



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y REORGANIZACIÓN PARA  
EL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR**

**SELVYN FERNANDO ARÉVALO RAMOS**  
Asesorado por Ing. Carlos René Berges Carío

**Guatemala, mayo de 2005**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y REORGANIZACIÓN PARA  
EL PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

SELVYN FERNANDO ARÉVALO RAMOS

ASESORADO POR ING. CARLOS RENÉ BERGES CARÍO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2005



# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



## NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

## TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Inga. Jenny Virginia Gaitán Rivera
EXAMINADOR	Ing. César Leonel Ovalle Rodríguez
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco



HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y REORGANIZACIÓN PARA EL  
PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR

Tema que me fue asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 30 de septiembre de 2004.

Selvyn Fernando Arévalo Ramos.





## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por ser quien me ha dado todo en la vida y me ha permitido culminar mi carrera.

### **A mi querida madre**

Mirtala Isabel, por sus oraciones, sacrificios, sabios consejos y su incondicional apoyo.

### **A mi hermano**

Hugo Roberto, para que Dios nuestro creador le permita alcanzar sus metas profesionales para satisfacción de nuestra querida madre.

### **A mi abuelita**

Ana María, porque desde mis primeros pasos ha sido para mí como una segunda madre.

### **A mis tíos y tías**

Especialmente a Ana María, Arnoldo, Miguel Ángel, Rhina, Esperanza, Filadelfo y Rodolfo, por el cariño y apoyo incondicional que me han brindado durante mis estudios universitarios.

### **A mis primos y primas**

Para que este logro sea un incentivo que los estimule a luchar día a día para alcanzar sus metas.

### **A mi asesor**

Ingeniero Carlos Berges, porque desde mis inicios en la universidad ha sido un gran apoyo para la culminación de mi carrera.

### **A mis maestros y catedráticos**

Especialmente a Amando Castellanos y Marco Tulio Pinelo, por sus sabias enseñanzas y el aprecio que siempre me demostraron.

### **A mis amigos, amigas, compañeros y compañeras de estudio**

Por los gratos momentos que compartimos y a quienes siempre recordaré con mucho cariño.

### **A Petén**

Mi querida tierra a quien dedico este triunfo.

## **Agradecimiento especial**

**A la Facultad de Ingeniería  
de la Universidad de San  
Carlos**

Por los conocimientos que me brindó.

**Al Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Alimentación**

Especialmente a Cesar Augusto Fión, por el apoyo y la oportunidad de realizar mi trabajo de tesis. A Lic. Julio Roberto Echeverría, Lic. Carlos Salvador Gonzáles, Ing. Humberto Tejada, Lic. Erick Alvarado, Denis Chavarría, Carmen López, Selgry Solano, Miguel Antonio Marroquín, Roberto Juárez, Ervin Fión, Mario Cerezo, Arjuna Chaicoj, José Luis García, por su ayuda de alguna u otra forma en la realización de este trabajo.

**A mi revisor**

Ingeniero Edgar Ponce Villela, por las observaciones y sugerencias que contribuyeron en la calidad del presente trabajo de graduación.



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>VII</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XVII</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XIX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XXI</b>

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

1.1	Antecedentes históricos del Programa de Alimentación Escolar	1
1.2	Marco legal	2
1.3	Organigrama estructural del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional –MAGA-	3
1.4	Misión del programa	5
1.5	Visión del programa	5
1.6	Objetivo general del Programa de Alimentación Escolar	5
1.7	Objetivos específicos del programa	6
1.8	Marco lógico del problema	6
1.8.1	Propósito del programa	6
1.8.1.1	Indicadores verificables objetivamente	6
1.8.1.2	Medios de verificación	7
1.8.1.3	Supuestos	7
1.8.2	Componentes del programa	8
1.8.2.1	Indicadores verificables objetivamente	8
1.8.2.2	Medios de verificación	8
1.8.2.3	Supuestos	9

1.8.3	Fin del programa	9
1.8.3.1	Indicadores verificables objetivamente	9
1.8.3.2	Medios de verificación	10
1.8.3.3	Supuestos	10

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA**

2.1	Análisis FODA, aspectos teóricos	11
2.1.1	Fortalezas (F)	12
2.1.2	Debilidades (D)	13
2.1.3	Oportunidades (O)	18
2.1.4	Amenazas (A)	19
2.1.5	Estrategia	23
2.2	Análisis FODA aplicado al Programa de Alimentación Escolar	29
2.3	Estructura actual del PAE	41
2.3.1	Estructura administrativa	41
2.3.1.1	Coordinación general	44
2.3.1.2	Asistente de coordinación general	46
2.3.1.3	Asistente de informática	47
2.3.1.4	Coordinación de medios de comunicación social	49
2.3.1.5	Oficina de enlace, capacitación y monitoreo	50
2.3.2	Estructura financiera	51
2.3.3	Estructura operativa	53
2.4	Procedimiento actual de reclutamiento y capacitación	54
2.5	Proceso de asignación de recursos del programa a las juntas escolares y coeducas	59

2.6	Procedimiento utilizado por las juntas escolares y coeducas para ingresar al Programa de Alimentación Escolar	61
2.7	Procedimientos de la utilización de recibo de fondos	63
2.7.1	Llenado de recibo de fondos	63
2.7.2	Planilla de liquidación de gastos con factura	64
2.7.3	Planilla de liquidación de gastos sin factura	66
2.7.4	Planilla de liquidación de gastos	69
2.8	Proceso llevado a cabo antes, durante y después de la gira de trabajo por los asistentes administrativos del PAE	70

### **3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

3.1	Flujograma de los procesos	75
3.2	Análisis de los procesos	80
3.3	Indicadores para medir la evaluación del programa	81
3.3.1	Aumento o disminución de la población escolar	83
3.3.2	Rendimiento escolar	83
3.3.3	Población escolar asistente	84
3.3.4	Colaboración de los padres de familia con el Programa de Alimentación Escolar	84
3.3.5	Condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos	84
3.3.6	Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios	85
3.3.7	Frecuencia de preparación de los alimentos	86
3.3.8	Tipo de alimentación proporcionada	86
3.3.9	Lugar de compra de los alimentos	86

#### **4. REORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

4.1	Propuesta de la estructura del Programa de Alimentación Escolar	87
4.2	Propuesta de procesos administrativos y organizacionales en el PAE	89
4.3	Modificación del proceso de utilización de recibo de fondos	92
4.4	Datos estadísticos para la obtención de los índices de evaluación del programa	95
4.4.1	Aumento o disminución de la población escolar	96
4.4.2	Rendimiento escolar	97
4.4.3	Población escolar asistente	98
4.4.4	Colaboración de los padres de familia con el Programa de Alimentación Escolar	99
4.4.5	Condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos	100
4.4.6	Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios	101
4.4.7	Frecuencia de preparación de los alimentos	102
4.4.8	Tipo de alimentación proporcionada	103
4.4.9	Lugar de compra de los alimentos	104
4.5	Análisis de los datos estadísticos e indicadores	105

#### **5. RETROALIMENTACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA**

5.1	Indicadores de evaluación del programa en un período a largo plazo	109
5.2	Alternativas para el mejoramiento continuo del programa	112
5.2.1	Herramientas del <i>KAIZEN</i> para la mejora continua	112
5.2.2	Formación de equipos de trabajo	129
5.2.3	Capacitación a las juntas escolares	132
5.2.4	Evaluación del desempeño para el personal del PAE	133



5.2.5	Actividades de consultoría	135
5.2.5.1	Normas	135
5.2.5.2	Empresas o instituciones consultoras	136
5.2.5.3	Procesos o fases del programa que requieran consultoría	136
<b>CONCLUSIONES</b>		137
<b>RECOMENDACIONES</b>		139
<b>REFERENCIAS</b>		143
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		145
<b>ANEXOS</b>		147



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama estructural del VISAN	4
2.	Estructura organizacional actual del programa	42
3.	Estructura organizacional propuesta para el PAE por la coordinación general	43
4.	Proceso de asignación de recursos	59
5.	Flujograma de ingreso al PAE	62
6.	Recibo de fondos	64
7.	Planilla de liquidación de gastos con factura	65
8.	Planilla de liquidación de gastos sin factura	67
9.	Planilla de liquidación de gastos	69
10.	Flujograma del proceso actual de utilización del recibo de fondos	79
11.	Organigrama propuesto de estructura del PAE	87
12.	Flujograma propuesto para el manejo de la papelería de liquidación	94
13.	Gráfica del aumento o disminución de la población escolar	96
14.	Gráfica del aumento o disminución del rendimiento escolar	97
15.	Gráfica del aumento o disminución de la asistencia a clases	98
16.	Gráfica sobre personas encargadas de la preparación de los alimentos	99
17.	Gráfica de condiciones físicas	100
18.	Gráfica de condiciones higiénicas	101
19.	Gráfica de frecuencia de preparación de los alimentos	102

20.	Gráfica de tipo de alimentación	103
21.	Gráfica de lugar de compra de los alimentos	104
22.	Talla promedio de los niños del país	110
23.	Talla promedio de las niñas del país	111
24.	Ejemplo de diagrama de Pareto de los principales problemas detectados	116
25.	Ejemplo de aplicación del histograma para la frecuencia de preparación de alimentos a la semana	118
26.	Ejemplo de diagrama de causa y efecto para el análisis de la falta de alimentación diaria en las escuelas	120
27.	Ejemplo 1 de aplicación del gráfico de control para el proceso de funcionamiento del PAE	123
28.	Ejemplo 2 de aplicación del gráfico de control para el proceso de funcionamiento del PAE	124
29.	Ejemplo de aplicación del diagrama de dispersión	126
30.	Posibles resultados positivos y negativos de la formación de equipos	132
31.	Ficha para entrevista en escuelas no integradas al Programa de Alimentación Escolar	149
32.	Ficha de primera supervisión a escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar	151
33.	Ficha de segunda supervisión a escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar	155
34.	Ficha de tercera supervisión a escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar	157
35.	Ficha de encuesta para niños que reciben alimentación escolar	159
36.	Hoja de control de supervisiones realizadas a establecimientos educativos	161

## TABLAS

I.	Elementos que pueden ayudar en el proceso del análisis FODA	22
II.	Elementos de la matriz FODA	27
III.	Pasos para llevar a cabo la matriz FODA	28
IV.	Fortalezas del Programa de Alimentación Escolar	30
V.	Oportunidades para el Programa de Alimentación Escolar	31
VI.	Debilidades del Programa de Alimentación Escolar	32
VII.	Amenazas para el Programa de Alimentación Escolar	35
VIII.	Estrategias FO sugeridas en el programa	37
IX.	Estrategias DO sugeridas en el programa	38
X.	Estrategias DA sugeridas en el programa	39
XI.	Estrategias FA sugeridas en el programa	40
XII.	Procedimiento de selección de personal	54
XIII.	Procedimiento de evaluación del desempeño	56
XIV.	Procedimiento actual de la utilización del recibo de fondos	77
XV.	Propuesta de perfil de evaluación	91
XVI.	Propuesta del proceso para el manejo de papelería de liquidación	93
XVII.	Tabulación de datos para la elaboración del diagrama de Pareto	116
XVIII.	Tabulación de datos de frecuencia de preparación de alimentos	117
XIX.	Datos para la elaboración del gráfico de control	122
XX.	Datos para la elaboración del diagrama de dispersión	125
XXI.	Ejemplo de hoja de verificación	128



## GLOSARIO

### **Asociación**

#### **educativa**

Sustituye a las juntas escolares. Su función sigue siendo la misma que la de una junta escolar, con la diferencia de que esta asociación va a estar integrada únicamente por padres de familia, teniendo una gran similitud con los coeducas.

### **Auditoría**

#### **social**

Auditoría con el fin de identificar, medir, evaluar, informar y vigilar los efectos del un programa o proyecto en sus grupos de interés y en la sociedad en su conjunto.

### **Coeduca**

Personería jurídica de cada establecimiento, integrada por presidente, tesorero, secretario y vocales. Ellos son los encargados de administrar los fondos que se le asignan a la escuela, velando por hacer el mejor uso posible de esos recursos. Se diferencian de las Juntas Escolares por la sencilla razón de que estos están conformados únicamente por padres de familia.

### **CONSAN**

Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, unidad creada por el Gobierno de la República como la unidad responsable de impulsar las acciones de la política para combatir la inseguridad alimentaria y la pobreza extrema, y fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en el país.

- Consultoría** Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos presentando recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.
- CTA** Significa coordinador técnico administrativo, quien es el supervisor de educación de un municipio.
- Equipo de trabajo** Número reducido de empleados dotados de autoridad por una organización o programa para establecer todas o algunas de sus metas, tomar decisiones sobre la forma de alcanzarlas, emprender las tareas necesarias para cumplirlas y asumir la responsabilidad individual y colectiva sobre los resultados.
- FODA** Herramienta que permite visualizar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización. De esta manera, posibilita realizar un diagnóstico preciso para la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas formulados.



**Indicadores****verificables**

**objetivamente** Medida explícita y objetivamente verificable de los resultados esperados del proyecto o programa. Estos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos.

**Junta escolar** Personería jurídica de cada escuela, la cual está integrada por presidente, tesorero, secretario y vocales. Ellos son los encargados de administrar los fondos que se le asignan a la escuela, velando por hacer el mejor uso posible de esos recursos. Está integrado básicamente por dos maestros y los padres de familia.

**Marco lógico** Instrumento que permite visualizar de manera conjunta los aspectos esenciales de un proyecto. Metodología participativa que busca enfocar un problema determinado de manera total, organizada, sistemática y disciplinada. Se usa para incrementar la precisión en la planeación de proyectos y fortalece el proceso de conceptualización, diseño, evaluación y ejecución de proyectos.

**Medios de****verificación**

Analizan si se contará con la evidencia del logro de los objetivos al tiempo que permite determinar de qué manera se obtendrá la evidencia.

- Misión** Es el propósito o razón de existir de una organización. Con ella puede describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro.
- OSC** Oficina de Servicio a la Comunidad, es el enlace directo con el Programa de Alimentación Escolar para actualizar las bases de datos, ya que ellos coordinan con la UPAF para enviar una información completa a dicho programa.
- PAE** Siglas de Programa de Alimentación Escolar.
- PRONADE** Siglas de Programa Nacional de Educación, dirigido exclusivamente por padres de familia; aquí no interactúa ningún maestro presupuestado. En este programa, dichos padres son los encargados de contratar a los maestros y de pagarles su salario con fondos que el gobierno deposita en una cuenta bancaria.
- Supuestos** Hechos o acciones que deben darse o condiciones que deben existir para que un proyecto tenga éxito. Sobre estas acciones o condiciones no se tiene un control directo.

- UNEPAE** Unidad Especial del Programa de Alimentación Escolar, que tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de las actividades relacionadas con el diseño, implementación, sistematización y ejecución del Programa de Alimentación Escolar.
- UPAF** Unidad de Planificación Administrativa y Financiera, oficina de la Dirección Departamental de Educación de cualquier departamento que se encarga de coordinar con el Programa de Alimentación Escolar junto con la Oficina de Servicio a la Comunidad, de acuerdo con los números de cuenta de BANRURAL y la cantidad de población escolar.
- Visión** Aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión que carecen de él.



## RESUMEN

El Programa de Alimentación Escolar consiste en la participación de las juntas escolares o coeducas en la administración de recursos económicos asignados mensualmente por el gobierno a través del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación para la elaboración diaria de los alimentos a los escolares de preprimaria y primaria en escuelas nacionales y de autogestión a nivel nacional con el objeto de fortalecer la seguridad alimentaria.

Las juntas escolares y los coeducas (comités educativos) son organizaciones de padres de familia legalmente constituidos y con personería jurídica a nivel de cada escuela oficial del país que trabajan en forma organizada para apoyar la descentralización de la administración de los recursos financieros del Estado e impulsar el desarrollo de la comunidad. Ambos tipos de organización cuentan con juntas directivas democráticamente electas en asambleas comunitarias.

La propuesta de evaluación y reorganización para el PAE consta de un estudio evaluativo para determinar la forma en que dicho programa ha contribuido con el fortalecimiento de la seguridad alimentaria en los niños de edad escolar y en el mejoramiento de su calidad de vida. Para ello se establecieron los índices e indicadores que permitieron la evaluación; éstos son el aumento o disminución de la población escolar, el aumento en el rendimiento escolar, la población escolar asistente, la colaboración de los padres de familia con el programa, las condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos, las condiciones higiénicas de la cocina y los utensilios, la frecuencia de preparación de los alimentos y la reactivación de la economía local de las poblaciones donde se ubican las escuelas.

Además, en el presente trabajo de graduación se realiza un análisis de algunos procesos administrativos y operativos llevados a cabo para la ejecución del programa con el fin de proponer cambios que lo hagan más eficiente y eficaz permitiendo una mejor utilización de los recursos físicos y económicos.

La política de seguridad alimentaria y nutricional se aplica mediante la ejecución de un plan estratégico a largo plazo y planes operativos a mediano y corto plazo, cuya formulación, monitoreo y evaluación corresponde a una estructura coordinadora, en la que tienen representación los diversos actores involucrados, y mediante la cual se propiciará la toma de decisiones de conjunto, la identificación y asignación de los recursos humanos y financieros requeridos y la coordinación e integración de diversos sectores.

Para ello se inició en el año 2002 una estrategia inicial del Programa de Alimentación Escolar, sustentada en la participación de la sociedad y por ende en la familia para alcanzar en la comunidad un punto para el desarrollo.

Es por ello que se hace necesario el presente trabajo de graduación que permite una evaluación y reorganización de algunos procesos utilizados en la administración del programa mediante la determinación de métodos e indicadores que permiten evaluarlo. Esto ayuda a establecer si los objetivos están siendo logrados.

## OBJETIVOS

### GENERAL

Diseñar una metodología que permita la evaluación y reorganización del programa de alimentación escolar mediante la aplicación de los principios administrativos, matemáticos, estadísticos y de ingeniería industrial para lograr una mejor utilización de los recursos económicos asignados por el Estado en el funcionamiento del PAE.

### ESPECÍFICOS

1. Establecer los indicadores e índices que permitan evaluar los logros obtenidos por medio del programa de alimentación escolar.
2. Analizar y reorganizar algunos procesos administrativos que se utilizan actualmente para llevar a cabo el programa.
3. Determinar cómo el programa de alimentación escolar ha contribuido a la reactivación de la economía local en la comunidad de cada escuela.
4. Utilizar herramientas administrativas, matemáticas y de ingeniería industrial que permitan una organización y evaluación óptima para el programa.

5. Determinar los principales problemas con que se presentan las juntas escolares que impiden el funcionamiento y aprovechamiento máximo del programa.
6. Evaluar los rendimientos del programa en lo referente a preparación y calidad de la alimentación.
7. Evaluar el rendimiento escolar de los alumnos en un periodo de tiempo con base en los informes presentados por los directores de escuela a la dirección departamental de educación.



## INTRODUCCIÓN

El Programa de Alimentación Escolar (PAE) consiste en la participación de las juntas escolares o coeducas en la administración de los recursos económicos asignados mensualmente para la elaboración diaria de los alimentos a los escolares de preprimaria y primaria en las escuelas oficiales y de autogestión a nivel nacional. Esta asignación se hace con base en el número de alumnos de cada escuela, y con la colaboración de los padres de familia se lleva a cabo la preparación de los alimentos.

Las juntas escolares y coeducas son organizaciones de padres de familia y maestros, legalmente constituidos y con personería jurídica en cada escuela a nivel nacional.

Su propósito es participar en forma organizada, fortalecer el trabajo en grupo, promover la colaboración, fomentar la honradez, desarrollar la responsabilidad, identificar las necesidades, buscar las soluciones adecuadas, promover el desarrollo y la economía local y utilizar la escuela como punto de convergencia en la comunidad.

En el trabajo de graduación que se realizará se llevará a cabo un análisis de los procesos utilizados actualmente por la entidad encargada de la administración del programa para determinar así cuales son las fases o puntos críticos que no permiten un funcionamiento adecuado. Además de ello se diseñará una metodología que permita evaluar el programa, para lo cual se deberán establecer indicadores para medir su desempeño.

Debido a que el Programa de Alimentación Escolar funciona en todo el país, se llevará a cabo un estudio y muestreo en la región central del país, que comprende los departamentos de Guatemala, El Progreso, Sacatepéquez y Chimaltenango. Así se establecerán los indicadores de desempeño y se evaluará el programa con base en los índices encontrados.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Antecedentes históricos del Programa de Alimentación Escolar <sup>1</sup>**

Desde hace varias décadas se han hecho esfuerzos para integrar las acciones de diversos sectores en un trabajo coordinado que permita garantizar la disponibilidad de los alimentos necesarios y las condiciones que ayuden a la población para lograr el acceso a una alimentación adecuada y una vida sana y productiva.

Las lecciones aprendidas en la aplicación de programas de esta índole muestran la necesidad de fortalecer la coordinación intersectorial y la planificación de acciones integradas en los niveles locales, como estrategias básicas para lograr mejores resultados.

El Gobierno de la República, consciente de su responsabilidad de generar y promover programas que permitan aunar esfuerzos entre las instituciones del sector público y privado en pro de una mejor calidad de vida de la población, ha formulado una política de seguridad alimentaria y nutricional.

La política de seguridad alimentaria y nutricional se aplicará mediante la ejecución de un plan estratégico a largo plazo y planes operativos a mediano y corto plazo, cuya formulación, monitoreo y evaluación corresponde a una estructura coordinadora en la que tienen representación los diversos actores involucrados y mediante la cual se propiciará la toma de decisiones de conjunto, la identificación y asignación de los recursos humanos y financieros requeridos y la coordinación e integración de acciones de diversos sectores.

Por ello se inició como estrategia inicial el Programa de Almuerzos Escolares, sustentada en la participación de la sociedad, y por ende de la familia, para alcanzar en la comunidad un punto para el desarrollo.

## **1.2 Marco legal<sup>2</sup>**

Con fecha 19 de febrero del año 2002, el Gobierno de la República, considerando las condiciones de inseguridad alimentaria y nutricional en que se encuentra la población guatemalteca, y en este caso, circunscribiéndose al área escolar pública infantil, que por su limitada atención a la fecha, tiene bajo nivel de desarrollo cultural, social y económico, emitió el Acuerdo Gubernativo 55-2002, creando el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, CONSAN, como la unidad responsable de impulsar las acciones de la política para combatir la inseguridad alimentaria, la pobreza extrema y el fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional en el país. Por eso se desarrollaron sus fines, propósitos y objetivos.

Para dar seguimiento a tales objetivos, CONSAN estructuró su organización de apoyo al programa y esquematizó su funcionamiento logístico con base en la conformación de las juntas escolares y coeducas del Ministerio de Educación.

Para dar continuidad a la política de gobierno y ya que es una política de Estado, el CONSAN es suprimido; sin embargo, mediante Acuerdo Gubernativo 90-2003 del 6 de marzo de 2003, se crea dentro del esquema administrativo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, el Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional, con competencia en todo el país.

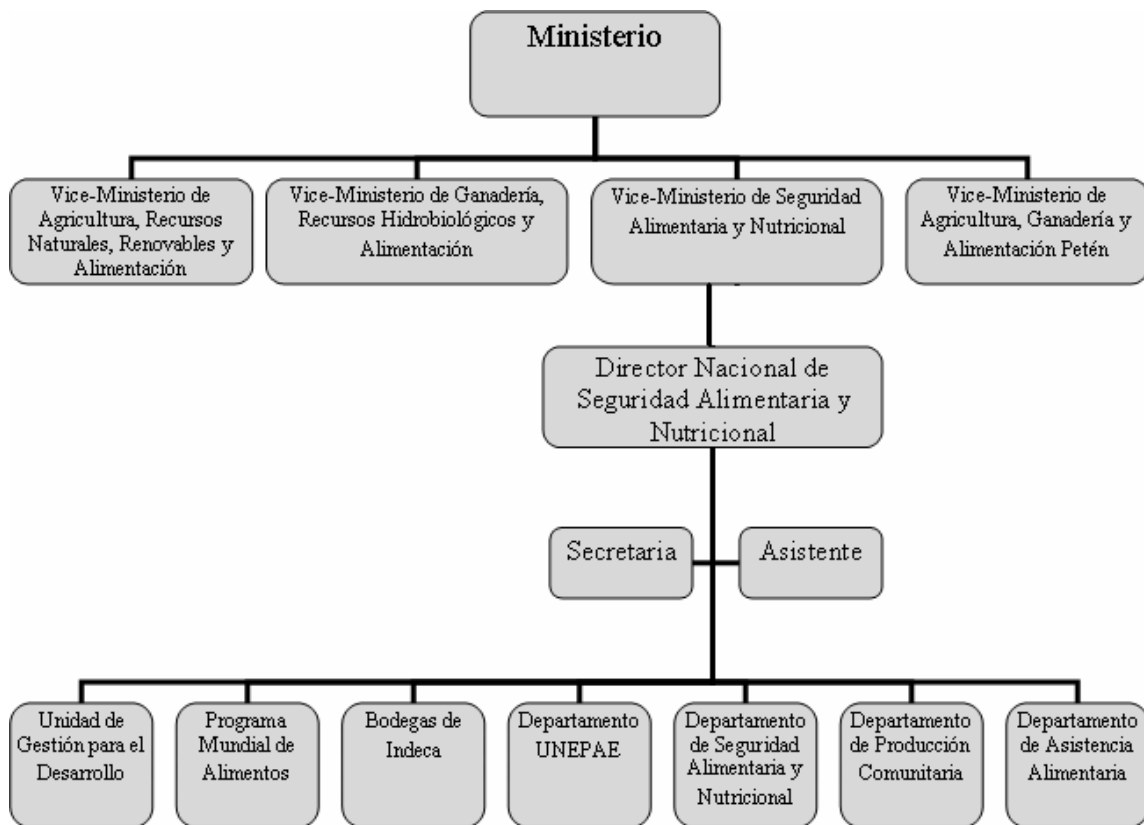
En Acuerdo Ministerial No. 894-2003, se crea dentro de la estructura del citado Viceministerio, la Unidad Especial del Programa de Alimentación Escolar, UNEPAE, que tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de las actividades relacionadas con el diseño, implementación, sistematización y ejecución de los programas de alimentación escolar.

La Unidad Administrativa Financiera del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación debe proveer los recursos financieros que requiera el Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional dentro de su competencia.

### **1.3 Organigrama estructural del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional –MAGA-**

En la siguiente figura se presenta la estructura organizativa del Ministerio de Agricultura, el cual está dividido en cuatro viceministerios. Debido a que el Programa de Alimentación Escolar pertenece al Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional (VISAN), se presenta únicamente el organigrama estructural de éste.

**Figura 1. Organigrama estructural del VISAN**



#### **1.4 Misión del programa**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los alumnos de preprimaria y primaria a nivel nacional, proporcionando los recursos financieros para la elaboración de los alimentos.

El anterior párrafo muestra la misión general establecida al inicio del programa. A continuación se hace mención sobre la misión establecida para el año 2004:

La coordinación operativa del Programa de Alimentación Escolar del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, juntamente con las estructuras del Ministerio de Educación, desarrollarán el proceso de asignación, ejecución y liquidación de fondos económicos del programa de alimentación escolar a las juntas escolares, coeducas y asociaciones educativas de preprimaria y primaria del sector público, debidamente autorizadas, a nivel nacional durante el ciclo escolar.

#### **1.5 Visión del programa**

Aumentar el número de juntas escolares y coeducas en el programa para beneficiar a más alumnos.

#### **1.6 Objetivo general del Programa de Alimentación Escolar**

Suministrar los recursos económicos para la elaboración de los alimentos escolares en todas las escuelas nacionales de preprimaria y primaria de la República de Guatemala en coordinación con las estructuras municipales y estatales del Ministerio de Educación (MINEDUC).

## **1.7 Objetivos específicos del programa**

- Verificar y comprobar que los recursos sean empleados de acuerdo con los fines propuestos.
- Incentivar la participación de las juntas escolares, coeducas y asociaciones educativas en la administración de los recursos financieros asignados.
- Capacitar, supervisar e informar ante la opinión pública sobre el desarrollo del Programa de Alimentación Escolar.
- Motivar la asistencia escolar en todos los niveles.

