



Modelo de cogestión del programa Qali Warma y la ejecución presupuestal periodo 2016

Co-management model of the Qali Warma Program and budget execution period 2016

Autores:

Joyce Evelyn Beraun Chaca¹,  Ronald Tito Huaranga Cristobal² 
joyceberaun@gmail.com - ronald.huaranga@unmsm.edu.pe

RESUMEN

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma fue creado para ser una solución alternativa a los problemas del PRONNA, programa de alimentación escolar anterior. Sin embargo, desde su implementación, se han informado diversos problemas similares a los que se pretendía solucionar. La Defensoría del Pueblo señaló que las escuelas carecen de infraestructura, mobiliario y servicios básicos adecuados para almacenar y preparar los alimentos. Además, otros autores han destacado que el Estado carece de indicadores para medir resultados, los proveedores no cumplen con los requisitos necesarios y una gran proporción de las adjudicaciones se otorgan a empresas no relacionadas con el sector alimentario. La cobertura de las instituciones educativas en Lima Metropolitana alcanza solo el 55%, y la ejecución presupuestal del programa es muy baja. Por lo tanto, se plantea evaluar la relación entre el modelo de cogestión del programa Qali Warma y la eficiente ejecución presupuestal, utilizando indicadores como la ejecución presupuestal, la cobertura focalizada y el cumplimiento de estándares de calidad. Es un estudio descriptivo, no experimental y ex post facto, de tipo aplicativo, que busca identificar relaciones entre fenómenos que ya han ocurrido en el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Los resultados del estudio indican que las variables investigadas y sus dimensiones son independientes desde un punto de vista estadístico. Por lo tanto, se concluye que el modelo de cogestión del programa Qali Warma no está relacionado de manera estadística con la eficiencia de la ejecución presupuestal. Para lograr una eficiencia adecuada del programa en Perú, es necesario rediseñar el modelo teniendo en cuenta los factores de éxito.

Palabras clave: Eficiencia, Gestión/cogestión, Eficacia, Ejecución presupuestal, Presupuesto

ABSTRACT

The National School Feeding Program Qali Warma was created as an alternative solution to the previous school feeding program, PRONNA. However, since its implementation, various similar problems to those intended to be solved have been reported. The Ombudsman's Office pointed out that schools lack adequate infrastructure, furniture, and basic services for storing and preparing food. Additionally, other authors have highlighted that the state lacks indicators to measure results, suppliers do not meet the necessary requirements, and a significant proportion of contracts are awarded to non-food-related companies. The coverage of educational institutions in Metropolitan Lima reaches only 55%, and the budget execution of the program is very low. Therefore, the aim is to evaluate the relationship between the Qali Warma program's co-management model and efficient budget execution, using indicators such as budget execution, targeted coverage, and compliance with quality standards. It is a descriptive, non-experimental, and ex post facto study of an applied nature, seeking to identify relationships between phenomena that have already occurred in the National School Feeding Program Qali Warma. The study's results indicate that the investigated variables and their dimensions are statistically independent. Therefore, it is concluded that the co-management model of the Qali Warma program is not statistically related to the efficiency of budget execution. To achieve adequate efficiency of the program in Peru, it is necessary to redesign the model taking into account the factors of success.

Keywords: Efficiency, Management/co-management, Effectiveness, Budget execution, Budget Sustainability..

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima, Perú

² Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima, Perú

1. Introducción

La decisión de América Latina y el Caribe sin Hambre 2015, es un programa donde los países y organizaciones de la región han adquirido un compromiso conjunto. Perú forma parte de esta iniciativa, cuyo objetivo es lograr que la prevalencia de desnutrición crónica infantil sea inferior al 2,5% en todos los países de la región para el año 2025. El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, establecido en mayo de 2012 mediante el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, cuyo propósito es ofrecer un servicio de alimentación de alta calidad que se adapte a los patrones de consumo de cada comunidad. Se propone que este programa sea gestionado en conjunto con la comunidad, garantizando su sostenibilidad y promoviendo hábitos saludables. Aparentemente, la propuesta de Qali Warma pretende solucionar los diversos problemas surgidos con el programa anterior. Sin embargo, desde la implementación del programa, se han identificado deficiencias tanto por parte de la supervisión de la Defensoría del Pueblo como por los medios de comunicación a nivel local y nacional.

