

AAT0744



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE  
SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ARTICULACION  
INTERINSTITUCIONAL DEL PRORAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR

**Autora: Yrainy Brieva**

**Tutor: Ramón Jáuregui**

**Mérida, Abril de 2013**

## DEDICATORIA

Este Apunte-escrito no tendría sentido si no manifiesto mi gratitud a:

***DIOS TODOPODEROSO*** de quien tanto dependemos y hace posible el entendimiento entre los hombres.

A mis Hermanas Niven y Denis; por sus consejos, su apoyo, cariño, comprensión.

A mis hijas, *Adaya y Ariadna* frutos máspreciado de mí ser, con gran cariño que es motivo de superación rompiendo las dificultades.

A ti mi amor *Roy* por tu apoyo y confianza. Seguiremos adelante para lograr nuestros planes.

A mi familia que tanto confía en mí. Ojala no los desfraude y sirva como ejemplo de seguir adelante.

Y, a todos mis amigos, compañeros de trabajo y circunstancias que permiten el avance de este mundo.

Gracias.....

Yrainy Del Carmen Brieva Deleufent



## AGRADECIMIENTO

Hoy cuando he alcanzado unas de mis metas, se desborda de mí ser fuente de felicidad porque veo uno de mis sueños hecho realidad, razón por la cual hoy por hoy agradezco mi triunfo a quienes lo hicieron posible: Dios todopoderoso, por permitirme la vida, que es como la semilla rica de promesas, que lleva dentro de sí un mundo entero y a la vez encierra el secreto de la vida, llena de personas sencillas, bondadosas que siempre en todo momento, están allí apoyándome y acompañándome; Así como mi santa Madre, Padre, Nuris Abuela, e Inés, por su dedicación y bendición en mi vida, Gracias Dios me los tenga en su gloria.

A mi tutor, orientador y buen amigo el Profesor Cristóbal Flores que, con su estímulo y sabiduría han aupado esta idea. y mi agradecimiento infinito por compartir este reto de innumerables obstáculos y superar dificultades; significa para mí la felicidad de lograrlo con Amigos, Que su sabiduría sea plena.

A mi Profesor Ramón Jáuregui, que siempre tuvo una Palabra de apoyo confiando en la capacidad de hacer mejor las cosas, ejemplo de Profesionalismo y constancia. Gracias por darme la oportunidad de desarrollar una de mis tantas ideas, recuerdo que en mi primera revisión me escribió; **"LA IDEA ES BUENA"**.

A la Universidad Católica Andrés Bello por brindar sus instalaciones para la realización del presente estudio.

*Gracias. Dios les bendiga.*

Yrainy Del Carmen Brieve Deleufent

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	li
Índice General.....	v
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Gráficos.....	vii
Resumen.....	viii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Objetivos de la Investigación.....	23
1.3 Justificación de la Investigación.....	24
1.4 Alcances de la Investigación.....	27
1.5 Limitaciones de la Investigación.....	27
<b>II: MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>28</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	28
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	28
2.1.2. Informes Técnicos.....	33
2.1.3. Planes Estratégicos.....	36
2.1.4. Investigaciones Previas.....	38
2.2 Marco Organizacional.....	43
2.2.1. Programa Alimentario Escolar (PAE).....	43
2.2.2. Misión del PAE:.....	44
2.2.3. Visión del PAE.....	44
2.2.4. Objetivos del PAE.....	45
2.2.5. Población Objetivo:.....	46
2.2.6. Políticas del Programa de Alimentario Escolar.....	46
2.2.7. Estructura Organizacional y Funcional.....	52
2.3 Bases Teóricas.....	64
2.2. Bases Teóricas.....	64
2.3.1. El concepto de estrategia.....	64
2.3.2 Estrategias Gerenciales.....	65
2.3.3. Etapas del proceso de Gerencia Estratégica.....	66
2.3.4. Tipos de Estrategias Gerenciales.....	72
Estrategia Gerencial 1: Matriz de Gestión de Expectativa.....	73
Estrategia Gerencial 2: Elaboración de Mapas Estratégicos.....	73
Estrategia Gerencial 3: Cuadro de Mando Integral.....	74
Estrategia Gerencial 5: Matriz DOFA.....	75
<b>V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>163</b>
5.1. Conclusiones.....	163
5.2. Recomendaciones.....	173
Material de Referencia.....	177
Anexos.....	183



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOPOST**  
**GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD SEDE MÉRIDA**  
**SEMINARIO**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA ARTICULACION**  
**INTERINSTITUCIONAL DEL PRORAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR**

Autor: Lcda. Yraini Brieva

Tutor: Ramón Jáuregui.

Año: Abril 2013

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en el Municipio Campo Elías, Estado Mérida, en respuesta a la problemática detectada en el diagnóstico situacional que evidencia las dificultades y limitaciones técnicas y metodológicas que se presentan en el contexto de la gerencia y de la nutrición enmarcada en los planes, programas y proyectos de las políticas de seguridad y soberanía alimentaria en el país. En el marco referencial conceptual se presentan investigaciones relacionadas con la administración de programas sociales de alimentación escolar, estrategias gerenciales y articulación interinstitucional entre otras bases teóricas que sustentan la propuesta, ubicada en la modalidad de Proyecto Factible apoyada en una investigación descriptiva y de campo. La población objeto de estudio la conformaron 22 sujetos: 2 Coordinadores (Zonal y Municipal) y 20 docentes coordinadores de enlace (servicios operativos municipales) del PAE: seis (6) de Educación Inicial, ocho (8) de primaria y seis (6) de secundaria adscritas al programa. Los resultados obtenidos se presentaron y analizaron de manera cuantitativa en términos de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuestas de cada uno de los ítems formulados. Entre las conclusiones obtenidas destaca el hecho de que no se aplican de manera adecuada y eficiente estrategias gerenciales que faciliten la articulación interinstitucional entre las Coordinaciones Zonal y Municipal las instituciones y organismos gubernamentales vinculados directa e indirectamente en la Gestión de Educación Nutricional del PAE, asociada a la inexistencia de una cultura organizacional en este ámbito que responda a las sus inquietudes, necesidades, intereses, características fisiológicas, psicológicas, metabólicas y requerimientos nutricionales de las y los estudiantes beneficiados del programa. En función de las conclusiones formuladas se hicieron algunas recomendaciones dirigidas a superar las debilidades y limitaciones que dificultan el logro de objetivos, propósitos y metas en esta dirección.

**Descriptor:** Estrategias Gerenciales, Gestión de Educación Nutricional. Programa de Alimentación Escolar, Articulación interinstitucional.



## Introducción

Actualmente la nutrición ha adquirido gran relevancia en el ámbito de diferentes áreas de conocimiento que le dan un carácter integral e interdisciplinario por cuanto su estudio se extiende a múltiples líneas de investigación. A partir de los objetivos que orientan este trabajo, direccionados en proponer un conjunto de estrategias gerenciales que faciliten la articulación cooperativa interinstitucional en la Gestión Municipal de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE), se abordan diferentes líneas de investigación involucradas en este proceso.

Por ejemplo, la nutrición dentro de la Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud ha alcanzado una mayor proyección social y cultural enfocada a emprender los cambios que plantean el abordaje de una cultura alimentaria que responda a las inquietudes, necesidades e intereses de la población venezolana y que al mismo tiempo contribuya a optimizar su calidad de vida.

Desde la óptica de la educación nutricional y seguridad alimentaria, la nutrición como línea de investigación se enmarca en las políticas sociales de seguridad alimentaria y el ambiente en todas sus dimensiones sociales, económicas, legales y políticas, son dos de los temas que han cobrado gran importancia en los últimos años como ejes integradores de las diferentes áreas de aprendizaje o de estudio que conforman el currículo de todos los niveles, modalidades y subsistemas del Sistema Educativo Bolivariano.