## **1.8 Marco lógico del problema**

### **1.8.1 Propósito del programa**

Con los recursos económicos asignados a las juntas escolares, coeducas y asociaciones educativas para la alimentación escolar durante el ciclo 2004, facilitar el suministro de alimentos adecuados y la buena utilización biológica de los mismos en los 331 municipios del país.

#### **1.8.1.1 Indicadores verificables objetivamente**

- Elaboración de los alimentos en las escuelas en forma adecuada.
- Rendimiento escolar.



- Evolución física y psicológica del escolar durante el período de estudio.
- Población escolar asistente.

#### **1.8.1.2 Medios de verificación**

- Informe periódico de los directores de las escuelas, ante la Dirección Departamental de Educación.
- Resultado de las evaluaciones periódicas.
- Verificación del ausentismo escolar.
- Incremento en la asistencia escolar.

#### **1.8.1.3 Supuestos**

- Que no se den irregularidades en la asignación de recursos por parte del Estado.
- Que juntas escolares, coeducas y asociaciones educativas, por razones culturales o de desinformación, no rechacen el programa de alimentación escolar.
- Que no se genere ausentismo escolar.

## **1.8.2 Componentes del programa**

Base de datos mensual para la asignación de recursos a cada junta escolar, coeduca y asociación educativa.

Registro de juntas escolares y coeducas debidamente autorizadas.

### **1.8.2.1 Indicadores verificables objetivamente**

- Recibos de fondos para el trámite respectivo.
- Boleta de liquidación de gastos.
- Estados de cuenta de cada junta escolar, coeduca y asociación educativa en BANRURAL.
- Auditoría.

### **1.8.2.2 Medios de verificación**

- Base de datos en archivos del Programa de Alimentación Escolar.
- Archivos de UPAF e ISES.
- Estados de cuentas en Banrural.
- Exámenes de gabinete y de campo.

### **1.8.2.3 Supuestos**

- Que las juntas escolares, coeducas y asociaciones educativas no elaboren mal los respectivos recibos de fondos.
- Que los recibos de fondos no se atrasen en su envío hacia la coordinadora del Programa de Alimentación Escolar.
- Que las juntas escolares, coeducas y asociaciones no presenten irregularidades bancarias.
- Que no se ejecuten mal los fondos.

### **1.8.3 Fin del programa**

Diseñar, sistematizar, implementar y ejecutar el Programa de Alimentación Escolar.

#### **1.8.3.1 Indicadores verificables objetivamente**

- Orientación hacia escolares de nivel preprimario y primario.
- Aplicación durante el ciclo escolar.
- Aumento de la población escolar.
- Participación de junta escolar, coeduca y asociaciones educativas en la administración de los recursos asignados al programa.

- Transparencia gubernamental en la asignación y administración de los recursos.

### **1.8.3.2 Medios de verificación**

- A través de la estructura departamental y municipal del Ministerio de Educación-Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, comprobar efectivamente el desarrollo del programa.
- Verificaciones de campo por personal propio del Programa de Alimentación Escolar.

### **1.8.3.3 Supuestos**

- Que no se genere malversación de los recursos por parte de las juntas escolares, coeducas y asociaciones educativas.
- Que no se den irregularidades en la asignación de recursos por parte del Estado.
- Que no fluya la información apropiada y genere especulación a través de una desinformación.
- Que fenómenos naturales o antropogénicos no provoquen escasez o encarecimientos de los productos de la canasta básica.

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA

### 2.1 Análisis FODA, aspectos teóricos<sup>3</sup>

¿Qué es el FODA?

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización. De esta manera, posibilita la realización de un diagnóstico preciso para la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas formulados.

FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés *TOWS: Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*).

El análisis FODA se realiza en dos etapas. La etapa inicial consiste en el análisis de la situación actual de la organización y su entorno identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A estos cuatro aspectos les denominamos elementos del FODA.

La segunda etapa consiste en analizar cómo aprovechar las fortalezas u oportunidades para minimizar las debilidades o amenazas.

Para identificar los cuatro elementos se debe determinar cuál es la situación que tiene como organización y cómo es el ambiente externo dentro del cual funciona.

La identificación de los elementos del FODA puede verse como un estudio de pros y contras, ventajas y desventajas tanto internas como externas de la organización. Es un proceso lógico de clasificación en categorías para facilitar el análisis de los distintos elementos de la situación actual de la empresa y su entorno.

### Factores internos

Para realizar un análisis detallado de la situación interna de la organización conviene que se establezcan sus fortalezas y debilidades. También pueden denominarse puntos fuertes y débiles, situaciones en que se tiene ventaja o desventaja, puntos positivos y negativos, etc. Aunque parezca obvio, estos puntos deben ser los que están ocurriendo actualmente. No deben referirse a situaciones pasadas o futuras.

#### **2.1.1 Fortalezas (F)**

Una fortaleza es un elemento positivo de la organización que es determinante para alcanzar sus objetivos.

Puede tratarse de un recurso disponible, una habilidad que se posee o actitudes positivas que se tienen disponibles para el logro de los objetivos.

Se refiere, además, a ciertas capacidades especiales con que cuenta la organización y que la colocan en una posición privilegiada frente a la competencia. También, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente y otros.

### **2.1.2 Debilidades (D)**

Por el contrario, las debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes de la organización que constituyen un obstáculo o barrera para el logro de los objetivos. Son los aspectos negativos que impiden u obstaculizan el buen desempeño de la organización. También pueden clasificarse de acuerdo con su naturaleza. Aquí se puede incluir todo lo negativo y adverso en que se tiene desventaja.

Se puede concluir que las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Una buena observación es que se deben seleccionar aquellos factores internos de mayor importancia y que son actuales. Es decir, que si se dio una situación en el pasado que era desventajosa pero ya no se da, no debe ser tomada en consideración.

Además, se deben considerar las siguientes áreas que pudieran ser, en el caso particular de la organización, una fortaleza o una debilidad.

Análisis de recursos:

Considerar cualquier recurso en la organización que pudiera ser causa de una fortaleza o una debilidad. Tomar en cuenta el capital, los recursos humanos, los sistemas de información y los activos fijos e intangibles. En algunas ocasiones, se olvidan estos últimos.

#### Análisis de actividades:

Tomar en consideración los recursos gerenciales, los recursos estratégicos y la creatividad. En muchos casos, estos recursos son olvidados y constituyen verdaderas fuerzas positivas para la organización. La creatividad del personal que labora en la organización puede marcar la diferencia. Asimismo, las habilidades gerenciales y estratégicas del recurso humano.

#### Análisis de riesgos:

Se relaciona con los recursos y las actividades de la organización. Conocer los riesgos a los que es susceptible la organización permite enfrentarse con mayor confianza a ellos.

#### Análisis de portafolio:

Es recomendable analizar la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización. Es decir, visualizarla como un todo ante el entorno.

Se deben realizar preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde la empresa considera que supera a sus principales competidores? ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde considera que sus competidores lo superan?



## Factores externos

La organización funciona dentro de un ambiente. Así como el ambiente es fundamental en la subsistencia del ser humano, el entorno de la organización indudablemente influye en su desempeño y el logro de objetivos. Es importante, por lo tanto, considerar los factores externos que favorecen u obstaculizan el logro de estos objetivos. A los factores positivos externos les llamaremos oportunidades, y a los factores negativos externos les llamaremos amenazas. Pueden a su vez ser clasificados en diversos factores tales como económicos, tecnológicos, sociales, etc.

Se debe realizar un examen del mundo externo de la organización. El equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la empresa en forma positiva o negativa. Esta información debe incluir una consideración de las tendencias actuales y futuras. Un cambio en el entorno externo puede representar una oportunidad o una amenaza, dependiendo de sus fortalezas y debilidades. El desarrollo del monitoreo del entorno debe formar parte de la política de la empresa. Si la empresa puede reagrupar y desarrollar en forma rápida una estrategia inmediata para enfrentar el desafío del cambio, puede convertir una amenaza percibida en una oportunidad.

**El entorno industrial.** La industria es un grupo de organizaciones que generan productos o servicios que constituyen sustitutos cercanos entre sí. Se deben vigilar las tendencias que posiblemente afecten a toda la industria: modificaciones potenciales en su estructura, la presencia del gobierno en ella, cambios en la tecnología industrial, la introducción de nuevos productos o servicios, el desarrollo de nuevas aplicaciones para productos o servicios existentes, la apertura de nuevos mercados, los cambios en los métodos de financiamiento industrial, las modificaciones en la disponibilidad de materias primas o partes y la posible sindicalización. Diversos tipos de publicaciones, revistas y boletines proporcionan información útil. Las exhibiciones y convenciones comerciales constituyen otra fuente útil de información. Lo importante es desarrollar el compromiso organizacional de monitorear el entorno de forma sistemática.

**El entorno competitivo.** Se debe dar seguimiento a aquellas empresas que efectúen o puedan proporcionar bienes y servicios sustitutos al mismo mercado. Uno de los conjuntos de datos más importantes es el análisis del competidor, el cual presenta el perfil de las organizaciones que se encuentran en el mismo negocio o se dirigen a los clientes o consumidores del mismo segmento de mercado. El análisis del competidor debe incluir combinaciones creativas de productos que se venden o servicios que se suministran por razones similares.

De acuerdo con Porter, existen cinco fuerzas competitivas básicas que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria.

**La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.** La rivalidad competitiva por lo general se presenta por guerra de precios, campañas de publicidad, lanzamiento de nuevos productos e incremento en servicios. La medición del servicio y la satisfacción del cliente deben formar parte de este estudio.

**La amenaza de nuevos participantes.** Los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Existen barreras para el ingreso y salida de competidores. Cuando las barreras para el ingreso y la salida son bajas, siempre habrá un alto riesgo de participantes potenciales. Con barreras bajas para la entrada y barreras altas para la salida, habrá menos participantes potenciales, pero no tan pocos como en el caso de que se presenten barreras altas para la entrada y barreras bajas para la salida. Cuando las barreras para la entrada y salida son altas, el riesgo es menor.

**El poder de negociación de los compradores.** El monitoreo del entorno debe incluir una estrecha observación de los clientes de la organización y, en especial, de los cambios en los modelos del consumidor.

**El poder de negociación de los proveedores.** El impacto potencial de los proveedores aumenta cuando la oferta resulta dominada por unos pocos, cuando no existen muchos sustitutos o cuando la industria no constituye un cliente importante para dicho grupo.

**La presión de los productos o servicios sustitutos.** Consumidores, proveedores y distribuidores de los competidores representan excelentes fuentes de información acerca de las estrategias actuales y futuras de los competidores; igual sucede con sus agencias de publicidad. Otra fuente importante de información la constituyen los ex empleados.

Otros aspectos que se deben estudiar: el cliente, la disponibilidad de materias primas clave, la mezcla actual de marketing, el ciclo de vida de la industria. También el equipo de planeación debe observar la facilidad o dificultad de la organización para salir de sus mercados particulares.

El producto final de una fase de auditoría del desempeño de calidad es una revisión general de todos los sistemas desde una perspectiva macro.

### **2.1.3 Oportunidades (O)**

Como su nombre lo indica, representan para la organización una oportunidad que se debe aprovechar. Las oportunidades son aquellos elementos externos que pueden ser aprovechados para el logro de los objetivos de la organización. Deben enumerarse aquellos hechos o eventos en el ambiente y posteriormente se debe determinar cuáles de ellos podrían ser beneficiosos para la organización.

Luego de que se han determinado los hechos que podrían afectar a la organización, se pueden catalogar de nuevo en los aspectos mencionados anteriormente.

#### **2.1.4 Amenazas (O)**

La organización debe evitar aquellos factores externos cuyo efecto sea negativo porque son un obstáculo para el logro de sus fines. Pueden enumerarse aquellos hechos o eventos en el ambiente, y ulteriormente se deben determinar cuáles podrían afectar o representar una amenaza o barrera a la organización.

A continuación se dan ejemplos de amenazas y oportunidades. Un desastre natural, por ejemplo un terremoto, puede constituir una amenaza para una empresa u organización. Sin embargo, para otra podría constituir una oportunidad de crecer, por ejemplo, una constructora.

Cambios políticos y de leyes y regulaciones pueden constituir amenazas u oportunidades, dependiendo de cómo afecten a la organización.

Una innovación tecnológica, generalmente, constituye una oportunidad. Un ejemplo son las computadoras, que han facilitado el levantado de texto y su impresión. Esta innovación tecnológica puede ser vista como una oportunidad por una imprenta o bien como una amenaza para aquellas que no tengan visión y no deseen invertir en nueva tecnología.

Se dan otros ejemplos de eventos que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la organización.

- Inflación.
- Planes de financiamiento de los bancos.
- Situación de empleo.
- Organización social.

- Políticas sociales y económicas del país.
- Seguridad nacional.
- Devaluación.
- Incentivos a la producción y exportación.
- Competencia local y extranjera.
- Nueva información técnica respecto a la producción.
- Violencia.
- Nueva infraestructura, etc.

Además, se deben considerar las siguientes áreas:

a) Análisis del entorno: analizar la estructura de su industria, incluyendo a sus proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores. Realizar un estudio del entorno competitivo.

b) Grupos de interés: es importante incluir en el análisis al gobierno, a las instituciones públicas que tienen relación con la organización, los sindicatos, los gremios, los accionistas y en general a la comunidad en que se desempeña.

Es decir, se debe tomar en consideración al entorno, visto en forma más amplia, incluyendo los aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Las preguntas que se deben realizar son:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que se enfrentan en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que se tienen?

## Resumen de elementos FODA

Como pudo observarse, para llevar a cabo la primera etapa, identificar los elementos del FODA, es necesario que se pueda distinguir:

- Lo positivo de lo negativo.
- Lo relevante de lo irrelevante.
- Lo externo de lo interno.

Identificados los cuatro elementos, es importante agruparlos en un solo cuadro o matriz FODA de esta manera:

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Externas	Oportunidades	Amenazas
Internas	Fortalezas	Debilidades

Una vez clara la situación del medio ambiente, debe darse respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿No se escapa algo importante?
- ¿Se está concluyendo sobre los efectos del medio ambiente o sólo se está narrando lo que ya está escrito?
- ¿Existen factores del medio ambiente que faciliten o dificulten la solución?
- ¿Qué tendencias presenta el medio ambiente?
- ¿Qué pronósticos pueden hacerse para la organización?

A continuación se presenta un cuadro de algunos elementos que pueden asistir en el proceso del análisis FODA.

**Tabla I. Elementos que pueden ayudar en el proceso del análisis FODA**

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Posición estratégica externa</b>
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del ambiente (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo implícito del negocio	Elasticidad de la demanda

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Posición estratégica externa</b>
Ventaja competitiva (VC)	Fuerza de la industria (FI)
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado, Productividad, aprovechamiento de la capacidad



#### **2.1.4 Estrategia**

Una estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una línea de negocios e indica la manera como se logran sus planes estratégicos. El factor más importante en la implementación de la estrategia es la unidad de compromiso. Define cómo debemos orientarnos. Las líneas de negocios son aquellas actividades que generan productos o servicios significativamente diferentes o que se dirigen a mercados notablemente distintos. La selección de líneas de negocios debe fundamentarse en las habilidades distintivas existentes y naciescentes de la organización, la contribución potencial de esa línea de negocios a la línea básica de la empresa y su ajuste al sistema de valores de la compañía.

Las estrategias permiten que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de estrategias es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

## Análisis FODA

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA, y requiere juicios sólidos.

- a) Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estudiamos una organización publicitaria cuya fortaleza es tener un producto creativo de publicidad a costo bajo en el mercado. Además, en el mercado en que se desenvuelve existe una alta demanda por este tipo de servicio publicitario. La estrategia FO que se debe seguir es la utilización de esta fortaleza de la organización para aprovechar la oportunidad que le ofrece el mercado. Podría seleccionar una estrategia de penetración, incrementando su fuerza de ventas para dar a conocer su producto. O bien, seleccionar una estrategia de crecimiento concentrado en este producto creativo.

- b) Las estrategias DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible de los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.
- c) Las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategias FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas, casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategia son: FO, DO, FA y DA, respectivamente.

La matriz FODA para la formulación de estrategias:

**Tabla II. Elementos de la matriz FODA**

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b> Anotar las fuerzas</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b> Anotar las debilidades</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b> Anotar las oportunidades</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO) Maxi-Maxi</b>  Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO) Mini-Maxi</b>  Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b>  Anotar las amenazas</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA) Maxi-Mini</b>  Usar las fuerzas para evitar las amenazas</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA) Mini-Mini</b>  Reducir las debilidades y evitar las amenazas</p>

Nótese que la matriz cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre lleva la indicación de factores internos y externos (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de las estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

**Tabla III. Pasos para llevar a cabo la matriz FODA**

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa u organización.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa u organización.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

## Informe FODA, Estrategia a seguir

Cualquier organización, sea militar, orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que el desarrollo de estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es de carácter ofensivo, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades, al mismo tiempo que se evitan las amenazas, se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

### **2.2 Análisis FODA aplicado al Programa de Alimentación Escolar**

A continuación se presenta una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el Programa de Alimentación Escolar. La información mostrada en las tablas siguientes fue recabada mediante la aplicación de la metodología de una lluvia de ideas, la cual fue realizada juntamente con el departamento de Seguimiento y Evaluación del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Para ello se analizó cada uno de los elementos que forman la matriz FODA, que permitirá la elaboración de cada una de las estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades, minimizando con ello las debilidades para afrontar las amenazas que presenta el entorno.

**Tabla IV. Fortalezas del Programa de Alimentación Escolar**

**FORTALEZAS:**

- El programa cuenta con coordinadores regionales para la solución inmediata de problemas que se presenten en su ejecución.
- Se cuenta con la colaboración de los padres de familia y/o maestros para la preparación de los alimentos.
- El Programa de Alimentación Escolar es administrado operativamente en cada escuela por una junta escolar o coeduca, la cual está formada por padres y maestros.
- El programa es administrado por el MAGA, el cual cuenta con los recursos y programas para garantizar la seguridad alimentaria.
- Se maneja una descentralización de los recursos económicos, ya que éstos son administrados por las juntas escolares o coeducas.
- El PAE permite una oportunidad de organización de las comunidades.
- El programa permite a los padres de familia la preparación de los alimentos, respetando las costumbres alimenticias de cada lugar o región.
- El programa logra la reactivación de la economía local.



- El MAGA cuenta con un laboratorio de análisis de la calidad de los alimentos.
- Se tiene una buena aceptación, por parte de los padres de familia y maestros, del programa.
- Buenas relaciones entre los miembros de las juntas escolares o coeducas.
- Se tiene buena aceptación de los alumnos por el programa debido a la variedad de los alimentos que se les proporciona.
- Se cuenta con el equipo técnico necesario para tener una base de datos actualizada y ordenada.

**Tabla V. Oportunidades para el Programa de Alimentación Escolar**

**OPORTUNIDADES:**

- Las comunidades cuentan con familias comerciantes que pueden proporcionar los productos o alimentos preparados que se van utilizar en las escuelas.
- Algunas empresas o instituciones pueden colaborar en la capacitación de las juntas escolares, coeducas y padres de familia en cuanto a la preparación de alimentos nutritivos.

- Se cuenta con el recurso humano para poder tener una cobertura nacional, ya que las escuelas no integradas al programa están administradas por juntas escolares y/o coeducas.
- Empresas de elaboración de alimentos que pueden vender sus productos a precios más económicos.
- Otros ministerios, dependencias u organizaciones gubernamentales o no gubernamentales pueden participar en la evaluación y retroalimentación del programa.
- Se da a nivel nacional cierta falta de acceso a alimentos nutritivos en los niños de edad escolar, lo cual permite una justificación de la importancia que tiene el programa en la nutrición de los alumnos.

**Tabla VI. Debilidades del Programa de Alimentación Escolar**

**DEBILIDADES:**

- Los depósitos de la asignación a las juntas escolares no se llevan a cabo en una fecha específica, lo cual no permite una continuidad para brindar alimentación a los alumnos.
- No se cuenta con una base de datos actualizada sobre la población estudiantil de cada escuela.

- La papelería de liquidación de gastos con factura y sin factura, planillas de alumnos y otro tipo de papelería no llega a tiempo a los miembros de las juntas escolares.
- Debido a que para la liquidación de fondos se permite la utilización de recibos por parte de los miembros de la junta escolar o coeducas, ello puede permitir la malversación de fondos.
- Falta de utensilios de cocina en las escuelas, debido a ello no se pueden preparar ciertos alimentos.
- Falta de capacitación de las juntas escolares en cuanto al llenado de papelería contable y papelería de liquidación, y falta de conocimiento para la preparación de alimentos nutritivos para los alumnos.
- La administración de cada región está centralizada.
- Se cuenta con un equipo de seguimiento y evaluación únicamente en los departamentos de Guatemala, Chimaltenango, El Progreso, Sacatepéquez, San Marcos y Alta Verapaz.
- Las escuelas no cuentan con un área adecuada para la preparación de los alimentos.
- No se da información exacta cada mes a las juntas escolares sobre los montos financieros asignados, los días hábiles en el mes que se cubre y la cantidad de alumnos que cubre el depósito.

- Falta de criterios definidos de los coordinadores en cuanto al tipo de alimentos permitidos y no permitidos en el programa.
- Falta de guías alimentarias por región.
- Poca coordinación entre las instituciones encargadas de colaborar en la administración y funcionamiento del programa (MAGA y MINEDUC).
- Falta de coordinación sobre las fechas específicas de la entrega y recepción de la papelería de liquidación.
- Falta de corroboración por parte del departamento de seguimiento y evaluación en cuanto a si se lleva o no a cabo la auditoría social.
- No se lleva a cabo un programa de verificación de peso y talla para determinar el avance de los alumnos con los beneficios obtenidos del programa.
- No se lleva a cabo un estudio sobre el beneficio económico obtenido en cada localidad donde se ubica la escuela.
- No se cuenta con información completa sobre el total de escuelas en el país para realizar un cálculo de las escuelas que falta cubrir en la totalidad del país.

- Falta de integración entre ministerios y otras instituciones para colaborar en el seguimiento y evaluación de los objetivos del programa.
- No se cuenta con una priorización sobre las áreas más vulnerables en condiciones de desnutrición para poder asignarles una cuota por alumno mayor a la establecida.
- No se tiene un control exacto sobre las escuelas que no liquidan los gastos de la ejecución del programa en años anteriores.
- Algunas normas y procedimientos administrativos no están bien definidos.
- Los registros contables no están actualizados.

**Tabla VII. Amenazas para el Programa de Alimentación Escolar**

**AMENAZAS:**

- Aumento de los precios de los productos de la canasta básica.
- Los padres de familia envían a sus hijos a la escuela sin comer, confiados en que allí se les dará la alimentación.

- Algunos padres de familia envían a sus hijos a la escuela solamente los días que se da comida.
- Riesgo de pérdida de los recursos económicos y físicos en las escuelas a causa de la delincuencia que se vive en cada población.
- Disminución de la capacidad adquisitiva de nuestra moneda por la tendencia inflacionaria en la economía, lo que incide en la compra de alimentos y otros insumos necesarios para la ejecución del programa.
- Algunas vías de acceso a las escuelas son deficientes o no existen, lo cual ocasiona dificultad a los maestros o padres de familia para poder transportar los alimentos.
- Falta de medios de comunicación en las comunidades donde se ubican las escuelas.
- Falta de colaboración de algunas instituciones u organizaciones gubernamentales debido a intereses políticos y/o económicos.
- Cobro de algunas agencias bancarias a los miembros de las juntas escolares por brindarles movimientos del mes sobre sus estados de cuenta.
- Cambios políticos en cuanto al manejo administrativo del programa.

Luego de haber realizado un análisis situacional del sistema administrativo del programa mediante la identificación de los elementos FODA, se presenta a continuación las estrategias que se sugiere para aprovechar los elementos internos y externos.

**Tabla VIII. Estrategias FO sugeridas en el programa**

**ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES):**

- Debido a que se cuenta con coordinadores regionales para la administración del programa, se puede establecer juntamente con éstos cuáles son las áreas del país más vulnerables y asignarles así a las escuelas de dicha región una cuota por alumno mayor a la establecida actualmente.
- Debido a que el programa pertenece a una organización gubernamental, se puede trabajar juntamente con otras organizaciones gubernamentales en la evaluación y retroalimentación del programa para su mejor funcionamiento. Así, por ejemplo, el Ministerio de Salud o el Ministerio de Educación puede realizar un censo de peso y talla de los niños asistentes a la escuela mostrando con ello el avance obtenido con el programa.
- Algunas empresas o instituciones gubernamentales pueden colaborar en cursos de capacitación a los padres de familia sobre normas de higiene alimenticia y preparación de alimentos nutritivos.

**Tabla IX. Estrategias DO sugeridas en el programa**

**ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES):**

- El Ministerio de Agricultura puede llevar a cabo un contrato con una o varias empresas privadas para que le provean los utensilios de cocina que pueden ser donados a las escuelas. En este contrato se pueden negociar precios con descuento por cantidades grandes de compra de utensilios. Ello permitirá una mayor variedad en la preparación de los alimentos en las escuelas que no cuentan con los utensilios necesarios.
- Debido a que el depósito de las asignaciones de la cuota a cada escuela se maneja mediante una cuenta en un banco nacional, se puede coordinar con dicha entidad para que brinden información a las juntas escolares o coeducas sobre los días hábiles en el mes que cubre dicho depósito.
- Se puede trabajar juntamente con el Ministerio de Salud para elaborar una guía alimentaria por región con base en las necesidades nutritivas de los niños de cada lugar.
- Juntamente con el Ministerio de Salud y otras instituciones del gobierno se puede determinar cuáles son las áreas del país más vulnerables o críticas donde se da una mayor falta de acceso de alimentos nutritivos para los niños de edad escolar y poder asignarles a éstos una cuota mayor por alumno.



**Tabla X. Estrategias DA sugeridas en el programa**

**ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES-AMENAZAS):**

- Establecer en las coordinaciones departamentales del Ministerio de Educación fechas específicas para la entrega y recepción de papelería de liquidación, con el propósito de evitar acumulación de trabajo para los miembros de las juntas escolares y coeducas. Además, con esto se puede dar asesoramiento y solución continua del manejo de los fondos evitando acumulación de saldos en cada asignación a las escuelas.
- Determinar fechas específicas del depósito de la asignación para que el programa tenga continuidad y evitar además pérdidas de tiempo y recursos a los miembros de las juntas escolares o coeducas.
- Elaborar un programa de capacitación antes del inicio de clases a las juntas escolares y coeducas sobre el llenado de papelería de liquidación y procedimientos para ingresar al programa. El departamento encargado de la capacitación será la oficina de recepción y entrega de papelería del Programa de Alimentación Escolar.
- Los coordinadores del PAE que tienen a su cargo una región específica deben ser reubicados en una sede central de cada área y no en la ciudad capital con el propósito de dar una pronta solución y establecer los problemas nutricionales en los niños de edad escolar en cada región del país.

- Se debe establecer un equipo de seguimiento y evaluación para cubrir la totalidad de los departamentos del país con el objetivo de obtener información del funcionamiento y resultados del programa.
- El departamento de informática del Programa de Alimentación Escolar trabajará en forma coordinada con el departamento de informática del Ministerio de Educación para que este último proporcione toda estadística que le sea requerida para el adecuado funcionamiento del PAE. Estos datos son: población estudiantil actual de cada centro escolar y días hábiles que se van a recibir clases en el mes.

**Tabla XI. Estrategias FA sugeridas en el programa**

**ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS-AMENAZAS):**

- Por medio de los profesores y miembros de las juntas escolares o coeducas se debe hacer conciencia a los padres de familia sobre la importancia que tiene el que sus hijos asistan diariamente a clases y no solamente los días que se da la alimentación.
- En cada coordinación regional del Programa de Alimentación Escolar se proporcionará el número de teléfono a los miembros de las juntas escolares y coeducas, para que se les pueda brindar información inmediata sobre montos asignados, días hábiles en el mes a los cuales se les asignó y sobre fechas de entrega y recepción de la papelería de liquidación.