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma es financiado por el Estado peruano a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, utilizando su presupuesto institucional. Es considerado una Unidad Ejecutora del mencionado ministerio, y se rige por los procedimientos establecidos en la Ley N° 28411, en cumplimiento de las normativas de equilibrio presupuestario del Sector Público, sin requerir recursos adicionales del Tesoro Público.

Desde la implementación ha surgido diferentes reportes que advierten de problemas similares al PRONNA; la defensoría del pueblo identifica que Las escuelas carecen de instalaciones, muebles y servicios esenciales adecuados para el almacenamiento y la preparación de alimentos. (Avila; Callirgos, 2013), otros autores advierte que; El Estado no tiene indicadores para medir (Montoya, 2013), los proveedores no tenían RUC, no contaban con experiencia y casi un 31% de los contratos se asignaron a empresas que se especializaban en actividades no relacionadas con la industria de alimentos. (Vasquez, 2013), las instituciones

educativas de Lima Metropolitana solo alcanza una cobertura del 55% (Bustamante Suárez, 2015), a 23 de junio 2015 solo se llegó a ejecutar el 13.8 % de ejecución presupuestal (Eguren, 2015).

En esta investigación titulada "Modelo de COGESTIÓN DEL PROGRAMA QALI WARMA y ejecución presupuestal periodo 2016", se examina la eficacia de la ejecución presupuestaria del programa. El objetivo es evaluar si se han logrado las metas de brindar apoyo social y gestionar de manera efectiva el programa. En este sentido, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Existe alguna correlación entre el modelo de COGESTIÓN DEL PROGRAMA QALI WARMA y una ejecución presupuestal eficiente?. ¿De qué manera la asignación de presupuesto por alumno afecta la ejecución presupuestal?. ¿Cómo influye el número de alumnos por cada comité de compra en la ejecución presupuestal?. ¿Qué impacto tiene el número de alumnos por cada personal en la ejecución presupuestal?

Se lleva a cabo esta investigación para satisfacer la necesidad de comprender y mejorar la eficiencia del modelo de cogestión en el país, ya que el Estado peruano y básicamente el programa Qali Warma, requiere realizar evaluaciones progresivos del desempeño del plan, puesto que los incidentes reportados en informes periodísticos afectan negativamente, se requiere realizar un estudio científico que demuestre la eficiencia del modelo de cogestión, tipificado como un proyecto de alimentación escolar y reconocido por organismos internacionales, como alternativa permanente para el estado peruano.

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social se verá favorecido por los hallazgos de esta investigación, ya que obtendrá información científica que respaldará la toma de decisiones y la implementación del programa como una política pública. Este orden de ideas, se plantean los siguientes objetivos: 1. Evaluar la relación entre el modelo de COGESTIÓN DEL PROGRAMA QALI WARMA con la eficiente ejecución presupuestal. 2. Evaluar la incidencia de la asignación de presupuesto por alumno en la ejecución presupuestal. 2. Evaluar la incidencia del número de alumno por cada comité de compra en la ejecución presupuestal3.

Evaluar la incidencia del número de alumnos por cada personal en la ejecución presupuestal

1.1. Eficiencia

La eficiencia se refiere a la capacidad de utilizar los recursos disponibles para lograr un efecto deseado. Según la definición del Diccionario Larousse, la eficiencia implica tanto los insumos utilizados como los resultados obtenidos. Se trata de lograr algo de manera virtuosa, considerando la relación entre el trabajo realizado, el tiempo invertido, la inversión realizada y los resultados obtenidos. El Webster's sugiere que algo es eficiente cuando tiene la capacidad de seleccionar y utilizar los medios más efectivos y con menos desperdicio para llevar a cabo una tarea o alcanzar un objetivo.

En el contexto de las políticas, la eficiencia se entiende como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. Cuando los objetivos no se cumplen adecuadamente o se desperdician recursos o insumos, la iniciativa se considera ineficiente o menos eficiente.