Asimismo, las experiencias agroecológicas es un espacio social que ajustado a los intereses y necesidades de aprendizaje real de los estudiantes y la comunidad, garantizan el logro de los objetivos planteados en la filosofía de la educación bolivariana y por ende asegurar una educación digna y de calidad en el país. Por ello, se convierten en una alternativa, que puede hacer de la educación un escenario idóneo para enfrentar la crisis social y

alimentaria que viene desarrollándose en el mundo. Este proceso concebido como una línea estratégica de la política de gestión educativa y nutricional en Venezuela, sienta sus bases en los programas sociales de alimentación y seguridad alimentaria ejecutados en diferentes modalidades de servicios a la población según las necesidades de su grupo etario al cual pertenecen.

Dentro de la estructura organizacional y funcional de estos programas, existen diferentes instituciones, organismos gubernamentales y autónomos entre otras formas de gestión y participación que conforman el Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN) en el país, se enmarcan bajo los lineamientos de las políticas de educación nutricional establecidas en el Plan de Desarrollo de la Nación "Simón Bolívar" 2007 – 2013), el cual incluye desarrollar el Plan Nacional de Nutrición (2007) para lograr la soberanía nacional alimentaria, fortalecer los conocimientos técnicos de nutrición en las comunidades, garantizar la accesibilidad a los alimentos y fomentar las estrategias de capacitación para el trabajo.

El Plan Nacional de Nutrición incorpora el componente: capacitación en educación nutricional y alimentaria en los programas de estudio del sistema de Educación Formal, a través de la Guía de Apoyo para la Formación de Hábitos Alimentarios Saludables. (2007). Entre los lineamientos de políticas y programas, la estrategia focaliza en la elaboración, distribución de alimentos y promoción de adecuados hábitos de manipulación y consumo a través de: Comedores Escolares para la población de los escolares entre 7 y 14 años. Comedores Populares para la población trabajadora con escasos recursos económicos

Estos programas planificados, ejecutados y evaluados con responsabilidad social, están involucrados en el diseño y ejecución de la política alimentaria nutricional, de atención integral, dirigida a satisfacer las necesidades y exigencias de la población venezolana en materia nutricional y alimentaria. Son ejecutados en primer término a través del Instituto Nacional



de Nutrición, organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación

El Plan Estratégico del Instituto Nacional de Nutrición (2007-2013), comprende los siguientes programas: Programa Alimentario Escolar (PAE), Programa Fogones y Cocinas Comunitarias, Vaso de Leche Escolar, Comedores Populares, Programa Solidario de Alimentos, y Atención Nutricional en caso de Desastres, Programa de Alimentación de Centros Penitenciarios, Programa de Atención al Adulto Mayor, entre otros,

Estos programas son articulados con los Institutos Autónomos de Alimentación y Nutrición de los Estado y otros organismos ministeriales vinculados, como en este caso, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, ente rector responsable del PAE en los diferentes niveles de ejecución que conforman su estructura funcional y organizacional a nivel, central (Dirección Nacional), Regional (Coordinaciones Zonales), Municipal-Parroquial (Coordinación Municipal) y de servicios operativos locales (directores y docentes coordinadores).

Sobre la bases de las ideas expuestas anteriormente, la presente investigación presenta una propuesta dirigida a orientar desde una visión gerencial el Programa de Alimentación, en respuesta la problemática que viene presentando el mismo en cuanto a la permanencia esperada en todos los niveles, subsistemas y modalidades del Sistema Educativo Bolivariano, en términos de calidad de servicio, cobertura, cumplimiento de las normas técnicas, fundamentos legales que lo regulan en los procedimientos administrativos, políticas presupuestaria y de gestión financiera, entre otros indicadores de gestión de educación nutricional.

Todo con el fin de dar respuesta y aportar soluciones efectivas a la problemática asociada a la débil integración y articulación cooperativa entre todos los actores y escenarios involucrados directa e indirectamente en su estructura funcional organizativa y administrativa, según los niveles de ejecución, en este caso a nivel regional, done las unidades ejecutas son la

Coordinación Zonal, adscrita a la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida, y a nivel municipal, por la Coordinación del Distrito Escolar integrado N° 2, que abarca tres municipios. Campo Elías, Sucre y Arzobispo Chacón.

Dentro de estos niveles de la estructura funcional, el estudio delimita esta problemática vinculada a la gestión municipal del PAE en el municipio Campo Elías, donde la unidad ejecutiva, administrativa y asesora, corresponde a la Coordinación Municipal que comprende tres parroquias: Montalbán, Fernández Peña y Matriz.

Los alcances que se derivan de esta delimitación geográfica, se ubica conforman el casco urbano de la ciudad de ejido, donde funcionan 14 instituciones educativas que son beneficiadas del programa (8 de primaria y 6 de secundaria): no se incluyen las instituciones privadas, por cuanto el programa es exclusivo a las escuelas públicas nacionales, estatales y municipales.

El hecho es que este escenario geográfico existen diferentes instituciones y organismos autónomos, gubernamentales, ministeriales, que la constitución y las leyes, como la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006) entre otras que le dan competencias y facultades a los municipios en materia de políticas, planes, proyectos y programas de gestión educativa nutricional.

De manera que existe una normativa técnica legal y administrativa, que en el marco de las políticas estratégicas le asignan la importancia de la nutrición y la educación como dos pilares básicos de estructura conceptual, instruccional y programática que se derivan los postulados, intencionalidades, líneas estratégicas integradoras, ejes integradores, componentes y contenidos formativos y sugeridos para cada eje integrador,

Una de los lineamientos más recientes socializados en el marco de los Colectivos de Formación e Investigación, como herramienta de socialización de los cambios hechos en la reforma iniciada en el año 2011 por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, mediante la articulación de



las áreas de aprendizaje en los proyectos educativos de aula y escolares comunitarios de todos los niveles y modalidades.

Entre las líneas estratégicas orientadoras del currículo se incluye el Eje Integrador Ambiente y Salud, el cual no solo implica contenidos informativos y aspectos curriculares de las diferentes áreas de conocimiento que se encuentran articuladas transversalmente en las diferentes áreas de aprendizaje del Currículo Nacional Bolivariano (MPPE: 2007), sino también, la ejecución de las políticas planes, programas y proyectos que se manejan en las diferentes coordinaciones o unidades administrativas de todos los organismos involucrados directa o indirectamente en el PAE, como uno de los programas sociales del estado para garantizar la salud nutricional de la población escolar, como acción inmediata y prioritaria en las políticas de seguridad alimentaria en el país.

Sin embargo, la hipótesis o supuesto implícito que se plantea en esta investigación, en que este propósito se problematiza, básicamente por las debilidades operativas para cumplir con las directrices estratégicas del PAE, mediante la articulación interinstitucional, proceso que no ha entrado con la fuerza necesaria para lograr consolidar una alianza estratégica entre las instituciones responsables de ejecutar las políticas de seguridad alimentaria y derechos sociales educativos vinculados.

Evidentemente el logro de esta articulación demandan la inclusión de acciones gerenciales para garantizar una eficiente organización y funcionamiento cónsonas con las características de la gestión municipal de educación nutricional que cumple el PAE en correspondencia con los lineamientos del Sistema de Vigilancia Alimentaria y Nutricional (SISVAN) en términos de indicadores de gestión como vulnerabilidad biológica y socioeconómica de la población escolar en todos los niveles y modalidades, por ser uno de los grupos más vulnerables de la sociedad que necesitan esa protección nutricional.

Según esta visión de la investigadora, el proyecto interpreta dentro del contexto de la presente coyuntura histórica y vista desde el ámbito político, social, territorial, económico e internacional, la intencionalidad de contribuir a integrar elementos que en las instituciones públicas hoy se encuentran dispersos en diferentes organismos, duplicando esfuerzos y recursos que generan incoherencia en las políticas dirigidas hacia objetivos similares, en el cual cada una de las fracciones desarrolla espacios de poder muchas veces impenetrables que dificultan las alianzas estratégicas y el establecimiento de una cultura de trabajo en equipo; esto desde el punto de vista general

Bajo esta perspectiva, las estrategias de gestión municipal de educación nutricional se conciben como una herramienta operativa, cuya aplicación esta dentro de los parámetros y procedimientos requeridos para el mejoramiento de la calidad del servicio. Teniendo como finalidad la satisfacción plena de toda la comunidad estudiantil de las escuelas y liceos del Municipio Campo Elías del Estado Mérida, con el propósito es aportar soluciones efectivas a la problemática derivada de la inexistencia de una planificación participativa y cooperativa de todos los organismos, instituciones y actores involucrados directa e indirectamente en la ejecución de planes, proyectos y políticas de seguridad alimentaria y educativa en Venezuela, con competencias municipales para ejecutarlas.