## **2.3 Estructura actual del Programa de Alimentación Escolar**

### **2.3.1 Estructura administrativa<sup>4</sup>**

El Programa de Alimentación Escolar es una de las estrategias establecidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, ante el reto de reducir la inseguridad alimentaria que afecta al país, específicamente a los niños en edad escolar. El programa está siendo ejecutado por medio de una unidad especial, que tiene una estructura funcional. Por consiguiente, a través de su coordinación general se desarrollan las atribuciones y funciones que son su responsabilidad específica.

La coordinación general es un puesto de carácter administrativo, de cuyo desempeño depende el logro de los objetivos, planes y programas de desarrollo del Programa de Alimentación Escolar. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización, dirección, supervisión, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades determinadas por la Dirección Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Situación organizacional actual:

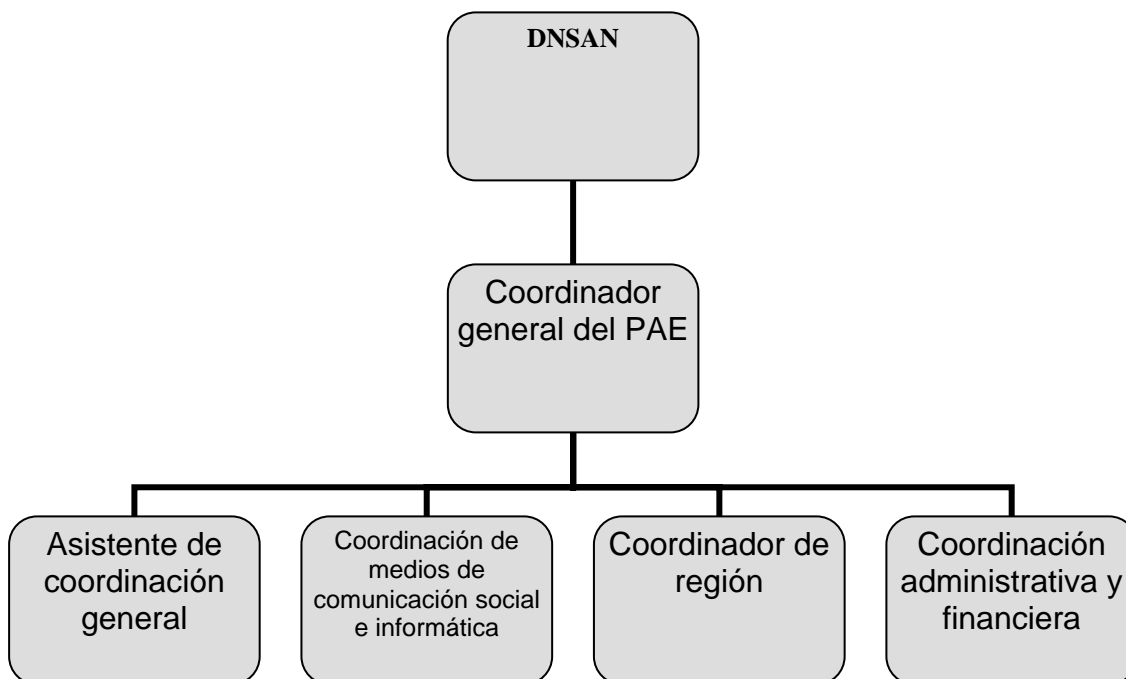
Un coordinador general del Programa de Alimentación Escolar.

Asistente de coordinación.

Asistente de informática.

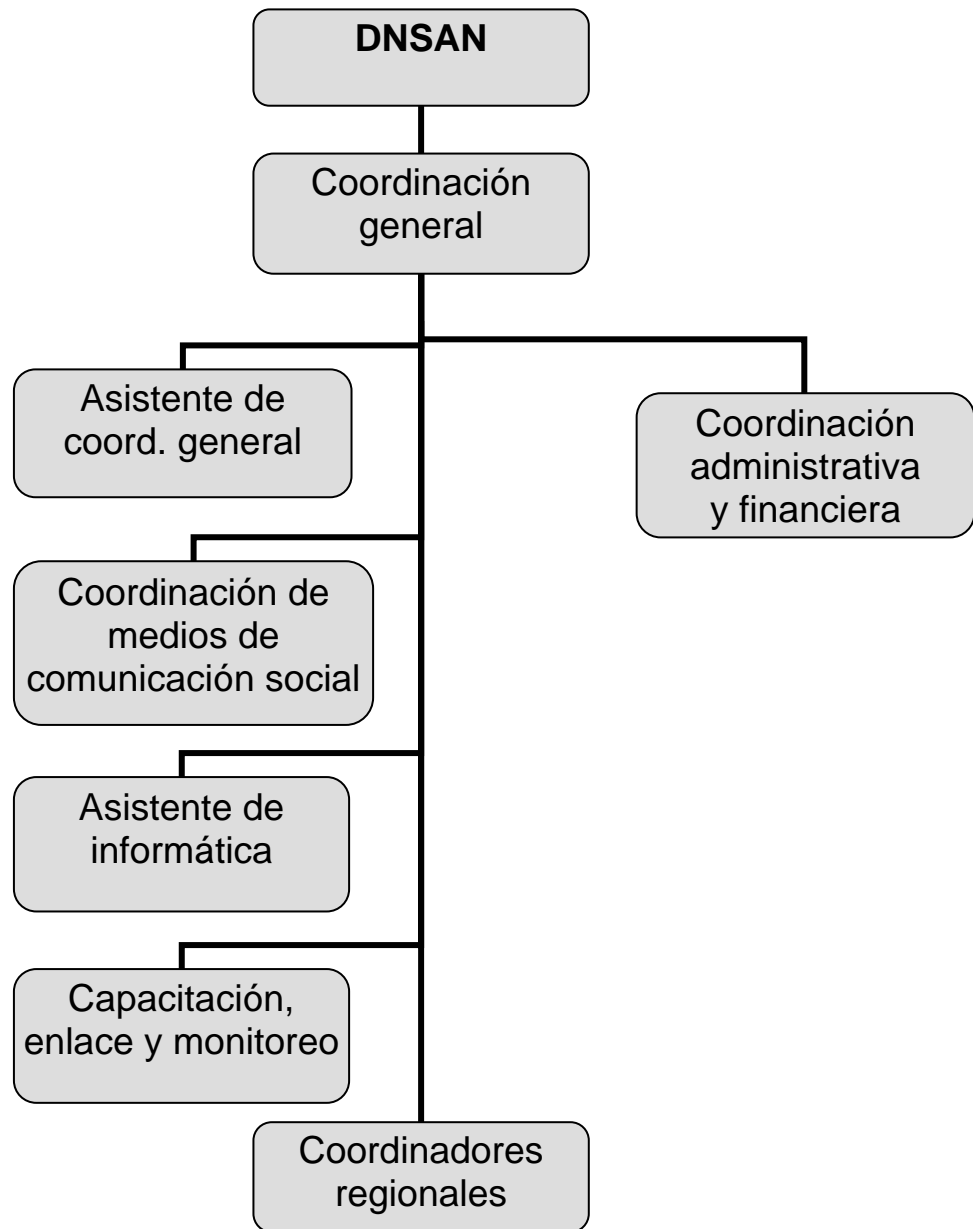
Coordinación de medios de comunicación social.

**Figura 2. Estructura organizacional actual del programa**



La organización funcional propuesta por la coordinación general del Programa de Alimentación Escolar se presenta a continuación.

**Figura 3. Estructura organizacional propuesta para el PAE por la coordinación general**



### **2.3.1.1 Coordinación general**

Atribuciones:

1. Diseñar, coordinar, ejecutar, evaluar y supervisar todas las acciones administrativas y financieras que competen al Programa de Alimentación Escolar.
2. Velar por la adecuada aplicación de los procesos, políticas, blindaje y perfeccionamiento relacionado con seguridad alimentaria específicamente en el PAE.
3. Mantener una estrecha relación y coordinación con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como al interior del MAGA con dependencias involucradas en el tema de alimentación escolar a través de la Dirección de Seguridad Alimentaria Nutricional.

Funciones:

1. Verificar la información para la base de datos a través de las coordinaciones regionales.
2. Integrar la información necesaria para la elaboración de la base de datos a través de la oficina de informática del Programa de Alimentación Escolar.
3. Solicitar los recursos necesarios de funcionamiento ante la dirección nacional de SAN, por medio de la coordinación administrativa y financiera del programa.

4. Dar seguimiento para la asignación de los recursos para la elaboración diaria de los alimentos en las escuelas por intermedio de las coordinadoras regionales y coordinación administrativa y financiera del programa.
5. Diseminar la información para la ejecución de los recursos (retiro de fondos por juntas escolares/coeducas) a través de las coordinadoras regionales.
6. Facilitar la documentación de soporte administrativo y financiero a las regiones para que sea distribuida.
7. Monitorear y dar seguimiento de la capacitación de juntas escolares y coeducas en suministro y elaboración de los alimentos a través de los coordinadores regionales y contadores, así como la recuperación de documentos de soporte.
8. Mantener el intercambio de información relacionada con el PAE con otros Ministerios e instituciones relacionadas con el Programa de Alimentación Escolar a través del canal respectivo de la DSAN.
9. Suministrar a la DSAN toda información escrita, fotográfica o en medios magnéticos relacionada con el Programa de Alimentación Escolar, para cubrir aspectos publicitarios o de información.
10. Elaborar los procedimientos relacionados con las operaciones administrativas y financieras del programa a nivel nacional, de conformidad con las normas legales y las disposiciones de la DSAN, y de su articulación con las juntas escolares y coeducas del Mineduc.

11. Mantener un registro y control sistematizado de los procesos que se desarrollan tanto en la parte administrativa como operativa.
12. Coordinar con la DSAN los procesos de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que se requieran en el programa, de conformidad con la normativa de tipo legal ya existente.
13. Planificar y coordinar talleres de capacitación hacia el personal que integra el programa y hacia los niveles involucrados en la ejecución.
14. Presentar ante la DSAN recomendaciones e informes para la mejor ejecución del programa.

#### **2.3.1.2 Asistente de coordinación general**

Responsabilidades:

1. Asistir al coordinador general.
2. Llevar agenda al coordinador general.
3. Elaborar correspondencia.
4. Llevar archivo.
5. Asistir al coordinador general en reuniones.
6. Unificar informes de coordinadores regionales.



7. Dar seguimiento a la correspondencia.
8. Apoyar en la elaboración de documentos requeridos en VISAN.
9. Apoyar en reuniones con contadores, OSC y CTA.

### **2.3.1.3 Asistente de informática**

Responsabilidades:

1. Coordinar por medio de la coordinación general con los asistentes de las regiones para la elaboración de la base de datos de las juntas escolares o Coeducas con el fin de asignar fondos a través del Programa de Alimentación Escolar en los 22 departamentos de la República de Guatemala.
2. Remitir impreso y en archivo magnético la base de datos de los 22 departamentos al director nacional de seguridad alimentaria y nutricional a través de la coordinación general para la realización del acreditamiento respectivo de las juntas escolares o coeducas.
3. Generar listados de la base de datos de las juntas escolares o coeducas para el conocimiento de las regiones de cómo se efectuaron los acreditamientos de las escuelas.
4. Generar listado de las juntas escolares o coeducas nuevas que ingresan al programa para la verificación de su cuenta en Banrural.

5. Mantener actualizada la base de datos con las regiones para llevar un control de las juntas escolares o coeducas que ingresan o rechazan el Programa de Alimentación Escolar.
6. Elaborar un resumen de los acreditamientos mensuales por departamento y municipio de las escuelas incluidas en el Programa de Alimentación Escolar.
7. Mantener actualizado un listado de los reintegros de fondos de las juntas escolares y coeducas que rechazan el Programa de Alimentación Escolar.
8. Elaborar un informe anual de los acreditamientos efectuados durante el año a las juntas escolares y coeducas.
9. Elaborar el listado de los acreditamientos de saldos por parte de las juntas escolares y coeducas.
10. Verificar el buen funcionamiento del equipo que está a disposición del Programa de Alimentación Escolar.
11. Entregar la base de datos de asignación de fondos a la unidad financiera del Programa de Alimentación Escolar para el control de los recibos de fondos entregados.
12. Coordinar con el analista financiero del Programa de Alimentación Escolar para el cálculo de la asignación de fondos a las juntas escolares y coeducas del mes correspondiente.

#### **2.3.1.4 Coordinación de medios de comunicación social (MCS)**

Responsabilidades:

1. Planificar, diseñar y coordinar la campaña de divulgación del Programa de Alimentación Escolar y someterlo a consideración de la coordinación general del PAE.
2. Coordinar con otras instituciones de gobierno las estrategias establecidas para la divulgación del programa a través de la coordinación general y la Dirección Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
3. Dar a conocer a diferentes sectores oficiales y no oficiales el programa de seguridad alimentaria y nutricional por los canales correspondientes.

Actividades administrativas (gabinete) y operacionales (campo)

1. Diseñar y elaborar proyectos para ser utilizados en las publicaciones de divulgación y promoción del programa de alimentación escolar: cartillas, boletines, tarjetas, calendarios, folletos, etc. y someterlos a consideración de la coordinación general.
2. Redactar, transcribir y elaborar entrevistas realizadas en las escuelas del PAE para ser enviadas a comunicación social, así como a funcionarios del mismo MAGA por intermedio de la DSAN.
3. Tomar fotografías en las escuelas beneficiadas con el PAE y distintos eventos del programa, así como mejorar, almacenar y organizar el archivo para su utilización en los distintos proyectos.

4. Participar en reuniones a nivel de comunicadores sociales del MAGA para dar a conocer cómo ha avanzado el programa en cada dependencia, así como proponer mejoras en su divulgación, previa autorización de la coordinación general.

#### **2.3.1.5 Oficina de enlace, capacitación y monitoreo**

Responsabilidades:

1. Realizar actividades motivacionales al personal administrativo y contadores departamentales.
2. Elaborar un instructivo de normas y procedimientos en relación con la parte legal de los documentos propios del programa.
3. Analizar los expedientes provenientes de otras dependencias y coordinarse con la CGCN.
4. Tramitar los requerimientos de información a Pronade y Mineduc.
5. Acompañar los monitoreos independientes de la coordinación general.
6. Analizar y dar seguimiento del movimiento e integración de juntas escolares con relación al aspecto presupuestario en coordinación con el asistente de informática.

### **2.3.2 Estructura financiera**

Para el financiamiento del Programa de Alimentación Escolar el Ministerio de Agricultura debe gestionar los recursos financieros ante el Ministerio de Finanzas Públicas para la ejecución del programa. El MAGA es la organización encargada de asignarle mensualmente a las escuelas la cuota correspondiente con base en la cantidad de alumnos. A las escuelas corresponden las actividades siguientes:

1. Recibir los fondos y elaborar los recibos, registrando el ingreso en el libro de caja, de acuerdo con los procedimientos establecidos, así como el adecuado uso de los recursos financieros.
2. Convocar y realizar asambleas de padres de familia cada mes, para validar el reporte de gastos efectuados por concepto de alimentación escolar y levantar el acta respectiva en el libro habilitado para el efecto.
3. Proveer de alimentos a los alumnos beneficiarios del programa, de acuerdo con la guía alimentaria sugerida por el MAGA.
4. Presentar los comprobantes de gastos a las direcciones departamentales de educación, de acuerdo con el procedimiento establecido, facilitando los informes de recepción, utilización, registro y control de los recursos financieros que reciba a través del MAGA para su revisión. Quien incumpliera este compromiso, será excluido de la acreditación de recursos económicos en la siguiente asignación.
5. Conformar el expediente de gastos mensuales de acuerdo con el procedimiento aprobado por el MAGA.

6. Presentar en los primeros quince días del mes siguiente los expedientes de liquidación de los gastos para que sean revisados por las direcciones departamentales del MINEDUC.
7. Trasladar a la unidad de ejecución del programa de alimentación escolar del MAGA, copia de la boleta de liquidación.
8. Presentar la liquidación de todos los fondos recibidos y adjuntar copia de depósito realizado por los fondos no utilizados a la cuenta denominada honorarios, jornales y otros del MAGA.

Al MAGA corresponde:

1. Registrar las juntas escolares y coeducas en el sistema de información del MAGA para la asignación y transferencia de recursos financieros y la ejecución del programa.
2. Proporcionar el manual de procedimientos de los recursos financieros para la ejecución y liquidación que aporta el programa.
3. Gestionar los recursos financieros ante el Ministerio de Finanzas Públicas para la ejecución del programa.
4. Autorizar los recursos financieros, de acuerdo con el número de niños, categoría de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y número de días hábiles por mes.

### **2.3.3 Estructura operativa**

La estructura operativa del Programa de Alimentación Escolar está formada por las juntas escolares o coeducas y por los padres de familia.

Junta escolar y coeduca:

Es la personería jurídica de cada escuela, la cual está integrada por un presidente, un tesorero, un secretario y los vocales. Ellos son los encargados de administrar los fondos que se asignan a la escuela, velando por hacer el mejor uso posible de esos recursos. Está integrada básicamente por dos maestros y el resto son padres de familia.

Padres de familia:

Ellos son los encargados de la preparación y compra de los alimentos. Juntamente con los miembros de las juntas escolares o coeducas se ponen de acuerdo en cuanto al tipo de alimentación que se proporcionará a los niños, los días en que corresponde cocinar a cada una de las madres, lugares dónde se realizará la compra de los alimentos, su frecuencia de preparación, etc.

CTA:

Significa coordinador técnico administrativo y se refiere a los supervisores de educación de determinado municipio. Éstos son los encargados de proporcionar la papelería de liquidación del Programa de Alimentación Escolar a los miembros de las juntas escolares y/o coeducas y recibirlos de ellos.

## 2.4 Procedimiento actual de reclutamiento y capacitación

El procedimiento de reclutamiento y capacitación del personal del Programa de Alimentación Escolar está a cargo del departamento de recursos humanos del MAGA.

A continuación se describe el procedimiento utilizado para la selección del personal:

**Tabla XII. Procedimiento de selección de personal**

<b>Paso No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1.	Departamento de personal	Declara vacante una plaza. Puede ser consecuencia de renuncia, despido o jubilación.
2.	Departamento de personal	Traslada información al departamento de análisis, reclutamiento y orientación.
3.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Establece el perfil de la persona que ocupará el puesto, de acuerdo con la vacante.
4.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Publica la vacante del puesto e invita a las coordinaciones, subcoordinaciones, departamentos y oficinas del MAGA.
5.	Coordinaciones, subcoordinaciones, departamentos y oficinas	Presentan propuesta o propuestas, previa selección dentro de su personal.



6.	Sub-coordinación de recursos humanos	Recibe la propuesta, proporciona solicitud de empleo al aspirante para que la llene y traslada el expediente al departamento de análisis, reclutamiento y orientación.
7.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Entrevista al aspirante, constatando los datos vertidos en la solicitud.
8.	Coordinadores, subcoordinadores, departamentos y oficinas	No presentan propuesta o propuestas.
9.	Sub-coordinación de recursos humanos	Instruye al departamento de análisis, reclutamiento y orientación para extraer aspirantes del banco de datos.
10.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Consulta el banco de candidatos y obtiene expedientes de aspirantes que llenan requisitos.
11.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Prepara y programa evaluación psicométrica y técnica.
12.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Realiza evaluación, califica y prepara diagnóstico.
13.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Traslada el expediente, adjuntando el diagnóstico respectivo, a la sub-coordinación de recursos humanos.
14.	Sub-coordinación de recursos humanos	Da respuesta a la coordinación, sub-coordinación, departamento u oficina, que requirió la selección.

Para poder detectar necesidades de capacitación es necesario evaluar al personal del Programa de Alimentación Escolar. Es por ello que el MAGA realiza evaluaciones del desempeño a dicho personal. El procedimiento de evaluación del desempeño se describe a continuación.

**Tabla XIII. Procedimiento de evaluación del desempeño**

<b>Paso No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Procedimiento</b>
1.	Viceministro de Ganadería, Recursos Hidrobiológicos y Alimentación	Traslada instructivo al coordinador administrativo, para coordinar la evaluación del desempeño.
2.	Coordinador administrativo	Traslada instrucción al sub-coordinador de recursos humanos.
3.	Sub-coordinador de recursos humanos	Traslada instrucción al departamento de análisis, reclutamiento y orientación para que realice la evaluación.
4.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Prepara programación para realizar la evaluación en todas las coordinaciones, sub-coordinaciones, departamentos y oficinas del MAGA.
5.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Orienta al personal de apoyo con relación al instrumento para la evaluación.
6.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Coordina con personal de apoyo, la realización de la evaluación.
7.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación y personal de apoyo	Realiza evaluación.

8.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Califica y diagnostica.
9.	Departamento de análisis, reclutamiento y orientación	Traslada resultados a la sub-coordinación de recursos humanos, para su conocimiento y efectos.

Luego de las realizar las evaluaciones del desempeño y de conocer las necesidades que detecten los coordinadores, se proponen las capacitaciones necesarias con base en el catálogo de capacitaciones del departamento de personal. Luego de ello el departamento de personal envía la divulgación a los jefes o coordinadores de las capacitaciones solicitadas o propuestas, se elabora el contenido mínimo del material utilizado para la capacitación, se planifica la forma de evaluación de la capacitación y se proporciona el material necesario a los capacitadores. Luego se lleva a cabo la capacitación, al final de la cual se realiza la evaluación con las personas que asisten al curso y se les proporciona un diploma de participación o acreditación con base en los resultados de la evaluación.

El contenido del catálogo de capacitación contiene los temas siguientes:

- Introducción a la administración pública.
- Atención al ciudadano-usuario.
- Ética del servidor público.
- Liderazgo y comunicación.
- Introducción a las políticas públicas.
- Trabajo en equipo.
- Formación de formadores.
- Enfoque de género.

- Cultura democrática multicultural.
- Planificación estratégica.
- Ordenamiento territorial.
- Formulación de proyectos.
- Abordaje de conflictos.
- Programación y ejecución presupuestaria.
- Contrataciones del estado.
- Auditoría social.
- Gestión de recursos humanos.
- Administración pública guatemalteca.
- La nueva gestión pública.

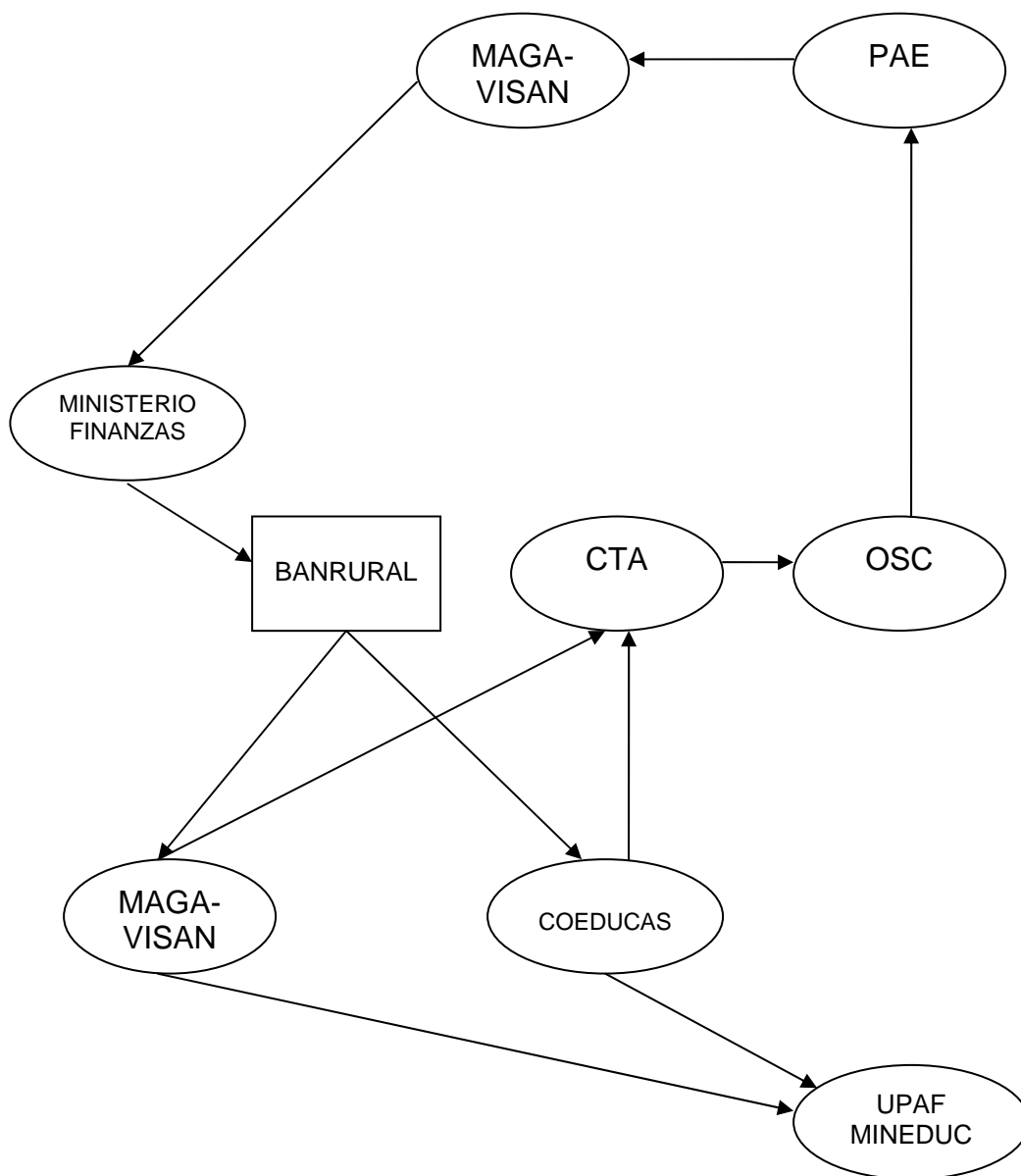
También el departamento de personal brinda los siguientes seminarios y conferencias:

- El espíritu de la ética.
- Normas de ética de la función pública.
- Probidad y transparencia.
- Actitud de cambio.
- Desarrollo personal.
- Cultura organizacional.
- Motivación personal.
- Autoestima.
- Manejo del stress.
- Cultura de la calidad.
- Administración del tiempo.
- Tecnología de la información.

- Otros seminarios y conferencias con base en la demanda coyuntural y requerimientos puntuales de las instituciones, coordinaciones o departamentos del MAGA.

## 2.5 Proceso de asignación de recursos del programa a las juntas escolares y coeducas

Figura 4. Proceso de asignación de recursos



Para la asignación de los recursos económicos hacia las juntas escolares o coeducas, primero el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (por medio del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional) con base en el sistema de información que contiene la cantidad de escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar y gestiona los recursos financieros ante el Ministerio de Finanzas Públicas. Luego, el Ministerio de Finanzas Públicas hace el acreditamiento de los recursos monetarios en una cuenta del MAGA en Banrural, el cual acredita el dinero en la cuenta de cada una de las juntas escolares o coeducas con base en los listados de cuentas monetarias que les proporciona el asistente de informática del Programa de Alimentación Escolar. A la OSC (oficina de servicio a la comunidad) le corresponde recibir los formularios de liquidación que les proporcionan los coordinadores regionales del PAE y entregarlos a cada CTA (coordinador técnico administrativo). Estos últimos entregan los formularios de liquidación a cada junta escolar o coeduca para su llenado y rendición de cuentas. A la UPAF (unidad de planificación administrativa y financiera de la dirección departamental de educación) corresponde coordinar con el Programa de Alimentación Escolar junto con la OSC, los números de cuenta de Banrural de cada escuela así como su cantidad de población escolar. La OSC es el enlace directo con el PAE para actualizar las bases de datos, ya que ellos coordinan con la UPAF para enviar una información completa a dicho programa.

## **2.6 Procedimiento utilizado por las juntas escolares y coeducas para ingresar al Programa de Alimentación Escolar**

Las escuelas deben formar juntas escolares y/o coeducas y presentarse a la dirección departamental del Mineduc para registrarse, legalizarse y capacitarse.