En el ámbito del análisis de políticas, la eficiencia se refiere comúnmente a la relación entre los medios y los fines. Se argumenta que un programa es eficiente cuando logra alcanzar sus objetivos utilizando los recursos mínimos necesarios. En otras palabras, un sistema eficiente es capaz de obtener más productos o resultados con los recursos disponibles, o lograr niveles similares de productos con menos recursos, manteniendo todo lo demás constante. (Hanushek, E. 1994).

1.2. Gestión

La gestión, derivada del término latino *gestio - gestionis*, se define como la acción de llevar a cabo o lograr un éxito utilizando los medios adecuados (Corominas, 1995). Se trata de realizar tareas de manera cuidadosa, con esfuerzo y eficacia, con el propósito de alcanzar un objetivo (Heredía, 1985).

La gestión implica la labor profesional orientada a establecer metas y los métodos necesarios para alcanzarlas, organizar sistemas, elaborar estrategias y llevar a cabo la administración del personal (Rementería, 2008). En este sentido, se

refiere a un conjunto de normas y procedimientos para llevar a cabo de manera eficiente una empresa o actividad empresarial. (Espasa Calpe, 2008).

Estas definiciones resaltan la importancia de llevar a cabo acciones planificadas y eficientes para lograr resultados exitosos en diferentes áreas, ya sea en la gestión de proyectos, en la administración de empresas o en la dirección de equipos. Por lo tanto, la gestión se convierte en una herramienta esencial para alcanzar metas y desarrollar actividades de manera efectiva. Según diversas fuentes, la gestión se define como un conjunto de actividades y procesos orientados a lograr metas y objetivos de manera eficiente y efectiva. Varios estudiosos y expertos han abordado este concepto desde distintas perspectivas.

De acuerdo con Peter Drucker, Reconocido como uno de los pioneros de la administración moderna, este pensador enfatiza en la importancia de realizar las actividades de manera adecuada y eficiente. Según su perspectiva, la gestión implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización con el fin de alcanzar resultados satisfactorios (Drucker, 1999).

Por su parte, Henry Fayol, otro destacado teórico de la administración, estableció los principios básicos de la gestión. Según Fayol, la gestión se compone de funciones como la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control (Fayol, 1949). Estas responsabilidades ofrecen una estructura que permite llevar a cabo las acciones requeridas para lograr los propósitos de la organización.

Además, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) español, La gestión se define como un proceso integral que engloba la toma de decisiones, la coordinación de recursos, la implementación de acciones y la evaluación de resultados. Su objetivo principal es alcanzar los objetivos establecidos por una organización (INAP, 2008). En resumen, la gestión implica la planificación, organización, coordinación y control de los recursos y acciones necesarios para alcanzar metas y objetivos de manera efectiva. Es un proceso que abarca diversas funciones y requiere el uso adecuado de los recursos disponibles. A través de la gestión, se busca lograr el éxito y la eficiencia en la realización de actividades y proyectos en diferentes ámbitos organizacionales.

1.3. Gestión pública

La gestión pública involucra la responsabilidad de liderar y administrar el sistema público en su conjunto, abarcando todas las etapas del proceso de políticas públicas, desde la formulación hasta la implementación. Este enfoque implica trabajar en redes, tanto a nivel sectorial como intersectorial, y colaborar con diversas organizaciones tanto del ámbito público como privado. Pollitt y Bouckaert, (2017) en su análisis comparativo de la gestión pública, señalan que se trata de las prácticas y procesos utilizados por las organizaciones gubernamentales para cumplir con los objetivos y expectativas de los ciudadanos. Destacan la importancia de la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana, así como la adaptabilidad a los cambios y desafíos del entorno político y social. La gestión pública implica la toma de decisiones estratégicas, la gestión eficiente de recursos y la coordinación con otros actores relevantes.

1.4. Administración Financiera en el Estado

La gestión financiera del Estado abarca dos aspectos principales: en primer lugar, la obtención de ingresos a través de la recaudación, y en segundo lugar, el gasto de esos recursos en el pago de servicios públicos y en inversiones en infraestructura. Cada uno de estos aspectos está asignado a instituciones específicas. (Casas Tragodara, 2012), La SUNAT se encarga de recaudar los ingresos, mientras que los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y otros entes reciben el gasto público. Este gasto se lleva a cabo mediante diferentes procesos y en distintos niveles, con el objetivo final de lograr una eficiencia operativa.