Se desprende de lo expuesto, la imperiosa necesidad de concretar un esfuerzo de profesionalización dirigido a formar un gerente de programas y de proyectos sociales, hábil para desarrollar su labor tanto en el sector público como en el privado, preparado para conducir la programación y ejecución de intervenciones sociales ajustadas a nuestra realidad social e institucional y que, además, contribuya a la consolidación de una democracia que se caracterice por valores elevados, tales como libertad, justicia, equidad, responsabilidad y solidaridad.

Es preciso, por lo tanto, proporcionar las herramientas conceptuales y metodológicas aptas para el análisis del entorno, la formulación, la gestión y



la evaluación de programas sociales, la determinación de la factibilidad política, institucional y financiera de los mismos, además de los otros instrumentos necesarios para mejorar el rendimiento de la inversión y el aumento de las capacidades para el desarrollo de modelos organizacionales efectivos. Una manera de contribuir a la profesionalización del gerente de programas sociales y a la sólida formación académica de los responsables de la intervención social, en el marco de las capacidades específicas que el ámbito social demanda.

Para ello, a investigación se desarrolla en seis (6) capítulos, los cuales quedaron estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I se hace referencia al problema de Investigación destacándose los siguientes aspectos: El Planteamiento del Problema; Objetivos de la Investigación (generales y específicos) Justificación, de la Investigación, Alcances y Limitaciones

En Capítulo II, se refiere al Marco Teórico, constituido por los Antecedentes de la investigación, Bases Teóricas, Bases Legales y definición de Términos Básicos.

En el Capítulo III se presenta el Marco Metodológico, conformado por los procedimientos que se utilizarán en el diseño de la investigación, tales como: Diseño de la Investigación, Tipo de Investigación, Procedimientos, Población y Muestra, Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez, Confiabilidad, Variables e Indicadores y Técnicas de Análisis de Datos

En el Capítulo IV se presentarán y analizarán estadísticamente los resultados que se obtendrán en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los docentes coordinadores de enlace operativo del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida cuyos resultados sustentarán la propuesta. En el Capítulo V se presenta la Propuesta y finalmente en el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones, para concluir con las referencias bibliográficas y los anexos,



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En algunos países de América Latina han existido en ocasiones un número excesivo de programas de suplementación alimentaria o de suministro de productos farmacéuticos, originados por presiones políticas o por motivos simplemente demagógicos. De hecho siempre focalizados hacia las familias pobres. Pero cuando se introducen las medidas de ajuste en la década de los 80 y se teme un incremento de la pobreza, las agencias internacionales propugnan una focalización de la asistencia más estricta que en cada país se establecieron con criterios distintos. Se adoptaron principalmente cuatro criterios: riesgo nutricional; ingreso familiar; zonas deprimidas (geográfico), y elección de los beneficiarios de los servicios de salud local. Este último el más adecuado, siempre y cuando el personal de los servicios de salud dispongan del tiempo necesario y estén suficientemente motivados, ya que el recargo de trabajo puede ser importante, cuando no se cuenta con suficiente recurso humano calificado.

Estos criterios se han formulado en el marco de las convenciones internacionales que promueven diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, siempre bajo la sistematización de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de conferencias en diferentes países sedes donde se ejecutan en el marco de las Convenciones Mundiales como: Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de Salud (OPS). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), entre otras.

En el contexto de estas organizaciones se han definido los fundamentos teóricos, filosóficos y jurídicos legales en materia de programas sociales, con mayor énfasis en dos variables determinantes, para los efectos de este estudio: la educación y la nutrición. En ambas dimensiones se han establecidos, producto de estudios e investigaciones que promueven estas organizaciones, criterios, indicadores y parámetros, para medir la seguridad alimentaria de una nación.

De acuerdo con los criterios establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO: 2006), existen seis parámetros para medir la seguridad alimentaria de una nación. Estos son:

La disponibilidad de alimentos, la suficiencia del suministro alimentario en relación con los requerimientos de la población, la estabilidad del suministro de un año a otro, la autonomía con relación al aporte de los alimentos importados, la accesibilidad determinada por la capacidad de compra de los alimentos, y la equidad determinada por la capacidad de compra de los diferentes estamentos de la población. (p.34)

Venezuela, producto de las recomendaciones hechas en los informes que han presentado en las convenciones y conferencias realizadas a través del tiempo, se ha configurado un régimen constitucional adoptado por la mayoría de los países, dentro de las políticas socio educativas y de seguridad alimentaria para cumplir con los parámetros establecidos de la calidad de vida de un país en estas materias. Bajo los principios constitucionales se han promulgado leyes que según el nivel jerárquico, establecen indicadores de gestión nutricional en cada uno de ellos.

Por ejemplo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), le da facultades y competencias a las entidades federales, municipios y entes locales operativos de servicio y del poder público municipal, como los consejos comunales, en materia de seguridad alimentaria y educación, básicamente a través de organismos autónomos de dependencia nacional como el Instituto Nacional de Nutrición (INN) y a su Sistema de Vigilancia



Alimentaria y a nivel regional el Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del estado Mérida (IAANEM), involucrado indirectamente en esta propuesta. No obstante, el INN es el organismo rector responsable de ejecutar la a Política Alimentaria y Nutricional en el país enmarcada en el ámbito del Sistema Alimentario y articuladas intergubernamentalmente con el con el resto de las políticas sectoriales y se obtengan los resultados esperados a través de la implementación de los Programas de Protección Nutricional regulados y orientados por la Normativa Técnica Legal establecida que permita el funcionamiento eficiente de las planes, proyectos coordinaciones y programas, en este caso del PAE.

No obstante, un estudio elaborado por Carmona (2004), Presidente del Consejo Nacional de Alimentación (CNA), concluye que la seguridad alimentaria en Venezuela, a pesar de las recientes mejorías experimentadas en los índices de nutrición, se encuentra seriamente comprometida, pues de estos seis parámetros tres se encuentran disminuyendo, dos se encuentran mejorando y uno no reporta cambios, lo que implica que se está aún lejos de alcanzar las condiciones para gozar de seguridad alimentaria en los términos definidos por la FAO.

Asimismo, afirma que los nuevos programas compensatorios se encuentran en un proceso de redefinición que permita conocer con exactitud las modalidades actuales de intervención y los resultados obtenidos tratando de alcanzar una mayor cobertura focalizada hacia los sectores más vulnerables. Al referirse de manera más específica, el autor subraya lo siguiente:

Siguen estando presentes las amenazas a la efectividad de estos programas, recurrentemente diagnosticadas, como las trabas burocráticas y la carencia de fondos regulares para su ejecución. De hecho hacia finales del año 2000, el atraso en la asignación de recursos afectó, según las propias cifras que tienen los organismos rectores de la política social, a 4,4 millones de niños que logran asistencia del Estado a través de algunos de los programas sociales que lleva a cabo el Fondo Único Social. (p.46)

Por lo demás, si bien no se han hecho estudios que permitan concluir de manera determinante que los programas gubernamentales asociados a la alimentación están dando resultados, diversos analistas consideran que sí son un factor de incidencia en la disminución del déficit nutricional, lo que sería un espaldarazo a la pertinencia de continuar con su ejecución.