Por medio de las oficinas de servicio a la comunidad se firma un convenio administrativo de cooperación entre el Ministerio de Agricultura y las juntas escolares y/o coeducas.

Se deben abrir cuentas bancarias de depósitos monetarios en Banrural y registrar firmas del presidente y tesorero de la junta escolar o coeduca.

El Ministerio de Educación revisa y valida los expedientes de las juntas escolares y/o coeducas ya constituidas.

El Mineduc a través de las OSC remite a las coordinaciones regionales del Programa de Alimentación Escolar las nóminas de las juntas escolares y/o coeducas detallando: nombre de la escuela, población escolar, número de cuenta de depósitos monetarios y personas responsables de la misma. Esta información debe ser enviada por el Mineduc a la coordinación general del PAE para que cuando los coordinadores regionales presenten sus informes, se puedan comparar estos datos.

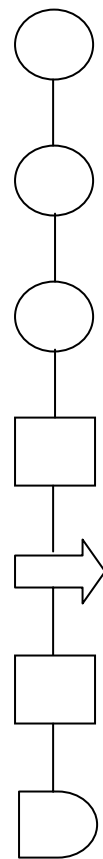
Los coordinadores regionales verifican con Banrural la información recibida de las cuentas de depósitos monetarios, a qué nombre están registradas (deben ser a nombre de la junta escolar y/o coeducas) y firmas autorizadas.

El coordinador regional informa al coordinador general sobre los datos anteriores para la autorización y aprobación de las juntas escolares y/o coeducas para el ingreso al programa.

A continuación se presenta un flujograma de la forma en que se desarrolla el proceso de ingreso al PAE de las juntas escolares y/o coeducas:

**Figura 5. Flujograma de ingreso al PAE**

- 1o. Escuelas forman juntas escolares y/o coeducas; se presentan a la dirección departamental del Mineduc
- 2o. Firman convenio administrativo de cooperación
- 3o. Abren cuentas bancarias en Banrural y Registran firmas del presidente y tesorero
- 4o. El Mineduc revisa y valida los expedientes de las juntas escolares y/o coeducas
- 5o. OSC y CTA remiten a las coordinaciones regionales de UNEPAE las nóminas de las J.E. y/o coeducas
- 6o. Coordinadores regionales verifican cuentas con Banrural
- 7o. Coordinadores regionales solicitan autorización a la coordinación general para ingresar al programa





## **2.7 Procedimientos de la utilización de recibo de fondos<sup>5</sup>**

### **2.7.1 Llenado de recibo de fondos**

Para el llenado de recibo de fondos se deberá colocar:

La fecha correspondiente a la del depósito (especificando el día, mes y año).

La cantidad que deberá colocar en el recibo es la correspondiente al depósito del mes y deberá coincidir la cantidad en números con la cantidad escrita en letras.

Colocar el mes correspondiente a la asignación y el año.

En escuela, se debe colocar el nombre completo de la misma.

Colocar el código de la escuela, NIT de la escuela (coeducas: si no tuvieran, el NIT de Pronade), municipio donde se encuentra ubicada la escuela y el nombre del departamento.

Colocar el número de cuenta de depósito monetario y nombre del banco: Banrural.

Colocar el nombre del presidente, tesorero o secretario de la junta escolar y/o coeduca y el número de cédula correspondiente a la persona.

La persona a quien pertenece el nombre firma el recibo y se coloca el sello de la escuela beneficiada.

Figura 6. Recibo de fondos

	<b>MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION</b> <b>VICEMINISTERIO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b> <b>PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR</b>	
FORMA RFAE-VSAN-MAGA-CCC RECIBO DE FONDOS PARA EL PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR GASTOS PENDIENTES DE LIQUIDAR		SIN SERIE <b>No. 00001</b>
Fecha: _____		
Recibí de: <b>PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR/VSAN-MAGA</b>		<b>POR Q.</b>
Con domicilio en: Palacio Nacional de la Cultura 3er. Nivel		NIT: 344027-3
La cantidad de: _____		
Por Concepto de: Alimentación Escolar.		Correspondiente al mes de: _____ año 200_____
JUNTA ESCOLAR/COEDUCA DE LA ESCUELA: _____		
No. Código: _____	Municipio: _____	Depto.: _____
NIT: _____	No. Cuenta: _____	Banco: _____
Nombre de quien recibe: _____		
Cargo: _____	No. de Cédula: _____	Firma y sello: _____
ORIGINAL: MAGA - COPIA 1: JUNTA ESCOLAR - COPIA 2: UNEPAE - COPIA 3: CONTADOR		

### 2.7.2 Planilla de liquidación de gastos con factura

Esta planilla tiene capacidad para colocar 21 facturas; si se tuvieran más gastos con factura, deberán fotocopiar dicha planilla antes de llenarla para poder continuar en esta copia con la liquidación.

Las facturas tienen que ser por gastos mayores a Q. 100.00 realizados por los insumos para alimentación; deberán adjuntar todas las facturas originales a la planilla de liquidación.



8. No. de factura: número de la factura que fue extendida por la compra efectuada.
9. NIT: el correspondiente a la tienda, abarrotería o almacén donde fue adquirida la factura.
10. Proveedor: nombre del local (tienda, abarrotería o almacén) donde adquirieron la factura.
11. Descripción del gasto: concepto del insumo o artículo comprado.
12. Valor: el valor total de la factura.
13. Total: la sumatoria de todas las facturas colocadas en el formulario.
14. Nombre y firma del presidente, tesorero y del director de la escuela, colocando el sello de la escuela debajo de los nombres.

### **2.7.3 Planilla de liquidación de gastos sin factura**

Esta planilla se elabora cuando los miembros de la junta escolar y/o coeduca han realizado gastos por compra de los insumos de alimentación, que deben ser por cantidades menores a Q100.00.

Los gastos deberán ser comprobados por medio de recibos corrientes, por la cantidad gastada y razonados en la parte de atrás por el presidente, secretaria y/o tesorero de la junta escolar y/o coeduca.






6. En la casilla No., deberá colocarse el correlativo (1, 2, 3, 4...21)
7. Fecha: la correspondiente a la compra efectuada.
8. No. de recibo, el correspondiente según orden correlativo y talonario (1, 2, 3, 4...).
9. Proveedor: nombre del local (tienda, abarrotería y/o puesto de venta en el mercado) donde efectuaron la compra.
10. Deberá colocar el número de cédula de la persona que le vendió, si la compra fue efectuada en algún puesto de venta en el mercado.
11. Descripción del gasto: concepto del insumo o artículo comprado.
12. Valor: el valor de lo gastado.
13. Total: la sumatoria de todos los recibos colocados en el formulario.
14. Nombre y firma del presidente, tesorero y del director de la escuela, colocando el sello de la escuela debajo de los nombres.

## 2.7.4 Planilla de liquidación de gastos

En esta deberá colocar:

1. El mes de la asignación y el año.
2. Número de código de la escuela y el nombre completo de la misma.
3. Municipio donde se encuentra ubicada la escuela y el departamento.
4. Saldo anterior.
5. Anticipo de fondos recibidos (la asignación del mes).
6. Suman: deberán sumar el saldo anterior con la asignación recibida.

**Figura 9. Planilla de liquidación de gastos**

 <b>MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION</b> <b>VICEMINISTERIO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</b> <b>PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR</b>			SIN SERIE <b>No.00001</b>	
FORMA PG-VSAN-MAGA-SCC		<b>PLANILLA DE GASTOS</b>		
LIQUIDACION DEL MES DE _____ DE 200 _____				
No. Código _____		Escuela _____		
Municipio _____		Departamento _____		
Saldo Anterior .....		Q. _____		
Anticipo de Fondos Recibidos .....		Q. _____		Q. _____
<b>MENOS (-)</b>				
Gastos con Facturas .....		Q. _____		
Gastos sin Facturas .....		Q. _____		Q. _____
Saldo para el mes siguiente .....				Q. _____
LUGAR Y FECHA: _____				
NOMBRE DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA ESCOLAR O COEDUCA		NOMBRE DEL TESORERO DE LA JUNTA ESCOLAR O COEDUCA		NOMBRE DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA
_____		_____		_____
FIRMA Y SELLO		FIRMA Y SELLO		FIRMA Y SELLO
ORIGINAL: JUNTA ESCOLAR/COEDUCA - 1a. COPIA: UNEPAE - 2a. COPIA: CONTADOR MAGA				
AUTORIZADO POR LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS SEGUN RESOLUCION No. 84./00882 CLAS. 000298 20000-A-17-2004 DE FECHA 28-1-2004. F. STANDARD, S. A. 1a. CALLE 35-30, ZONA 11 - P.O. BOX 434 0802 FAX: 430-4918 NIT: 103222-7 75.000 - 05/2004 DEL No. 001 AL No. 75.000 SIN SERIE ENVIO FISCAL 4 ASCC 2391 CORRELATIVO 40-3004 DE FECHA 21-04-2004 No. DE CUENTA: 53 14 LIBRO SCC FOLIO 130.				

7. Gastos con factura: colocar la cantidad total de los gastos con facturas.
8. Gastos sin factura: colocar la cantidad total de los gastos efectuados y comprobados con recibos.
9. Suma de los gastos con factura y sin factura.
10. Saldos para el mes siguiente: se resta la línea SUMAN (6) con línea 9.
11. Se coloca el lugar y fecha de liquidación.
12. Se coloca el nombre y firma del presidente, tesorero o director de la escuela y el sello de la escuela.

## **2.8 Proceso llevado a cabo antes, durante y después de la gira de trabajo por los asistentes administrativos del PAE**

Antes de la gira de trabajo, los asistentes administrativos del PAE realizan las actividades siguientes:

1. Constantemente se lleva a cabo trabajo de actualización de la base de datos que incluye:
  - a. Insertar escuelas nuevas.
  - b. Actualizar población escolar.
  - c. Eliminar escuelas del programa por renuncia o cualquier otro motivo.
2. Las escuelas nuevas con su número de cuenta bancaria se remiten al banco para comprobar el estado de la cuenta.
3. Se integra la base de datos de los municipios que tienen asignación de Q2.00 y de Q1.00, se chequean los días hábiles del mes y una vez revisados se trasladan al coordinador general del programa para el trámite financiero.



4. Se imprime la base de datos, por departamento y por municipio, de escuelas oficiales y escuelas de Pronade, verificando detalladamente que:
  - a. Estén registradas las modificaciones.
  - b. Estén incluidas las escuelas nuevas.
  - c. Estén incluidos todos los municipios y que tengan la asignación correspondiente.
  - d. No existan escuelas con cuenta bancaria repetida.
  - e. No existan escuelas repetidas con diferente número de cuenta bancaria.
  - f. Otros aspectos.
5. Se recoge en la sección financiera y contable todos los recibos de fondos y planillas de gastos según el total de escuelas en la región. Debe considerarse una reserva de 25 recibos de fondos y 25 planillas de gastos por departamento.
6. Se elaboran rótulos para cada uno de los sobres en donde va incluido el nombre del municipio, número de recibo de fondos y número de planilla de gastos; asimismo, la fecha de llenado del recibo de fondos.
7. Elaborar un sobre separado para Pronade y para las juntas escolares.
8. La reserva de recibo de fondos y planilla de gastos, por departamento cada mes, tiene que ir en sobre aparte y se le entrega al encargado de la OSC.
9. Elaborar un calendario de visitas para entrega y recibo de papelería, el cual debe remitirse al coordinador general del programa.

10. Coordinar con el Ministerio de Educación y con la Oficina de Servicio a la Comunidad en las direcciones departamentales de educación cada visita a los departamentos.
11. Elaborar copia de seguridad de la base de datos en un CD.
12. Durante la preparación de la papelería por cada departamento y municipio se efectúa lo siguiente:
  - a. Se rotulan los sobres por municipio.
  - b. Se introduce en el sobre el recibo y la planilla de gastos en número correlativo.
  - c. Se imprime una nómina por municipio tanto de escuelas oficiales como escuelas de Pronade, la cual tiene que ir dentro del sobre respectivo.
  - d. Se imprime una base de datos por departamento para entregar a la Oficina de Servicio a la Comunidad y para los contadores contratados por el MAGA y otra para Pronade.
  - e. Se imprime una base de datos de las escuelas de Pronade por departamento para que sea entregada a las ISES.
  - f. Se imprime una base de datos general para archivo de la oficina.

Las actividades que se llevan a cabo durante la gira son las siguientes:

1. Se debe tomar nota de las inquietudes planteadas en los departamentos.
2. Se tiene que coordinar con la OSC los asuntos relacionados con escuelas nuevas, escuelas eliminadas, escuelas modificadas, etc.

3. Se entrega a la OSC y a los contadores del MAGA el fólder con la impresión de la nómina general que le corresponde por departamento.
4. Se entrega a la OSC la papelería correspondiente para que luego se traslade a las juntas escolares y coeducas por intermedio de los CTA e ISES.
5. Se recogerán los recibos de fondos que hayan sido entregados a la OSC por parte de los CTA e ISES.
6. Se tienen que resolver dudas que los supervisores, CTA e ISES plantean.

Las actividades que se realizan después de la gira son las siguientes:

1. Se debe actualizar la información que se obtuvo de la gira de trabajo.
2. Se elabora un informe.
3. Se empieza de nuevo todo el proceso.



### **3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

#### **3.1 Flujograma de los procesos**

A continuación se presentan los pasos que se llevan a cabo en el procedimiento de la utilización del recibo de fondos. Previo a ello, se define para qué sirve este documento.

Recibo de fondos:

Este es un documento impreso, prenumerado, autorizado por la Contraloría General de Cuentas, que se utiliza para el depósito de los fondos del Programa de Alimentación Escolar a las juntas escolares y/o coeducas, emitido conforme a la base de datos proporcionada por el Ministerio de Educación (Unidad de Planificación Educativa y Pronade, de referencia la matrícula escolar).

Objetivos:

- Servir de guía a quien lleva el control de este procedimiento y de las liquidaciones de los fondos depositados a las juntas escolares y/o coeducas.
- Contribuir por este medio, al fortalecimiento del sistema de organización y al proceso administrativo en su conjunto.

#### Normas:

Los fondos que el Programa de Alimentación Escolar provee mediante acreditamiento a las juntas escolares y/o coeducas, deben ser utilizados única y exclusivamente para alimentación de alumnos de escuelas de nivel preprimario y primario.

Las juntas escolares y/o coeducas deberán cumplir con los requisitos que establece la ley al respecto para poder gozar del programa. Para lo cual abrirán una cuenta en Banrural para acreditar los fondos.

Los fondos recibidos durante el mes deberán liquidarse dentro de los primeros quince días del mes siguiente. Las juntas escolares y/o coeducas que no cumplan con esta norma, no se les acreditará hasta que liquiden los fondos pendientes.

#### Descripción del procedimiento:

**Tabla XIV. Procedimiento actual de la utilización del recibo de fondos**

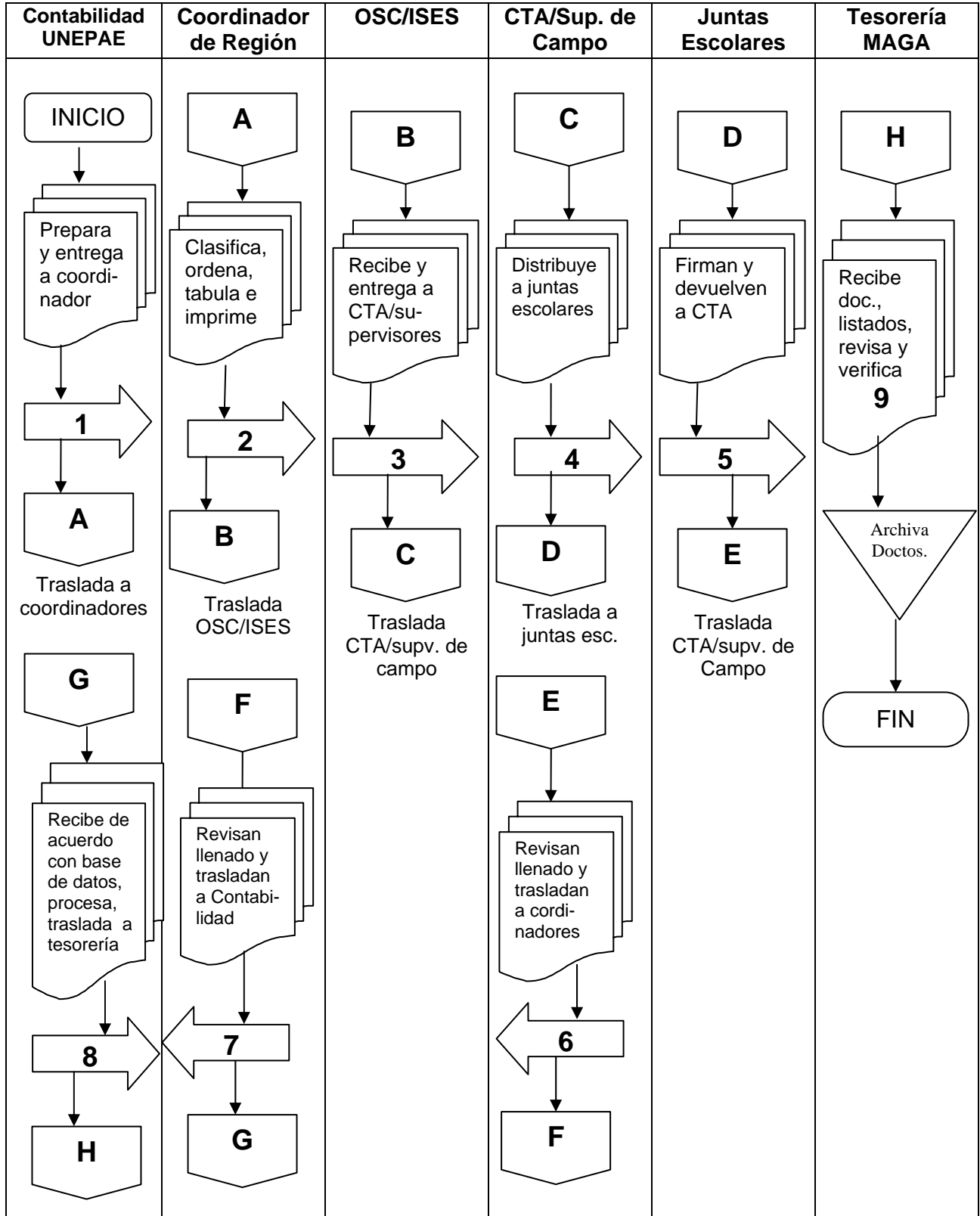
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Contabilidad –UNEPAE-	1	Se entrega a los coordinadores de región los formularios solicitados de acuerdo con la programación.
Coordinadores regionales	2	Reciben los formularios, los clasifican, los ordenan, los llenan y tabulan por escuela. Entregan a las OSC/ISES por municipio, firmando de recibido.
OSC/ISES	3	Reciben formularios, firman de conocimiento y entregan a los CTA.
CTA/Supervisores de campo	4	Reciben formularios y distribuyen a las juntas escolares
Juntas escolares	5	Proceden a llenar los formularios y devuelven a los CTA y OSC para su rendición de cuentas.
OSC/CTA	6	Reciben de conformidad y entregan a coordinadores de región de UNEPAE.
Coordinadores de región	7	Reciben, revisan redacción y trasladan a contabilidad de UNEPAE.
Contabilidad de UNEPAE	8	Recibe conforme a base de datos de coordinadores, revisa sellos, firmas, redacción y los procesa; luego traslada la información impresa y magnética y los recibos a tesorería del MAGA.
Tesorería MAGA	9	Recibe la documentación, revisa, verifica y archiva.

Los CTA son coordinadores técnicos administrativos del Mineduc que trabajan con las juntas escolares, y los coordinadores de campo trabajan con los coeducas.

Descripción del flujograma:



**Figura 10. Flujoograma del proceso actual de utilización del recibo de fondos**



### **3.2 Análisis de los procesos**

Recibo de fondos:

Para el proceso de la entrega y recepción del recibo de fondos se dan 9 pasos establecidos, de manera que permitan su fluidez de una manera rápida y eficiente en ambos sentidos. Con base en las evaluaciones realizadas en algunas escuelas tomadas como muestra, se pudo establecer que entre los pasos o aspectos que no permiten el flujo constante de los documentos en ambos sentidos están los siguientes:

- La sede de trabajo de los coordinadores de región se encuentra ubicada en la ciudad capital, por lo cual atrasa la entrega de los formularios tanto para que lleguen a las juntas escolares como para que retornen nuevamente a los coordinadores que revisan la redacción u otros aspectos. Estas actividades deben ser realizadas por los coordinadores técnicos administrativos para que se realicen las correcciones en el momento y en la región donde se ubica la escuela y no se traslade papelería que no cumpla con los requisitos, o en el mejor de los casos ubicar a los coordinadores de región en cada una de las regiones a las cuales les corresponde coordinar.
- Previo a que las juntas escolares reciban la papelería, se debe establecer una etapa de inducción donde se les capacite sobre el llenado y manejo de la papelería de liquidación.

- En los pasos siete, ocho y nueve se efectúa la revisión de la papelería entregada por las juntas escolares lo que ocasiona atraso en su traslado hasta la tesorería del MAGA. Por eso la fase de inspección se debe dar únicamente en la recepción de la papelería por los coordinadores técnicos administrativos o supervisores de campo.

Proceso seguido por las juntas escolares para ingresar al PAE

Para ingresar al PAE, las escuelas, luego de haber formado su junta escolar e ir al Ministerio de Educación a registrarse, legalizarse y capacitarse, tienen que ir a la Oficina de Servicio a la Comunidad para firmar el convenio administrativo de cooperación entre el Ministerio de Agricultura y las juntas escolares. Hasta esto último pudiera hacerse en el Mineduc ahorrando tiempo en traslado hasta la OSC.

### **3.3 Indicadores para la evaluación del programa**

En esta fase se establecen cuáles son los principales indicadores relevantes que permiten evaluar el desempeño con que se desarrolló el Programa de Alimentación Escolar en el período analizado. Para ello se tomó una muestra significativa de escuelas que permita llegar a conclusiones del comportamiento a nivel nacional de las escuelas del PAE. Este muestreo se llevó a cabo en la totalidad de escuelas de los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, El Progreso y en un porcentaje significativo de las escuelas de San Marcos y Alta Verapaz. Ello debido a que únicamente en estos seis departamentos la unidad establecida para este propósito estaba dando seguimiento y evaluación. Se excluyen del muestreo las escuelas que presentan alguna de las características siguientes:

- Al ser visitadas se encontraban cerradas.
- No se pudo platicar con el director u otro miembro de la junta escolar.
- Ya no continuaron trabajando con el programa.

Las variables de muestreo tomadas en cuenta fueron: aumento o disminución de la población escolar, rendimiento escolar, población escolar asistente, colaboración de los padres de familia con el Programa de Alimentación Escolar, condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos, condiciones higiénicas de la cocina y utensilios, frecuencia de preparación de los alimentos. Cada una de estas variables de muestreo o indicadores de evaluación son detallados posteriormente.

Se estimara el máximo error porcentual que puede tener cada resultado de la variable analizada, determinando el número de escuelas que se van a muestrear para tener el error máximo permisible en el estudio. Para ello se utilizará la fórmula usual para universos grandes:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{Nd^2 + z^2 pq}$$

En donde:

d= Máximo error en la proporción reportada de escuelas donde se aplique el Programa de Alimentación Escolar.

p = Proporción de escuelas donde se aplica el Programa de Alimentación Escolar.

z<sup>2</sup> = Valor de la distribución normal para la confiabilidad requerida.

n = número de escuelas a muestrear para obtener el máximo error en la proporción reportada.

N = número total de escuelas que cuentan con el Programa de Alimentación Escolar.

### **3.3.1 Aumento o disminución de la población escolar**

Este índice se refiere a la forma en que el programa ha contribuido al aumento o disminución de la población estudiantil en las escuelas que cuentan con el programa. Para ello se realizó una encuesta a los miembros de las juntas escolares para determinar si de una u otra forma el programa ha contribuido a que aumente la población estudiantil en sus centros educativos.

### **3.3.2 Rendimiento escolar**

Este índice se refiere a la proporción en que el programa ha contribuido al mejoramiento en el rendimiento académico de los alumnos que asisten a escuelas que cuentan con el programa en comparación con el rendimiento académico que tenían los alumnos cuando la escuela no estaba integrada al programa. Para ello también se realizó una encuesta a los miembros de las juntas escolares con el objeto de determinar si de una u otra forma el programa ha contribuido al mejoramiento del rendimiento escolar de los estudiantes.

### **3.3.3 Población escolar asistente**

El presente índice se refiere al aumento de la asistencia de los alumnos a clases, es decir, a qué tanto el programa ha contribuido a mejorar la asistencia diaria a recibir clases por parte de los alumnos.

### **3.3.4 Colaboración de los padres de familia con el Programa de Alimentación Escolar**

Debido a que uno de los objetivos principales del programa es incorporar a los padres de familia en las actividades escolares que contribuyan al mejoramiento físico e intelectual de sus hijos, con este índice se medirá en qué porcentaje los padres de familia colaboran en la preparación de los alimentos en las escuelas a las cuales asisten sus hijos. Las variables de muestreo para este índice consideran a padres de familia, maestros, empresa y empleada contratada.

### **3.3.5 Condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos**

Este índice se refiere a las condiciones físicas con que cuentan las escuelas para la preparación de los alimentos. Para ello se utilizan tres variables cualitativas para ubicar a las escuelas muestreadas en la categoría correspondiente. Estas variables son aceptable, poco aceptable y deficiente, considerando también a las escuelas que no cuentan con cocina. El criterio para ubicar a una escuela con cocina aceptable es que tenga los utensilios de cocina para la preparación de los alimentos, que tengan estufa o fogón para la cocción

de los alimentos y que tengan un área específica designada exclusivamente para la preparación de los alimentos.

Poco aceptable son consideradas aquellas escuelas que no cuentan con utensilios suficientes o adecuados para la preparación de los alimentos y el área utilizada para la preparación de los mismos no es utilizada exclusivamente como cocina. Por último, la categoría de escuelas con condiciones físicas deficientes para la preparación de los alimentos considera aquéllas que no tienen utensilios de cocina, no cuentan con un área cerrada para preparar los alimentos, los preparan al aire libre y no tienen estufa.

### **3.3.6 Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios**

Este índice se refiere a las condiciones higiénicas en que se encuentra la cocina y los utensilios utilizados en las escuelas para la preparación de los alimentos. Para ello se utilizan también tres variables cualitativas clasificadas en aceptable, poco aceptable y deficiente. La condición higiénica aceptable agrupa a todas aquellas escuelas que mantienen limpia la cocina y los utensilios, utilizan agua purificada o que esté libre de contaminantes y que los profesores supervisan a los padres de familia para que la forma de preparación de los alimentos sea con métodos higiénicos. La condición higiénica poco aceptable agrupa a las escuelas que utilizan agua que puede estar contaminada, no se realiza diariamente el aseo de la cocina y utensilios y los profesores no supervisan diariamente a los padres que preparan los alimentos. Por último, la condición higiénica deficientes considera aquellas escuelas en las que no se utiliza agua limpia para la preparación de los alimentos, no se limpia la cocina, los utensilios están expuestos a insectos o contaminantes y no se utilizan métodos higiénicos para la preparación de los alimentos.

### **3.3.7 Frecuencia de preparación de los alimentos**

El presente índice se refiere al número de veces por semana en que las escuelas preparan los alimentos para proporcionarlo a los estudiantes. La frecuencia puede ir de 1 a 5 veces por semana.

### **3.3.8 Tipo de alimentación proporcionada**

Se refiere al tipo de alimentación que se proporciona a los alumnos. Ésta puede ser desayuno, refacción, almuerzo o combinado. Este último se refiere a las escuelas que dan de forma alternada en la semana el desayuno, la refacción y el almuerzo.

