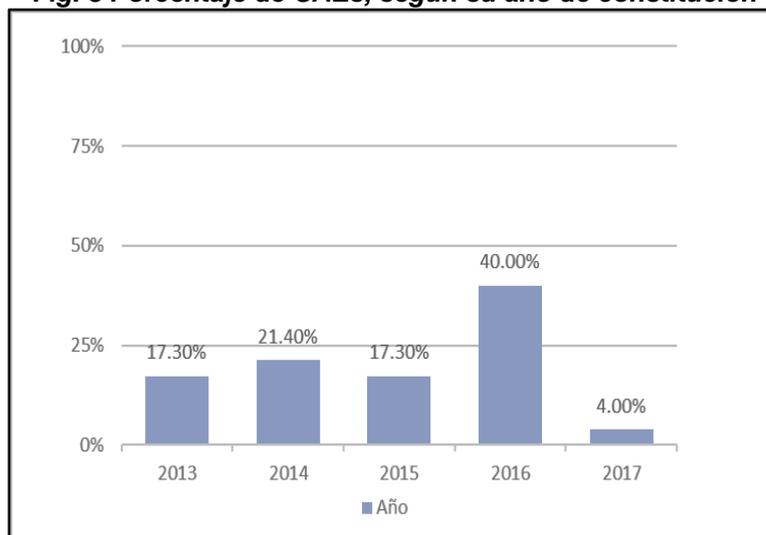
En la tabla y figura siguiente se analizan los resultados obtenidos según la intervención, esto con el propósito de tener una mirada panorámica de los resultados obtenidos en la intervención a los CAEs seleccionados.

Tabla 11 Porcentaje de CAEs, según su año de constitución

Año de constitución	Cantidad		
	f(i)	h(i)	H(i)
2013	13	17.3%	17.3%
2014	16	21.4%	38.7%
2015	13	17.3%	56.0%
2016	30	40.0%	96.0%
2017	3	4.0%	100.0%
Total	75	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 3 Porcentaje de CAEs, según su año de constitución



Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (75)

Interpretación:

En la tabla 11 y figura 3, se puede apreciar que desde el año 2013 al 2014 se han constituido el 38.7% del total de los CAEs, en el año 2015 el 17.3%, hemos encontrado el porcentaje más alto en el año 2016 (40.0%) y finalmente tenemos un mínimo porcentaje (4.0%) en el año 2017 debido que los presidentes (directivos de las II.EE.) del CAE son nuevos. En líneas generales se puede apreciar que el 56.0% de los CAEs tienen una antigüedad de 2 años. Situación que nos permite inferir que existe un buen porcentaje que cuenta con bastante experiencia en razón de los años acumulados.

ii. Representantes del CAE

En la presente sub dimensión se investigó sobre los miembros del CAE en relación a su permanencia en el cargo, su género y si recibieron capacitación.

✓ **Indicador: Porcentaje de miembros de los CAEs que son los mismos del año pasado**

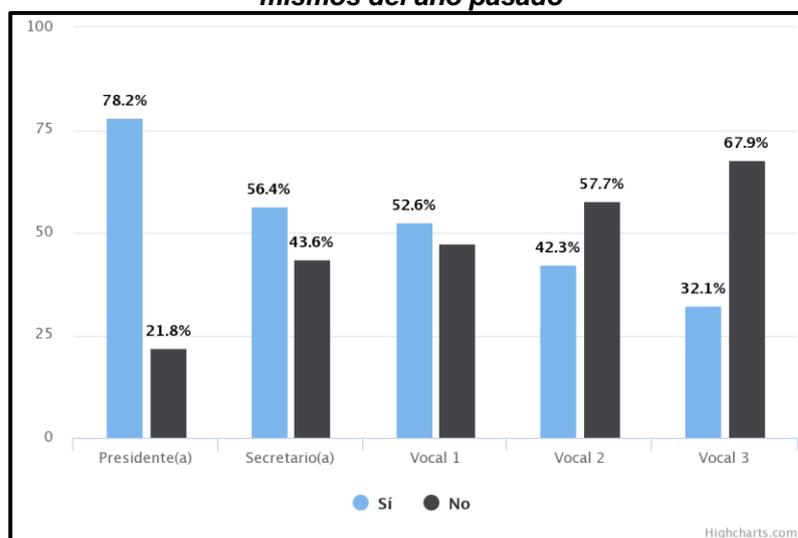
Según muestra la tabla de resultados a continuación, se puede ver que la gran mayoría de los(as) Presidentes(as) son los mismo del año pasado (78,2%), en el caso de los Secretarios(as) y el Vocal 1 poco más del 50% vienen realizando esta función desde el año pasado, sin embargo, en el caso de los Vocales 2 y 3 la figura se invierte, pues solo el 42.3% y 32.1% siguen realizando esta función respectivamente.

Tabla 12 Porcentaje de miembros de los CAEs que son los mismos del año pasado

Miembros de los CAEs del Año Pasado	Sí		No		Total	
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)
Presidente(a)	61	78.2%	17	21.8%	78	100%
Secretario(a)	44	56.4%	34	43.6%	78	100%
Vocal 1	41	52.6%	37	47.4%	78	100%
Vocal 2	33	42.3%	45	57.7%	78	100%
Vocal 3	25	32.1%	53	67.9%	78	100%
Total	204	52.3%	186	47.7%	390	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 4 Porcentaje de miembros de los CAEs que son los mismos del año pasado



Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (78)

En líneas generales se puede observar que poco menos del 50% de los miembros de los CAEs visitados son nuevos en el cargo, lo que nos lleva concluir que existe una alta rotación de personal, lo implica una dificultad importante en cuanto la sostenibilidad del proceso de fortalecimiento de capacidades.

✓ **Indicador: Porcentaje de miembros de los CAEs, según su género.**

Tal y como muestra la tabla a continuación, se observa que de los 5 miembros que conforman el CAE solo en caso del cargo de Presidente(a) la mayoría son de sexo masculino (51,3%), lo que no sucede con los otros

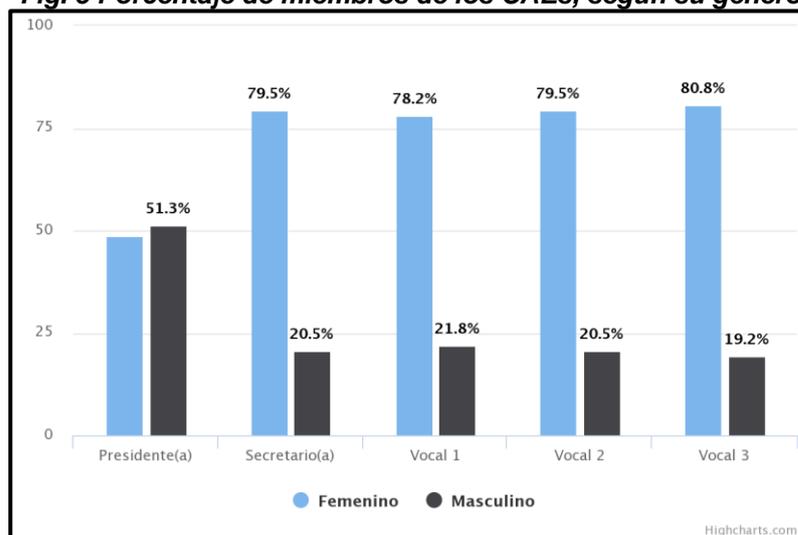
miembros secretarios(as), vocales 1, 2 y 3, puesto que en todos los demás cargos más del 78% son mujeres, lo que nos hace indicar que es escasa la presencia de varones en los comités de alimentación escolar porcentaje que asciende a 26.7%. Por lo tanto, se resalta que el mayor apoyo en el proceso de alimentación a los estudiantes en las II.EE. viene del sexo femenino.

Tabla 13 Porcentaje de miembros de los CAEs, según su género

Miembros de los CAEs según su Género	Femenino		Masculino		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
Presidente(a)	38	48.7%	40	51.3%	78	100%
Secretario(a)	62	79.5%	16	20.5%	78	100%
Vocal 1	61	78.2%	17	21.8%	78	100%
Vocal 2	62	79.5%	16	20.5%	78	100%
Vocal 3	63	80.8%	15	19.2%	78	100%
Total	286	73.3%	104	26.7%	390	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 5 Porcentaje de miembros de los CAEs, según su género



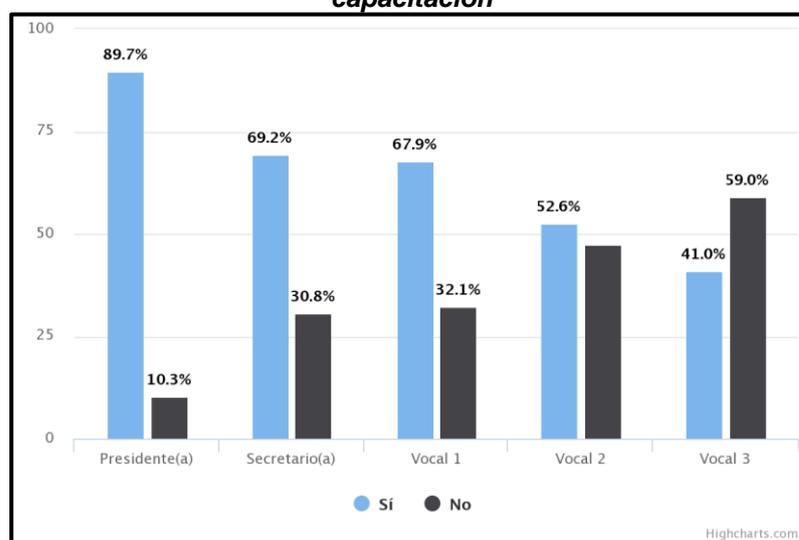
✓ **Indicador: Porcentaje de miembros de los CAEs que han recibido capacitación**

Los resultados muestran que de los 5 miembros que conforman el CAE solo en caso del Vocal 3 la mayoría no han recibido capacitación (59.0%), situación que varía con los otros miembros presidentes(as), secretarios(as), vocales 1 y 2, ya que en promedio (69.9%) estos cargos han recibido fortalecimiento de capacidades, lo que nos lleva a concluir que mayor parte del capital humano se encuentra fortalecido, por lo tanto, podemos inferir que estos últimos pueden realizar una mejor labor.