Entre estos estudios destaca el realizado por Sifontes, (2007) quien afirma que dada su naturaleza los programas de salud y en particular los de nutrición están dirigidos a la comunidad, sin embargo pocos son en realidad participativos, usualmente la comunidad es un simple receptor beneficiario pasivo con poco o ningún poder en la toma de decisiones, lo que significa una baja participación social; situación que le atribuye a las siguientes caudad que probablemente influyen:

(a) mala interpretación de los agentes externos a la comunidad o como resultado de las incompatibilidades entre los objetivos de programas centrales y las necesidades reales de las comunidades; (b) inadecuada formación de los recursos humanos y c) escaso apoyo y compromiso político.. Al planteamiento anterior podría agregarse el desconocimiento de los actores de sus propios deberes y derechos en materia de salud. (p.46)

En esta apreciación se pueden identificar algunos indicadores de gestión de programas sociales compensatorios nutricionales operacionalizados en diferentes dimensiones políticas, sociales, económicas y sanitarias. Para ilustrar el hecho, se puede mencionar que según la FAO (FAO: 2010), al referirse al problema nutricional lo plantea en términos de los bajos indicadores de gestión que reflejan debilidades en las políticas de seguridad alimentaria de los países latinoamericanos, incluyendo Venezuela, señalando en sus informes algunas de las causas que intervienen en la problemática planteada, tales como:

- Debilidades administrativas en el manejo de recaudos y procedimientos administrativos que permitan el desarrollo laboral eficiente del recurso humano responsable de la ejecución de los programas.



- Los gobernantes no han tomado aún conciencia de la necesidad de abordar el tema de la producción agrícola con absoluta prioridad y bajo los parámetros establecidos por la FAO, los cuales enfatizan lo esencial del desarrollo para combatir esas situaciones pues la gran mayoría de la gente que sufre hambre crónica o temporaria vive en áreas rurales.

De manera más específica, al referirse al sistema agroalimentario venezolano señala que se caracteriza por la baja capacidad productiva del agro, el aislamiento económico del sector agrícola, la escasa articulación de las políticas de fomento a la producción agrícola, el desacuerdo entre los actores del sistema, el limitado acceso al crédito y a la capacitación de los pequeños productores, el desarrollo inarticulado de la infraestructura rural, la situación de tenencia de la tierra y el escaso desarrollo tecnológico.

Considerando dentro de esta situación la necesidad de estudios en el país, González (2005) afirma lo siguiente:

En Venezuela, se hace urgente e importante, el monitoreo, evaluación externa y difusión de los resultados y acciones vinculados a los programas de alimentación y nutrición, en especial...la actualización de las guías de alimentación para todos los grupos vulnerables, el establecimiento de leyes de protección alimentario-nutricional, la realización de una encuesta nacional de nutrición, el aumento en la cobertura y mejoramiento de la calidad del Programa de Alimentación Escolar, la optimización de los sistemas de vigilancia alimentario-nutricional, el análisis del proceso de la transición alimentario, para la prevención del fenómeno del sobrepeso y obesidad, junto con un adecuado sistema de monitoreo de los micronutrientes indispensables en las poblaciones vulnerables. Es importante unificar esfuerzos para realizar un estudio alimentario-nutricional nacional al menos cada 10 años. (p. 23)

Asimismo, señala el documento que es complejo lograr que la investigación apoye a las decisiones políticas para priorizar y formular políticas que propicien los cambios deseados, pero sin duda que mejora la relevancia, precisión y efectividad de las políticas. Para accionar los resultados de estudios, es necesario fortalecer la formación profesional de



académicos y políticos para lograr su interacción, conseguir la voluntad de políticos y destinar más recursos financieros para la investigación aplicada, de manera que los resultados puedan ser generalizables.

De acuerdo a los análisis de los resultados de los estudios e informes citados anteriormente, los principales problemas que presenta Venezuela para alcanzar su seguridad alimentaria están relacionados con la infraestructura alimentaria del país, los procesos de producción, comercialización y distribución de alimentos.

Pronto los profesionales nutricionistas del INN se vieron obligados a llamar la atención del hecho públicamente y ajustar los programas a las verdaderas dimensiones técnicas, lo que redundó en el mejoramiento de la accesibilidad y la equidad gracias a una acción estatal acorde con la responsabilidad de proveer de atención en materia de alimentación, a los sectores más vulnerables.

La problemática planteada no es ajena al funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Coordinación de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida, donde su Coordinador es la máxima autoridad regional y tiene bajo su responsabilidad la planificación, ejecución física presupuestaria, coordinación y supervisión del programa de acuerdo a los lineamientos, normas y procedimientos establecidos por el Nivel Central.

En esta normativa se establece que la diversidad y el volumen de operaciones que genera el PAE en los estados, requiere de la organización de un equipo de trabajo que le permita cumplir con las metas programadas a través de la prestación de un servicio oportuno, con alimentos de calidad y una gestión que responda a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión. Para tal efecto, se establece que dentro de la estructura organizacional y funcional del programa las Coordinaciones Zonales y Municipales deberán contar con una Unidad Técnica Administrativa para su cabal desempeño

No obstante, según postura crítica de la investigadora, en la Coordinación Zonal del PAE de la Zona Educativa N° 14 del estado Mérida, no funciona eficientemente esta unidad administrativa, como consecuencia, se presentan dificultades y limitaciones técnicas, legales y administrativas que no permiten definir estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional del PAE en el ámbito político territorial del municipio, dirigida a optimizar su organización y funcionamiento en los niveles de ejecución que lo conforman mediante una participación activa y protagónica de las instituciones y organismos gubernamentales involucrados en el Sistema Integral de Educación Nutricional

Un ejemplo de ello, se evidencia cuando en la Zona Educativa no se observa u trabajo conjunto y articulado intra institucionalmente entre las Coordinaciones de de Sistemas y Estadística y del PAE para determinar con exactitud cuáles son las instituciones educativas adscritas al programa en el estado y aquellas que esperan incorporar mediante la contabilización de la matrícula real, tomando en cuenta que su objetivo es asumir la mayor cantidad de escuelas y liceos que no han tenido acceso al mismo. No hay datos exactos del número de instituciones que se benefician y cuáles no se han incorporado al PAE, por la inexistencia o insuficiencia de un sistema de sin ceración de matrícula con el fin de elevar su cobertura utilizando indicadores de gestión para ello.

De acuerdo a lo observado en la fase diagnóstica del estudio y a conversaciones de carácter informal realizadas a algunos de los actores directos involucrados (beneficiarios preescolares y escolares) e indirectos: (Fondo Único Social, Ministerio de Educación, Gobernación del Estado Mérida (IAANEM). Asociaciones Civiles (Consejos Comunales, padres y representantes), se registraron algunas situaciones que evidencian el problema planteado tales como:

Inexistencia en la Coordinación Zonal de planes y/o programas de atención integral al educando que incluyan estrategias de Gestión Educativa



Nutricional, no solo para orientar su organización, administración y funcionamiento, sino también abordar cambios en la cultura alimentaria que estén en consonancia con las inquietudes y necesidades nutricionales de la población escolar beneficiada para garantizar su adecuada alimentación. En la mayoría de los casos, el funcionario no tiene el perfil académico y profesional que exige la normativa legal, donde corresponde al campo laboral de la Nutrición, Administración y Economía, para planificar, ejecutar y evaluar las funciones específicas en cada unidad y coordinación.

En los niveles de ejecución zonal y municipal los funcionarios que cumplen funciones en las unidades Administrativas y Asesoría Técnica son ejercidos por profesionales de la docencia, lo cual se refleja en el incumplimiento laboral, bajos niveles de desempeño y carencia de descripciones de cargo, entre otras debilidades. Con baja frecuencia evalúan integralmente estos procesos, como consecuencia, no se logran de manera efectiva los objetivos, metas, propósitos, alcances y finalidades del PAE. ocasionando una insatisfacción, desmotivación en el personal,

Como consecuencia, no se logra una estructura adecuada y funcional que permita que se desarrollen de manera eficaz y eficiente las actividades correspondientes a los unidades (Administración Asesora) y coordinaciones (Operaciones y Supervisión; Sistemas y Estadística) que conforman los distintos niveles de ejecución definidos en la estructura organizacional (Central, regional, municipal, y/o Parroquial, Nivel de Operacional Local: o enlace en el plantel), situación que limita su extensión a la promoción de la participación y el ejercicio de la contraloría social de las organizaciones comunitarias del poder popular y las organizaciones del estudiantado.