1.5. Programas de Alimentación Escolar

Los Programas de Alimentación Escolar (PAE) son iniciativas gubernamentales que buscan garantizar la seguridad alimentaria de los niños en la escuela. Estos programas, presentes en varios países latinoamericanos, incluyendo Perú, están regulados por normativas específicas. Además de brindar comida a los estudiantes, los PAE tienen objetivos más amplios, como promover la asistencia escolar y mejorar la nutrición de los alumnos. En este sentido, se enfrentan a

desafíos económicos, sociales y políticos, que implican asegurar la alimentación de las nuevas generaciones, romper el ciclo de exclusión social y contar con políticas públicas sólidas y participación ciudadana.

En el caso específico del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, se ofrece un servicio alimentario de calidad a niños de nivel inicial y primario en escuelas públicas. El programa busca mejorar la atención, asistencia y permanencia de los estudiantes mediante la provisión de alimentos nutritivos. Además, promueve mejores hábitos de alimentación y se divide en dos componentes: alimentario y educativo. El componente alimentario se centra en ofrecer alimentos de calidad adaptados a los hábitos locales, mientras que el componente educativo brinda apoyo y herramientas educativas.

Por otro lado, respecto a la estrategia que favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje, Pabón (2023) encuentra que la interacción positiva entre docentes y estudiantes mejora la enseñanza y el aprendizaje al generar cohesión, motivación e interés. Reconocer y legitimar los roles de cada individuo en el entorno educativo, incluyendo docentes, estudiantes y otros miembros, es fundamental para promover un ambiente educativo enriquecedor.

2. Metodología

Nuestro estudio se compone de varias etapas. En primer lugar, se llevará a cabo una investigación documental que abarcará la revisión de libros, tesis, artículos científicos e informes institucionales sobre los Programas de Alimentación Escolar (PAE) en Perú y América Latina. Posteriormente, nos centraremos en un estudio de casos que analizará el modelo de cogestión del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma en Perú durante el año 2016. Este enfoque de investigación aplicada utilizará un diseño no experimental y los resultados se obtendrán cuantitativamente mediante análisis estadísticos. El diseño de investigación que emplearemos es de tipo no experimental, ex post facto y de corte transversal, basándonos principalmente en información secundaria con un enfoque descriptivo.

Para la recolección de datos, utilizaremos información disponible del programa Qali Warma, así como instrumentos de gestión como el Plan Operativo Institucional, el Presupuesto Institucional de Apertura y la Matriz de Indicadores junto con su evaluación correspondiente. Además, accederemos a aplicaciones informáticas como SIAF-Consulta amigable, InfoQaliwarma, y otros documentos relevantes, como el mapa de pobreza de FONCODES.

La unidad de análisis será la Unidad Territorial del programa Qali Warma a nivel nacional, y la población de estudio estará conformada por los departamentos donde se implementa el programa y las respectivas unidades territoriales que aplican el modelo de cogestión. Dado que tenemos acceso a toda la información y el universo de estudio es accesible, el tamaño de muestra será igual a la población, es decir, los 24 departamentos donde se implementa el programa Qali Warma.

La selección de la muestra se llevará a cabo considerando cada unidad productora (Unidad Territorial) que aplique el modelo de cogestión, siguiendo la normativa y el flujo de procesos establecidos. Las fuentes de información incluirán datos secundarios publicados en el portal de transparencia, información disponible del programa Qali Warma y otros instrumentos de gestión, como el Plan Operativo Institucional, el Presupuesto Institucional de Apertura, la Matriz de Indicadores y su respectiva evaluación. Además, haremos uso de aplicaciones informáticas como SIAF-Consulta amigable, InfoQaliwarma, y otros documentos relevantes, como el mapa de pobreza de FONCODES.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, emplearemos técnicas de subrayado para seleccionar la información relevante, así como técnicas de fichaje para clasificar y resumir dicha información, utilizando fichas de transcripción o textual y fichas de anotación de referencia. La recolección de datos desempeña un papel fundamental en el análisis cuantitativo de nuestra investigación, y estos datos serán analizados mediante métodos numéricos o estadísticos.

3. Resultados

En el cuadro a continuación se presentan los indicadores examinados en el estudio actual.