Tabla 14 Porcentajes de miembros de los CAEs que han recibido capacitación

Miembros de los CAEs que han recibido capacitación	Sí		No		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
Presidente(a)	70	89.7%	8	10.3%	78	100%
Secretario(a)	54	69.2%	24	30.8%	78	100%
Vocal 1	53	67.9%	25	32.1%	78	100%
Vocal 2	41	52.6%	37	47.4%	78	100%
Vocal 3	32	41.0%	46	59.0%	78	100%
Total	250	64.1%	140	35.9%	390	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 6 Porcentajes de miembros de los CAEs que han recibido capacitación

Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (78)

Cabe mencionar que la capacitación a los CAEs fue llevada cabo por PNAE QW y no por el Proyecto como inicialmente estaba programado. Asimismo, se aclara que los resultados que se muestran son los obtenidos en momento puntual que se realiza la presente evaluación y teniendo en cuenta solo los 78 CAEs que formaron parte de este estudio.

✓ **Indicador: Porcentaje de miembros de los CAEs, según se lengua materna**

Los resultados de este indicador muestran que la mayoría (89.2%) de los miembros del CAE tiene lengua materna castellano, el resto tiene como lengua materna; el Quechua (6.0%) y Aymara (4.9%), acumulando entre ambas un 10,9%.

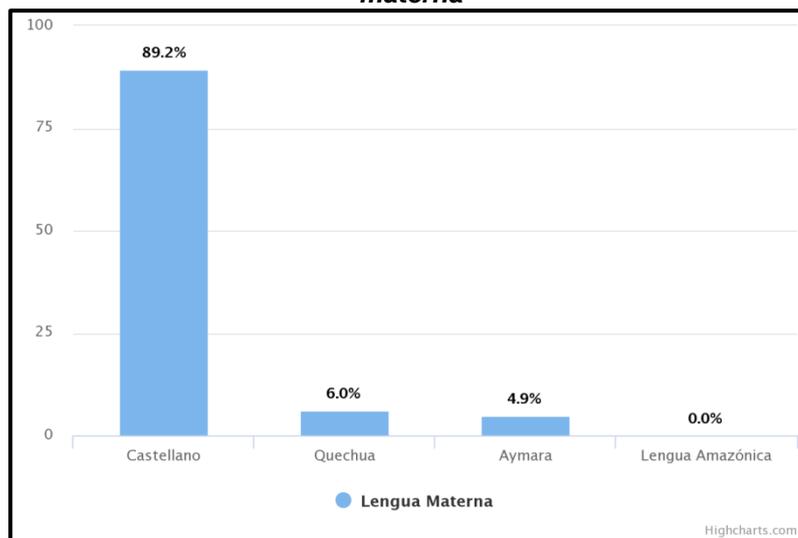
Tabla 15 Porcentaje de miembros de los CAEs, según su lengua materna

Lengua Materna de los Miembros de los CAEs	Cantidad	
	h(i)	f(i)
Castellano	239	89.1%

Quechua	16	6.0%
Aymara	13	4.9%
Lengua Amazónica	0	0.0%
Total	268	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 7 Porcentaje de miembros de los CAEs, según su lengua materna



Base: Total de los Miembros de los CAEs que participaron en la intervención (268)

4.2.2 Servicio Alimentario Oportuno y de Calidad

Para esta dimensión se consideró una única sub dimensión: (i) Implementación del CAE.

i. Implementación del CAE

En la presente sub dimensión se indagó sobre los utensilios con los que fueron beneficiados los CAEs, así como el acondicionamiento de los ambientes de almacén, cocina y servicio de alimentos.

✓ **Indicador: Porcentaje de CAEs, que cuentan con los utensilios distribuidos**

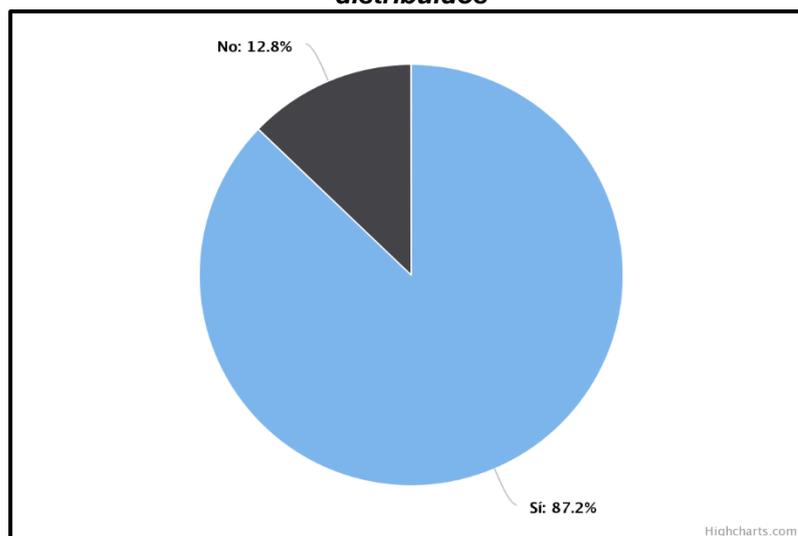
De los resultados obtenidos se evidencia que los CAEs que cuentan con al menos un utensilio distribuido representan el 87.2%, por otra parte, es preocupante que el 12.8% no cuentan con algún utensilio distribuido por el proyecto.

Sería importante que aquellos CAEs que no recibieron utensilios, puedan ser considerados en las próximas dotaciones con estas herramientas, las cuales les permitirá a los comités ejecutar sus labores de servicio alimentario de manera efectiva.

Tabla 16 Porcentaje de CAEs, que cuentan con los utensilios distribuidos

	Sí		No		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
CAEs que cuentan con utensilios distribuidos	68	87.2%	10	12.8%	78	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 8 Porcentaje de CAEs, que cuentan con los utensilios distribuidos

Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (78)

✓ **Indicador: Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de almacenamiento en base a las condiciones mínimas⁸**

En la tabla a continuación, se puede observar que solo el 4.7% de CAEs tienen un ambiente de almacenamiento que cumplen con las condiciones mínimas necesarias. La diferencia, el 95.3% de CAEs, cuentan con espacio para el almacenamiento de los alimentos, pero estos no cumplen con las condiciones mínimas. Esto nos lleva a reflexionar que esta situación podría afectar a la debida conservación de los productos almacenados y por lo tanto perjudicar la salud de los estudiantes.

Tabla 17 Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de almacenamiento en base a las condiciones mínimas

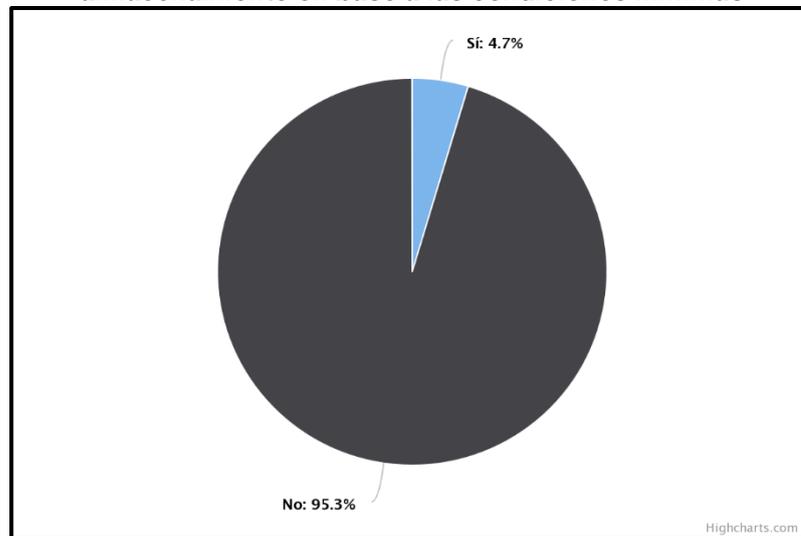
CAEs que cuentan con el espacio	Sí		No		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
Almacenamiento con las condiciones mínimas	2	4.7%	41	95.3%	43	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El indicador se calcula solo en los casos que los CAE tengan almacén, y las condiciones mínimas se encuentran detalladas en el instrumento FVCAE.

⁸ Las condiciones mínimas suman 11 y fueron extraídas del Manual para la Gestión del Servicios de Alimentario, 3era Edición 2016, las mismas que son: a. Ambiente se encuentra limpio, ventilado y protegido contra animales y personas, b. El responsable tiene un Kardex o cuaderno de control, c. El ambiente es de fácil limpieza y de color claro las paredes entre otras.

Fig. 9 Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de almacenamiento en base a las condiciones mínimas



Base: Total de CAEs que participaron en la intervención y cuentan con espacio de almacenamiento (43)

✓ **Indicador: Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de cocina en base a las condiciones mínimas⁹**

Los resultados en la tabla continuación muestran que de los 39 CAEs que cuentan con un espacio de cocina, un gran porcentaje (76.9%) cumplen con la condición mínima para el espacio de cocina, y un mínimo porcentaje de los CAEs (23.1%) tienen el ambiente de cocina, pero no se encuentran en condiciones adecuadas.

Lo cual nos lleva a concluir que los miembros del CAE no se han apropiado de las herramientas educativas en las que se detalla la forma en la que debe estar acondicionada el ambiente de la cocina. Se sugiere que en los próximos procesos de fortalecimiento de capacidades se den las pautas, lo cual asegurará que el 100% de los CAEs tengan su ambiente de cocina en base a las condiciones mínimas necesarias.

Tabla 18 Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de cocina en base a las condiciones mínimas

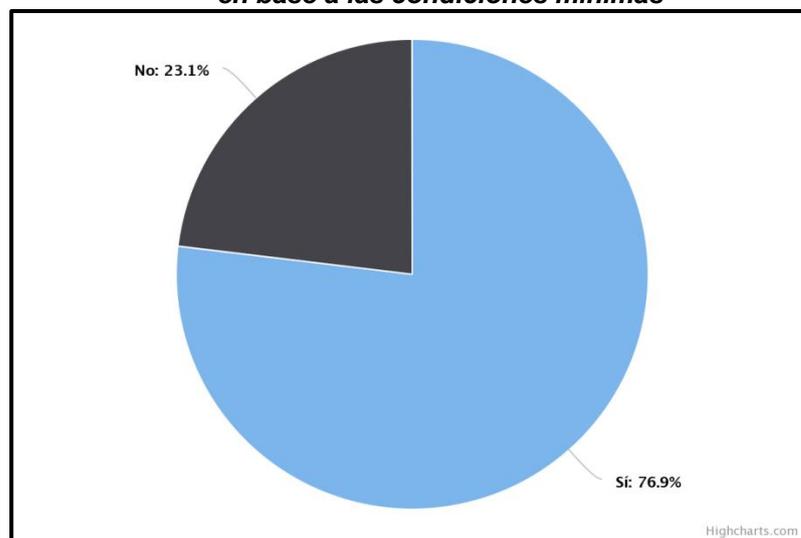
CAEs que cuentan con el espacio	Sí		No		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
Cocina con las condiciones mínimas	30	76.9%	9	23.1%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El indicador se calcula solo en los casos que los CAE tengan espacio de cocina, y las condiciones mínimas se encuentran detalladas en el instrumento FVCAE.