De igual manera es notable la inexistencia de un plan de articulación interinstitucional en la gestión de educación nutricional del PAE, que incluya estrategias gerenciales que faciliten este proceso entre los organismos e instituciones gubernamentales señalados y la Coordinación Municipal y Coordinación Docente, la primera le corresponde al Coordinador Municipal el

cumplimiento de funciones en el nivel de ejecución municipal, y la segunda en el nivel local u operativo de enlace de servicios a los Docentes Coordinadores en las instituciones educativas.

Se pudo inferir que este personal no se encuentra suficientemente capacitado para implementar eficientemente estrategias gerenciales enmarcadas dentro de un Modelo de Gestión Municipal de Educación Nutricional basado en los fundamentos teóricos organizacionales y administrativos que orientan el proceso de articulación interinstitucional del PAE, como elemento dinamizador de la política de seguridad alimentaria en el país.

Aun cuando la normativa vigente en el país contiene la información teórica, práctica, metodológica, administrativa y legal emanada del INN que orienta en forma clara y precisa la organización y funcionamiento del PAE, surgen dudas e incertidumbres para aplicar correctamente los procedimientos administrativos que regulan este proceso en los ámbitos socioeducativos, económicos y administrativos.

Sobre este aspecto, está claramente referido en la normativa legal que fundamenta el PAE, que en el marco de la transformación institucional para garantizar la calidad, transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión de los órganos de la Administración Pública, en la implementación conjunta y articulada del Programa de Alimentación Escolar con el propósito de darle cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Es así, que los problemas de organización administrativa, no sólo se reflejan exclusivamente al empleo de instructivos (normas, políticas), organigramas, nóminas, compra, venta; además deben asumir una cultura organizacional compartida, como estrategia general para que el PAE debería estar apuntalado sobre la llamada seguridad alimentaria a través de la elaboración de un plan mediante el cual Mercal, la Corporación Venezolana Agrícola y Comercio se conviertan en los principales proveedores para el programa.



Desde una perspectiva socio cultural de gestión educativa nutricional, Romero (2010), advierte que en el estado Mérida el PAE no se ha alcanzado una mayor proyección social y cultural enfocada a emprender los cambios que plantean el abordaje de una cultura alimentaria que responda a las inquietudes, necesidades e intereses de las y los estudiantes, entre otros factores que reflejan de alguna manera una baja concepción de la misma en el ámbito escolar en general.

Ejemplo de ello, la mayor parte de las y los estudiantes, desconocen los fundamentos teóricos que sustentan el conocimiento de los procesos fisiológicos y metabólicos involucrados en la nutrición, razón por la cual no precisan seleccionar regímenes nutricionales que les permitan optimizar su rendimiento físico, mental y psicológico. Por lo general los alimentos que escogen no son adecuados a sus requerimientos nutricionales exigidos para responder a los estímulos de las actividades físicas y recreacionales que desarrollan a través de los Proyectos de Aprendizaje (PA) y los Proyectos Escolares Integrales Comunitarios (PEIC) en correspondencia con la planificación transversalmente articulada de los componentes y contenidos de las áreas de aprendizaje que conforman el currículo respectivo a través de los Proyectos de Aprendizaje (PA) y los Proyectos Escolares Integrales Comunitarios (PEIC).

Sobre este aspecto cabe destacar que en los lineamientos curriculares correspondientes al Eje Integrador Ambiente y Salud Integral (MPPE: 2011) se sugieren contenidos formativos y banco de estrategias para articular las Dimensiones Nutricional y Socio Educativa de este eje en los PA y PEIC, donde se destaca la importancia de fortalecer la organización y funcionamiento de los comedores escolares con énfasis en la inclusión de programas de nutrición que respondan a las deficiencias nutricionales y características físico- kinestecicas individuales de las y los estudiantes beneficiarios del PAE, así como también en la ejecución de acciones de



fomento y promoción de una educación y cultura alimentaria en la población escolar en materia nutricional.

Desde el punto de vista de la gestión administrativa, se puede afirmar que una de las causas que generan esta situación problemática, probablemente está estrechamente vinculada a deficiencias operativas, gerenciales y funcionales de tipo institucional, por cuanto en la Coordinación Zonal no existe un plan piloto para la municipalización de la gestión del PAE elaborado en atención a los lineamientos de política vigentes, acompañado de un programa de desarrollo de capacidades y de asesoría a las Coordinaciones Municipales y Docentes en el plantel.

Asimismo, no se practican con la frecuencia adecuada nuevos modelos de gestión que incluyan la creación y funcionamiento de comedores escolares; no se implementan reformas o revisiones de la política educativas de seguridad alimentaria dirigidas a incorporar de manera racional y sistemática un proceso de capacitación - actualización al personal directivo, docente, administrativo y madres procesadoras que cumplen funciones en el PAE, con un enfoque que considere la formación permanente e integral como un proceso sistemático y organizado, para que las personas adquiera las técnicas y habilidades necesarias para que asuman el ejercicio de la profesión para la cual está siendo preparada con una aptitud ante la profesión, para que responda a la realidad del proyecto del país y la sociedad venezolana.

En este orden de ideas, la Coordinación Zonal no realiza investigaciones sobre los problemas específicos de la nutrición de la población escolar; se desconocen publicaciones y material de apoyo elaborado por esta institución para actualizar al personal directivo, docente y administrativo en materia de gerencia educativa nutricional. También es evidente el desconocimiento que tienen tanto directivos como docentes coordinadores de las escuelas sobre los principales aportes teóricos y

metodológicos que orientan la organización, funcionamiento y eficiente servicio de comedores escolares.

De manera que es de gran importancia que los docentes coordinadores a nivel zonal, distrital, municipal e institucional a través de los colectivos de formación permanente que actualmente se ejecutan en esta dirección, conozcan los principales aportes teóricos que orientan la gestión administrativa y nutricional del PAE para seleccionar regímenes nutricionales de acuerdo a las características fisiológicas, metabólicas, requerimientos nutricionales de los estudiantes, así como también, para estimularlos, prepararlos psicológicamente en sus actividades o tareas escolares, y por ende, optimizar su potencial físico-mental, entre otros aspectos que se reflejen en el mejoramiento de su rendimiento escolar en términos generales.

Por otra parte, es insuficiente, el personal especializado (nutricionistas) que garantice el control, evaluación y seguimiento de las condiciones nutricionales de los niños y niñas, adolescentes y jóvenes atendidos en el los Subsistema de Educación Inicial, Primaria, Media General, y en las modalidades de Educación Especial, otras, mediante el suministro de una ingesta alimentaría balanceada y apropiada, adecuada al grupo etario, al turno y/o régimen escolar y a las características socio-culturales de su entorno, así como la época del año. Con baja frecuencia se seleccionan los regímenes alimenticios de acuerdo a las necesidades nutricionales individuales del estudiante, entre otras razones porque no se implementan programas de evaluación nutricional que consideren variables antropométricas y hematológicas.