Tabla 1. Indicadores examinados en el periodo 2026

	PIA Asignación presupuestal S/	Ejecución presupuestal 2016 %	Total de personal	Usuarios beneficiarios	Total II. EE. Intervenidas	Presupuesto por beneficiario S/	Beneficiario por cada personal S/
AMAZONAS	42,881,191	0.93	61	104,236	2,423	411	1,709
ANCASH	57,357,871	0.96	106	167,938	3,510	342	1,584
APURIMAC	46,987,033	0.87	60	78,698	1,940	597	1,312
AREQUIPA	34,239,583	0.91	44	116,511	1,631	294	2,648
AYACUCHO	56,771,032	0.92	79	114,496	2,779	496	1,449
CAJAMARCA	105,270,071	0.90	177	259,273	7,108	406	1,465
CUSCO	78,235,850	0.95	99	197,972	3,986	395	2,000
HUANCAVELICA	47,491,296	0.93	71	71,016	2,439	669	1,000
HUANUCO	78,555,189	0.89	85	140,819	3,150	558	1,657
ICA	32,603,878	0.99	43	107,185	864	304	2,493
JUNIN	57,280,557	0.92	94	169,419	3,368	338	1,802
LA LIBERTAD	88,079,784	1.04	78	245,049	3,594	359	3,142
LAMBAYEQUE	33,612,665	0.94	59	101,210	1,380	332	1,715
LIMA	207,951,773	0.91	182	563,466	3,244	369	3,096
LORETO	108,325,316	0.99	107	260,544	4,127	416	2,435
MADRE DE DIOS	9,954,749	0.82	17	27,093	342	367	1,594
MOQUEGUA	8,132,477	1.10	24	22,136	339	367	922
PASCO	22,605,040	0.92	42	48,512	1,278	466	1,155
PIURA	81,984,595	1.09	78	275,251	4,012	298	3,529
PUNO	81,245,450	0.92	109	171,994	4,808	472	1,578
SAN MARTÍN	51,697,229	1.02	68	165,332	2,471	313	2,431
TACNA	8,086,880	1.23	21	38,634	474	209	1,840
TUMBES	15,575,054	0.85	19	38,872	342	401	2,046
UCAYALI	38,450,545	0.85	45	118,753	1,479	324	2,639
TOTAL	1,393,375,108	0.95	1,768	3,604,409	61,088	387	2,039

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de la investigación se detallan a continuación:

Tabla 2. Número de Alumnos por Comité Alimentación Escolar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	<= 50,00	10	41,7	41,7
Válidos	50,01 - 110,00	11	45,8	87,5
	110,01+	3	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el cuadro se puede observar el análisis de los departamentos donde el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma está presente (un total de 24 departamentos). Se destaca que el 45.8% (11 departamentos) tienen entre 50.1 y 110 alumnos por cada Comité de Alimentación Escolar. Por otro lado, el 41.7% (10 departamentos) tienen igual o menos de 50 alumnos por cada Comité de Alimentación Escolar. En menor proporción, se encuentran 3 departamentos que representan el 12.5%, los cuales tienen más de 110.01 alumnos por cada Comité de Alimentación Escolar.

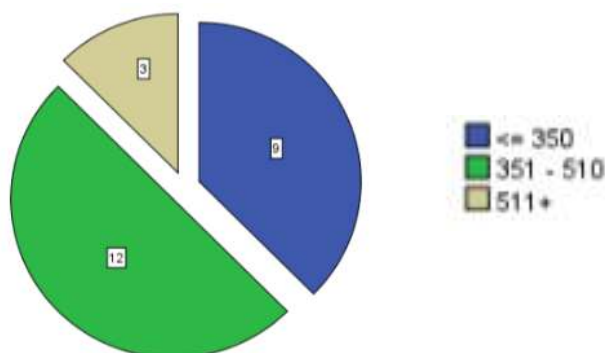
Tabla 3. Presupuesto Asignado por Beneficiario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 350	9	37,5	37,5
	351 - 510	12	50,0	87,5
	511+	3	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el cuadro presentado, se puede observar que de los 24 departamentos donde el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma interviene, el 50% (12 departamentos) tienen asignado un presupuesto de S/ 351 a S/ 510 por alumno. Además, el 37.5% (9 departamentos) tienen asignado un presupuesto de S/ 350 o menos por alumno. En menor proporción, se encuentran 3 departamentos que representan el 12.5%, los cuales tienen asignado un presupuesto de S/ 511 o más por alumno. En el siguiente gráfico se muestra la proporción asignada a cada uno de los grupos mencionados.