⁹ Las condiciones mínimas fueron extraídas del Manual para la Gestión del Servicios de Alimentario, 3era Edición 2016, las mismas que son: Ambiente cerrado, lejos de producto de limpieza, basurales.

Fig. 10 Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de cocina en base a las condiciones mínimas



Base: Total de CAEs que participaron en la intervención y cuenta con espacio de cocina (39)

✓ **Indicadores: Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de servido de alimentos**

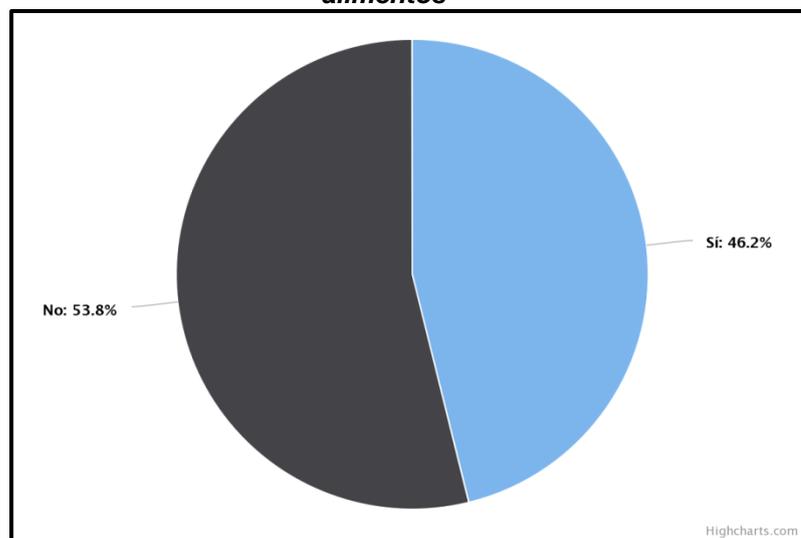
Los resultados del estudio para este indicador muestran que la diferencia entre los que cuentan con ambiente de servido y los que no, no es significativa. Cabe detallar que el 53.8% de los CAEs no tienen el área de servido de alimento. Lo que nos lleva a concluir que poco más de la mitad de los CAEs carecen de este ambiente y en la mayor parte de las II.EE. se acondicionan otros espacios para estos fines, lo que no necesariamente es lo más adecuado.

Tabla 19 Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de servido de alimentos

CAEs que cuentan con el espacio	Sí		No		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
Servido de alimentos	36	46.2%	42	53.8%	78	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 11 Porcentaje de CAEs que cuentan con el espacio de servido de alimentos



Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (78)

4.2.3 Gestión técnica: Educativa

Para la dimensión Gestión Técnica: Educativa se consideró la sub dimensión: (i) Herramientas Educativas.

i. Herramientas Educativas

En esta sub dimensión se ha investigado la provisión de las herramientas educativas con las que cuentan los CAEs, ya sean protocolos, rótulos, manuales o guía de preparación de alimentos:

- ✓ Porcentaje de CAEs que cuentan con Protocolos Informativos.
- ✓ Porcentaje de CAEs que cuentan con Rótulos Informativos.
- ✓ Porcentaje de CAEs que cuentan con Manuales para la gestión del servido de alimentos.

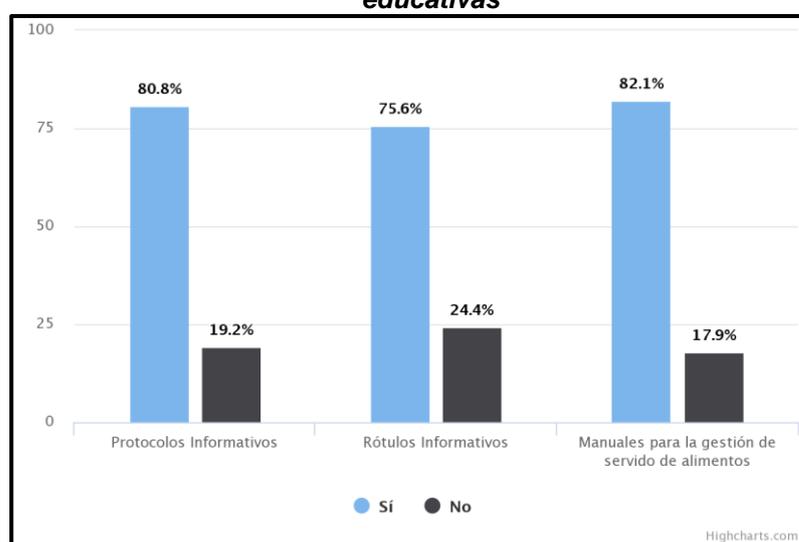
En la tabla 20 y figura 12, se puede verificar que en general más del 75% de los CAEs tiene las herramientas educativas completas, en el caso de los manuales para la gestión del servido de alimentos el 82.1% de los CAEs los tiene, de igual manera un 80.8% de los CAEs cuentan con protocolos informativos y con respecto a los rótulos informativos solo el 75.6% de los CAEs los poseen.

Es importante resaltar que estas herramientas educativas ofrecen los principios fundamentales, para que los miembros de los CAEs conozcan y ejecuten sus labores de manera efectiva.

Tabla 20 Porcentaje de CAEs que cuentan con herramientas educativas

CAEs	Sí		No		Total	
	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)
a. Protocolos Informativos	63	80.8%	15	19.2%	78	100%
b. Rótulos Informativos	59	75.6%	19	24.4%	78	100%
c. Manuales	64	82.1%	14	17.9%	78	100%
Total	186	79,5%	48	20,5%	234	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 12 Porcentaje de CAEs que cuentan con herramientas educativas

Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (78)

✓ **Indicador: Porcentaje de CAEs que cuentan con las guías de preparación de alimentos propias de su Unidad Territorial.**

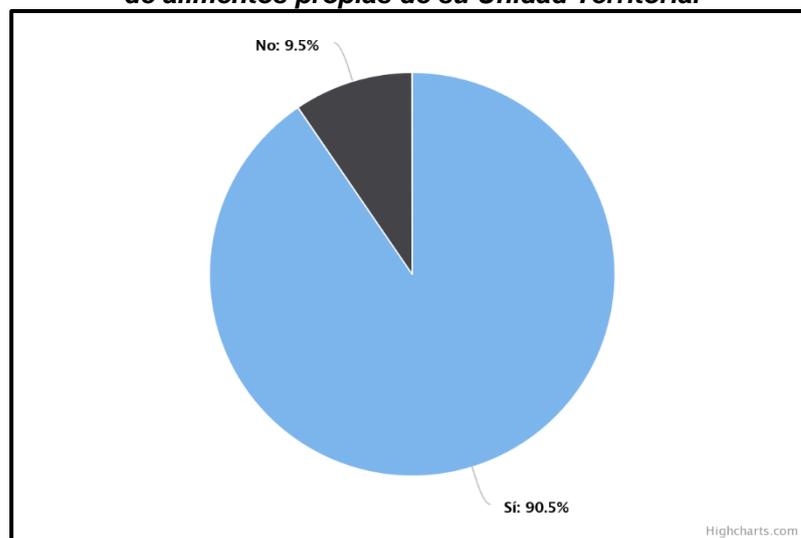
Los resultados para este indicador muestran que el 90.5% de los CAEs cuentan con la Guía de preparación de alimentos propia de su Unidad Territorial. Esto nos lleva a indicar que la gran mayoría de los comités tiene el material idóneo para la correcta preparación de los alimentos puesto que estos han sido diseñados en base a un enfoque de interculturalidad en el que se respeta el contexto sociocultural de cada territorio.

Tabla 21 Porcentaje de CAEs que cuentan con las guías de preparación de alimentos propias de su Unidad Territorial

CAEs	Sí		No		Total	
	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
Guía de Preparación de alimentos	38	90.5%	4	9.5%	42	100%

Fuente: Elaboración propia

Fig. 13 Porcentaje de CAEs que cuentan con las guías de preparación de alimentos propias de su Unidad Territorial



Base: Total de CAEs que participaron en la intervención (78)

4.2.4 Percepción

En el caso de la dimensión Percepción es importante conceptualizar que es un eje transversal de la intervención que permite conocer la interpretación de los miembros del CAE respecto a tres sub dimensiones: (i) Equipos y Herramientas, (ii) Herramientas Educativas y (iii) Complementación Alimentaria y Educativa con Huertos Escolares.

- ✓ Porcentaje de miembros de los CAEs que tienen una percepción positiva del equipamiento y herramientas
- ✓ Porcentaje de miembros de los CAEs que tienen una percepción positiva de las Herramientas Educativas
- ✓ Porcentaje de miembros de los CAEs que tienen una percepción positiva de la Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares

De los resultados que muestra la tabla a continuación, se observa que el 48.4% de los miembros del CAE tienen una percepción positiva con respecto a los tres componentes evaluados. En el caso de las herramientas educativas el 63.8% de los miembros de los CAEs tienen una percepción positiva, en relación a los equipos y herramientas el porcentaje de los miembros del CAE con percepción positiva disminuye al 56.3%, ahora bien, respecto a la complementación alimentaria y educativa con huertos escolares se observa una percepción positiva muchísimo menor (25.0%). Ello nos lleva recomendar que se debe establecer una estrategia de sensibilización para que los miembros de los CAEs tengan una percepción positiva de todos los componentes de la intervención.

Tabla 22 Equipamiento y herramientas; Herramientas Educativas y Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares

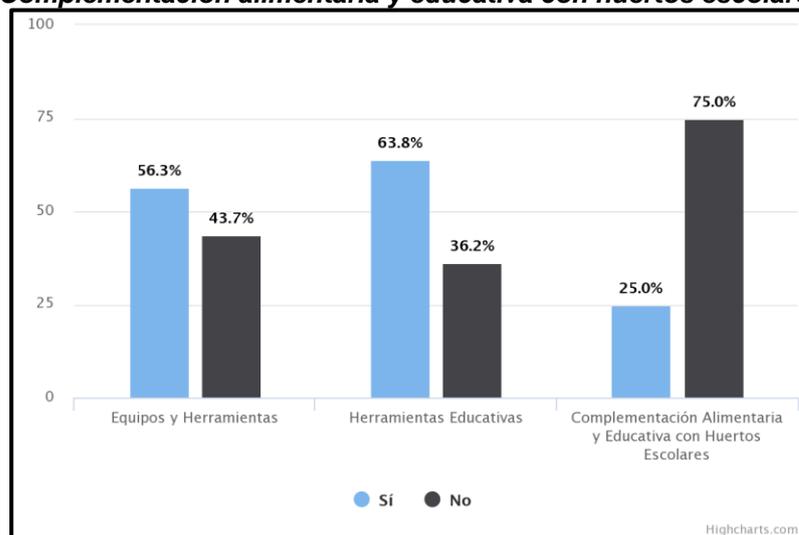
Percepción	Sí	No	Total
------------	----	----	-------

	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)	h(i)	f(i)
a. Equipos y Herramientas	151	56.3%	117	43.7%	268	100%
b. Herramientas Educativas	171	63.8%	97	36.2%	268	100%
c. Complementación Alimentaria y Educativa con Huertos Escolares	67	25.0%	201	75.0%	268	100%
Total	389	48,4%	415	51,6%	804	100%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Respecto al punto c. complementación alimentaria y educativa con Huertos Escolares, es preciso indicar que la implementación de este componente se desarrollaron 11 talleres de capacitación a monitores de gestión local a nivel de 12 Unidades territoriales y se desarrollaron 9 pasantías con la participación de 9UT.