Sobre este particular, se aprecia la escasa presencia de personal multidisciplinario altamente capacitado y calificado en esta materia, que demuestren habilidades gerenciales para orientar la organización y el funcionamiento de los comedores escolares en términos de dotación de recursos humanos, materiales tecnológicos, entre otros, acompañados de un componente educativo en materia de educación nutricional, como uno de los



ejes formativos que actualmente se ha incorporado en los nuevos lineamientos curriculares enmarcados en la reforma curricular iniciada por el MPPE, donde la salud nutricional representa uno de los componentes fundamentales del Eje Integrador Ambiente y Salud (MPPE: 2011)

Entre las causas, que evidentemente influyen en una deficiente gestión administrativa en la gestión de educación nutricional del PAE destacan las debilidades operativas para implementar estrategias gerenciales fundamentadas en principios y responsabilidades de dirección, definición de políticas, normas y procedimientos de control en la organización y administración de los recursos asignados al programa, lineamientos y estrategias de trabajo al personal docente, directivos y coordinadores con el fin de emplear, ejecutar, supervisar las políticas alimentaria y nutricionales que tienen en las escuelas dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Por lo general, el presupuesto asignado a las Coordinación Zonal y Coordinaciones Municipales del PAE, es insuficiente por cuanto no se ajusta a las necesidades financieras reales necesarias que garanticen el régimen alimenticio de la población escolar beneficiaria, así como también un eficiente servicio de los comedores escolares dotados de la infraestructura requerida en su organización y funcionamiento, Aunado a ello la Alcaldía del Municipio y los organismos rectores de la política alimentaria del país (INN, IAANEM) no aportan recursos financieros en esta dirección, demostrándose entonces variables importantes que inciden desfavorablemente en la gestión financiera y presupuestaria de este programa alimentario.

En relación a las deudas con las madres colaboradoras, Gil (2012) acota que tal vez, para evitar la continuidad de la relación laboral, el PAE las deja cesantes cuando lo cree "conveniente", un ejemplo: "5.503 mujeres del estado Sucre, que trabajaron en el Programa Alimentario Escolar (PAE) desde el año 2007, quedarán cesantes hasta el mes de enero para dar la oportunidad a un nuevo grupo de mujeres"

programa estructural de inversión social dirigido a garantizar la atención alimentaria y nutricional a 4.055.136 niños, niñas, adolescentes y jóvenes estudiantes de los diversos Niveles y Modalidades del Subsistema de Educación Básica.

### **2.1.2. Informes Técnicos**

El Ministerio de Salud (2005) en un Documento técnico internacional acordado entre Venezuela y la OPS/OMS, titulado Formulación y revisión de las Estrategias de Cooperación, con el objetivo de redefinir su actuación en la política ideológica socialista del Gobierno conforme a las prioridades nacionales, repensándose estratégicamente el proceso de la salud, de la atención de la salud y de la cooperación en salud. Los métodos utilizados se fundamentan en la disponibilidad de alimentos, con base a la Hoja de Balance de Alimentos. El documento de la Cooperación Técnica OPS/OMS muestra datos estadísticos de la situación alimentaria nutricional del país. Según el informe, las patologías con tasas más elevadas relacionadas con la mala nutrición por déficit, son diarreas, helmintiasis, bronquitis, anemias y neumonías. Menciona la prevalencia de déficit antropométrico nutricional para el año 2004, en menores de 5 años.

En los resultados se presentan las estadísticas en el área de salud, una breve aproximación a la disponibilidad de alimentos y la presencia de los programas sociales. Destaca la atención de 10 millones de personas en el MERCAL, con ahorro de 23% a 40% en los precios. Su variante: Protección Máxima, con subsidio de 50% a 2 millones de personas en situación de vulnerabilidad. Los principales resultados apunta a <10% de déficit en el indicador peso/edad; <20% baja talla/edad y <5% bajo peso/talla. El problema crónico predominante con 12,5% fue la talla baja para la edad. El indicador de peso para la edad o déficit global alcanzó 5,2%.

La prevalencia de sobrepeso es 3,1%. También se hace referencia a las misiones (programas sociales Gubernamentales), sin señalar las



referencias de origen. Sobre la Misión Mercal (programa de subsidio de alimentos) refiere que ha mejorado el acceso a la comida, con efectos importantes en la normalización del consumo de ciertos alimentos como el pollo o las carnes rojas (9), aunque no aporta las cifras respectivas.. Señala la existencia de los Comedores Populares Bolivarianos, con 100% de subsidio a 600 mil personas. El Programa Alimentario Escolar, presentó 1.203.302 beneficiarios en el año 2004.

### **2.1.3. Planes Estratégicos**

En el marco de la *Cooperación. Técnica Internacional* acordada en entre Venezuela y la OPS/OMS, el Ministerio de Salud (2005) a través del INN se implemento el Plan de Acción Regional de Alimentación y Nutrición prevé dos áreas de acción: seguridad alimentaria (promoción de la lactancia materna, promoción de una adecuada alimentación complementaria y promoción y educación para mejorar el acceso y el consumo de los alimentos) y la prevención y manejo de la mala nutrición (desnutrición energético- proteica; control de las deficiencias de micronutrientes: yodo, vitamina A, hierro; prevención y control de la obesidad y las enfermedades crónicas asociadas a la dieta).

En materia de política nutricional, el Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología instituyó formalmente en el año 2005; el Programa Soberanía y Seguridad Alimentaria con el objetivo es elevar el nivel de desarrollo científico-tecnológico del país para contribuir a disminuir la dependencia del sector agrícola nacional, tanto en lo relativo a la producción de rubros básicos, como para el procesamiento, conservación y disponibilidad de alimentos que aseguren niveles óptimos de alimentación y nutrición de la población.

Bajo esta línea política se implementa posteriormente el Plan Estratégico del Instituto Nacional de Nutrición (2007), documentos que dicta la pauta en materia de alimentación y nutrición en el país, sin embargo para

una toma de decisiones integral y de acciones, debe ser complementado con una visión alimentaria oportuna y una aproximación nutricional dirigida hacia los diferentes grupos poblacionales.

Entre los programas que desarrolla el INN (2007) dentro de este Plan Estratégico Nacional destaca el Programa Protección Nutricional que incluye las Cocinas y Fogones Comunitarios, Comedores Populares e Industriales y Servicios de Educación y Recuperación Nutricional (SERN: 2007) Los SERN constituyen, desde su creación en 1966 por José María Bengoa, uno de los programas de asistencia médico-nutricional más emblemáticos del INN y con mayor proyección comunitaria. El primer SERN fue el Centro de Especialidades Nutricionales "Hipólita Bolívar", Hoy en día, los 26 SERN instalados a nivel nacional funcionan a través de centros de atención para niños y niñas, buscando disminuir las tasas de morbimortalidad por desnutrición y enfermedades relacionadas.

De igual manera, el Plan Estratégico Nacional del INN (2007) comprende el Programa Nutrición para la Vida (NPV), Proyecto bandera que desde el 2006 está desarrollando el INN que busca mejorar la situación nutricional del país, acelerando las medidas necesarias para atender las deficiencias y riesgos encontrados a partir de la participación directa del Poder Popular –para obtener soluciones eficaces a los problemas que originan la desnutrición–; y un enfoque institucional que recupere la infraestructura y dotación de los SERN y capacite al personal de salud que asiste a niños o niñas con malnutrición. El INN, en un esfuerzo por lograr mejorar el perfil nutricional de los anteriormente excluidos, adaptó el NPV para beneficiar a los pueblos indígenas, que desafortunadamente y debido a un negativo proceso de transculturización, han modificado sus hábitos alimenticios.

La propuesta de nutrición comunitaria del INN ha sugerido cinco intervenciones prioritarias (las cuales consideran la focalización): atención a la embarazada y madre que lacta; promoción de la lactancia materna;



promoción y monitoreo del crecimiento y desarrollo; promoción de las guías alimentarias en los menores de 6 años y promoción de la seguridad alimentaria en la familia y la comunidad, a su vez establece la posibilidad de que puedan surgir otras líneas producto de las necesidades sentidas detectadas en las comunidades.