Gráfico N°1 Presupuesto Asignado por Beneficiario



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Número de Alumnos por Personal Contratado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 1200	3	12,5	12,5
	1201 - 2200	13	54,2	66,7
	2201+	8	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el cuadro se observa que, del total de departamentos donde interviene el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (24), el 54.2% (13 departamentos) cuentan con un personal para 1201 a 2200 alumnos, el 33% (8

departamentos) cuentan con un personal para 2201 o más alumnos; y con una menor proporción se encuentran 3 departamentos que representan el 12,5% que cuentan con un personal para menor o igual a 1200 alumnos.

Tabla 5. Gasto acumulado por alumno al año (2016)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 500,00	17	70,8	70,8
	501,00 - 2217,00	5	20,8	91,7
	2218,00+	2	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el cuadro se observa que, del total de departamentos donde interviene el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (24), el 70.8% (17 departamentos) gastaron menor o igual a S/ 500.00 por alumno al año (2016), el 20.8% (5 departamentos) gastaron de S/ 501.00 a S/ 2217.00 por alumno al año (2016); y con una menor proporción se encuentran 2 departamentos que representan el 8.3% gastaron de S/ 2218.00 a más por alumno en un año (2016).

Tabla 6. Porcentaje de la Ejecución Presupuestal respecto al PIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 85	3	12,5	12,5
	86 - 102	16	66,7	79,2
	103+	5	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el cuadro se observa que, del total de departamentos donde interviene el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (24), el 66.7% (16 departamentos) ejecutaron de 86 a 102% del PIA el año 2016, el 20.8% (5 departamentos) ejecutaron de más de 103% del PIA el año 2016; y con una menor proporción se encuentran 3 departamentos que representan el 12.5% ejecutaron menor o igual a 85% del PIA el año 2016.

En el análisis estadístico encontramos para nuestra hipótesis General lo siguiente:

1. Ha: El modelo de COGESTIÓN DEL PROGRAMA QALI WARMA tiene relación con la eficiencia en la ejecución presupuestal.

Ho: El modelo de COGESTIÓN DEL PROGRAMA QALI WARMA no tiene relación con la eficiencia en la ejecución presupuestal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró que el valor estimado del estadístico Chi-cuadrado es $\chi^2 = 1.925$, el cual es menor que el valor crítico de la tabla $\chi^2_{t} = 35.17$. Por lo tanto, el valor 1.925 cae dentro de la región de aceptación, lo que nos lleva a aceptar la hipótesis nula (Ho) y rechazar la hipótesis alternativa (Ha).

Estos resultados proporcionan evidencia estadística suficiente, con un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que el modelo de cogestión del programa Qali Warma no está relacionado con la eficiencia en la ejecución presupuestal. En otras palabras, no hay evidencia para afirmar que exista una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla. Además, se calculó un valor de p-valor de 0.750, el cual es mayor que el nivel de significancia alfa: 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis alternativa (Ha). Estos resultados se pueden observar en la tabla N° 02.

4. Discusión

En la discusión de los resultados, se destacan varios aspectos relevantes. En primer lugar, se enfatiza que la eficiencia de un proyecto o institución no se limita a la eficiencia económica, sino que involucra aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones, la estructura organizativa y el talento del equipo. Además, se sugiere que el liderazgo del personal es fundamental para lograr la eficiencia y se propone que esto sea considerado en futuras investigaciones.

En cuanto a la participación de la sociedad civil, se menciona que, en la práctica, los padres de los usuarios no tienen oportunidad real de tomar decisiones en el modelo de cogestión. Además, se concluye que la participación está influenciada por factores sociales y económicos, como el nivel educativo, el estado civil, la situación laboral y el ingreso económico de los participantes. Esto lleva a la conclusión de que los comités de compra en realidad no representan una verdadera cogestión, sino más bien un modelo burocrático de participación de la sociedad civil.