Fig. 14 Equipamiento y herramientas; Herramientas Educativas y Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares



Base: Total de los Miembros de los CAEs que participaron en la intervención (268)

4.3 Resultados de los Talleres “Conociendo el Fortalecimiento de Capacidades de los miembros del CAE de las Modalidades Productos y Raciones”

a. Logro de Metas

Los logros se han analizado en base a dos criterios: al nivel de participación del total de los CAEs seleccionados y a al nivel de participación de sus miembros.

Tabla 23 Resumen de CAEs Participantes a los Talleres

Modalidad	UT	CAE		Porcentaje CAE (%)
		Convocados	Participantes	

RACIONES	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	3	2	67%
	SAN MARTIN	3	3	100%
	PUNO	3	3	100%
PRODUCTOS	ICA	2	2	100%
	SAN MARTIN	3	3	100%
	CAJAMARCA	3	3	100%
Total		17	16	94%

Fuente: Elaboración propia

En los Talleres participaron 5 Unidades Territoriales (UT) de las modalidades de productos y raciones, haciendo un total de 17 II.EE. de las cuales solo en el caso de Unidad Territorial de Lima metropolitana y Callao no lograron la meta establecida. Por otro lado, a nivel general se aprecia un 94% de CAEs participantes.

Tabla 24 Resumen de miembros de los CAEs participantes de los Talleres

Modalidad	UT	Miembros de los CAEs		Porcentaje CAE (%)
		Convocados	Participantes	
RACIONES	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	15	7	47%
	SAN MARTIN	15	13	87%
	PUNO	15	7	47%
PRODUCTOS	ICA	10	7	70%
	SAN MARTIN	14	13	93%
	CAJAMARCA	15	15	100%
Total		84	62	74%

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

En el caso de los miembros de los CAEs convocados la suma asciende a 84 integrantes, de los cuales asistieron a los talleres el 74% de miembros convocados. En los casos de Cajamarca y San Martín se pone en evidencia la excelente capacidad de convocatoria, puesto que se superó el 90% de participación; sin embargo, en las jurisdicciones de Lima Metropolitana y Puno se logró la participación de poco menos del 50% de los participantes convocados.

b. Valoración de los Conocimientos adquiridos

La presente valoración se realiza tomando como insumo el Instrumento *Ficha para detallar los procesos por modalidad* (producto o raciones), cuyo objetivo es recopilar información del conocimiento que han adquirido los miembros de los CAEs en relación a los procesos de las etapas del servicio alimentario, que permitirá poner en evidencia el fortalecimiento de capacidades de los actores principales de los CAEs.

i. Modalidad Productos

- Etapa Recepción

Verificando las fichas se evidencia que en general los integrantes de los CAEs (56%) logran identificar los protocolos establecidos para la presente etapa; sin embargo, cabe mencionar que el protocolo que menos recuerdan es *“Si el producto no coincide con el acta de entrega, anota en las observaciones”*.

- Etapa de Servido de Alimentos

Al verificar las fichas se observa que los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos para esta etapa, cabe mencionar que el protocolo que menos describieron fue *“Los utensilios para servir son exclusivos para este fin”*.

- Etapa de Distribución de Alimentos

Al corroborar en las fichas diligenciadas se evidencia que en general, los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos para la presente etapa; no obstante, cabe precisar que el protocolo que más recuerdan fue el de *“Traslada los alimentos con cuidado”* y el que ningún CAE describió fue *“Verifica que todos los estudiantes tengan menaje y cubiertos”*.

Foto 1 Miembros de los CAEs detallando los Procesos del Servicio Alimentario – Modalidad Raciones



Podemos concluir que ninguna etapa del servicio alimentario de esta modalidad fue recordada íntegramente por los integrantes de los CAEs. Sin embargo, la etapa en la que se ha tenido más aciertos fue la de **Recepción**.

Tabla 25 Análisis consolidado de las Fichas para detallar los procesos por Modalidad Productos¹⁰

UT	CÓDIGO MODULAR	ETAPAS											
		RECEPCIÓN				SERVIDO			DISTRIBUCIÓN				
		i	ii	iii	iv	i	ii	iii	i	ii	iii	iv	
PRODUCTOS	ICA	0538595	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
		0278572	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No	No
	CAJAMARCA	0445072	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
		0481234	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí
		0442889	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí
	SAN MARTIN	0298075	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
		1205780	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
		0602789	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
	Cantidad de Aciertos		2	8	7	1	2	3	1	2	1	0	4
	Porcentaje de Aciertos		25%	100%	88%	13%	25%	38%	13%	25%	13%	0%	50%
Porcentaje Agregado		56%				25%			22%				

Fuente: Elaboración propia

ii. Modalidad Raciones

- Etapa Recepción

Al inspeccionar las fichas se observa que en general los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos para la presente etapa, sin embargo el protocolo que más recuerdan es el de “Verificar que los alimentos se encuentren debidamente sellados” y el que ningún CAE mencionó es el de “Ordenar los alimentos antes de su consumo”.

- Etapa de Distribución de Raciones

Verificando las fichas se observa que en general los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos para la presente etapa, el protocolo que menos describieron es el de “Fomentar que los alumnos organicen sus aulas”.

- Etapa de Consumo

Al contrastar las fichas diligenciadas por los miembros de los CAEs se pone en evidencia que en líneas generales los miembros de los CAEs (40%) logra identificar los protocolos establecidos para la presente etapa, el protocolo que ningún CAE describió fue el de “Felicitarse a los niños por el consumo”. Por otro lado, se resalta que el protocolo más recordado fue el de “Promover el lavado de manos y el adecuado desecho de los desperdicios”.

¹⁰ Los procesos detallados en números romanos suman 11 y fueron extraídas del Manual para la Gestión del Servicios de Alimentario, 3era Edición 2016, las mismas que son: a. Verifica que lo recibido coincida con el acta de entrega, b. Revisa la fecha de vencimiento de los productos, c. Revisa que los alimentos no tengan golpes, roturas entre otras.

Foto 2 Miembros de los CAEs detallando los Procesos del Servicio Alimentario – Modalidad Producto



Fuente: Elaboración propia

A nivel global podemos mencionar que ninguna etapa del servicio alimentario fue recordada integralmente por los miembros de los CAEs. Sin embargo, la etapa en la que se ha tenido más aciertos fue la de **Consumo**.

Tabla 26 Análisis consolidado de las Fichas para detallar los procesos por Modalidad Raciones¹¹

UT	CÓDIGO MODULAR	ETAPAS												
		RECEPCIÓN				DISTRIBUCIÓN			CONSUMO					
		i	ii	iii	iv	i	ii	iii	i	ii	iii	iv	v	
RACIONES	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	0323253	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí
		1065622	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí
	PUNO	0230359	No	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí
		0243857	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí
		0243972	No	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí
	SAN MARTIN	0761858	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí
		1242528	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
		0829621	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No
	Cantidad de Aciertos			2	4	3	0	2	1	2	5	2	2	0

¹¹ Los procesos detallados en números romanos suman 12 y fueron extraídas del Manual para la Gestión del Servicios de Alimentario, 3era Edición 2016, las mismas que son: a. Coloca los alimentos en parihuelas, anaquel o mesas, b. Verifica que los alimentos estén sellados, c. Prueba una ración, para comprobar que está en buen estado entre otras.

Porcentaje de Aciertos	25%	50%	38%	0%	25%	13%	25%	63%	25%	25%	0%	88%
Porcentaje Agregado	28%			21%			40%					

Fuente: Elaboración propia

c. Valoración de Desempeño

i. Modalidad Productos

- Etapa Recepción

Al verificar cada una de las rúbricas aplicadas en los talleres se observa que la mitad de los CAEs cumplen con la mayor parte de la secuencia del proceso del servicio alimentario, por lo que alcanzan una valoración de **Bueno**; el otro 50% de los CAEs ubicados en las UT **Ica y Cajamarca** han obtenido una valoración **Excelente**, puesto que cumplen con todas las secuencias del proceso. Podemos expresar que el 100% de los CAEs han obtenido una valoración igual o superior a **Bueno**.

Foto 3 Miembros de los CAEs en la Etapa de Recepción



- Etapa Servido

Al contrastar cada una de las rúbricas aplicadas en los talleres, se evidencia que la mitad de los CAEs cumplen con la mayor parte de la secuencia del proceso del servicio alimentario, por lo que alcanzan una valoración de **Bueno**; el otro 50% de los CAEs los cuales pertenecen a la UT **Cajamarca**, han obtenido una valoración **Excelente** puesto que cumplen con todas las secuencias del proceso. Por ello podemos expresar que el 100% de los CAEs han obtenido una valoración igual o superior a **Bueno**.

Foto 4 Miembros de los CAEs en la Etapa de Servido



- Etapa Distribución

Al corroborar cada una de las rúbricas aplicadas en los talleres se observa que 7 de 8 de los CAEs cumplen con la mayor parte de la secuencia del proceso del servicio alimentario, por lo que alcanzan una valoración de **Bueno**; solo un CAE de la UT Cajamarca ha obtenido una valoración **Excelente**, puesto que cumple con todas las secuencias del proceso. Por lo que se puede indicar que el 100% de los CAEs han obtenido una valoración igual o superior a **Bueno**.