#### **2.1.4. Investigaciones Previas**

López (2010) realizó una investigación titulada Creación de una sala situacional para la integración y articulación de las organizaciones comunitarias, con el objetivo de promover la creación de una Sala Situacional para la Integración y Articulación de las Organizaciones Comunitarias de la zona sur de San Felipe, Estado Yaracuy, año 2.008 – 2.010, en respuesta al problema de las debilidades organizacionales en sus funciones como: falta de integración y articulación para ejecutar, evaluar proyectos y trabajar en equipo, entre otros aspectos. El trabajo se ubica en el marco del diseño y la ejecución de la Investigación – Acción – Participativa – Transformadora, método cualitativo que incorpora a la comunidad en la investigación; el método hermenéutico filosófico para el sustento epistemológico y el análisis de coyuntura para ubicar la problemática dentro del contexto económico, social, local, regional y nacional. Comprende también un análisis interpretativo de trabajos e investigaciones realizadas sobre el tema, referencias conceptuales dentro de un marco holístico o integral, que permite la discusión, reflexión y accionar sobre el mismo,

Como alternativa de solución se propone el Plan de Acción, transformador de las comunidades, para su formación y organización considerando las exigencias que la dinámica social impone, con las flexibilidades que el modelo contempla, sistematizándose esta Acción – Reflexión – Transformadora, con la descripción de las acciones realizadas para lograr los objetivos propuestos e impacto sobre los protagonistas del estudio, el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el trabajo; se

reflexiona sobre los impactos transformadores en la comunidad, el análisis del proceso de devolución de los conocimientos a la misma y se efectúan aseveraciones del análisis integral del estudio. Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones derivadas de las experiencias vividas en la investigación dirigidas a la creación de una Sala Situacional, con la finalidad de minimizar los problemas antes mencionados, lograr el fortalecimiento de la integración y articulación de todos los Consejos Comunales de éstos sectores, de esta manera Gobierno y Comunidad trabajaran juntos dándose cumplimiento a las políticas públicas para alcanzar la sustentabilidad y desarrollo de las comunidades objeto de estudio.

Asimismo, Peraza (2010) realizó una investigación titulada Estrategias Gerenciales para la Organización y Funcionamiento de un Comedor Deportivo. Tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales para la organización y funcionamiento de un comedor deportivo dirigido a atletas de alto rendimiento del municipio Libertador del Estado Mérida, el cual responde a la problemática detectada en el diagnóstico situacional que evidencia las dificultades y limitaciones técnicas y metodológicas que se presentan en la Fundación Merideña del Deporte (FUNDEMÉR) para desarrollar este proceso en el contexto de la gerencia y de la nutrición deportiva centrada en el mejoramiento del rendimiento físico-deportivo de los atletas.

En el marco referencial conceptual se presentan como antecedentes investigaciones relacionadas con la nutrición, nutrición deportiva, centros nutricionales, comedores deportivos, gerencia de los centros nutricionales y las bases teóricas que sustentan este proceso. La investigación se ubica a la modalidad de Proyecto Factible apoyada en una investigación descriptiva y de campo. La población objeto de estudio la conformaron 493 atletas del Estado Mérida distribuidos las 32 disciplinas deportivas. La muestra a la cual se les aplicó el instrumento de recolección de datos está conformada por 83 deportistas. Los resultados obtenidos se presentaron y analizaron de



manera cuantitativa en términos de sumatorias, frecuencias, y promedios de las alternativas de respuestas de cada uno de los ítems formulados, para así determinar niveles porcentuales.

Entre las conclusiones que derivaron de estos análisis destaca el hecho de que en FUNDEMER no se aplican de manera adecuada y eficiente estrategias de gerencia deportiva para orientar la creación, organización, administración y funcionamiento de comedores deportivos, asociada a la inexistencia de una cultura nutricional en este ámbito que responda a las sus inquietudes, necesidades, intereses, características fisiológicas, psicológicas, metabólicas y requerimientos nutricionales de los atletas, así como para optimizar su rendimiento físico y mental. En función de las conclusiones formuladas se hicieron algunas recomendaciones dirigidas a superar las debilidades y limitaciones que dificultan el logro de objetivos, propósitos y metas en esta dirección.

Con objetivos similares a Bernal (2012) en su artículo científico denominado Investigación en alimentación y nutrición para la toma de acciones en la política pública en Venezuela, se plantea como objetivo identificar elementos para la toma de decisiones y acciones en la política alimentaria y nutricional en el país, extraídos de una selección y análisis de la literatura científica y de informes técnicos de Venezuela, con la finalidad de comprender los aspectos más relevantes de la problemática de la alimentación y nutrición en Venezuela e identificar los elementos que permitan la toma de decisiones para la política alimentaria y nutricional,

Se realizó una revisión bibliográfica sobre investigaciones que podrían contribuir a la planificación de los temas de agenda propuestos para el diseño, monitoreo, evaluación y/o relanzamiento de políticas de alimentación, programas de nutrición, encuestas nutricionales, seguridad alimentaria, micronutrientes, desnutrición energética, sobrepeso, obesidad, entre otras líneas de investigación destinadas a mejorar la situación alimentaria y nutricional de la población. Las publicaciones se seleccionaron de los diez

primeros artículos en la aparición de autores que trabajan en instituciones reconocidas en el mundo científico. Los principales temas tratados en los informes técnicos seleccionados se enfocan hacia diagnósticos alimentarios y nutricionales de la población venezolana, basados en datos de disponibilidad de alimentos, datos antropométricos para señalar la situación, en especial de menores de 15 años y datos sobre la cobertura de los programas sociales.

Para el análisis y discusión se seleccionó 4 artículos científicos, los cuales pudieran ser considerados para la toma de decisiones y acciones en la política pública de alimentación y nutrición en Venezuela, Presenta un resumen descriptivo de las publicaciones científicas seleccionadas, basado en las características de la publicación y los autores. Concluye la autora que los diagnósticos, prevalencias, estudios descriptivos, conocimiento de causas y consecuencias, deben contribuir a la apreciación, análisis y toma de acciones en el área alimentaria y nutricional considerando el esquema de disponibilidad, consumo y aprovechamiento biológico de los alimentos.

Las recomendaciones están enfocadas hacia mejorar el consumo (a través del ingreso, educación, calidad de la dieta y/o fortificación, entre otras estrategias) y aprovechamiento biológico (mejora de indicadores antropométricos, bioquímicos, infestación de parásitos, suplementación), principalmente de la población vulnerable. Se enfatiza que es necesario continuar estableciendo puentes entre investigadores y planificadores de políticas en alimentación y nutrición.

Como aporte, en este estudio, una de las prioridades se enfoca en aportar diseños alternativos de integración de redes de servicios de salud que posean un componente nutricional, en este sentido presenta citereos de análisis basados en los problema de salud pública en el área de alimentación y/o nutrición o contenido en las agendas prioritarias para la investigación, Los aspectos señalados permiten identificar posibles elementos que pueden formar parte de una política alimentaria y nutricional, que ue se tomarán en



cuenta en el diseño de estrategias gerenciales operacionalizadas en la dimensión de gestión de planes, programas y políticas de seguridad alimentaria en el ámbito del PAE.

En otro orden de ideas, Torres, Mendoza, y Giménez (2012) publicaron un estudio denominado Proyecto Nutrición, base del desarrollo sustentable para el municipio Andrés Eloy Blanco del estado Lara, en respuesta a la percepción de que esta localidad la desnutrición no se percibe como un problema de salud pública, a pesar de ser el municipio donde: se describió el primer caso de Kwashiorkor, se creó el primer centro de recuperación nutricional y se realizaron las I Jornadas Nacionales de Nutrición en Atención Primaria de Venezuela.. al respecto se analiza los proyectos institucionales que desarrollaban programas nutricionales de manera aislada. El objetivo del estudio se enfocó en articular estas instituciones bajo la iniciativa de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) para mancomunar sus esfuerzos formándose el Equipo Interinstitucional de Salud del MAEB, que diseñó el proyecto cuyo propósito era lograr el desarrollo sustentable del Municipio, utilizando la nutrición como base de ese desarrollo.

Se realizó un diagnóstico participativo, se prioriza, se selecciona el problema y se elabora un proyecto comunitario, al cual se le hizo seguimiento hasta su resolución. Se presentan los antecedentes de su creación y los logros alcanzados en la promoción del desarrollo sustentable del municipio mediante la integración y participación, de las comunidades, la UCLA y otras instituciones, en el trabajo cooperativo.