Por otro lado, se destaca que la participación exitosa de los miembros del Comité de Alimentación Escolar, la gestión articulada de las directoras y la normatividad del Ministerio de Educación son factores clave para el éxito del modelo de cogestión. Sin embargo, también se identifica una comunicación deficiente en algunos casos, así como la necesidad de que la rectoría del programa pase al Ministerio de Educación para una mayor vinculación con el sector educativo.

Finalmente, se señala que la comunicación juega un papel importante en el programa Qali Warma y se destaca la debilidad en la comunicación de la Unidad Territorial de Paco, lo que afecta la confianza de los beneficiarios. También se menciona que la Unidad de Comunicaciones no cuenta con suficiente material ni estrategias adecuadas, y se resalta la falta de capacitación o inducción para los padres involucrados.

Estos hallazgos aportan información relevante para comprender los desafíos y áreas de mejora en relación con la eficiencia, la participación de la sociedad civil y la comunicación en el modelo de cogestión del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma.

5. Conclusiones:

El PNAEQW, el año fiscal 2016 atendió a 3604409 Usuarios, con un presupuesto ejecutado de S/ 1 318496.636 (94%). Sin embargo, se observa que el departamento con mejor ejecución presupuestal es Lima con S/ 189 560.505 (91.2%), mientras que el departamento con menor ejecución es Madre Dios con S/ 8174.980 (82.1%), evidenciando que la eficiencia del PNAEQW, es distinta entre los departamentos que son beneficiarios del programa.

La contrastación de hipótesis determina que las variables independientes; asignación presupuestal por alumno, el personal asignado a las unidades territoriales y la conformación de Comités de Alimentación Escolar (modelo de congestión del programa QW) no tienen relación con la variable dependiente ejecución presupuestal (eficiencia), estadísticamente se obtuvo un chi cuadrado de

1,925, menor al p-valor 0.750, de la misma manera, el nivel significancia es mayor a 0.05.

El análisis de las hipótesis específicas, asignación presupuestal por alumno, número de personal por unidad territorial también determinan que no tiene relación significativa con la variable dependiente, sin embargo la variable Comité de Alimentación Escolar conformada, tiene un nivel de significancia menor a 0.5, pero el valor de Chi cuadrado calculado, cae en la zona de aceptación, de esta manera no se puede concluir estadísticamente que tenga relación con la variable dependiente.

Los autores María Iglesias, Ignasi Carreras y María Sureda, año 2014, en la investigación Eficiencia para el impacto social, determinó que “cuando hablamos de eficiencia y de la importancia de apostar por entidades más eficientes, no podemos limitarnos a pensar en la eficiencia económica, en su sentido estricto, ni tampoco adoptar una visión cortoplacista, existen diferentes aspectos que caracterizan una organización eficiente, relacionados con un liderazgo orientador y valiente; unos procesos claros de toma de decisiones; una estructura organizativa adaptada a las metas y a las estrategias; un equipo de personas con talento, capacidad y compromiso, con el objetivo de mejorar la eficiencia”.

Esto se complementa con la presente investigación, determinando que la eficiencia de un proyecto, programa o institución no depende de los insumos y recursos asignados, sino del liderazgo de su personal a nivel estratégico y nivel operativo que contribuye en el logro de la eficiencia, materia que debe ser considerado en una próxima investigación

6. Referencias.

Ávila, P., y Callirgos, M. M. (2013). **Primer Reporte de supervisión al funcionamiento del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en instituciones educativas ubicadas en zonas rurales.** Defensoría del Pueblo. [Documento en línea] Recuperado de <https://cde.peru21.pe/doc/0/0/1/6/6/166853.pdf>

Bustamante Suárez, P. (28 de Junio de 2015). **Entrevista a la Ministra de Desarrollo e Inclusión Social - Sin peros en la Lengua - 28/06/2015.** (M.