Foto 5 Miembros de los CAEs en la Etapa de Distribución



Tabla 27 Análisis consolidado de las Rúbricas por Modalidad Productos

UT		CÓDIGO MODULAR	VALORACIÓN			
			RECEPCIÓN	SERVIDO	DISTRIBUCIÓN	
PRODUCTOS	ICA	0538595	1	1	2	
		0278572	1	2	2	
	CAJAMARCA	0445072	1	1	1	
		0481234	1	1	2	
		0442889	2	1	2	
	SAN MARTIN	0298075	2	2	2	
		1205780	2	2	2	
		0602789	2	2	2	
	Valoración Cuantitativa		Moda	2	1	1
			Promedio	2	2	2
Valoración Cualitativa			Bueno	Bueno	Bueno	

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

ii. Modalidad Raciones

- Etapa Recepción

Verificando cada una de las rúbricas aplicadas en los talleres se observa que a nivel global los CAEs cumplen con la mayor parte de la secuencia del proceso del servicio alimentario, por lo que alcanzan una valoración de **Bueno**; cabe mencionar que ningún CAE de las UT han obtenido una valoración **Excelente**, puesto que no cumplen con todas las secuencias del proceso. Por lo que podemos detallar que el 100% de los CAEs han obtenido una valoración **Bueno**.

Foto 6 Miembros de los CAEs en la Etapa de Recepción



- Etapa Distribución

Al escrutar cada una de las rúbricas aplicadas en los talleres se observa que la mitad de los CAEs ocasionalmente cumplen con las secuencias del proceso del servicio alimentario, por lo que alcanzan una valoración de **Promedio**; sin embargo, el 25% de los CAEs ubicados en la UT **San Martín** han obtenido una valoración **Bueno**; puesto que cumplen con la mayor parte de las secuencias del proceso del servicio alimentario. Así mismo, podemos apreciar que un CAE de la UT de **Lima metropolitana y Callao** ha obtenido una valoración **Bajo Promedio** por su deficiente desarrollo en las secuencias del proceso del servicio alimentario, no obstante; en la UT de **San Martín** un CAE ha obtenido una valoración **Excelente**, porque cumple con todas las secuencias del proceso del servicio alimentario. Por todo ello podemos expresar que del 100% de los CAEs solo el 87,5% han obtenido una valoración igual o superior al **Promedio**.

Foto 7 Miembros de los CAEs en la Etapa de Distribución



- Etapa Consumo

Al contrastar cada una de las rúbricas aplicadas en los talleres se observa que los CAEs de la UT **Lima metropolitana y Callao** han obtenido una valoración **Bueno**; puesto que cumplen con la mayor parte de las

secuencias del proceso del servicio alimentario, en tanto que, los CAEs ubicados en la UT **Puno** han obtenido una valoración **Promedio**; puesto que ocasionalmente cumplen de las secuencias del proceso del servicio alimentario, en el caso de la UT **San Martín** los CAEs obtuvieron una valoración **Excelente** porque cumple con todas las secuencias del proceso del servicio alimentario. Por consiguiente, podemos expresar que del 100% de los CAEs solo el 62,5% han obtenido una valoración igual o superior a **Bueno**.

Foto 8 Miembros de los CAEs en la Etapa de Consumo



Tabla 28 Análisis consolidado de las Rúbricas por Modalidad Raciones

UT		CÓDIGO MODULAR	VALORACIÓN		
			RECEPCIÓN	DISTRIBUCIÓN	CONSUMO
RACIONES	LIMA METROPOLITANA Y CALLAO	0323253	2	4	2
		1065622	2	3	2
	PUNO	0230359	2	3	3
		0243857	2	3	3
		0243972	2	3	3
	SAN MARTIN	0761858	2	1	1
		1242528	2	2	1
		0829621	2	2	1
	Valoración Cuantitativa		Moda	2	3
Promedio			2	3	2
Valoración Cualitativa			Bueno	Promedio	Bueno

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

4.4 Resultados de la percepción de Funcionarios.

De acuerdo a la percepción de los funcionarios y especialistas del proyecto "Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma" podemos indicar lo siguiente:

- Todos los funcionarios coinciden en indicar que es una buena intervención, sin embargo, ha sufrido muchos cambios desde su concepción inicial en el 2013 hasta el cierre final 2016. En este sentido, cabe indicar que el diseño inicial del proyecto sufrió modificaciones a lo largo de su implementación, por la rotación de las autoridades del MIDIS y el PNAE QW, quienes tomaban las decisiones en torno al proyecto. Asimismo, podemos anotar que el año del cierre del proyecto coincidió con el cambio de gobierno, haciendo el tema mucho más complicado.
- Luego de los cambios que se realizaron en el diseño inicial del proyecto, se logró definir cinco componentes, de los cuales, el componente 4: Gestión comunicacional del PNAE QW fortalecido no se implementó al 100%, por las decisiones tomadas a nivel del MIDIS. Cabe indicar que para el desarrollo de este componente se contaba con la asistencia técnica del Programa Mundial de Alimentos (PMA), al cual finalmente se le comunicó en el año 2015 que no se implementaría el componente.

El desarrollo de la consultoría cuyos resultados eran: a) Elaboración de la línea de base comunitaria y analizar los principales hallazgos de la investigación en campo a nivel de los cinco lugares emblemáticos que permitan identificar los problemas centrales del programa y orientar los objetivos de la campaña de comunicación de posicionamiento y empoderamiento del PNAE Qali Warma (a nivel de CAE) utilizando los insumos de la línea de base comunitaria, incorporando los enfoques de género e interculturalidad, fue una de las actividades canceladas.

Se concluyó con la elaboración del Libro de experiencias de QW (15 historias de 8 Unidades Territoriales), La distribución de la publicación se realizó a nivel de público de interés, a nivel de la Sede Nacional del Programa y las UT. A través de éstas últimas se hizo entrega a autoridades de entidades públicas y privadas del nivel subnacional relacionadas al Programa (sector salud, educación y gobiernos locales) contribuyendo a difundir el modelo de cogestión y su importancia en la gestión del servicio alimentario.

- El proyecto “Fortalecimiento de Capacidades del Programa Nacional Alimentario Escolar Qali Warma”, no ha logrado desarrollar al 100% actividades directamente relacionadas con el fortalecimiento de capacidades recomendadas en el informe de la Defensoría del Pueblo. Según lo indicado por los funcionarios, se dio mucho impulso al componente relacionado con la implementación física de los CAEs dotando de equipamiento, utensilios, cocinas y solo se dejó la actividad de capacitación al PNAE QW.
- No se desarrolló la Línea de Base del Proyecto siendo una herramienta de gestión importante en el desarrollo de todo proyecto, que permita luego de su implementación medir los resultados y el impacto, cuando se realizan las evaluaciones de culminación y de resultados respectivamente. Solo se desarrolló una planificación de actividades y acciones descritas en el PRODOC.

4.5 Matriz de evaluación

A continuación, se muestra los resultados obtenidos y plasmados en la matriz de evaluación de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo:

Tabla 29 Matriz de Evaluación del Proyecto

N°	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Resultado
1	Caracterización de los CAEs	CAE	% de CAEs por año de constitución	En líneas generales se puede apreciar que más del 56.0% de los CAEs tienen una antigüedad de 2 años
2	Caracterización de los CAEs	Representantes del CAE	% de miembros de los CAEs que son los mismos del año pasado	El 52.3% de los miembros de los CAEs visitados son los mismos del año pasado
3	Caracterización de los CAEs	Representantes del CAE	% de miembros de los CAEs según su género	De los 5 miembros que conforman el CAE solo en caso de los presidentes(as) la mayoría son de sexo masculinos (51,3%), lo que no sucede con los otros miembros secretarios(as), vocales 1, 2 y 3, puesto que en todos los demás cargos más del 78% son mujeres, lo que nos hace indicar que es escasa la presencia de varones en los comités de alimentación escolar porcentaje que asciende a 26.7%.
4	Caracterización de los CAEs	Representantes del CAE	% de miembros de los CAEs que han recibido capacitación	El 64.1% de los miembros de los CAEs de las II.EE. intervenidas han recibido capacitación.
5	Caracterización de los CAEs	Representantes del CAE	% de miembros de los CAEs según su lengua materna	Se verificó que la mayoría (89.2%) de los miembros del CAE tiene lengua materna castellano, el resto tiene como lengua materna; el Quechua (6.0%) y Aymara (4.9%).
6	Servicio Alimentario oportuno y de calidad	Implementación de CAE	% de CAE que cuentan con los utensilios distribuidos	Se evidencia que los CAEs que cuentan con al menos un utensilio distribuido representan el 87.2%.
7	Servicio Alimentario oportuno y de calidad	Implementación de CAE	% de CAE que cuentan con el espacio de almacenamiento en base a las condiciones mínimas	Solo el 4.7% de CAEs tienen un ambiente de almacenamiento que cumplen con las condiciones mínimas necesarias
8	Servicio Alimentario oportuno y de calidad	Implementación de CAE	% de CAE que cuentan con el espacio de cocina en base a las condiciones mínimas	De los 39 CAEs que cuentan con un espacio de cocina, un gran porcentaje (76.9%) cumplen con la condición mínima para el espacio de cocina.
9	Servicio Alimentario oportuno y de calidad	Implementación de CAE	% de CAE que cuentan con el espacio de servido de alimentos en base a las condiciones mínimas	El 46.2% de los CAEs tienen el área de servido de alimento en base a las condiciones mínimas necesarias.
10	Gestión técnica: educativo	Herramientas Educativas	% de CAE que cuentan con protocolos informativos	El 80.8% de los CAEs cuentan con protocolos informativos
11	Gestión técnica: educativo	Herramientas Educativas	% de CAE que cuentan con rótulos informativos	El 75.6% de los CAEs cuentan con rótulos informativos
12	Gestión técnica: educativo	Herramientas Educativas	% de CAE que cuentan con manual para la gestión del servicio alimentario	El 82.1% de los CAEs cuentan con manual para la gestión del servicio alimentario