### **3.3.9 Lugar de compra de los alimentos**

Debido a que uno de los principales objetivos del Programa de Alimentación Escolar es la reactivación de la economía local, el presente índice pretende medir qué tanto el programa ha contribuido a la inversión de los recursos monetarios en la misma localidad. Para ello en las escuelas muestreadas se determinó el porcentaje de escuelas que realizan la compra de los alimentos en la misma localidad donde se ubica el centro estudiantil y qué porcentaje lo realiza en lugares ajenos a la localidad.

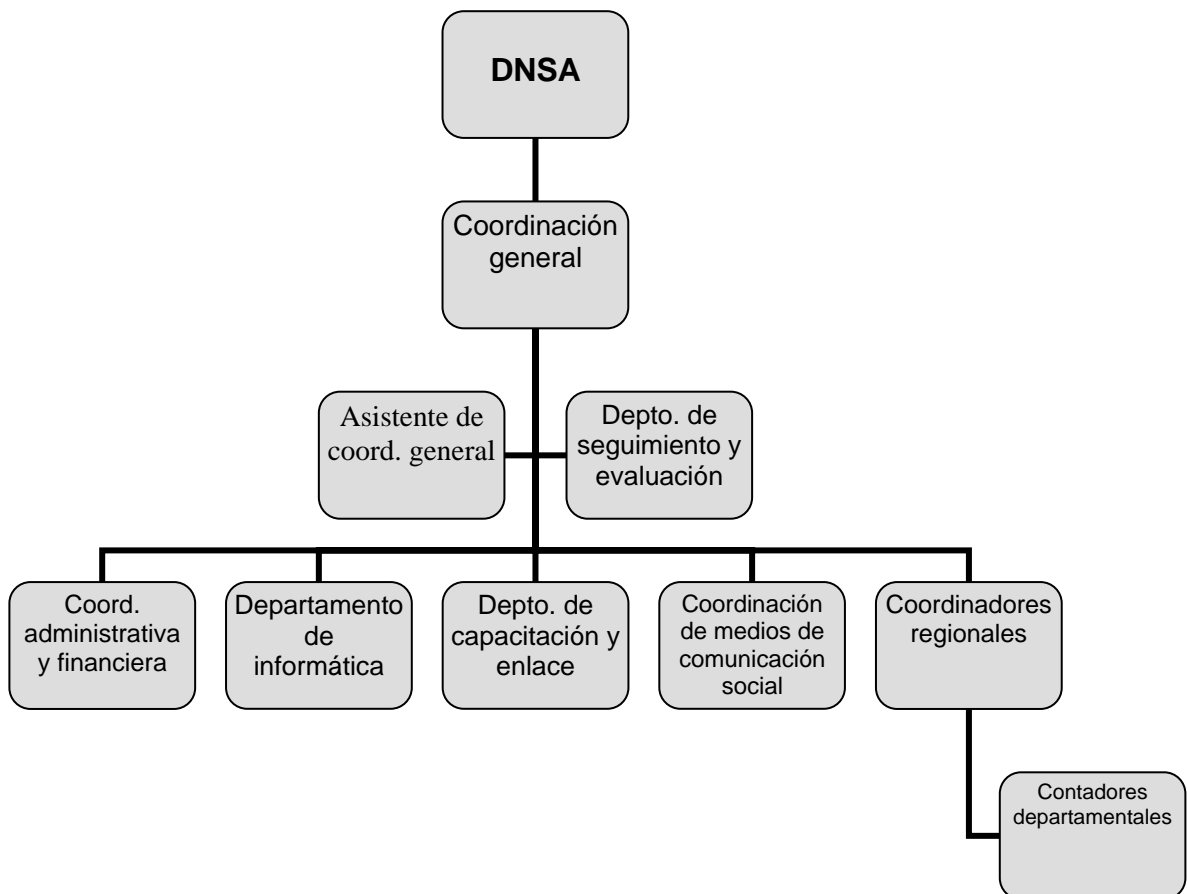


## 4. REORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

### 4.1 Propuesta de la estructura del Programa de Alimentación Escolar

A continuación se presenta una propuesta de la estructura organizativa que puede ser empleada en el programa.

Figura 11. Organigrama propuesto de estructura del PAE



Las funciones de los departamentos mencionados en el organigrama propuesto son las mismas que las descritas en el capítulo 2.2, en tanto que los nuevos departamentos y modificaciones a la estructura actual se describen a continuación.

#### Coordinadores regionales:

Los coordinadores regionales estarán ubicados en un área céntrica y accesible a los departamentos correspondientes a dicha región, con el objeto de dar solución inmediata a los problemas detectados.

#### Contadores departamentales:

Además de ello los coordinadores regionales contarán con sus propios contadores departamentales, quienes tendrán a su cargo la entrega y recepción de la papelería de liquidación a las juntas escolares y coeducas.

#### Departamento de seguimiento y evaluación:

Tendrá a su cargo la supervisión, monitoreo y evaluación del funcionamiento y cumplimiento de los objetivos del Programa de Alimentación Escolar, así como la medición del impacto económico y nutricional que el programa ha logrado en las comunidades que cuentan con escuelas inscritas al programa. Este departamento debe estar regionalizado para poder dar seguimiento y evaluación a todas las regiones del país. Este departamento presentará el resultado de las evaluaciones directamente a la coordinación general del programa, e informarlo a cada coordinador de región con el objeto de tomar las medidas correctivas de los problemas detectados.

Departamento de capacitación y enlace:

Este departamento será el encargado de brindar capacitación a las juntas escolares y coeducas en temas relacionados con educación e higiene nutricional, así como la capacitación e inducción a las nuevas juntas escolares que ingresan al programa con relación al llenado y manejo de la papelería de liquidación.

#### **4.2 Propuesta de procesos administrativos y organizacionales en el PAE**

Trabajando con la estructura propuesta para el Programa de Alimentación Escolar del inciso anterior, el departamento de capacitación y enlace trabajará coordinadamente con el departamento de seguimiento y evaluación, debido a que con base en los monitoreos, supervisiones y evaluaciones que este departamento realice se detecten necesidades de capacitación a juntas escolares, coeducas o trabajadores del Programa de Alimentación Escolar. Estas capacitaciones serán planificadas y ejecutadas por el departamento de capacitación y enlace. El departamento de informática trabajará en forma conjunta con el departamento de informática del Ministerio de Educación para el intercambio de información concerniente a cantidad de alumnos de cada una de las escuelas integradas al programa; además de ello, en este departamento se debe implementar un sistema de información que recabe información del departamento de seguimiento y evaluación con el objeto de crear una base de datos de las evaluaciones realizadas por éste.

### Auditoría social:

Esta auditoría social tiene el fin de identificar, medir, evaluar, informar y vigilar los efectos del programa en sus grupos de interés y en la sociedad en su conjunto. La auditoría se centra en las acciones sociales, midiendo los logros alcanzados con base en los objetivos, misión y visión del Programa de Alimentación Escolar. Debe brindar un perfil razonable del desempeño del programa en las áreas nutricionales, económicas, ambientales y sociales; para ello se puede elaborar un perfil de evaluación considerando los aspectos a tomar en cuenta para la auditoría social. A continuación se presenta una propuesta del perfil de evaluación que puede ser utilizado.

**Tabla XV. Propuesta de perfil de evaluación**

AREA	POLÍTICAS Y ACCIONES
Nutricional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejoramiento de la calidad nutricional de los niños que reciben la alimentación escolar.</li><li>• Incremento en el consumo de alimentos nutritivos en los hogares de los niños que asisten a las escuelas integradas al programa.</li><li>• Disminución de las enfermedades relacionadas con mala nutrición en los niños en edad escolar.</li></ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la población.</li><li>• Reactivación económica de la localidad.</li><li>• Creación de fuentes de empleo por el funcionamiento y ejecución del programa.</li></ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deterioro de los recursos naturales con que cuenta la localidad.</li></ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejoramiento en la comunicación entre padres de familia y profesores de grado.</li></ul>
Educativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor asistencia de los niños a la escuela.</li><li>• Mejoramiento del rendimiento escolar de los niños que asisten a escuelas integradas al programa.</li><li>• Mayor capacidad de concentración de los niños en las actividades dentro y fuera de la escuela.</li></ul>

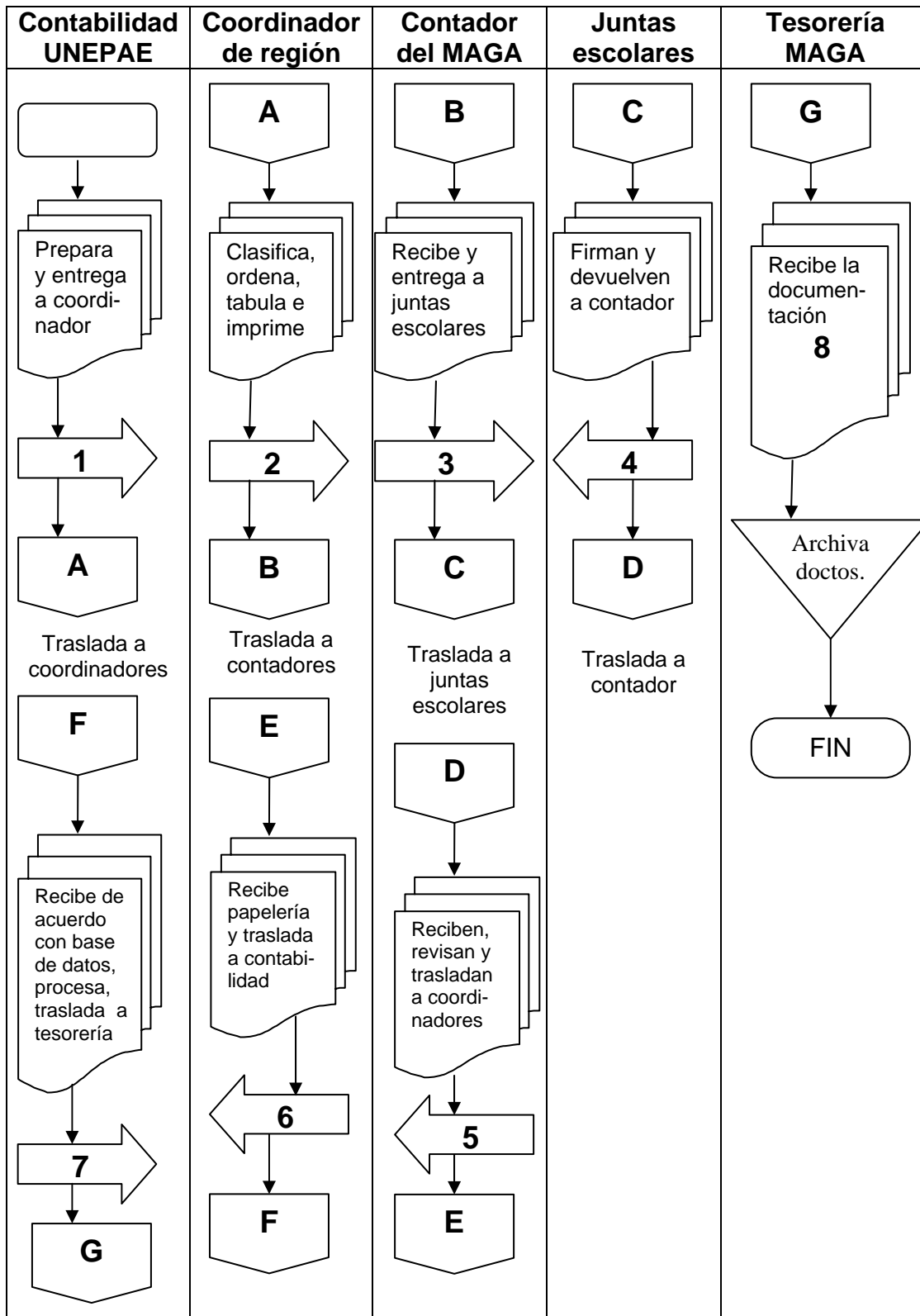
### **4.3 Modificación del proceso de utilización de recibo de fondos**

Con el fin de que las actividades llevadas a cabo para el manejo de la papelería de liquidación del programa se maneje de forma que permita una mejor fluidez en ambos sentidos, se presenta una propuesta de la manera en que deben realizarse y los responsables de su ejecución.

**Tabla XVI. Propuesta del proceso para el manejo de papelería de liquidación**

RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Contabilidad UNEPAE	1	Entrega con conocimiento, a los coordinadores de cada región, los formularios solicitados de acuerdo con la programación.
Coordinadores regionales	2	Reciben los formularios, los clasifican, ordenan, llenan y tabulan por escuela y entregan a los contadores del MAGA de cada departamento.
Contadores del MAGA	3	Reciben los formularios, firman de conocimiento y distribuyen a las juntas escolares
Juntas escolares	4	Proceden a llenar los formularios y devuelven a los contadores del MAGA para su rendición de cuentas.
Contadores del MAGA	5	Reciben, revisan y entregan a coordinadores de región de UNEPAE.
Coordinadores de región	6	Reciben la papelería y la trasladan a contabilidad de UNEPAE.
Contabilidad de UNEPAE	7	Recibe conforme a base de datos de coordinadores y los procesa; luego traslada la información, impresa y magnética así como también los recibos a tesorería del MAGA.
Tesorería MAGA	8	Recibe la documentación y la archiva.

Figura 12. Flujoograma propuesto para el manejo de la papelería de liquidación





#### 4.4 Datos estadísticos para la obtención de los índices de evaluación del programa

Se estimará el máximo error porcentual que puede tener cada resultado de la variable analizada, determinando el número de escuelas que se van a muestrear para tener el error máximo permisible en el estudio. El estudio se realizó con un 95% de confiabilidad.

$d$  = Máximo error en la proporción reportada de escuelas donde se aplique el Programa de Alimentación Escolar.

$p$  = La cobertura del programa es del 88.24%. Con base en el resultado podemos obtener el valor de  $q$ , que es igual a  $q = 1 - p$ . Entonces  $q = 1 - 0.8824 = 0.1176$ .

$z^2$  = Valor de la distribución normal para la confiabilidad requerida del 95%. Verificando en la tabla de áreas bajo la curva normal para obtener una confiabilidad del 95% el valor que toma la  $z$  es de 1.96.

$n$  = Número de escuelas a muestrear para obtener el máximo error en la proporción reportada. Se muestrearon 884 escuelas.

$N = 12,107$ .

Aplicando estos datos para encontrar el máximo error en las proporciones reportadas, hallamos el valor de  $d$  en la fórmula:

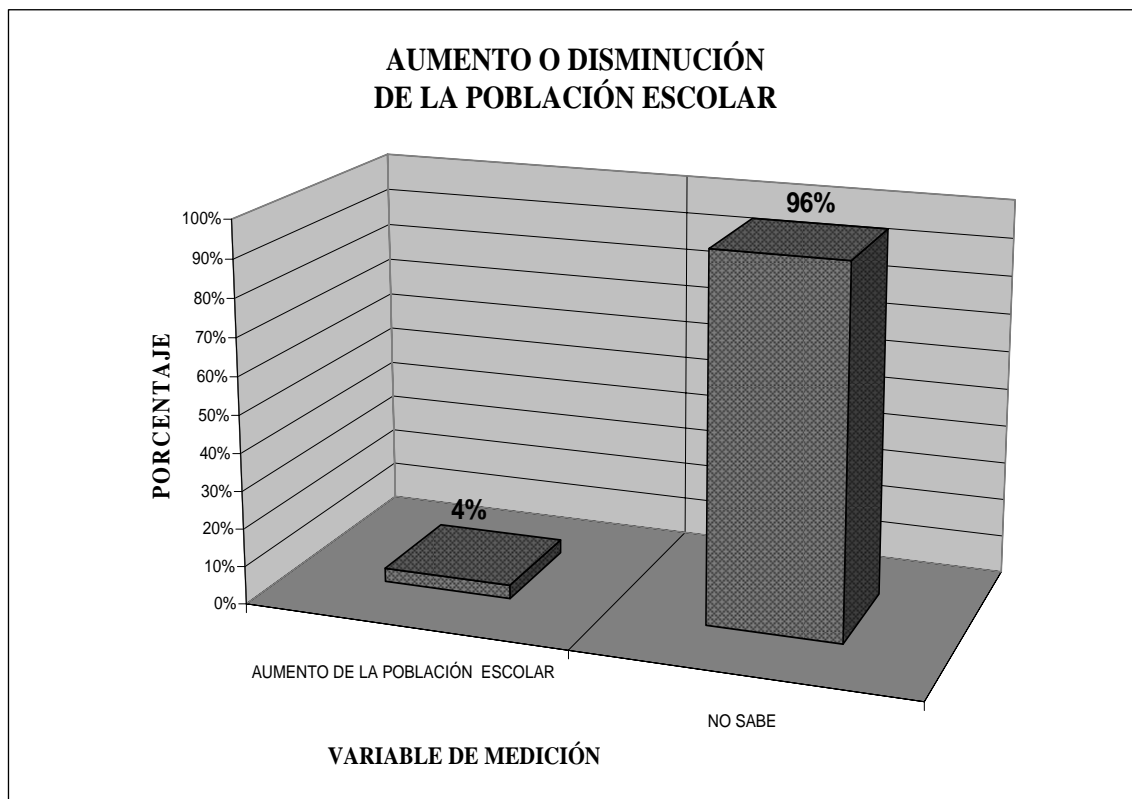
$$d = z \{ pq((1/n)-(1/N))\}^{1/2}$$

$$d = 1.96 \{ 0.8824 * 0.1176 ((1/884) - (1/12,107)) \}^{1/2} = 0.0204$$

Por lo tanto, el máximo error en las proporciones encontradas es de aproximadamente 2%.

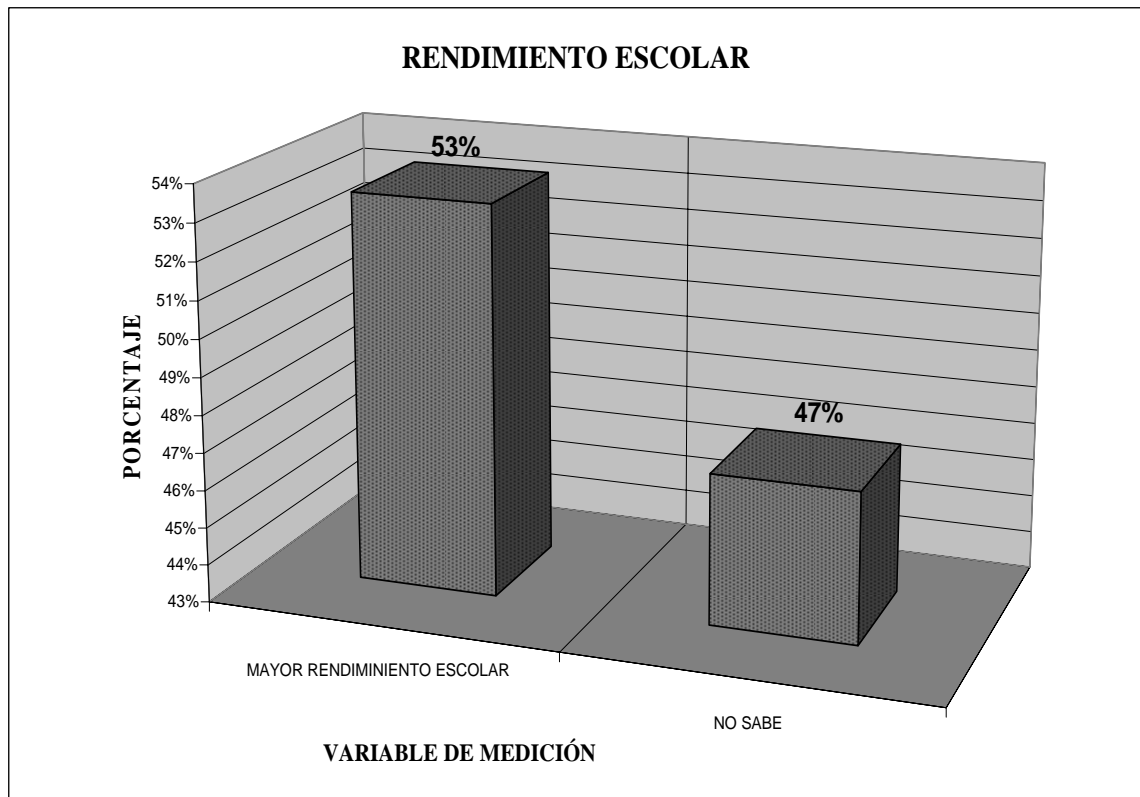
#### 4.4.1 Aumento o disminución de la población escolar

Figura 13. Gráfica del aumento o disminución de la población escolar



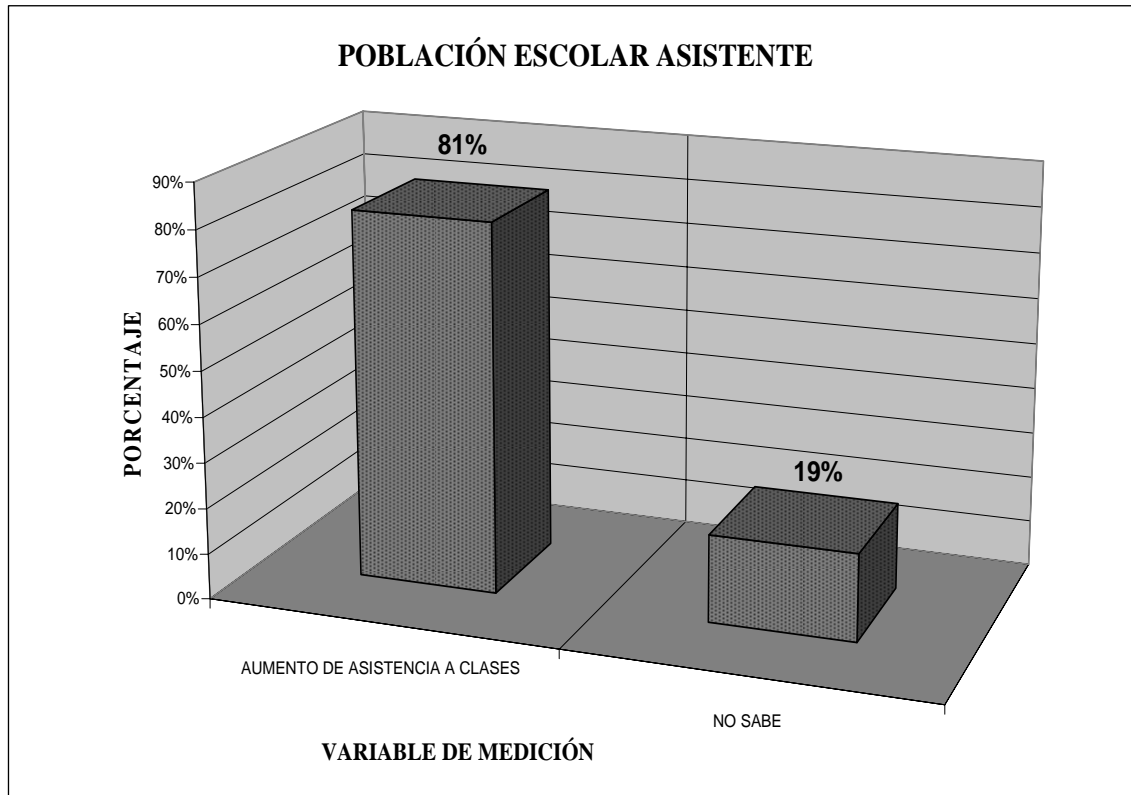
#### 4.4.2 Rendimiento escolar

Figura 14. Gráfica del aumento o disminución del rendimiento escolar



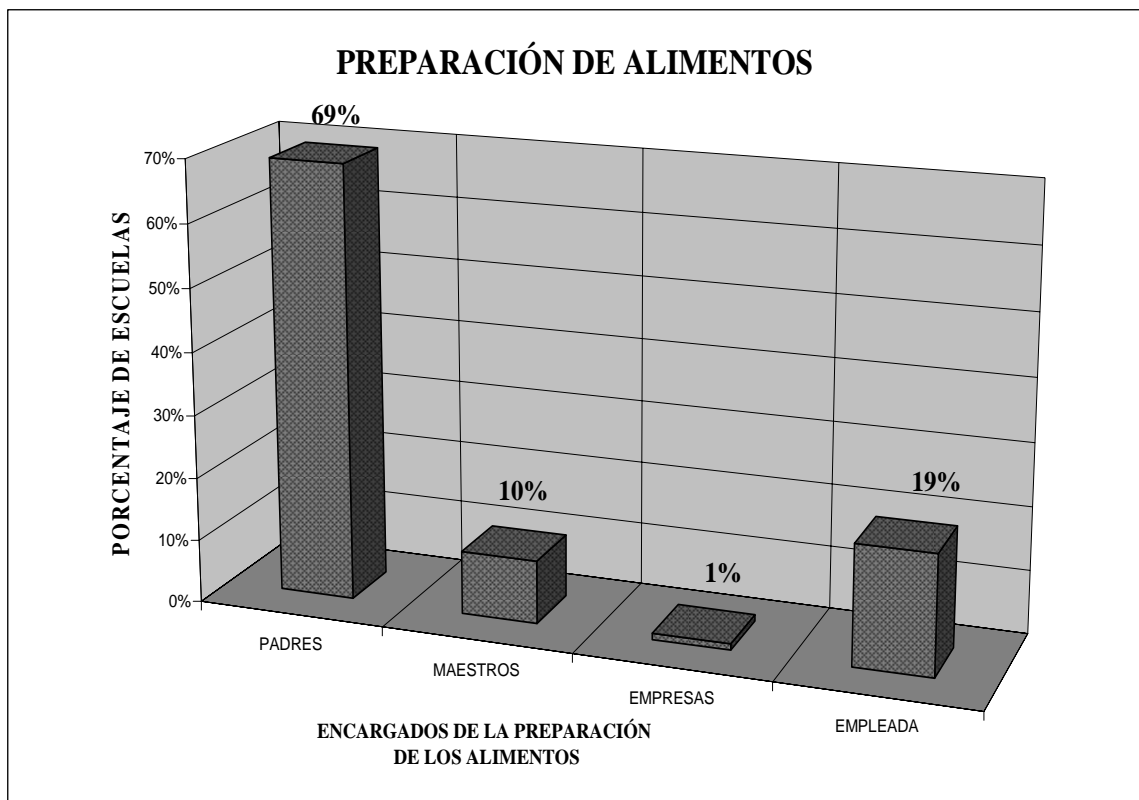
#### 4.4.3 Población escolar asistente

Figura 15. Gráfica del aumento o disminución de la asistencia a clases



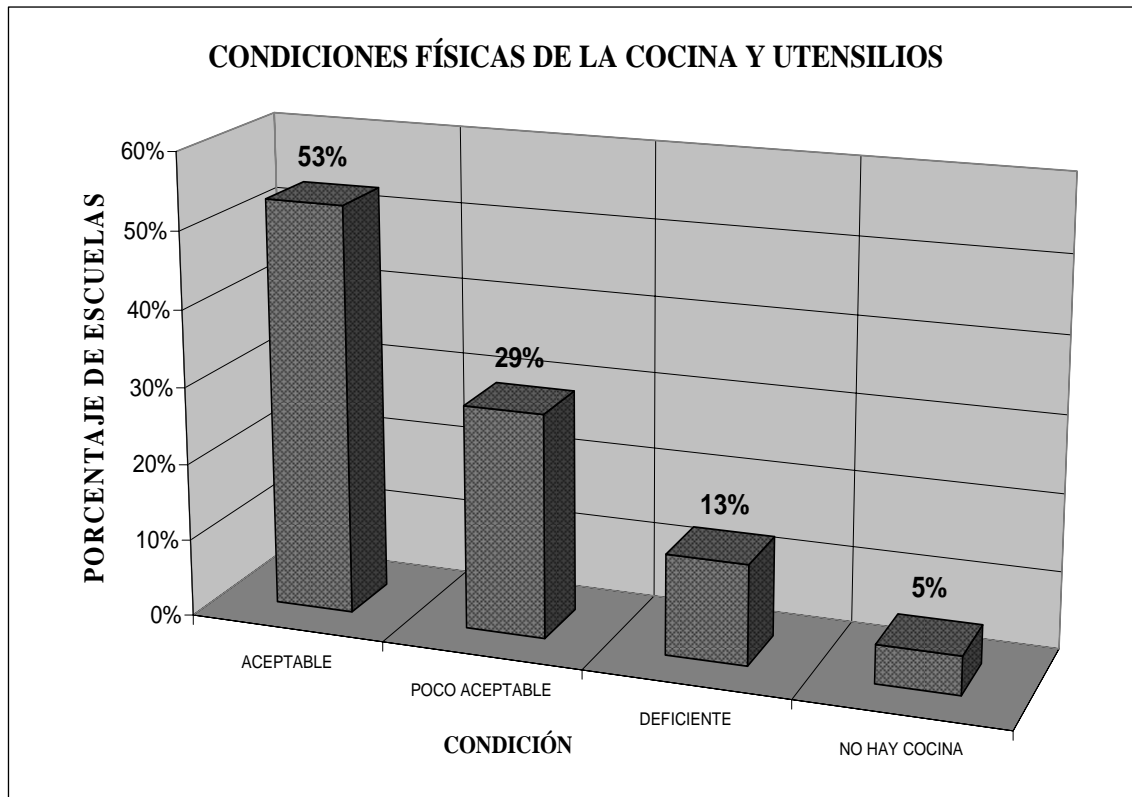
#### 4.4.4 Colaboración de los padres de familia con el Programa de Alimentación Escolar