Leyva Gálvez, Entrevistador) América Televisión. [Video Youtube] Recuperado de: https://www.youtube.com/playlist?list=PLEunfEsjf_3YVY9syOak47hbuocyHsy8M

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). **Alimentación escolar directa: de la agricultura familiar y las posibilidades de compra, estudio de caso en Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú.** [Documento en línea] Recuperado de: www.fao.org/docrep/018/i3413s/i3413s.pdf

Vásquez, R. y Patricia, Ú. (2007) **Fallas de Coordinación en el Proceso de Traspaso del Programa de Complementación Alimentaria en el Perú.** Tesis para optar el grado de Maestría en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile. [Documento en línea] Recuperado de: www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/ruiz_uv/sources/ruiz_uv.pdf

CEPAL. (2001) **Gestión de Programas Sociales en América Latina. Análisis de casos. Santiago de Chile:** Publicación CEPAL. [Documento en línea] Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5986/1/S01010022_es.pdf

Corominas, J. (1995). **Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana** (2da ed.). Madrid: Editorial Gredos. [Documento en línea] Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/408962165/Breve-diccionario-etimologico-de-la-lengua-castellana-Biblioteca-Clasica-Gredos-Joan-Corominas-pdf#>

Drucker, P. F. (1999). **Management: Tasks, responsibilities, practices.** Harper Business. [Documento en línea] Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/arena-attachments/1267484/92b06bd934ddba113dbe9ce0d52199b5.pdf?1505687782>

Espasa Calpe (2008). **Enciclopedia Universal Espasa Calpe.** Espasa-Calpe.

Fayol, H. (1949). **General and industrial management.** Sir Isaac Pitman & Sons. [Documento en línea] Recuperado de: <https://ia804707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.general-And-Industrial-Management.pdf>

Infante, A. (2005) **Inventario de los Programas de Alimentación Escolar en América Latina.** [Documento en línea] Recuperado de: http://www.fepale.org/sitio_viejo/lechesalud/documentos/Informe-final-pma.pdf.

Manyari, E. (2013) **Programa nacional de alimentación escolar – PNAE,** Ministerio de educación Brasil. [Documento en línea] Recuperado de: e

<http://www.midis.gob.pe/semana-de-la-inclusion-social-2013/presentacion/231520eduardomanyari.pdf>.

FAO (2014) **Fortalecimiento de programas de alimentación escolar en la américa latina y el caribe**, lima, Perú, 19 de Mayo de 2014. [Documento en línea] Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/field/009/as233s/as233s.pdf>.

Díaz Jiménez Luis (2005) "[Documento en línea] Recuperado de: ". 1ra ed. San José, Costa Rica: Editorial EUNED

Heredia, De (1985), **Dirección Integrada de Proyecto - DIP - Project Management** (2da. ed.). Madrid: Alianza Editorial. ISBN 9968313793

Hanushek, Eric A. (1998). "**Conclusiones y controversias sobre la eficacia de los recursos escolares**" (PDF) . Revisión de la política económica . Banco de la Reserva Federal de Nueva York. 4 (1): 11-27.

MEF, M. (17 de 07 de 2015). **Transferencia economica Perú. Obtenido de Consulta Amigable/Consulta de Ejecución del Gasto**. [Documento en línea] Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>

Pabón, P. (2023). **Intersubjetividad como estrategia que favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje**. Revista Crítica Con Ciencia, 1(1), 14-31. [Documento en línea] Recuperado de: https://uptvallesdeltuy.com/ojs/index.php/revista_criticaconciencia/article/view/27

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). **Public Management Reform: A Comparative Analysis**. Oxford University Press. [Documento en línea] Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=8jooDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rementeria, J. (2008). **Gestión Administrativa: Definición de gestión**. New York.:Accid

Vásquez, c. (2012) **La Alimentación Escolar como Oportunidad de Aprendizaje infantil**. [Documento en línea] Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/field/009/as231s/as231s.pdf>

Vásquez Huamán, E. (2013). **Las políticas y programas sociales del gobierno de Ollanta Humala desde la perspectiva de la pobreza multidimensional**. Documento de Discusión. Lima, Lima, Perú: 2013 Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. [Documento en línea] Recuperado de: <http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1307%20-%20Vasquez.pdf>

Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (2005). **Seguimiento y evaluación de impacto de los programas de protección social basados en alimentos en América Latina y el Caribe.** Santiago, Chile: Publicación FAO. [Documento en línea] Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/425438833/Seguimiento-y-evaluacion-de-impacto-de-los-programas>