N°	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Resultado
13	Gestión técnica: educativo	Herramientas Educativas	% de CAE que cuentan con las guías de preparación de alimentos propias de su unidad territorial	El 90.5% de los CAEs cuentan con las guías de preparación de alimentos propias de su unidad territorial
14	Percepción	Equipamiento y herramientas	% de miembros de los CAEs que tienen una percepción positiva del equipamiento y herramientas	El 56.3% de los miembros de los CAEs tienen una percepción positiva del equipamiento y herramientas
16	Percepción	Herramientas Educativas	% de miembros de los CAEs que tienen una percepción positiva de las Herramientas Educativas	El 63.8% de los miembros de los CAEs tienen una percepción positiva de las Herramientas Educativas
17	Percepción	Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares	% de miembros de los CAEs que tienen una percepción positiva de la Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares	El 25% de los miembros de los CAEs tienen una percepción positiva de la Complementación alimentaria y educativa con huertos escolares
18	Percepción	Proyecto en General	Opinión de los representantes de PNUD y PNAEQW respecto del diseño del Proyecto de fortalecimiento de capacidades del PNAEQW	La percepción de funcionarios respecto al diseño es positiva y se detalla en la ficha diligenciada de la entrevista a funcionarios
19	Percepción	Proyecto en General	Opinión de los representantes de PNUD y PNAEQW respecto de la implementación del Proyecto de fortalecimiento del PNAEQW	La percepción de funcionarios respecto a la implementación es positiva y se detalla en la ficha diligenciada de la entrevista a funcionarios
20	Fortalecimiento de Capacidades	Recepción	Número de CAEs que reciben los productos o raciones en base al estándar establecido	A nivel de desempeño se puede detallar que el 100% de los CAEs han obtenido una valoración de Bueno .
21	Fortalecimiento de Capacidades	Servido de Alimentos	Número de CAEs que realizan el proceso del servido de alimentos en base al estándar establecido	Verificando las fichas se observa que en general los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos
22	Fortalecimiento de Capacidades	Distribución de Alimentos	Número de CAEs que realizan el proceso de distribución de alimentos en base al estándar establecido	Verificando las fichas se observa que en general los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos
23	Fortalecimiento de Capacidades	Consumo de Alimentos	Número de CAEs que realizan el proceso de consumo de alimentos en base al estándar establecido	Verificando las fichas se observa que en general los miembros de los CAEs no logran identificar todos los protocolos establecidos

Fuente: PNUD/SDP-007/2017 Evaluación del Proyecto "Fortalecimiento de capacidades del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma"

4.6 Criterios de evaluación del proyecto

4.6.1 Pertinencia del Proyecto

- El proyecto se encuentra alineado a los objetivos del PNAEQW: Garantizar el servicio alimentario durante todos los días del año escolar a los usuarios del Programa de acuerdo a sus características y las zonas donde viven; contribuir a mejorar la atención de los usuarios del Programa en clases, favoreciendo su asistencia y permanencia; Promover mejores hábitos de alimentación en los usuarios del Programa.
- El proyecto se encuentra alineado a los Objetivos del Milenio hasta el 2015 como son: Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre y Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Asimismo

se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas al 2030 como son: Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

- En el PRODOC del Proyecto se establecieron los objetivos, productos y resultados del mismo en la Matriz de Gestión de la Calidad de las Actividades del Proyecto. El mismo que planteó inicialmente su implementación a través de 4 componentes y a partir del 2014 se reestructuró en 5 componentes a fin de lograr cumplir con las metas planteadas. En el mismo documento se establece la estructura organizativa del Proyecto y la descripción de la misma, siendo coherente con la intervención que se ha desarrollado. Ver acápite 4.1.1.
- Durante la implementación del proyecto han surgido cambios y modificaciones que evidencia que hay actividades que no se han implementado al 100% como es el caso del componente comunicacional del proyecto.
- Predominio de la comunicación verbal y a través de correos electrónicos entre el PNAE QW y el PNUD, dificultando la generación de documentos físicos que acrediten los cuerdos establecidos a cerca de las actividades implantadas en el marco del proyecto.

4.6.2 Eficacia del Proyecto

- En el acápite 4.1.1. del presente documento se presenta y detalla en qué medida se ha avanzado en la consecución de los objetivos del Proyecto.
- Como resultado del análisis se pudo evidenciar que es cierto que se han logrado ejecutar las metas planteadas, algunas al 100% y otras no, relacionadas directamente con la meta del componente comunicacional principalmente

El análisis de eficacia se muestra a continuación respecto a los componentes del proyecto.

1. Servicio Alimentario oportuno y de calidad a niños y niñas brindado

- En este componente la conformación y capacitación de los miembros del CAE, estuvo a cargo del PNAE QW como parte de sus actividades operativas a nivel institucional y no del proyecto como se programó inicialmente.
- Para la implementación de los CAEs con equipos, herramientas y utensilios, se ha realizado todo el proceso de contratación, adquisición y distribución de los mismos. Al respecto podemos indicar que la principal dificultad se encuentra en las bases de datos de II.EE tomadas en consideración para cada una de las intervenciones. En ese sentido existe aún una brecha por cubrir respecto a las cocinas GLP. Asimismo, a pesar de haberse distribuidos las cocinas hay algunos CAEs que no lo usan pues utilizan leña. Los proveedores como parte del contrato enseñaban el uso de las cocinas al momento de instalarlas.

- Quedo pendiente de implementar el proceso de contratación para los prototipos de cocinas mejoradas institucionales portátiles, por el cierre operativo del proyecto. Esta implementación es importante porque de las cocinas mejoradas contribuyen a la reducción de humo y gases contaminantes en el ambiente de la cocina. Asimismo, por optimizar el uso de leña en comparación al fogón tradicional y el cuidado del medio ambiente por la disminución de la contaminación.
- Es importante rescatar las acciones de monitoreo que se realizaron en 395 II.EE integrantes del proyecto y beneficiarias del mismo. Estas acciones son importantes para de manera continua ir detectando problemas y plantear las acciones correctivas que sean necesarias y suficientes. De esta manera se optimizarían los tiempos de distribución.
- Desde PNAE QW se reconoce que el desarrollo de este componente ha permitido satisfacer una necesidad importante identificada durante su primer año de vida, y que solo habría sido posible a través de la implementación Proyecto por parte de PNUD. Asimismo, ha proporcionado una oportunidad de aprendizaje y mejora continua permitiendo también contar con una mejor y más actualizada base de datos de II.EE.

2. Gestión Técnica de PNAE Qali Warma mejorada en sus componentes de gestión y alimentario

- Mejora en los procesos de gestión de los monitores locales, a través de la adquisición y distribución de camionetas y motocicletas a nivel de las unidades territoriales.
- Se generaron dificultades operativas y retrasos: se tuvo que tomar un tiempo para hacer los trámites en la SUNARP, no todos los monitores saben manejar o tienen licencia de conducir motocicletas, no se tuvo en cuenta las características del relieve de las diferentes regiones al interior del País que dificultaban el uso de unidades motorizadas.
- En este componente, la actividad relacionada con el desarrollo del Módulo Web Info Qali Warma, que contiene el Sistema de Información de Indicadores de Gestión (Info QW), se logró implementar con los recursos ordinarios del PNAE QW por ello se desestimó implementarlo como actividad del Proyecto.
- Se logró con este componente realizar la asistencia técnica por parte del PNUD para la transversalización de los temas de género e interculturalidad. Se lograron establecer los lineamientos para poder incorporarlos en el PNAE QW y se logró aprobar el Plan de Transversalización de los temas de género. Todo ello se ha aplicado a lo largo de toda la implementación del proyecto en las herramientas educativas y todas las acciones relacionadas con el tema a fin de lograr la igualdad de oportunidades para todos e ir disminuyendo brechas.
- En el trabajo de campo se evidenció que la presencia de varones en los comités de alimentación escolar solo representa un 26.7%. Por lo tanto, se resalta que el mayor apoyo en el proceso de alimentación a los estudiantes en las II.EE. viene aun del sexo femenino.

3. Gestión Técnica del PNAE Qali Warma mejorada en su componente educativo

- Las 7 herramientas educativas se trabajaron en el marco de la normatividad del PNAE QW y se contó con la asistencia técnica del PMA (Programa Mundial de Alimentos). Se sometió a validación la Guía de preparación de desayunos y almuerzos con los usuarios y los expertos en el tema con el apoyo del PMA. Esta actividad estuvo programada para desarrollarse en 4 meses y al final se amplió hasta 8 meses.
- En este caso se concluyó con la validación, luego se realizó la impresión y distribución recién a partir de octubre del 2016, casi al finalizar el proyecto lo cual no ha permitido que el capital humano a cargo de los CAEs haya adquirido conocimiento sobre diferentes aspectos del servicio alimentario a través de estos materiales.
- Todas las herramientas educativas se han trabajado considerando la transversalización de los temas de género e interculturalidad. Teniendo manuales diferenciados para cada una de las Unidades Territoriales.
- Se desarrolló el fortalecimiento de capacidades en Auditoría HACCP dirigido a funcionarios del PNAE QW, supervisores y monitores de gestión local.

Del trabajo de campo podemos acotar lo siguiente:

- Con respecto a los ambientes de cocina, almacén y servido de los CAEs podemos concluir que los miembros del CAE entrevistados no se han apropiado de las herramientas educativas en las que se detalla la forma en la que debe estar acondicionada los ambientes.
- Un 20.5% de CAEs (16 de 78) no cuentan con las herramientas educativas de protocolos, rótulos y manuales, es importante resaltar que estas herramientas educativas ofrecen los principios fundamentales, para que los miembros de los CAEs conozcan y ejecuten sus labores de manera efectiva.
- El 90.5% de los CAEs (38 de 42) cuentan con la guía de preparación de alimentos propia de su Unidad Territorial diseñados en base a un enfoque de interculturalidad en el que se respeta el contexto sociocultural de cada territorio.

4. Gestión comunicacional de PNAE Qali Warma fortalecida

- Este componente no se llegó a desarrollar al 100%. Inicialmente formó parte del Acuerdo Interagenciales con PMA se solicitó elaborar todo el diseño de la estrategia comunicacional, sin embargo, nunca se concretó hasta que finalmente en julio de 2015 se comunica oficialmente que no se desarrollaría este componente.
- Con el proyecto se entregaron toldos y mesas a las UT para brindar las condiciones logísticas para el desarrollo de ferias organizadas por los equipos territoriales del PNAE QW con la finalidad de informar a la población los objetivos del mismo y realizar actividades educativas en relación a la alimentación escolar.

- Se concluyó con la elaboración del Libro de experiencias de QW (15 historias de 8 Unidades Territoriales), la diagramación e impresión del documento final.
- La distribución de la publicación se realizó a nivel de público de interés, a nivel de la Sede Nacional del Programa y las UT. A través de éstas últimas se hizo entrega a autoridades de entidades públicas y privadas del nivel subnacional relacionadas al Programa (sector salud, educación y gobiernos locales) contribuyendo a difundir el modelo de cogestión y su importancia en la gestión del servicio alimentario.
- Con el proyecto se cubrió la logística para el desarrollo del "Seminario Latinoamericano de Alimentación Escolar" desarrollado en el mes de octubre 2015, desarrollado por el Vice Ministerio de Prestaciones Sociales del MIDIS en coordinación con la Dirección Ejecutiva del PNAE QW. La relevancia se dio por el lado de ser un evento internacional con sede en Perú.
- Este tipo de actividades permite fortalecer capacidades, pero solo se ha desarrollado a nivel de la Sede Central.

5. Complementación Alimentaria y Educativa con pertinencia intercultural que fortalezca la gestión del PNAE Qali Warma

Este componente relacionado con el consumo se desarrolló con la Asistencia Técnica del PMA.