Figura 16. Gráfica sobre personas encargadas de la preparación de los alimentos



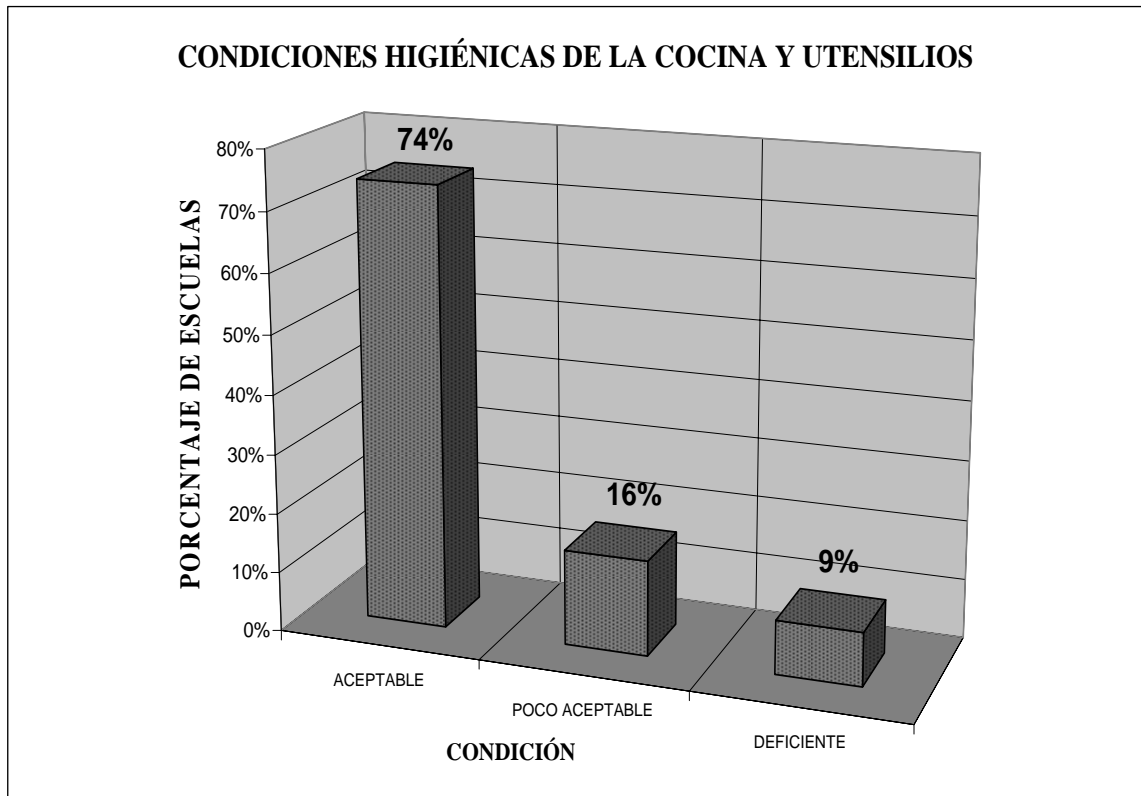
#### 4.4.5 Condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos

Figura 17. Gráfica de condiciones físicas



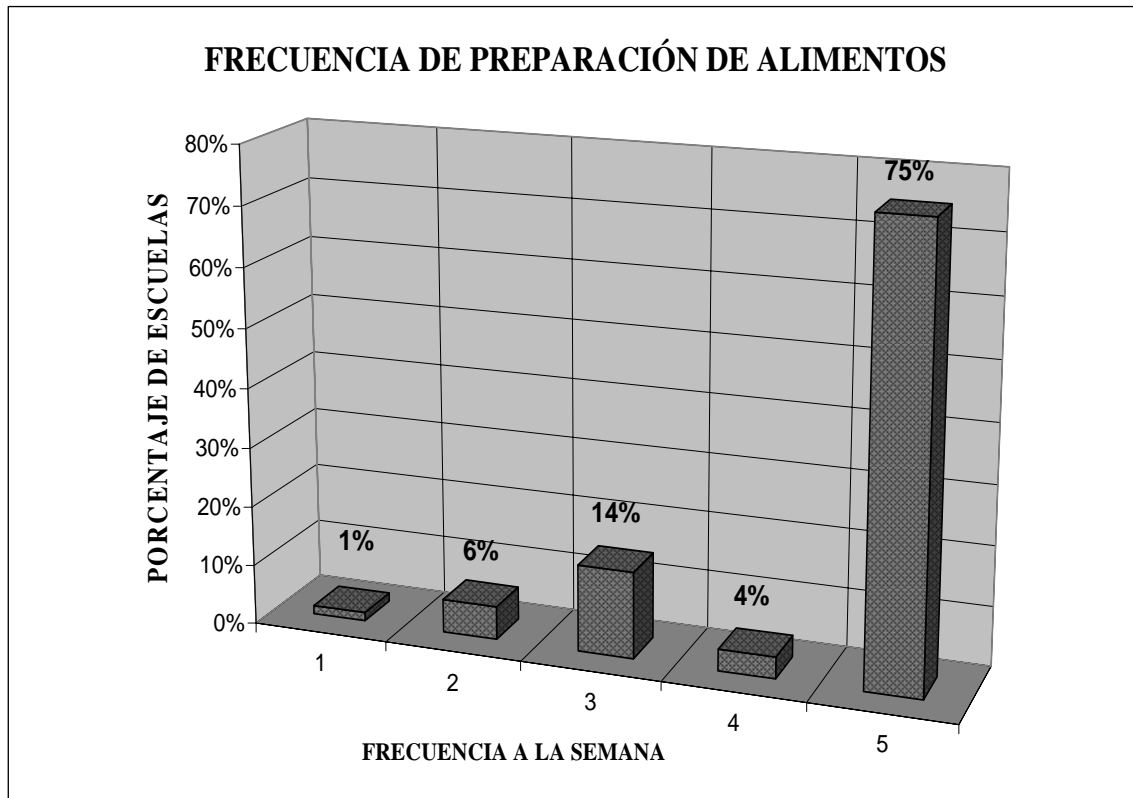
#### 4.4.6 Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios

Figura 18. Gráfica de condiciones higiénicas



#### 4.4.7 Frecuencia de preparación de los alimentos

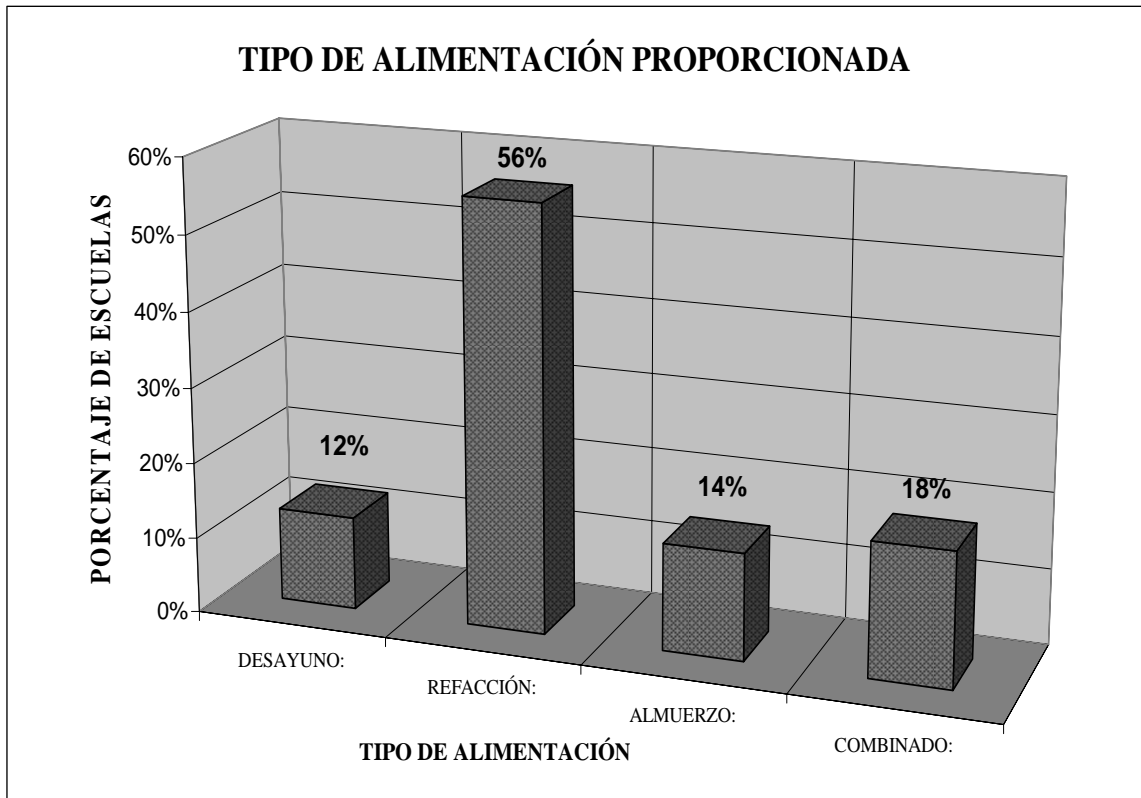
Figura 19. Gráfica de frecuencia de preparación de los alimentos





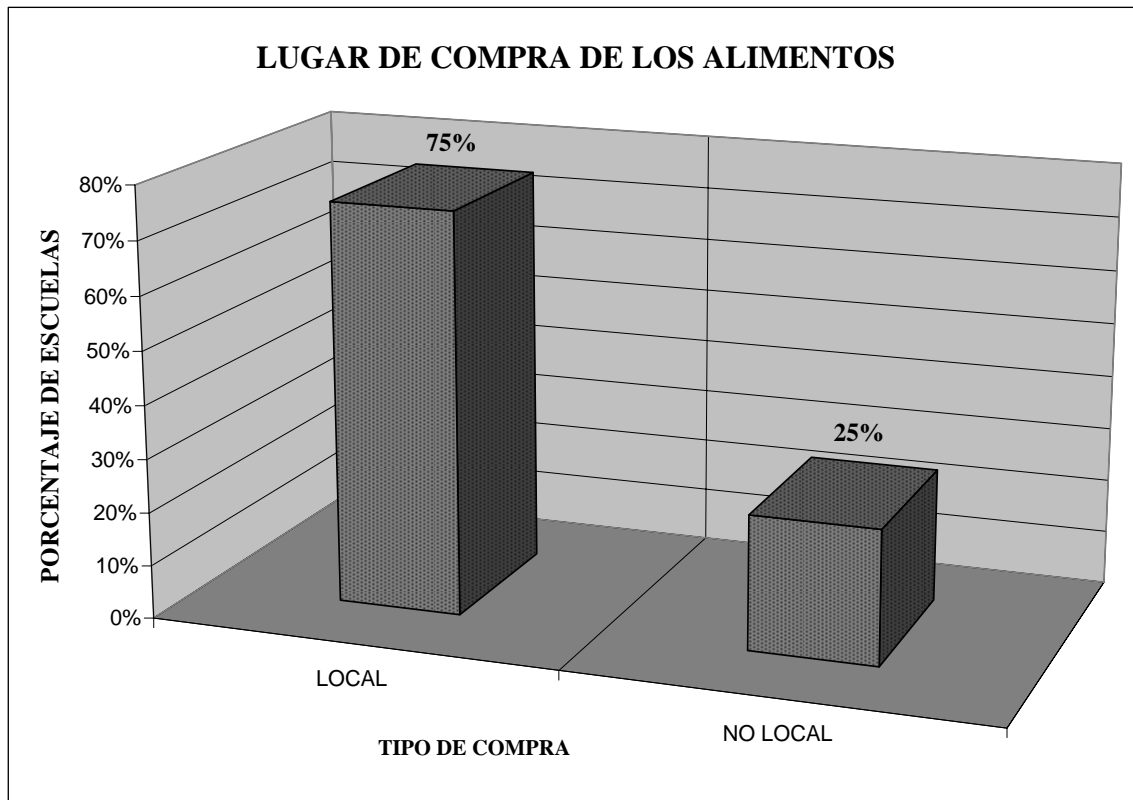
#### 4.4.8 Tipo de alimentación proporcionada

Figura 20. Gráfica de tipo de alimentación



#### 4.4.9 Lugar de compra de los alimentos

Figura 21. Gráfica de lugar de compra de los alimentos



#### 4.5 Análisis de los datos estadísticos e indicadores

##### Gráfica de aumento o disminución de la población escolar

De esta gráfica podemos observar que solamente el 4% de los miembros de las juntas escolares atribuye el aumento de su población estudiantil al Programa de Alimentación Escolar, ya que se deben tomar en cuenta otros factores, como la disponibilidad económica de los padres de familia de enviar a sus hijos a la escuela o que los ayuden en el trabajo agrícola, y las estrategias de publicidad y metodologías de trabajo que el Mineduc utiliza para atraer mayor cantidad de alumnos a las escuelas.

##### Gráfica de rendimiento escolar

En cuanto al rendimiento escolar de los estudiantes, el 53% de profesores manifestó que el Programa de Alimentación Escolar ha contribuido en gran manera al aumento del rendimiento académico de los niños, debido a que manifiestan mayor atención y motivación en clases, así como mayor rendimiento físico y mental.

##### Gráfica de población escolar asistente

De la gráfica de la población escolar asistente se puede observar que el 81% de profesores atribuye el aumento de la asistencia de los niños a la escuela al Programa de Alimentación Escolar, pues debido a que muchos niños son de familias de escasos recursos, muchas veces asisten a la escuela sin comer y parte de sus fuentes de alimentación se dan en la escuela, constituyéndose ésta como un centro de convergencia para los niños de escasos recursos.

### Gráfica de preparación de alimentos

Como podemos observar en esta gráfica, que representa el índice de colaboración de los padres de familia con el programa, en el 69% de las escuelas los padres de familia eran los encargados de la preparación de los alimentos, le sigue un 19% que corresponde a la preparación a cargo de una empleada contratada ya sea por la junta escolar o por los padres de familia, y el resto corresponde a la preparación ya sea por los maestros de la escuela o que se compran los alimentos a una empresa de producción de alimentos. Con base en ello podemos concluir que en gran medida los padres de familia cumplen con el papel que juegan en la ejecución del programa.

### Gráfica de condiciones físicas de la cocina y utensilios

En cuanto a las condiciones físicas de las instalaciones para la preparación de los alimentos, podemos ver en la gráfica que tan sólo el 53% de las escuelas cuenta con las condiciones aceptables; por lo tanto, es de suma importancia que el gobierno implemente un programa para ayudar al 47% de escuelas restantes en el la construcción o mejoramiento de cocinas y en el suministro de utensilios que les permita la preparación de los alimentos.

### Gráfica de condiciones higiénicas de la cocina y utensilios

Con respecto a las condiciones higiénicas de la cocina y utensilios, el 74% de las escuelas se encuentra en condiciones aceptables y un 16% y 9% poco aceptable y deficiente respectivamente. Por lo tanto, una cantidad significativa de escuelas utiliza métodos higiénicos para la preparación de los alimentos, pero es conveniente que la entidad encargada de la administración del PAE implemente programas de capacitación a las juntas escolares y padres de familia sobre buenas prácticas higiénicas para la preparación de los alimentos.

### Gráfica de frecuencia de preparación de alimentos

En esta gráfica podemos observar que, cuando cuentan con la asignación monetaria, el 75% de las escuelas del programa proporciona alimentación a los niños 5 veces a la semana, un 14% lo hace 3 veces a la semana y el resto lo hace 1, 2 y 4 veces. Por lo tanto, podemos concluir que el recurso monetario es el principal factor a tomar en cuenta para el buen funcionamiento del programa, ya que cuando éste no llega a tiempo o se agota en las escuelas entonces, éstas se ven forzadas a reducir la frecuencia de la preparación de los alimentos para los niños.

### Gráfica de tipo de alimentación proporcionada

En esta gráfica se puede observar que el 56% de escuelas proporcionan refacción, el 12% brindan desayuno y solamente un 14% dan almuerzo. Por lo tanto, ello contribuye a una mayor atención y concentración en clases por parte de los alumnos, ya que la gran mayoría de alumnos de escasos recursos muchas veces asiste a la escuela sin comer. El 18% de escuelas que utilizan la metodología de dar alimentación de forma combinada lo hacen debido a que a fin de mes el recurso económico se les está agotando y en vez de dar almuerzo a los alumnos dan refacción para que la cuota asignada alcance hasta fin de mes o hasta el nuevo depósito en la cuenta bancaria.

### Gráfica de lugar de compra de los alimentos

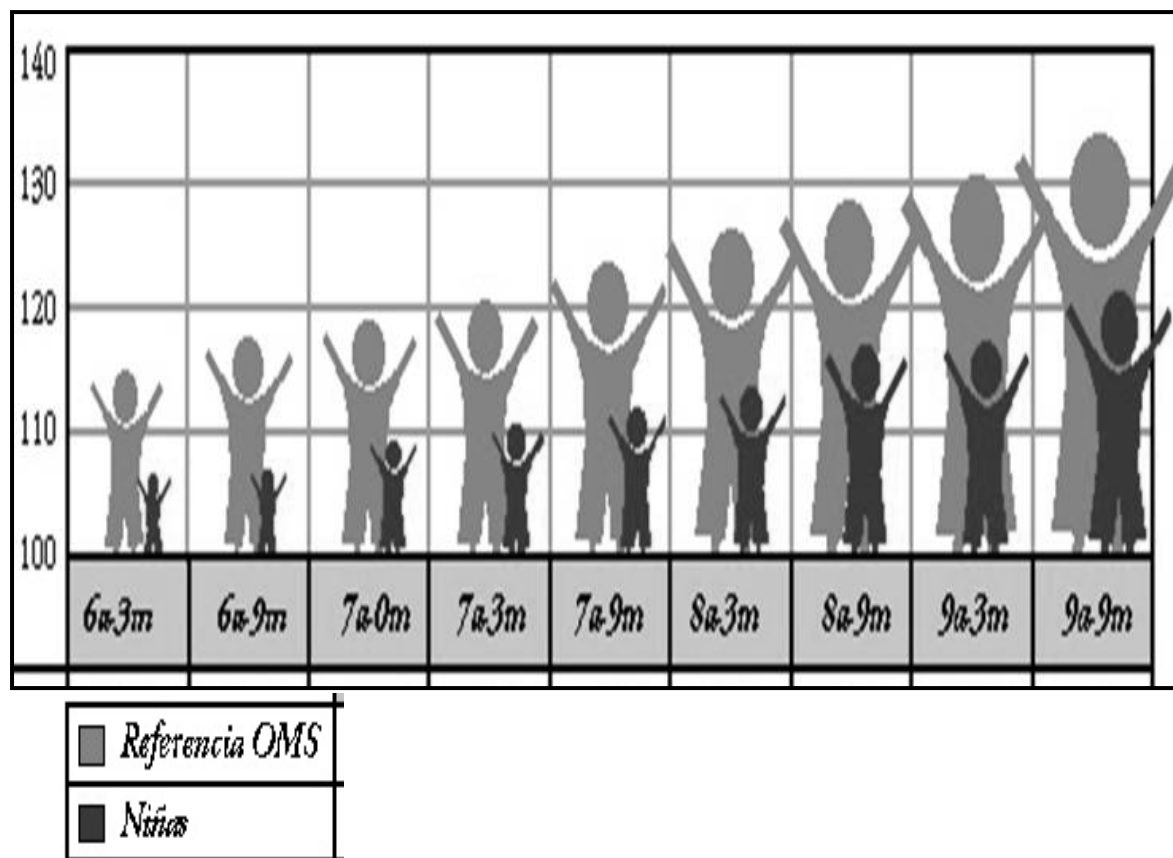
Por último con base en esta gráfica podemos determinar qué tanto el Programa de Alimentación Escolar ha contribuido a reactivar la economía local donde se ubican las escuelas. Se observa que el 75% de escuelas realiza la compra de los alimentos en la misma localidad y el 25% restante lo hace fuera de la localidad. Por lo tanto podemos concluir que el programa cumple en un porcentaje significativo con la reactivación de la economía local, ya que se generan nuevas fuentes de empleo y mayor producción y comercialización de los alimentos de la canasta básica.

## **5. RETROALIMENTACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA**

### **5.1 Indicadores de evaluación del programa en un período a largo plazo**

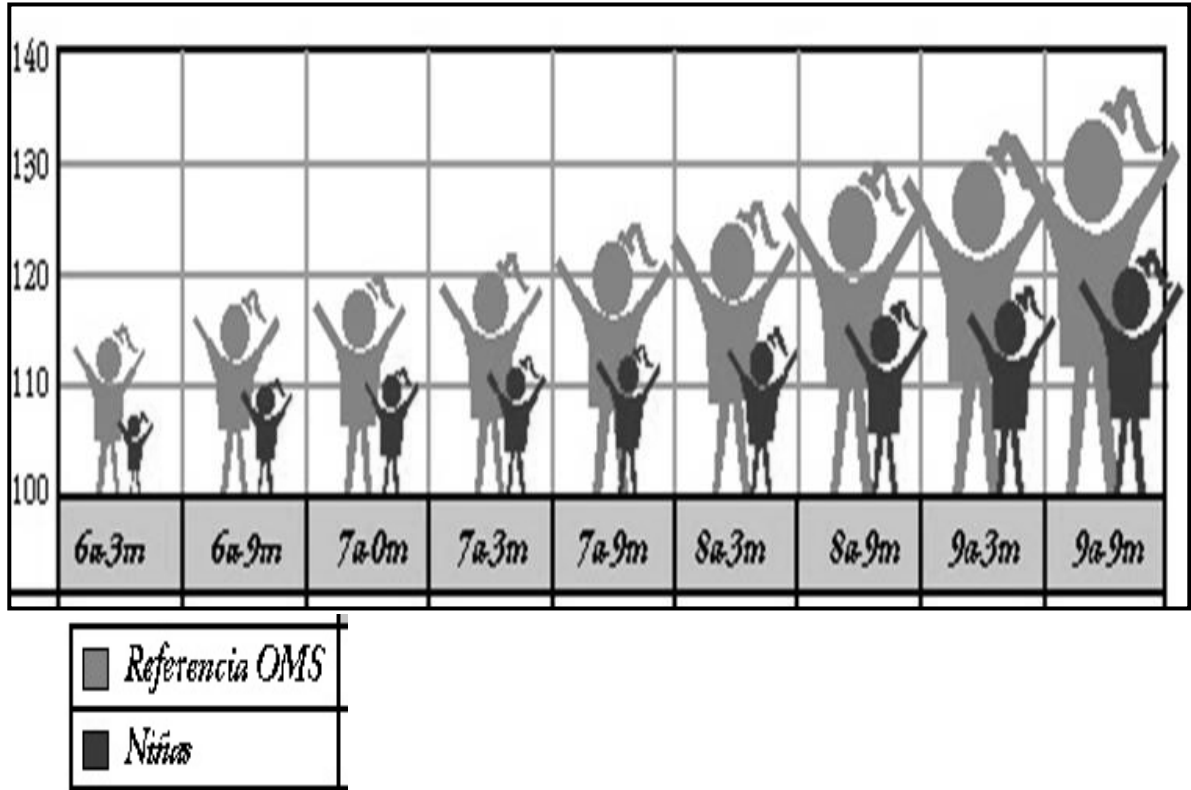
Para poder evaluar los resultados del Programa de Alimentación Escolar en un período a largo plazo, es necesario que el Ministerio de Agricultura, junto con otras entidades como el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud o alguna de las universidades del país, realicen censos anuales de los niños en cuanto a la talla y una comparación de las escuelas integradas al programa y las que no lo han estado. A continuación se presentan dos gráficas de la talla promedio por edad de los niños y niñas en nuestro país, en comparación con la talla promedio propuesta por la Organización Mundial de la Salud.

Figura 22. Talla promedio de los niños del país





**Figura 23. Talla promedio de las niñas del país**



En las dos gráficas anteriores podemos ver que la estatura promedio de los niños de nuestro país se encuentra aun debajo de la talla propuesta por la Organización Mundial de la Salud; por lo tanto, es de suma importancia que se siga proporcionando a los niños en edad escolar los alimentos que contengan los nutrientes necesarios para tratar de llegar a la talla propuesta por la OMS. Además, es necesario el seguimiento anual de los resultados del programa.

Otro de los indicadores que permiten evaluar el desempeño del programa a largo plazo es la realización de censos anuales de peso corporal por edad de los niños en etapa escolar, en comparación con los pesos propuestos por la Organización Mundial de la Salud.

Un indicador más de evaluación es la medición anual del crecimiento económico de las comunidades donde se ubican escuelas que están integradas al programa. Las variables de medición que podrían utilizarse son: generación de nuevas fuentes de empleo como resultado de la ejecución del programa, implementación de nuevas tecnologías de producción de alimentos, entre otras.

## **5.2 Alternativas para el mejoramiento continuo del programa**

### **5.2.1 Herramientas del KAIZEN para la mejora continua<sup>6</sup>**

La estrategia KAIZEN es el concepto de más importancia en la administración japonesa – la clave del éxito competitivo japonés-. KAIZEN significa mejoramiento en marcha que involucra a todos, alta administración, gerentes y trabajadores.

La esencia de *KAIZEN* es sencilla y directa: *KAIZEN* significa mejoramiento. Más aún, *KAIZEN* significa mejoramiento progresivo que involucra a todos. La filosofía de *KAIZEN* supone que nuestra forma de vida – sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de *KAIZEN*. En consecuencia, *KAIZEN* enfatiza el reconocimiento del problema y proporciona pistas para la identificación de los problemas.

Una vez identificados, los problemas deben resolverse. Por tanto, *KAIZEN* también es un proceso para la resolución de problemas. En realidad, *KAIZEN* requiere el uso de varias herramientas para la resolución de los problemas. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel, el mejoramiento debe estandarizarse. De este modo, *KAIZEN* también requiere estandarización.

El término mejoramiento, como se usa en el contexto occidental, con mucha frecuencia significa mejoramiento en equipo, excluyendo así los elementos humanos. Por contraste, *KAIZEN* es genérico y puede aplicarse a todos los aspectos de las actividades de todos.

### ***KAIZEN* orientado a la administración**

El primer pilar de *KAIZEN* es el *KAIZEN* orientado a la administración. Es el pilar vital, ya que el *KAIZEN* orientado a la administración se concentra en los puntos logísticos y estratégicos de máxima importancia y proporciona el impulso para mantener el progreso y la moral.

Puesto que *KAIZEN* es trabajo de todos, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento. Los tipos de proyectos de *KAIZEN* estudiados por la administración requieren pericia refinada en la resolución de los problemas así como conocimientos profesionales y de ingeniería, aunque en ocasiones pueden bastar las simples siete herramientas estadísticas. Claramente son un trabajo administrativo y con frecuencia involucran a personas de distintos departamentos trabajando juntas en problemas funcionales transversales como equipos de proyecto.