Se elaboró el estudio "Aporte Alimentario nutricional de la dieta de los usuarios del PNAE QW y su relación con el nivel nutricional". Se elaboró el informe final del estudio el cual ha sido entregado al PNAE QW y al MIDIS. Se buscaba incorporar alimentos frescos y frutas a las escuelas en el proceso alimentario.

La caracterización de usuarios debió hacerse a nivel nacional, pero finalmente sólo se centró en Lima Metropolitana.

El componente relacionado con los huertos escolares, se desarrolló con la Asistencia Técnica de la FAO.

Se logró sistematizar experiencias nacionales en la implementación de huertos y por consiguiente implementar el Programa de Pasantías y Capacitación en Huertos Escolares durante el último trimestre del 2015, validado por el equipo de la Unidad de Prestaciones de QW

A través del programa de pasantías y capacitación en Huertos Escolares se obtuvo:

- a) Diseño metodológico de taller para monitores de gestión local, instituciones educativas pasantes, giras técnicas de IIEE demostrativas, Guía metodológica "Cultivando aprendizajes en Huertos Escolares" y video promocional.
- b) Se realizaron 11 talleres de capacitación a monitores de gestión local en 12 UT (participaron 624 monitores de gestión local)

- c) Desarrollo de 09 pasantías con la participación de 9 UT, 58 IIEE y 164 pasantes, entre directores, docentes, miembros de CAE y padres de familia.
- d) Realizaron 7 giras técnicas a IIEE demostrativas
- e) Se desarrollaron 12 reuniones con aliados locales y se firmaron actas de acuerdos y compromisos con las IIEE.
- f) Se entregaron kits de huertos escolares a IIEE demostrativas.

Es importante rescatar que esta intervención plantea al Huerto Escolar como un espacio de aprendizajes y como oportunidades de producción dentro de las II.EE para ello es importante la presentación de los resultados al MINEDU a fin de emitir opinión de los documentos trabajados.

La constante rotación del personal de PNAE QW, dificultó la continuidad de la implementación de los aprendizajes obtenidos mediante el programa de capacitación y pasantías en huertos escolares.

4.6.3 Eficiencia del Proyecto

- La ejecución presupuestal del Proyecto en todo el período de implementación 2013-2016 ascendió a US\$/. 66,013,647.68 dólares.
- Realizando el análisis global podemos apreciar que en el año 2016 se ejecutó el 52.9% del presupuesto y en el año 2015 el 42.9% acumulando en total el 95.8%. Respecto al análisis vertical podemos indicar que fue en el componente 1 donde se presupuestó el 93.1% y en el que menos se programó presupuesto fue en el componente 4, lo cual guarda relación con la decisión de no continuar ejecutando el componente comunicacional. Ver Tabla 6
- Las programaciones de gasto se presentaban en los Planes de trabajo anualmente y en los reportes trimestrales durante toda la implementación. En estos documentos se presentaba el detalle de las actividades de a desarrollar y su respectiva asignación de presupuesto.
- La ejecución presupuestal debe obedecer a una programación macro y micro de cada una de las actividades y componentes del proyecto, que permitan lograr la ejecución de todas las actividades programadas. En el caso del proyecto varias de las actividades que se han dejado de ejecutar han coincidido con el cierre operativo del proyecto a diciembre de 2016.
- Las adquisiciones se han realizado en el marco de las leyes vigentes, los plazos para las contrataciones y las posibles situaciones de riesgo deben ser consideradas para la adquisición de bienes o servicios y de esta manera evitar retrasos.
- Las acciones de monitoreo son importantes para asegurarse que el contratista cumpla con los estándares técnicos de los productos con los que se implementan los CAEs. Según los requerimientos de cada componente.

4.6.4 Sostenibilidad del Proyecto

- Se denota que existe una alta rotación de los miembros de los CAEs (el 57.0% de los CAEs entrevistados tienen una antigüedad de 2 años) ello implica un esfuerzo grande para que el proceso de fortalecimiento de capacidades que se realiza al inicio de cada periodo escolar sea sostenible y perdure.
- Al cierre del proyecto podemos indicar que existe la probabilidad de que los beneficios no se mantengan en el tiempo, esto es porque no se han considerado las necesidades de reposición de equipos y de las unidades territoriales cuando estas cumplan con su vida útil. Por el lado del recurso humano capacitado, es posible que la rotación de personal de los miembros del CAE no permita continuar con los aprendizajes adquiridos y se tenga que programar nuevas capacitaciones.
- Los monitores de gestión local han sido capacitados en temas de auditoría HACCP, se espera que su aplicación sea sostenible en el tiempo.
- La lengua materna de los miembros de los CAEs entrevistados presentan que un dominio del Quechua (6.0%) y Aymara (4.9%), acumulando entre ambas un 10,9%. Por ello es importante tener en consideración estos temas en la elaboración de herramientas educativas en lengua Quechua y Aymara, permita que personas con estas lenguas maternas, entiendan mejor los protocolos, procedimientos y procesos detallados en los materiales de apoyo del servicio alimentario.
- Es importante resaltar, que respecto a la valoración de desempeño de los miembros de los CAEs, se evidencia que durante el desarrollo de los talleres los integrantes de ambas modalidades (productos y raciones) han demostrado un adecuado desempeño, obteniendo una valoración de Bueno, por lo cual podemos inferir que los materiales y la capacitación que han recibido son adecuados.

V. BUENAS PRACTICAS DEL PROYECTO

Las buenas prácticas del proyecto están relacionadas con lo siguiente:

1. La incorporación del **enfoque de interculturalidad**, como un tema transversal en el desarrollo de las actividades del proyecto es fundamental, concepto que se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Sostenibilidad, en busca de la igualdad de desarrollo y de oportunidades.

Tenemos un país diverso en razas usos y costumbres, en ese sentido, es muy importante considerar el enfoque de interculturalidad al momento de llevar a cabo el proceso alimentario en las II.EE, para contribuir a la justicia social y dar sostenibilidad a la consecución de los objetivos del proyecto.

Es muy importante haber podido incorporar en las herramientas educativas el enfoque de interculturalidad y haber desarrollado las mismas diferenciadas de acuerdo al uso, costumbres de los niños y niñas que son beneficiarios del PNAE QW.

2. La incorporación del **enfoque de género** constituye uno de los pilares a desarrollarse e implementarse por parte de los equipos técnicos del MIDIS y del PNAE QW, asegurar el trato y la consideración igualitaria de hombres y mujeres, así como hacer de las necesidades e intereses de mujeres y hombres una dimensión integrada en el diseño, implementación, monitoreo y la evaluación del Programa.

Tal como se indica en los TdR *“Las situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, en diferentes ámbitos del desarrollo humano, han corroborado la persistencia de tratos diferentes y discriminatorios que afectan especialmente a las mujeres quienes afrontan las mayores desventajas y limitaciones para el acceso y control de recursos para su progreso, tales como oportunidades de educación, capacitación, participación y decisión, etc. “*

Muchas veces las mujeres realizan labores propias del hogar, trabajan y están directamente encargadas de la crianza de los hijos. Al interior del país estas diferencias son bastantes marcadas y no permiten el desarrollo de las mujeres en otros ámbitos como el profesional, personal, etc.

La consideración del enfoque de género como un eje transversal en el desarrollo de las actividades del Proyecto han permitido establecer y mostrar en las herramientas educativas la igualdad entre hombres y mujeres en el desarrollo y participación en el proceso alimentario.

Finalmente indicar que a partir de la asistencia técnica desarrollada por el PNUD se ha logrado establecer los lineamientos en el tema de género e interculturalidad.

3. **Las buenas prácticas en el proceso alimentario** desde la preparación de alimentos en el caso de los CAEs atendidos bajo la modalidad de producto, preparación, servido, distribución, manteniendo en cada uno de los procesos prácticas adecuadas de higiene, lavado de manos, cubrirse la boca y el cabello, hasta la disposición final de los residuos sólidos. Esto se evidencia con las visitas

que se han realizado a las II.EE de la muestra seleccionada de CAEs y que se encuentra plasmado en los protocolos de preparación, servido y distribución de alimentos de los manuales diseñados y distribuidos como parte de las actividades del Proyecto.

Se evidencian también buenas prácticas en los estudiantes, fomentando el aseo de manos antes y después de ingerir los alimentos y la necesidad de tener una alimentación adecuada y balanceada que les permita desarrollarse saludablemente y no perder horas de clase. Estas buenas prácticas en el aula en los estudiantes son impartidas por el docente, las mismas que se han evidenciado también en la visita a los CAEs seleccionados.

- 4. Considerar al Huerto Escolar como una herramienta educativa y de desarrollo de capacidades en el cuidado del medio ambiente, ecológico y de participación local.** Es importante tener en cuenta la experiencia que se ha tenido con las II.EE. que formaron parte de la implementación de esta actividad del proyecto. Ha sido una experiencia enriquecedora a nivel de uso directo por los docentes en el desarrollo de las asignaturas como lógico matemático, ciencia, tecnología y ambiente, personal social con los estudiantes, generar una conciencia ecológica por el uso de insumos orgánicos y ecológicos en el cuidado y preservación del medio ambiente.

Asimismo, se han sentado las bases para dar la sostenibilidad de los huertos escolares a través de la participación de la sociedad civil, como los padres de familia, gobiernos locales, asegurando los huertos en épocas de vacaciones.

Finalmente se trata de incorporar en la currícula escolar el huerto escolar como herramienta educativa de los aprendizajes, lo cual se tiene que hacer en coordinación directa con el Ministerio de Educación.

- 5. El intercambio de experiencias entre unidades territoriales** en el marco de las diferentes actividades, por ejemplo, las pasantías de experiencias exitosas en huertos escolares, han permitido generar conocimientos para la implementación de mejoras en la prestación del servicio alimentario, por lo que se puede considerar como una buena práctica el promover espacios donde se puedan realizar este intercambio de experiencias entre unidades territoriales.

El involucramiento de los equipos técnicos a nivel de las Unidades Territoriales y a nivel de la sede central del Programa en todos los procesos y actividades del proyecto, permite la apropiación oportuna de intervención y el aseguramiento del logro de objetivos y resultados.

VI. LECCIONES APRENDIDAS.

1. El desarrollo de una **Línea de Base**, debería ser tomada en cuenta para las siguientes intervenciones del PNAE QW, dado que es una herramienta de gestión fundamental para poder medir el impacto del proyecto, a partir del diagnóstico e identificación clara de los indicadores, los mismos que deben de estar alineados con los objetivos del Programa. Una de las principales dificultades para poder realizar la presente evaluación es no contar con la línea de base que permita poder medir los cambios positivos generados por el proyecto.
2. El diseño del Proyecto ha tenido **modificaciones a lo largo de su implementación**. De esta manera se han tenido que modificar incluso los alcances y en el caso del componente comunicacional no se logró realizar todas las actividades, siendo un componente importante para lograr la difusión, sensibilización y empoderamiento de los usuarios con los beneficios del Proyecto y el PNAE QW. Los escenarios políticos no deben influir en la toma de decisiones, sólo se debe enmarcar en las políticas y objetivos nacionales. Finalmente se deben considerar las acciones de monitoreo y seguimiento en cada uno de los componentes del proyecto.
3. Tener en consideración que el PNAE QW, es una intervención a nivel Nacional, por lo que está constantemente sujeta a cambios la lista de II.EE beneficiarias del Proyecto. En ese sentido es importante mantener una **base de datos actualizada** en tiempo real que permita realizar una adquisición y distribución efectiva de los bienes, a fin de asegurar la adecuada focalización y entrega. La implementación de proyecto ha permitido ampliar y mejorar esta base de datos.
4. La planificación de la elaboración de **herramientas educativas** debe considerar el diseño, la ilustración y la diagramación (contenidos), así como la **socialización y validación**, con los(as) beneficiarios(as) del proyecto y asegurar una distribución oportuna de las mismas.
5. En el marco de la Organización establecida en el PRODOC del Proyecto, constituir un **Comité de Trabajo entre el PNAE QW (MIDIS), PNUD y los entes cooperantes**, que permita asegurar el logro de los objetivos del Proyecto bajo una sola línea de actuación y sin injerencia política. Los acuerdos establecidos en las reuniones de coordinación entre el PNAE QW, el PNUD y las agencias del Sistema de Naciones Unidas, así como las opiniones y decisiones deben ser formalizadas a través de actas, informes y/u otro documento con la finalidad de acceder a instrumentos de gestión útiles para el seguimiento. La asistencia técnica en conjunto PNUD-FAO-PMA contribuyen a posicionar de manera estratégica a las mismas.
6. El **involucramiento** de los equipos técnicos a nivel de las **Unidades Territoriales y a nivel de la Sede Central** del Programa en todos los procesos y actividades del proyecto permite la apropiación oportuna de las buenas prácticas generadas. Asimismo, tener en cuenta la variedad cultural, étnica y de costumbres alimenticias por regiones, permitirá afinar la implementación de las actividades y tareas del proyecto.

7. **Desarrollar el componente comunicacional del proyecto.** Para ello es necesario realizar un estudio de mercado previo sobre el desarrollo de estrategias de comunicación, la misma que incluya plan de medios, a fin de determinar el presupuesto a invertir en este tipo de campañas de difusión y/o sensibilización. Adquirir la experiencia de los entes cooperantes en este aspecto.
8. Tener una **programación clara de las actividades** de cada uno de los componentes que incluyan todos los tiempos para los procesos de contratación y adquisiciones de bienes, procesos de validación, no solo a nivel de Lima, sino considerando las realidades al interior del País permitirá implementar oportunamente dichas actividades. En el caso del Proyecto se dejaron de ejecutar varias actividades cuyas ejecuciones excedían los plazos del cierre operativo del proyecto.
9. Si bien es cierto, en el momento que se implementó el Proyecto era importante proveer de equipos, utensilios, vestimenta, herramientas educativas, etc., en futuras ediciones debe tomar más importancia el fortalecimiento de capacidades que permitan en el mediano y largo plazo empoderar a los beneficiarios con los objetivos del Proyecto.
10. Para asegurar la sostenibilidad de las actividades y productos que resultaron de la implementación del Proyecto se debe, entre otras cosas, contar con protocolos de buen uso de los equipos, camionetas, unidades motorizadas, herramientas educativas, etc. y sobre todo programar las reposiciones de los mismos en el tiempo.

VII. CONCLUSIONES

1. Pertinencia

- El proyecto se ha mantenido alineado a los objetivos del PNAEQW; con los Objetivos del Milenio hasta el 2015 (Erradicar la pobreza extrema y el hambre y Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer); y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Reducir la desigualdad en y entre los países)
- En el PRODOC del Proyecto se establecieron los objetivos, productos y resultados del mismo en la Matriz de Gestión de la Calidad de las Actividades del Proyecto que han sufrido algunas modificaciones a lo largo de la ejecución.

A la luz de los resultados, analizando la pertinencia del proyecto, podemos concluir que éste se desarrolló de manera pertinente puesto que los cambios y acciones realizadas han sido consecuentes con los objetivos del proyecto, y estos a su vez con las políticas nacionales y del sector.

2. Eficacia

- Se consiguió un servicio alimentario más oportuno dotando a los CAEs con equipos, herramientas y utensilios, a pesar de que existe aún una brecha por cubrir respecto a las cocinas GLP. Sin embargo, estas adquisiciones no hubieran podido ser implementadas con tanta eficacia por el PNAE QW. Asimismo, las dificultades encontradas, como las bases de datos de II.EE desactualizadas, se convirtieron en oportunidad y ahora el PNAE QW cuenta con mejores y más actualizadas bases de datos.
- Se ha logrado el mejoramiento de procesos de gestión de los monitores locales, a través de la adquisición y distribución de tablets, camionetas y motocicletas, a pesar de las dificultades y los retrasos.
- Se han logrado transversalizar los temas de género e interculturalidad PNAE QW incorporando lineamientos, logrando la aprobación del Plan de Transversalización. Además durante la implementación del proyecto, tanto el desarrollo de las herramientas educativas, como todas las acciones llevadas a cabo, se han realizado bajo este enfoque.
- Se desarrollaron 7 herramientas educativas, algunas de las cuales como la guía de preparación de desayunos y almuerzos contaron con el apoyo de PMA, así como la aprobación de usuarios y expertos. El 90.5% de los CAEs participantes cuentan esta guía.
- Las herramientas educativas recién han estado listas para su distribución entre octubre y diciembre del 2016, para su uso en la campaña del 2017.

Los resultados muestran que en el marco del proyecto se ha logrado cumplir con el logro de los objetivos establecidos y por ello consideramos que la implementación fue eficaz.

3. Eficiencia

- En el tema financiero apreciamos que el total presupuesto del Proyecto asciende a US\$/. 66,013,647.60 dólares. Asimismo, realizando el análisis horizontal podemos apreciar que en el año 2016 se ejecutó el 52.9% del presupuesto y en el año 2015 el 42.9% acumulando en total el 94%. Respecto al análisis vertical podemos indicar que fue en el componente 1 donde se presupuestó el 93.1% y en el que menos se programó presupuesto fue en el componente 4, lo cual guarda relación con la decisión de no continuar ejecutando el componente comunicacional. Al respecto es importante considerar que la programación de ejecución financiera del proyecto debe responder y estar en relación a los cuatros años de implementación con un reparto más equitativo del gasto o incluso con mayor desembolso en los primeros años.
- Se han desarrollado planes de trabajo anuales e informes trimestrales con detalle de actividad y presupuesto durante toda la duración del Proyecto.
- Se llevaron a cabo acciones de monitoreo a las actividades de adquisiciones.

Consideramos que la ejecución de los recursos financieros fue eficiente considerando que se consiguió ejecutar la mayoría del presupuesto establecido, sin embargo la distribución del gasto concentrada en uno de los componentes y durante los últimos dos años de implementación, nos muestran menos eficiencia

4. Sostenibilidad

- Se denota que existe una alta rotación de los miembros de los CAEs, lo cual implica que se realicen esfuerzos para que el proceso de fortalecimiento de capacidades sea efectivo y perdure en el tiempo.
- No se cuenta con una estrategia para el mantenimiento y/o reparación y/o reposición de los bienes adquiridos.
- Los monitores de gestión local han sido capacitados en temas de auditoría HACCP, se espera que su aplicación sea sostenible en el tiempo.
- La valoración de desempeño de los miembros de los CAEs durante el desarrollo de los talleres los integrantes de ambas modalidades (productos y raciones) evidencia un adecuado desempeño, obteniendo una valoración de Bueno.

Por lo expuesto líneas arriba, se puede detallar que la probabilidad de asegurar la sostenibilidad es sumamente relativa.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Pertinencia

- El resultado de la evaluación muestra un diseño e implementación pertinentes con las políticas nacionales y del sector, por lo que se recomienda continuar trabajando en esta línea proponiendo y reforzando acciones en la búsqueda de la igualdad de oportunidades y el cierre de brechas.
- Se recomienda constituir un Comité de Trabajo entre el PNAE QW (MIDIS), PNUD y los entes cooperantes, que permita asegurar el logro de los objetivos del Proyecto bajo una sola línea de actuación y sin injerencia política.

2. Eficacia

- En relación con la metodología empleada para el diseño y la gestión del proyecto, se propone trabajar en la línea de generar una mayor visualización de la lógica del cambio y de la gestión de resultados.
- Se sugiere continuar y ampliar la estrategia diseñada, la cual implique dotación de material educativo, capacitaciones presenciales y asesoramiento personalizado a los miembros del CAE considerando las particularidades locales en costumbres, usos, idiosincrasia, cultura.
- Se recomienda contar con una base de datos actualizada de las II.EE a intervenir con el detalle del equipamiento, maquinaria y recursos materiales de que disponen que permita planificar la adquisición de bienes acorde con las necesidades de cada I.E.

3. Eficiencia

- Se sugiere que la distribución financiera a nivel de componentes debe estar en mayor medida en las actividades y acciones de desarrollo de capacidades y en materiales de extensión, los mismos que aseguren el logro de los objetivos de un proyecto de desarrollo de capacidades.
- Se recomienda incluir el diseño acciones de seguimiento y monitoreo a todos los componentes del proyecto que permitan conocer su grado de avance, así como las dificultades que puedan ir surgiendo en la implementación de manera que puedan plantearse medidas correctivas o de solución.

4. Sostenibilidad

- Tener en cuenta que la implementación de los componentes del proyecto no solo es proporcionar bienes, sino que se debe acompañar de capacitación y sostenibilidad de los mismos.
- Se propone coordinar con MINEDU y otras instancias de la sociedad civil para apoyar a la implementación y sostenibilidad de huertos escolares.

- Implementar en próximas intervenciones el componente comunicacional, dado que es de vital importancia para lograr comunicar las bondades del PNAE QW, sensibilizar a la población y lograr el empoderamiento del Proyecto en cada una de las Unidades Territoriales.

IX. ANEXOS: (Ver CD Adjunto)

9.1 TdR

9.2 Plan metodológico de evaluación

9.3 Revisión documental. Listado de fuentes secundarias analizadas.

9.4 Encuestas.

9.5 Entrevistas.

9.6 Talleres de Trabajo.

9.7 Base de datos.

9.8 Registro Fotográfico