El *KAIZEN* orientado a la administración también toma la forma de un enfoque de grupo, tales como los equipos de *KAIZEN*, equipos de proyectos y fuerzas de tarea. Sin embargo, estos grupos son por completo distintos a los círculos del control de calidad, ya que están compuestos de la administración y el staff, y sus actividades están consideradas como parte del trabajo rutinario de la administración.

### **Herramientas del *KAIZEN* para la solución de los problemas**

Existen dos métodos distintos para la resolución de los problemas. El primer método se usa cuando se dispone de datos y el trabajo es analizarlos para resolver un problema en particular. La mayor parte de los problemas que se presentan en las áreas relacionadas con la producción caen en esta categoría. Las siete herramientas estadísticas para la resolución analítica de los problemas son:

**1. Diagrama de Pareto.** Estos diagramas clasifican los problemas de acuerdo con la causa y fenómeno. Los problemas son diagramas de acuerdo con la prioridad, utilizando un formato de gráfica de barras, con el 100% indicando la cantidad total del valor perdido.

Mediante el diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.

La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Cómo se prepara un diagrama de Pareto:

- 1º. Clasificar los datos.
- 2º. Elegir el período de observación.
- 3º. Obtener los datos y ordenarlos.
- 4º. Preparar los ejes cartesianos.
- 5º. Diseñar el diagrama de barras.
- 6º. Construir la ojiva % acumulado.
- 7º. Añadir información básica.

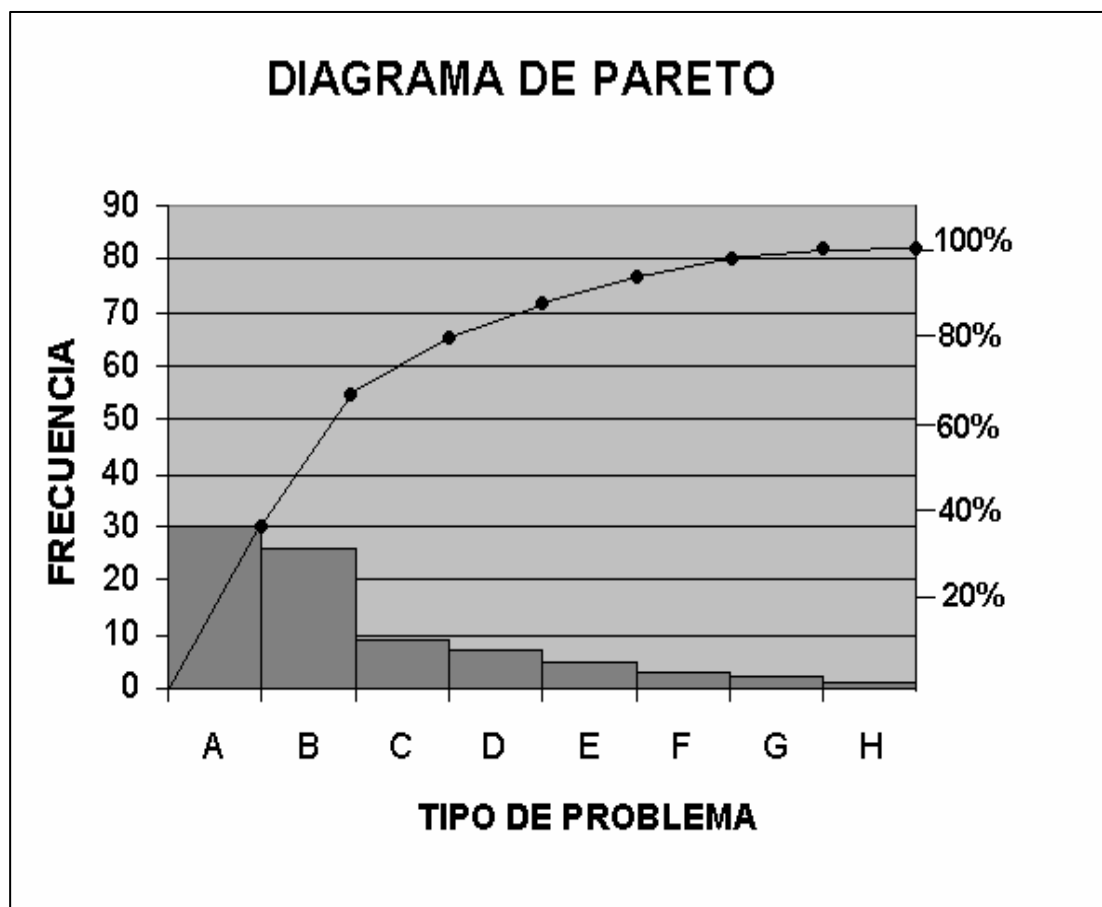
Un ejemplo de cómo puede ser aplicado el diagrama de Pareto se da en la detección de los principales problemas que afectan el buen funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar.

A continuación se presentan los tipos de problemas detectados en cierta cantidad de escuelas muestreadas en un período de dos meses en el departamento de El Progreso, así como su respectiva frecuencia y porcentajes:

**Tabla XVII. Tabulación de datos para la elaboración del diagrama de Pareto.**

	PROBLEMA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
A	NO SE DA ALIMENTACIÓN DIARIAMENTE	30	36%	36%
B	ESTADÍSTICAS DE ALUMNOS NO ACTUALIZADOS	26	31%	67%
C	ATRASO EN EL ENVÍO DE PAPELERIA	9	11%	78%
D	ATRASO EN EL DEPÓSITO	7	8%	87%
E	NO ACUDEN A FIRMAR LOS PADRES DE FAMILIA	5	6%	93%
F	FALTA DE UTENSILIOS O COCINA	3	4%	96%
G	FALTA DE AGUA	2	2%	99%
H	PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS	1	1%	100%

**Figura 24. Ejemplo de diagrama de Pareto de los principales problemas detectados.**



Como se puede observar en el diagrama anterior, aproximadamente el 80% de los problemas son ocasionados por un 37% de causas, por lo cual se debe comenzar por minimizar estas causas, lo cual permitirá reducir en gran porcentaje los problemas que no permiten un buen funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar.

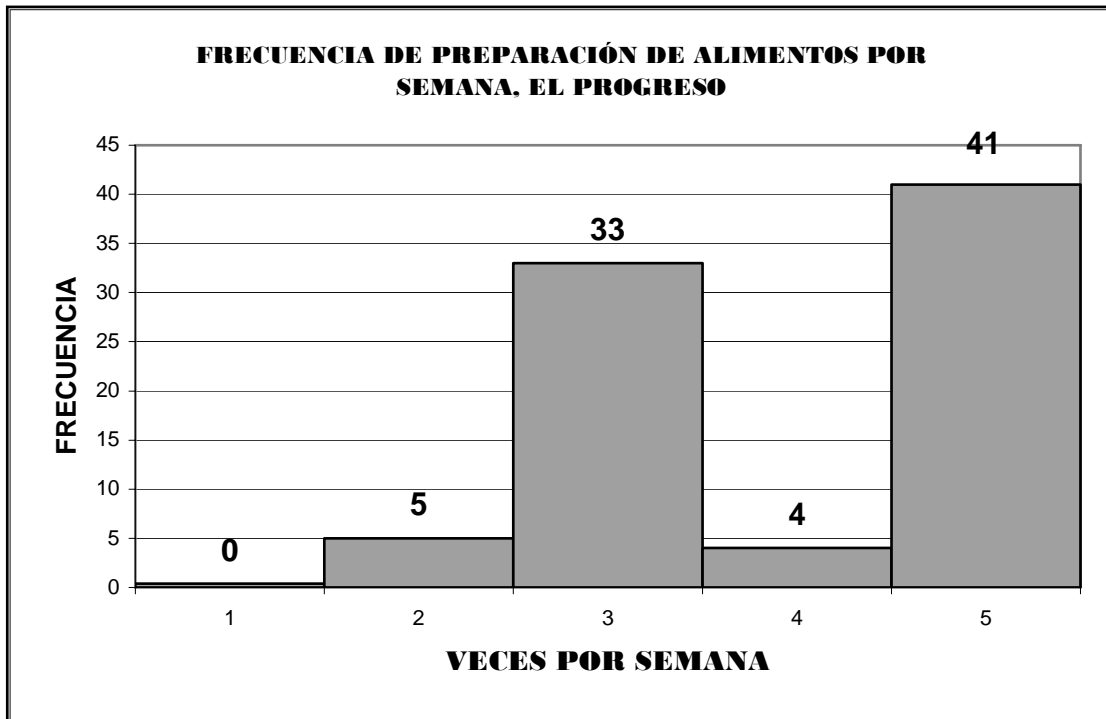
**2. Histogramas.** Los datos de frecuencias obtenidos por las mediciones muestran un pico alrededor de determinado valor. A la variación de las características de la calidad se le llama distribución y la figura que muestra la frecuencia en forma de estaca se designa como histograma. Se usa principalmente para determinar los problemas revisando la forma de la dispersión, el valor central y la naturaleza de la dispersión.

Debido a que el principal problema que no permite un buen funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar en el departamento analizado se debe a que no se da la alimentación diariamente a los estudiantes, se presenta a continuación un histograma que muestra el número de veces por semana que dan alimentación las escuelas analizadas. La frecuencia de escuelas de la tabla siguiente se refiere al número de escuelas que proporciona alimentación 1, 2, 3, 4 o 5 veces a la semana.

**Tabla XVIII. Tabulación de datos de frecuencia de preparación de alimentos.**

No. de veces por semana	Frecuencia de escuelas
1	0
2	5
3	33
4	4
5	41

**Figura 25. Ejemplo de aplicación del histograma para la frecuencia de preparación de alimentos a la semana.**



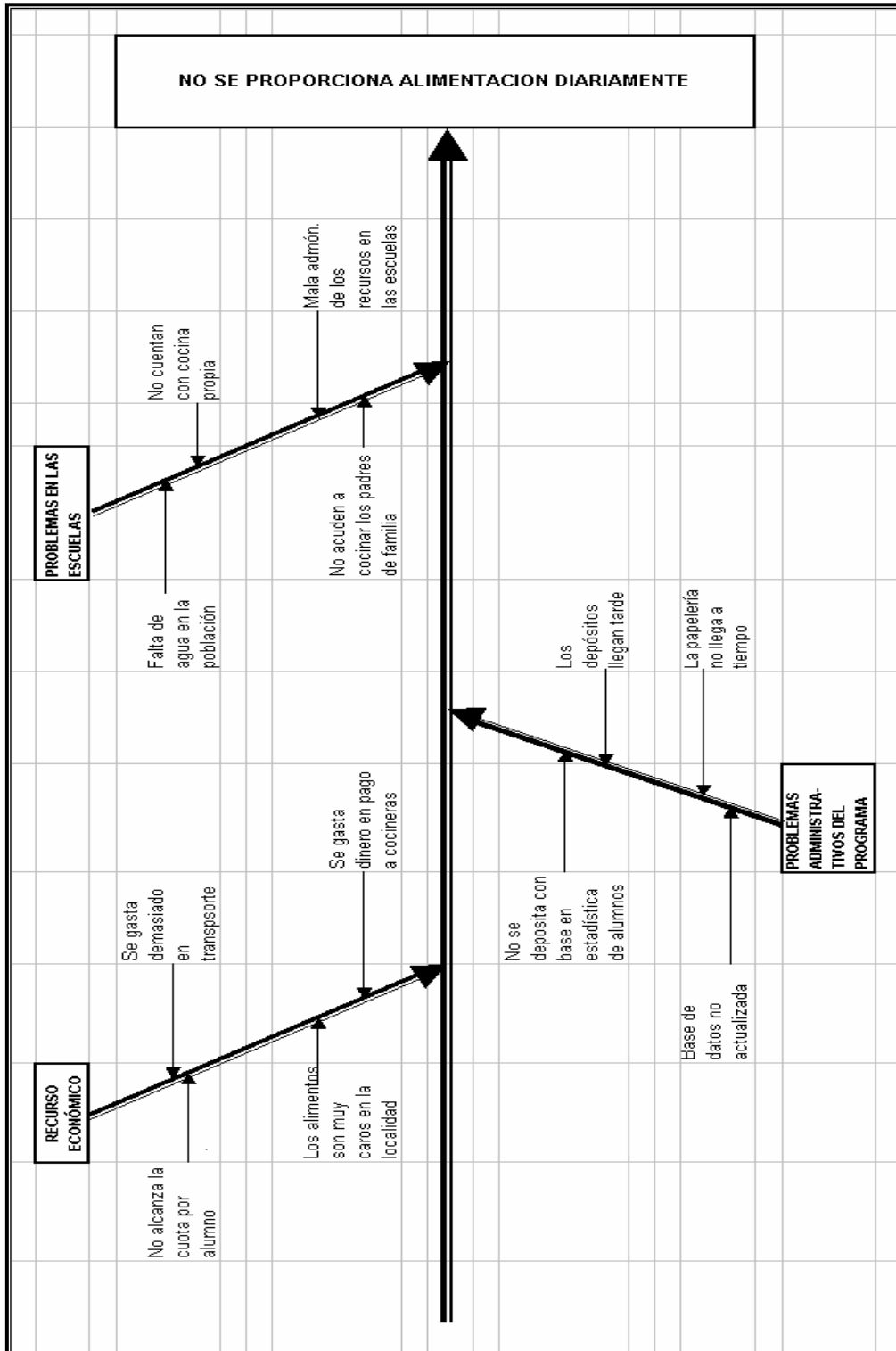
Del histograma anterior podemos observar que solamente el 49% de las escuelas del departamento proporcionan alimentación los cinco días a la semana, para lo cual se sugiere elaborar un diagrama de causa y efecto que determine las causas por las cuales no se da alimentación los cinco días a la semana.

- 3. Diagrama de causa y efecto.** Estos diagramas se utilizan para analizar las características de un proceso o situación y los factores que contribuyen a ellas. Los diagramas de causa y efecto también se llaman gráficas de espina de pescado o gráficas de hueso de Godzilla.



Para analizar el problema de la falta de alimentación diaria a los niños de las escuelas integradas al programa, se debe partir de las causas que ocasionan dicho efecto, para lo cual se sugiere utilizar una metodología de lluvia de ideas con el personal del departamento de seguimiento y evaluación y la colaboración de algunos miembros de juntas escolares y padres de familia, con el fin de establecer juntamente las principales causas por las cuales los alimentos no se proporcionan diariamente a los alumnos.

Figura 26. Ejemplo de diagrama de causa y efecto para el análisis de la falta de alimentación diaria en las escuelas.



**4. Gráficos de control.** Existen dos tipos de variaciones: las variaciones inevitables que ocurren bajo condiciones normales y las que pueden llevar a una causa. A esta última se le llama anormal. Las cartas de control sirven para detectar tendencias anormales con la ayuda de gráficas lineales. Estas gráficas difieren de las gráficas lineales estándar en que tienen líneas de límites de control en los niveles central, superior e inferior. Los datos de muestra se trazan en puntos sobre la gráfica para evaluar las situaciones y tendencias del proceso.

Las gráficas de control pueden ser utilizadas en el programa por los coordinadores de región para determinar por ejemplo si el proceso de funcionamiento del programa alimentación se encuentra bajo control. Aquí se puede utilizar un gráfico de control por atributos en el cual cada escuela muestreada aparece con ninguno o algún tipo de problema. Estos problemas pueden ser falta de papelería de liquidación, no se proporcionó la alimentación, no se les depositó con base en la estadística de alumnos, etc. Los coordinadores de cada región establecen un muestreo quincenal donde se inspeccionan 20 departamentos de distintas regiones del país, visitando 200 escuelas en cada departamento. A continuación se presenta la tabla que recopila los datos del mes de abril, así como la fracción defectuosa de cada muestra. Una fracción defectuosa se refiere al porcentaje de escuelas de cada departamento donde se presenta al menos un tipo de problema.

**Tabla XIX. Datos para la elaboración del gráfico de control.**

DEPARTAMENTO MUESTREADO	FRACCIÓN DEFECTUOSA	DEPARTAMENTO MUESTREADO	FRACCIÓN DEFECTUOSA
1	0.11	11	0.16
2	0.16	12	0.15
3	0.12	13	0.15
4	0.1	14	0.12
5	0.09	15	0.11
6	0.12	16	0.11
7	0.12	17	0.14
8	0.15	18	0.16
9	0.09	19	0.1
10	0.13	20	0.13

Primero se presenta la sumatoria de fracciones defectuosas:

$$\Sigma p = 2.52$$

Luego, se presenta la fracción defectuosa promedio:

$$\bar{p} = \frac{\Sigma p}{k} = \frac{2.52}{20} = 0.126$$

Por último, se determina la desviación promedio para poder determinar los límites de control superior e inferior.

$$s\bar{p} = \sqrt{\frac{\bar{p} * (1 - \bar{p})}{n}}$$

$$s\bar{p} = \sqrt{\frac{0.126 * (1 - 0.126)}{200}} = 0.023$$

Ahora se establecen los límites de control superior e inferior:

$$LCSp = \bar{p} + 3s\bar{p}$$

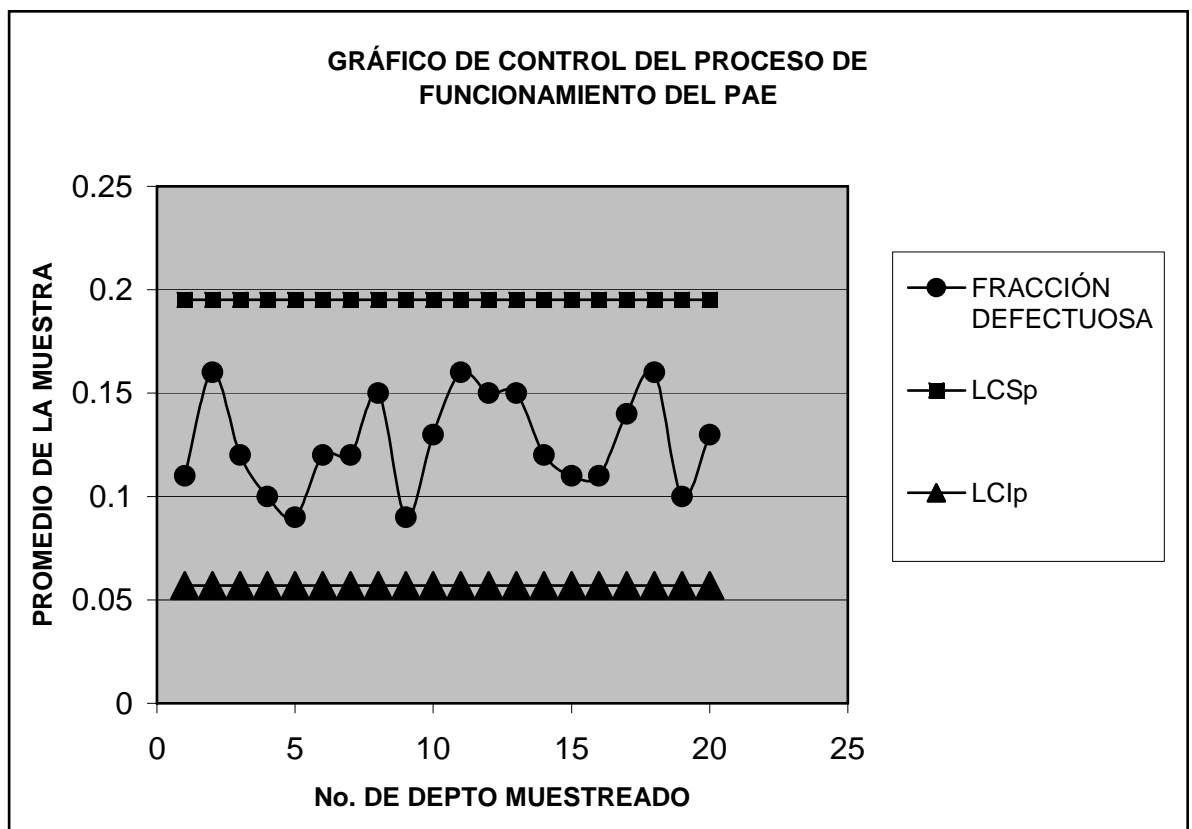
$$LCIp = \bar{p} - 3s\bar{p}$$

$$LCSp = 0.126 + 3(0.023) = 0.195$$

$$LCSp = 0.126 - 3(0.023) = 0.057$$

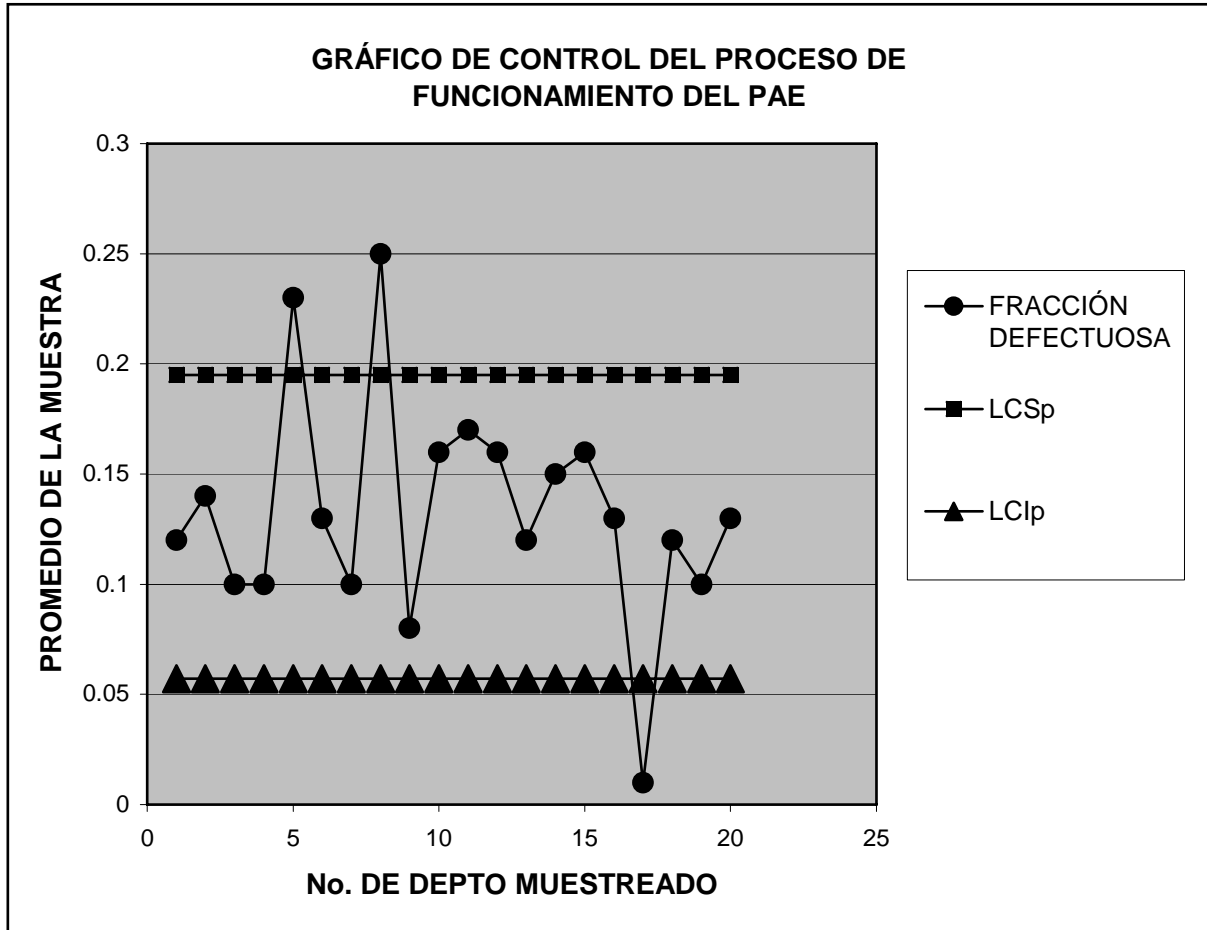
El gráfico de control se presenta a continuación.

**Figura 27. Ejemplo 1 de aplicación del gráfico de control para el proceso de funcionamiento del PAE.**



Si por ejemplo el siguiente mes el gráfico de control quedara de la siguiente manera:

**Figura 28. Ejemplo 2 de aplicación del gráfico de control para el proceso de funcionamiento del PAE.**



La gráfica anterior muestra que el proceso se encuentra fuera de control, debido a que los departamentos 5 y 8 tienen un porcentaje de defectuosos (problemas en el funcionamiento) superior al límite considerado como aceptable. El departamento número 17 no está fuera de control, pues su porcentaje de defectuosos es aún mucho menor que el promedio, aunque se encuentre por debajo del límite de control inferior. Debido a que el objetivo es un proceso de mejora continua, se deben considerar todas las causas que ocasionan problemas al proceso con el propósito de disminuir el límite de control superior mes a mes.

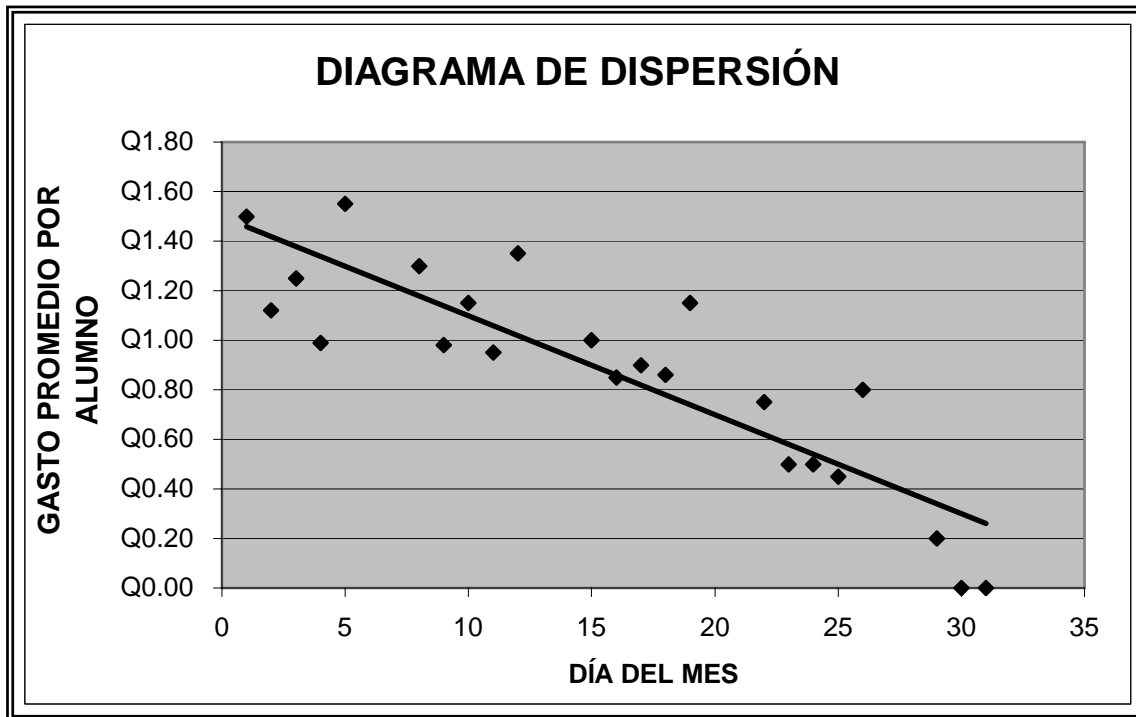
**5. Diagramas de dispersión.** En un diagrama de dispersión se trazan dos partes de los datos correspondientes. Las diferencias en el trazado de estos puntos muestra la relación entre los datos correspondientes.

El diagrama de dispersión puede ser aplicado para determinar el promedio de cuánto gastan los miembros de las juntas escolares por niño por día en relación con los días del mes. A continuación se presentan los datos de un mes estudiado con un total de 200 escuelas muestreadas.

**Tabla XX. Datos para la elaboración del diagrama de dispersión.**

<b>Día</b>	<b>Promedio de gasto por niño</b>
1	1.5
2	1.12
3	1.25
4	0.99
5	1.55
8	1.3
9	0.98
10	1.15
11	0.95
12	1.35
15	1
16	0.85
17	0.9
18	0.86
19	1.15
22	0.75
23	0.5
24	0.5
25	0.45
26	0.8
29	0.2
30	0
31	0

Figura 29. Ejemplo de aplicación del diagrama de dispersión.



En el diagrama de dispersión anterior se observa que existe cierta correlación inversamente proporcional entre la cantidad promedio de dinero gastado por alumno y el número de día en el mes lo cual indica que a principio de mes se invierte mayor cantidad de dinero de la asignada por día y conforme el mes avanza se gasta cada vez menos hasta llegar a ninguna asignación a final de mes. También se observa que a principio y final de la semana es cuando mayor dinero se invierte, lo cual podría ocasionar una menor atención en clases de los estudiantes los demás días de la semana y mucho menor aún a finales de cada mes.



**6. Estratificación.** Como complemento a los diagramas de dispersión y con el objeto de organizar la información vital de un diagrama causa-efecto, se utiliza este procedimiento, que consiste en distinguir los diferentes estratos de donde proviene la información.

Se propone estratificar los datos por juntas escolares, procedimientos de liquidación, administración del programa, sistema de información del programa, etc. Para el proceso de detección de problemas presentados en cada estrato se sugiere:

- 1.- Recopilar los datos.
- 2.- Hacer las muestras correctas.
- 3.- Presentar los datos de forma separada.
- 4.- Analizar los datos representados.
- 5.- Extraer información de cada estrato analizado.

**7. Hojas de verificación.** Éstas están diseñadas para tabular los resultados mediante una revisión rutinaria de la situación. El uso de esta hoja de verificación en un proceso o procedimiento es sencillo y el personal las puede interpretar con facilidad. Esta hoja se puede ampliar para incluir tiempos de manera que se puedan vigilar y analizar los datos a través del tiempo y encontrar tendencias, patrones, si los hay.

A continuación se presenta un ejemplo de hoja de verificación que se puede utilizar para el muestreo de las escuelas que permitirá la recopilación de la información para determinar si el proceso se encuentra bajo control, elaboración de nuevos diagramas de causa y efecto, de Pareto, histogramas, etc.

**Tabla XXI. Ejemplo de hoja de verificación.**

<b>HOJA DE VERIFICACIÓN DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	
Fecha_____	Departamento_____
Municipio_____	Escuela_____
Supervisor_____	
Total gastado al día en alimentación Q_____	
Número de alumnos_____	Cantidad total de depósito Q_____
Problema(s) detectado(s)	
Falta de papelería de liquidación_____ Atraso en el depósito_____	
Estadística de alumnos no actualizada_____ Falta de agua_____	
No se dio alimentación _____ No firman los padres de familia_____	
Falta de cocina_____ Falta de utensilios de cocina_____	
Problemas administrativos_____ Otros_____	
_____	
Condiciones físicas de la cocina:	
Acceptable_____	Poco aceptable_____ Deficiente_____
Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios:	
Acceptable_____	Poco aceptable_____ Deficiente_____

Las anteriores siete herramientas son ampliamente usadas por los círculos del control de calidad y por otros grupos pequeños, así como por el personal de ingenieros y gerentes para identificar los problemas y resolverlos. Todas ellas son herramientas estadísticas y analíticas, y los empleados en compañías u organizaciones activas en control de calidad en toda la compañía están entrenados para usar estas herramientas en sus actividades rutinarias.

### **5.2.2 Formación de equipos de trabajo**

Antes que nada definiremos al equipo como un número reducido de empleados dotados de autoridad por el programa para establecer todas o algunas de sus metas, tomar decisiones sobre la forma de alcanzarlas, emprender las tareas necesarias para cumplirlas y asumir la responsabilidad individual y colectiva sobre los resultados.

La formación de equipos permitirá el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre los trabajadores, departamentos y niveles organizacionales.

Una de las herramientas administrativas que pueden utilizar los coordinadores del Programa de Alimentación Escolar es el *empowerment*, la cual consiste en la delegación de autoridad, responsabilidad y discrecionalidad a un trabajador o equipo de trabajadores. Para ello es importante que los miembros del equipo reciban cierta capacitación que garantice que posean las habilidades necesarias para el cumplimiento de sus tareas y el logro de las metas establecidas. Los administradores del programa pueden optar por la formación de equipos funcionales para la resolución de problemas, interfuncionales o autodirigidos.

El equipo funcional incluye a un administrador y subordinados que consideran cuestiones comunes y resuelven problemas relacionados con su área de responsabilidad y experiencia en la cual son interdependientes. Este tipo de equipo puede ser formado en el departamento de seguimiento y evaluación, en el cual se formarán equipos liderados por un coordinador de equipo, en el cual los miembros deberán coordinar constantemente reuniones para compartir información de su trabajo de campo realizado. Con base en dichas reuniones se pueden elaborar los informes para que los coordinadores de equipo realicen el informe general de los resultados de la evaluación en períodos establecidos.

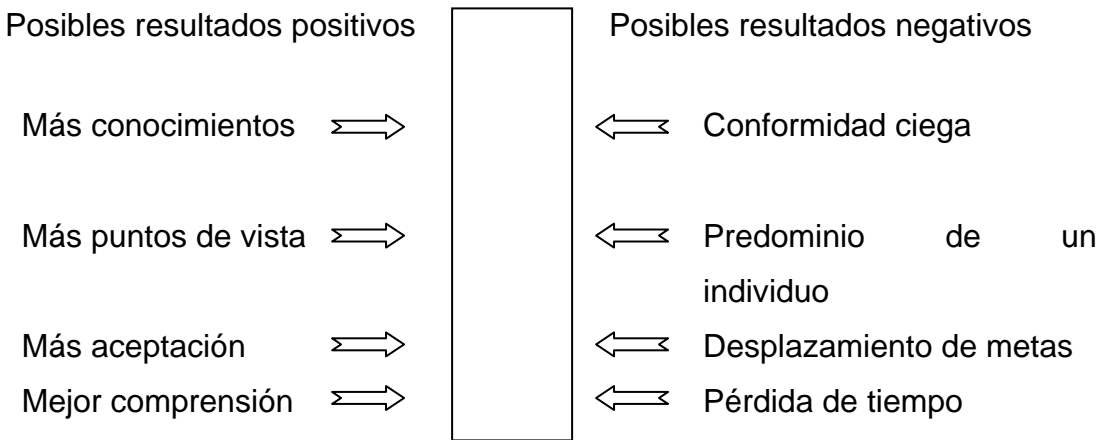
Los equipos de solución de problemas estarán formados por empleados de las diferentes áreas de un departamento, los cuales analizan cómo hacer mejor algo. Una modalidad que se puede emplear aquí son los círculos de calidad, los cuales son grupos de empleados de la misma área de trabajo, o que desempeñan tareas similares, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas de su centro de trabajo. Sus reuniones deben durar alrededor de una hora y llevarlas a cabo una o dos veces a la semana durante o después del horario normal de labores. Pero previo a la formación de estos equipo es importante que reciban una capacitación formal en cuanto a toma de decisiones y procesos grupales. Este tipo de equipo puede ser implementado en el departamento de informática, en el cual se formen equipos que se reúnan para analizar aspectos como problemas con el manejo de la información, problemas que no permiten la fluidez de la información, problemas de actualización de la base de datos para realizar los acreditamientos en el banco y problemas con el funcionamiento del equipo que se encuentra a disposición del programa.

El equipo interfuncional puede integrarse con un grupo de empleados con diversas funciones o de dos niveles organizacionales, al cual se le asignarán tareas colectivas orientadas hacia una meta. Estas tareas pueden consistir en el diseño e instauración de reformas de trabajo y nueva tecnología. Estos equipos pueden ser permanentes o temporales, dependiendo de sus tareas o metas. En el programa, los equipos interfuncionales pueden estar integrados por los coordinadores de equipo del departamento de seguimiento y evaluación y los coordinadores de los otros departamentos, los cuales tendrán reuniones periódicas donde los coordinadores de equipo del departamento de seguimiento y evaluación darán a conocer a los coordinadores de los otros departamentos los resultados de las evaluaciones a sus departamentos. Así de forma conjunta, se propondrán las mejoras a cada uno de los problemas detectados.

Los equipos autodirigidos están compuestos de cinco a quince empleados que trabajan diariamente en común para producir un bien, un componente o un servicio entero. Estos equipos suelen desempeñar varias tareas administrativas. Los equipos autodirigidos pueden estar formados por grupos de juntas escolares de escuelas cercanas, los cuales pueden ponerse de acuerdo en la compra de alimentos e insumos a un mismo proveedor, obteniendo con ello precios más cómodos por compras en volúmenes mayores a los que pueden realizar de forma individual.

Hay que tener en cuenta que la toma de decisiones en equipo tiene posibles resultados positivos y negativos. Los resultados positivos pueden ser: más conocimientos, más puntos de vista, mayor aceptación y mejor comprensión; en tanto que los posibles resultados negativos pueden ser: la conformidad a ciegas, predominio de un individuo, desplazamiento de metas y pérdida de tiempo.

**Figura 30. Posibles resultados positivos y negativos de la formación de equipos**



**5.2.3 Capacitación a juntas escolares**

Para la capacitación de las juntas escolares, el departamento de capacitación y enlace debe trabajar en forma coordinada con el departamento de seguimiento y evaluación, ya que a este último le corresponde dar alertas con base en las supervisiones y evaluaciones realizadas, para detectar las necesidades de capacitación de las juntas escolares. Los temas que pueden ser abordados en las reuniones de capacitación pueden ser: prácticas higiénicas en la elaboración de los alimentos, preparación de alimentos que contengan un alto contenido energético y nutricional, promoción de estilos de vida saludables asociados con la alimentación, entrega de menús adecuados y acordes a las regiones donde se localizan las escuelas. Además de ello, al inicio de año se debe llevar a cabo una capacitación con las juntas escolares sobre el manejo y llenado de la papelería de liquidación del programa: planilla de gastos con factura, planilla de gastos sin factura, planilla de alumnos que reciben la alimentación escolar, utilización del recibo de fondos, manejo del libro de caja, entre otros.

#### **5.2.4 Evaluación del desempeño para el personal del PAE**

La evaluación del desempeño constituirá el proceso por el cual se estimará el rendimiento global de los empleados del PAE. Además, los empleados obtendrán la retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados evaluarán el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal podrá identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado; y a los que no lo hacen, para tomar así las medidas correctivas. El sistema deberá ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

El departamento de recursos humanos del VISAN desarrollará las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos del PAE. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal será el que diseñe el sistema de evaluación, en pocas ocasiones llevará a cabo la evaluación misma, ya que en la mayoría de los casos deberá ser tarea del supervisor del empleado, jefe inmediato o también se puede tener la participación del departamento de seguimiento y evaluación en la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño o con la información recabada en cada uno de sus informes de trabajo.

El objetivo de la evaluación del desempeño será proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados del PAE llevan a cabo el puesto. El sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto y ser práctico y confiable. Es necesario que tenga niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema calificará únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto.

Ventajas que se obtendrán con la aplicación de la evaluación del desempeño:

- Mejorará el desempeño del personal del PAE mediante la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones.
- Permitirá tomar decisiones de ubicación del personal: en cuanto a las promociones, transferencias y separaciones.
- Permitirá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar o un potencial no aprovechado.
- Permitirá determinar errores en el diseño del puesto ya que el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.



## **5.2.5 Actividades de consultoría**

### **5.2.5.1 Normas**

- Las actividades de consultoría deben realizarse con base en la elaboración de un plan, el cual debe ser autorizado por la Dirección Nacional de Seguridad Alimentaria.
- Antes de la ejecución del plan de consultoría, deberá realizarse una licitación a las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales o de carácter privado con el fin de seleccionar la organización o empresa que llene los requisitos especificados en el plan.
- Las actividades de consultoría deben realizarse encaminadas al mejoramiento de la calidad nutricional de los alimentos proporcionados a los alumnos, buenas prácticas higiénicas en la preparación de alimentos, elaboración de guías alimentarias con alimentos propios de la localidad o región con un alto contenido energético y nutricional y utilización de tecnologías de manejo de información que permitan la adecuada retroalimentación del sistema.
- El departamento de seguimiento y evaluación está facultado para sugerir a la coordinación del PAE las fases, procesos o actividades del programa que requieran consultoría.

### **5.2.5.2 Empresas o instituciones consultoras**

Entre las empresas o instituciones que pueden dar una consultoría al Programa de Alimentación Escolar están:

- Comisión Nacional de Guías Alimentarias de Guatemala.
- Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá INCAP.
- Fundación Kellog.
- Universidades estatales y privadas.
- Instituto Técnico de Capacitación INTECAP.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- Asociación de Nutricionistas de Guatemala, ANDEGUAT.

### **5.2.5.3 Procesos o fases del programa que requieran consultoría**

Entre las fases o etapas del programa que pueden requerir de una consultoría está la elaboración de las guías alimentarias, para lo cual se puede solicitar el asesoramiento de la Fundación Kellog o de la Comisión Nacional de Guías Alimentarias por ejemplo, debido a que son empresas o instituciones que llevan años de realizar investigaciones referentes a nutrición.

Otra de las fases del programa que sean objeto de consultoría son las evaluaciones en un periodo a largo plazo del impacto creado por la implementación del Programa de Alimentación Escolar en el país. Para ello puede solicitarse un asesoramiento en los centros de investigación de las universidades estatales y privadas del país.

## CONCLUSIONES

1. Entre los principales indicadores e índices que permiten evaluar los logros y objetivos alcanzados por el Programa de Alimentación Escolar están el aumento de la población escolar, el aumento en el rendimiento físico y académico de los alumnos, aumento en el índice de asistencia a la escuela y el grado de reactivación de la economía local de las comunidades donde se ubican las escuelas integradas al programa.
2. Para que la administración del programa tenga un mayor control de los problemas y la utilización de los fondos, es sumamente importante que los coordinadores de región estén localizados en oficinas ubicadas en las distintas regiones del país y no en la ciudad capital, pues ello retarda la transferencia de información y solución inmediata de los problemas de las juntas escolares o coeducas.
3. El Programa de Alimentación Escolar ha contribuido en un porcentaje significativo a la reactivación de la economía local de las poblaciones donde se ubican las escuelas integradas al programa, debido a que el 75% de escuelas realizan las compras de los alimentos en la misma localidad, generando con ello nuevas fuentes de empleo, mejoramiento de la calidad de vida de los alumnos, así como una mayor producción y comercialización de los alimentos de la canasta básica.

4. Los padres de familia de los alumnos cumplen en su mayoría con el papel que juegan en la ejecución del Programa de Alimentación Escolar, ya que el 69% de las escuelas encuestadas manifestó que la elaboración de los alimentos estaba a cargo de las madres de familia.
5. Los principales problemas con que se presentan las juntas escolares que impiden una adecuada administración y ejecución del programa son el atraso en las fechas en que reciben la papelería de liquidación y que no cuentan con cocina y utensilios para la preparación de los alimentos.
6. Un porcentaje del 74% de las escuelas encuestadas y verificadas realizaban la elaboración de los alimentos en condiciones higiénicas aceptables a pesar que sólo el 53% de estas cuenta con condiciones físicas y utensilios de cocina aceptables.
7. El principal aporte del Programa de Alimentación Escolar para el mejoramiento del nivel académico de la población escolar se debe a que este ha permitido un mayor grado de asistencia de los estudiantes a sus centros de estudio, pues el 81% de profesores manifiesta el índice en el aumento de la población escolar asistente y la disminución en el índice de deserción escolar.
8. Un porcentaje significativo (75%) de escuelas integradas al programa brinda alimentación a los estudiantes los cinco días a la semana dando un tipo de alimentos livianos como refacción, pero debido al poco presupuesto establecido como cuota de asignación por alumno solamente un 14% da una alimentación formal pero en una menor frecuencia a la semana.

## RECOMENDACIONES

1. Es sumamente importante que el gobierno de la república implemente un programa para ayudar a algunas escuelas, ya sea en la construcción o mejoramiento de las cocinas y con el suministro de utensilios que les permita la preparación de alimentos.
2. Se debe implementar la metodología de formación de equipos de trabajo con el personal del programa, con el fin que ellos mismos puedan detectar los problemas de su área de trabajo y sugerir mejoras para un adecuado funcionamiento del programa.
3. El Programa de Alimentación puede trabajar juntamente con otras organizaciones gubernamentales en la evaluación y retroalimentación del programa para el mejor funcionamiento del mismo, así por ejemplo el Ministerio de Salud o el Ministerio de Educación puede realizar un censo de peso y talla de los niños asistentes a la escuela mostrando con ello el avance obtenido con el programa.
4. Coordinar con otras instituciones del gobierno o empresas privadas en la elaboración y ejecución de un plan de capacitación a las juntas escolares, que contemple temas relacionados a buenas prácticas de higiene alimenticia, elaboración y preparación de alimentos con un alto contenido energético y nutritivo.

5. Juntamente con el Ministerio de Salud y otras instituciones del gobierno, determinar cuáles son las áreas del país más vulnerables o críticas donde se da una mayor falta de acceso de alimentos nutritivos para los niños de edad escolar y poder asignarles a estos una cuota mayor por alumno.
6. La administración del Programa de Alimentación Escolar debe establecer un equipo de seguimiento y evaluación que cubra la totalidad de los departamentos del país con el objetivo de obtener información del funcionamiento y resultados del programa.
7. Es de suma importancia que el departamento de informática del Programa de Alimentación Escolar trabaje en forma coordinada con el departamento de informática del Ministerio de Educación con el fin de que se pueda mantener actualizada la base de datos en cuanto a población estudiantil actual de cada escuela, cambios en la población escolar y días hábiles de clases programadas para cada mes.
8. Con el fin de evitar acumulación de trabajo para los miembros de las juntas escolares, es sumamente importante que se establezcan fechas específicas de entrega y recepción de la papelería de liquidación del programa, logrando con ello también la solución inmediata de los problemas presentados en cada período.
9. Establecer evaluaciones de desempeño periódicas tanto al personal administrativo como operativo del programa, con el objeto de detectar necesidades de capacitación.

10. Buscar un cambio de actitud en las comunidades hacia la mejora continua, para lo cual puede tomarse como base la metodología KAISEN adaptada a las condiciones locales, generando una dinámica a través de las juntas escolares y coeducas.





## REFERENCIAS

1. Documentación e información relacionada con el Programa de Alimentación Escolar. Guatemala. 2004.
2. Documentación e información relacionada con el Programa de Alimentación Escolar. Guatemala. 2004.
3. Ramazzini De Orozco, Nidia Giorgis. Automatización de Oficinas 4. (1ª. edición; Guatemala: Centro de estudios para la Formación Profesional, 2004) pp. 8-17, 24-26.
4. Manual de Organización. Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Programa de Alimentación Escolar. Coordinación Administrativa y Financiera. Guatemala. Julio 2004.
5. Guía de alimentación escolar. Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Guatemala. Agosto 2003.
6. Imai, Masaaki. *KAIZEN*, la clave de la ventaja competitiva Japonesa. México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1994.





## BIBLIOGRAFÍA

1. **Acuerdo Gubernativo número 55-2002, Creación del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.** Guatemala. 2002.
2. **Acuerdo Gubernativo número 90-2003, Creación del Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional.** Guatemala. 2003.
3. **Cartilla Informativa para Juntas Escolares, Coeducas.** Programa de Alimentación Escolar. Guatemala. 2004.
4. Coordinación Administrativa y Financiera del Programa de Alimentación Escolar. **Manual de Organización.** Guatemala. 2004.
5. Ramazzini De Orozco, Nidia Giorgis. **Automatización de Oficinas 4.** Guatemala: Centro de Estudios para la Formación Profesional. Primera Edición. 2004.
6. Spiegel, Murray R. **Estadística.** México. 2a. Edición. Mc Graw Hill. 1991.
7. Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. **Guía de Alimentación Escolar.** Guatemala.1993.



## ANEXOS


**Figura 31. Ficha para entrevista en escuelas no integradas al Programa de Alimentación Escolar**  
Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación.

	<b>Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación</b> <b>Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional</b>																		
Nombre de la Escuela: _____		Fecha: _____																	
Dirección: _____		Jornada: _____																	
Persona entrevistada: _____		No. De alumnos: _____																	
Profesión u oficio: _____		Teléfono: _____																	
▶ Cuantos hijos tiene en la escuela: _____																			
▶ Le interesaría que sus hijos recibieran alimentos en la escuela:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
¿Por que? _____																			
▶ Procedencia de la población estudiantil _____																			
▶ Tiene conocimiento del Programa de Alimentación Escolar:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
▶ Sabe que es una junta escolar y los beneficios que proporciona:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
▶ Le interesaría que la escuela ingresara al Programa de Alimentación Escolar		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
¿Por que? _____																			
▶ Estaría dispuesto a participar en una junta escolar:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
¿Cómo? _____																			
¿Por que? _____																			
▶ Hay junta escolar dentro de la escuela:		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
¿Por que? _____																			
▶ La Junta esta dentro del Programa de alimentación escolar		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
¿Por que? _____																			
▶ Existe alguna otra organización dentro de la escuela		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																	
Si la respuesta es SI la organización es de		Maestros <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/>																	
Nombre de la organización y beneficios que han tenido _____																			
▶ Observaciones _____																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">RECURSOS QUE TIENE LA ESCUELA</th> </tr> <tr> <td>Cocina</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Equipo de cocina</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estufa</td> <td></td> </tr> </table>	RECURSOS QUE TIENE LA ESCUELA		Cocina		Equipo de cocina		Estufa		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PREVIO A ESTABLECER LA JE LA ESCUELA NECESITA:</th> </tr> <tr> <td>Capacitación de la formación de la Junta Escolar</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Capacitación del funcionamiento y los beneficios de una Junta Escolar</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacitación alimenticia del PAE</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacitación Administrativa del PAE</td> <td></td> </tr> </table>	PREVIO A ESTABLECER LA JE LA ESCUELA NECESITA:		Capacitación de la formación de la Junta Escolar		Capacitación del funcionamiento y los beneficios de una Junta Escolar		Capacitación alimenticia del PAE		Capacitación Administrativa del PAE	
RECURSOS QUE TIENE LA ESCUELA																			
Cocina																			
Equipo de cocina																			
Estufa																			
PREVIO A ESTABLECER LA JE LA ESCUELA NECESITA:																			
Capacitación de la formación de la Junta Escolar																			
Capacitación del funcionamiento y los beneficios de una Junta Escolar																			
Capacitación alimenticia del PAE																			
Capacitación Administrativa del PAE																			
_____ Supervisor Programa de Alimentación Escolar	_____ Firma del Director del Plantel y Sello del Establecimiento																		



**Figura 32. Ficha de primera supervisión a escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar**  
Ministerio de Agricultura.

PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR  
FICHA DE SUPERVISIÓN



Nombre de la Escuela: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre del Director (ra): \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Jornada: Matutina  Vespertina  Población Estudiantil: \_\_\_\_\_

Monto Financiero Asignado: Q. \_\_\_\_\_ Última fecha de depósito: \_\_\_\_\_

Controles y/o registros contables que utilizan: Libros:  Facturas:

Recibos:  Planillas de alumnos:  Otros: \_\_\_\_\_

---

Han sido visitados por algún funcionario para verificar el desarrollo del Programa:

Si  No  Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_

Institución: \_\_\_\_\_

Alimentación que proporcionan:

Desayuno: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

 Refacción: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

 Almuerzo: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

Hora: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

El menú de ayer fué? \_\_\_\_\_

El menú de hoy es? \_\_\_\_\_

El menú es variado: Si  No  Por qué? \_\_\_\_\_

Son nutritivos los alimentos: Si  No  Por qué? \_\_\_\_\_

Cuentan con Guía de Alimentación Escolar? Si  No  Por qué? \_\_\_\_\_

La compra de alimentos es local: Si  No

Cómo realizan las compras? \_\_\_\_\_

Quién prepara los alimentos? \_\_\_\_\_

Qué beneficios se han obtenido con el Programa de Alimentación Escolar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





Condiciones físicas de la cocina:  Aceptable  Poco Acept.  Deficiente

Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios:

Aceptable:  Poco Acept.  Deficiente:

Problemas encontrados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recomendaciones al Programa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_  
Supervisor Programa de Alimentación Escolar

(F) \_\_\_\_\_  
Director del Plantel


Sello Establecimiento



**Figura 33. Ficha de segunda supervisión a escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar**  
Ministerio de Agricultura.



**Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación**  
**Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional**



Nombre de la Escuela: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Director (a): \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Jornada: Matutina  Vespertina  Población Estudiantil anterior: \_\_\_\_\_  
 No., de visitas por parte del MAGA: \_\_\_\_\_ Población Estudiantil actual: \_\_\_\_\_  
 Monto financiero asignado: \_\_\_\_\_ Última fecha de depósito: \_\_\_\_\_

Que tipo de papelería del Programa de Alimentación Escolar ha recibido por medio del Supervisor del Ministerio de Educación: \_\_\_\_\_  
 Nombre del supervisor: \_\_\_\_\_  
 Tiene algún problema con el control y registros contables: \_\_\_\_\_

Alimentación que proporcionan:

Desayuno: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

 Refacción: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

 Almuerzo: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

Hora: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

¿El menú de ayer fue? \_\_\_\_\_  
 ¿El menú de hoy es? \_\_\_\_\_

Condiciones físicas de la cocina:  
 Aceptable  Poco aceptable  Deficiente

Condiciones higiénicas de la cocina y utensilios:  
 Aceptable  Poco aceptable  Deficiente

¿Ha tenido colaboración con los padres de familia? \_\_\_\_\_

Problemas encontrados \_\_\_\_\_

Sugerencias al Programa \_\_\_\_\_


Observaciones \_\_\_\_\_

Supervisor Programa de Alimentación Escolar \_\_\_\_\_


Firma del Director del Plantel y Sello del Establecimiento \_\_\_\_\_



**Figura 34. Ficha de tercera supervisión a escuelas integradas al Programa de Alimentación Escolar**  
 Ministerio de Agricultura.



**Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación**  
**Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional**



Nombre de la Escuela: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Director (a): \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Jornada: Matutina  Vespertina  Población Estudiantil anterior: \_\_\_\_\_  
 No., de visitas por parte del MAGA: \_\_\_\_\_ Población Estudiantil actual: \_\_\_\_\_  
 Monto financiero asignado: \_\_\_\_\_ Última fecha de depósito: \_\_\_\_\_

Alimentación que proporcionan:

Desayuno: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

 Refacción: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

 Almuerzo: 

L	M	M	J	V
---	---	---	---	---

Hora: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

¿El menú de ayer fue? \_\_\_\_\_  
 ¿El menú de hoy es? \_\_\_\_\_

Tiene papelería del Programa de Alimentación Escolar para liquidar en la departamental \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 En la departamental a liquidado papelería del Programa de Alimentación Escolar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 En que fecha será electa la nueva Junta Escolar \_\_\_\_\_  
 Cual será el último día que los niños asistirán a la escuela \_\_\_\_\_  
 Problemas encontrados \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Sugerencias al Programa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Supervisor: Programa de Alimentación Escolar

\_\_\_\_\_  
 Firma del Director del Plantel y  
 Sello del Establecimiento



**Figura 35. Ficha de encuesta para niños que reciben alimentación escolar**  
Ministerio de Agricultura.

PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR GOBIERNO DE GUATEMALA

VICEMINISTERIO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

MAG

## ¡Tu Opinión nos Importa!




¿Qué comiste ayer en la Escuela?

---

¿Qué comiste hoy en la Escuela?

---

La comida de hoy te dejó:

		
Muy Contento	Contento	Descontento

Comentarios y / o sugerencias:

---

---

---

Establecimiento: \_\_\_\_\_

!!! Muchas gracias por tu colaboración!!!





**Figura 36. Hoja de control de supervisiones realizadas a establecimientos educativos**  
 Ministerio de Agricultura.



MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN  
 VICEMINISTERIO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

CONTROL DE SUPERVISIONES REALIZADAS



FECHA	NOMBRE DE LA ESCUELA	OBSERVACIONES	FIRMA Y SELLO