Como aporte, el trabajo el proyecto busca solucionar problemas de salud mediante el trabajo en equipo, la integración y participación comunitaria, generando cambios en los estilos de vida de los habitantes. Es fundamental acometer cambios sustantivos que mejoren el actual desempeño del sistema de salud, especialmente en las áreas de

financiamiento, organización y prestación de servicios.que mejoran la calidad de vida de las comunidades participantes.

## **2.2. Marco Organizacional**

### **2.2.1 Programa Alimentario Escolar (PAE)**

El PAE es un Programa de Inversión Social ejecutado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, tiene como propósito esencial garantizar la atención alimenticia y nutricional a la población de niños, niñas, adolescentes y jóvenes estudiantes del Sistema Educativo Bolivariano, enmarcada en la visión integral y holística de la Educación Bolivariana como continuo humano, desde una perspectiva humanista y de protección integral donde la acción pedagógica pertinente, fortalece y trasciende a la “Escuela” en su función pedagógica, al potenciar su compromiso y misión de formar los ciudadanos y ciudadanas de la nueva República. Está destinado a la niñez y a la población de adolescentes que cursan estudios en instituciones educativas oficiales (preescolar, básica, media, profesional, especial)

Es un programa educativo de carácter estructural cuya trascendencia pedagógica, nutricional, social, cultural y económica permite fortalecer la escuela en su responsabilidad de ser propiciadora y transformadora de los cambios que requiere el país. En este sentido, la alimentación escolar más que una acción compensatoria de brindar asistencia alimentaria, se potencializa en su multifuncionalidad lo que contribuye a visualizarlo, como un factor fundamental del desarrollo.

El PAE ha sido concebido como una contribución al proceso de desarrollo humano en el ámbito educativo; en consecuencia, se debe considerar su impacto en la salud, higiene y salubridad, y formación de buenos hábitos. Debe entenderse además, como un servicio educativo que complementa la labor del centro docente, en la medida que desarrolla hábitos y actitudes saludables en el alumnado en relación con la nutrición y la higiene de los



alimentos, garantiza una dieta sana y equilibrada, y promueve buenos hábitos alimentarios.

El programa debe tener un alcance mayor que la simple entrega de alimentos y convertirse en la prestación de un servicio integral, el cual debe estar acompañado de otros elementos que permitan el logro de objetivos educacionales y alimentario - nutricionales tanto durante el proceso educacional como en la vida de los estudiantes. Estos elementos deben incluir necesariamente, los aspectos de educación para la producción de alimentos, educación alimentaria y nutricional, vigilancia de la alimentación y la nutrición, protección del ambiente y suministro y consumo de alimentos inocuos y de alto valor nutritivo

### **2.2.2. Misión del Programa Alimentario Escolar:**

Contribuir al ingreso, permanencia, prosecución y rendimiento escolar a través del mejoramiento de las condiciones nutricionales de los niños y niñas, adolescentes y jóvenes atendidos en el Sistema Educativo Bolivariano, mediante el suministro de una balanceada y apropiada ingesta alimentaria, adecuada al grupo etáreo, al turno y/o régimen escolar y a las características socio-culturales de su entorno, así como la época del año. Con la participación consciente y responsable de los y las docentes, las familias, la Comunidad Educativa y la comunidad organizada y el fortalecimiento a la economía social a través de la incorporación de cooperativas, microempresas, asociaciones y concesionarias.

### **2.2.3. Visión del Programa Alimentario Escolar:**

Total cobertura de la población escolar atendida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del Programa de Alimentación Escolar, en el marco de una gestión participativa y democrática, donde los beneficiarios y la comunidad en general se incorporan de manera activa y consciente al seguimiento, evaluación y control de la ejecución del Programa,

como una expresión concreta del ejercicio de la Contraloría Social, en un clima de responsabilidad y compromiso según las competencias de cada instancia o institución, para garantizar el mejoramiento permanente de la calidad del servicio alimentario al disminuir los índices de desnutrición en la población escolar atendida por el Sistema Educativo Bolivariano, y la incorporación del componente pedagógico al Programa.

#### **2.2.4. Objetivos del Programa Alimentario Escolar**

##### **Objetivo General:**

Garantizar una alimentación diaria, variada, balanceada, de calidad y adecuada a los requerimientos nutricionales, calóricos y energéticos específicos a cada grupo etéreo, y al turno y/o régimen escolar, a través de un menú y dieta contextualizada, con pertinencia socio-cultural y en correspondencia con la disponibilidad de los productos e insumos alimenticios característicos de las regiones, y al mismo tiempo promover una acción pedagógica que permita que este acto se convierta en una experiencia educativa para la formación de hábitos alimentarios en la población escolar atendida por el Sistema Educativo Bolivariano y el desarrollo de los componentes pedagógicos en materia de seguridad alimentaria, con la participación de los docentes, la familia y la comunidad.

##### **Objetivos Específicos:**

- Contribuir con el acceso, permanencia, rendimiento académico y prosecución y disminución de la deserción escolar a través del mejoramiento de las condiciones nutricionales de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes inscritos en los planteles oficiales del Sistema de Educación Bolivariana:
- Suministrar diariamente a los estudiantes una alimentación variada, balanceada y de calidad adecuada con el suministro de un menú contextualizado, adaptado a los requerimientos nutricionales, a patrones culturales y a la disposición de los insumos en las zonas que habitan, de acuerdo a la época del año.



Asimismo, Gil (2012.) denuncia que en Anzoátegui hay 1.235 escuelas públicas y según el programa (PAE) esta llegando a 615 escuelas pero la realidad es otra actualmente solo le llega el (PAE) a 100 escuelas y las 515 escuelas presuntamente les llega de manera ficticia y, son cobradas a través de cooperativas fantasmas. Asimismo, refiere que en el recinto de la cocina trabajan hacinadas por falta de espacio físico, lo que en numerosos casos, las enferma por falta de ventilación y acumulación del calor. Como cocineras, están expuestas a accidentes laborales: cortadas de cuchillos, quemaduras. Pero no tienen Seguro Social. De igual manera, no se promueve la participación y el ejercicio de la contraloría social de las organizaciones comunitarias del poder popular y las organizaciones estudiantiles.

Esta situación es recurrente en todo el país, la Subcomisión de Seguridad Social ha recibido múltiples denuncias y quejas que señalan la situación de explotación y carencia de seguridad social de este grupo de trabajadoras. Se ha cuestionado a nivel de la Asamblea Nacional, que aun cuando por este programa las zonas educativas reciben y manejan el mayor presupuesto de dinero, la deficiente administración de los mismos no permiten que llegue a todas las escuelas, factor que relacionan con la variable corrupción administrativa.

Al respecto, uno de los factores determinantes en la problemática del PAE, se puede evidenciar en la frecuente paralización del programa en muchas entidades, básicamente por las deudas que tienen las escuelas endosadas a la Dirección Nacional con los proveedores y con las madres o padres colaboradores. Al respecto, según Prensa Asamblea Nacional (AN: 2012), actualmente se les adeudan 81 millones de bolívares a los proveedores, lo cual motivo la creación de una mesa de trabajo intersectorial con los ministerios respectivos, las trabajadoras y el equipo parlamentario para solventar este problema financiero del PAE.

Para la fecha la Comisión de Desarrollo Social Integral y la Subcomisión de Seguridad Social de la Asamblea Nacional recibieron al Coordinador Nacional del PAE, con quien acordaron realizar una mesa de trabajo para hacer una exposición formal del plan de reforma del PAE donde se plantee reconfigurar el programa y resolver el problema de ingresos para las trabajadoras de este programa. No devengan salario sino un “estímulo” de acuerdo a las ingestas elaboradas, en días laborables. El coordinador nacional , reconoció que este programa está sufriendo una paralización severa como consecuencia del incumplimiento del pago a los proveedores y, por ende, de la falta de suministro a las casi doscientas mil madres trabajadoras elaboradoras del alimento que atienden a un total de un millón 400 mil niños a escala nacional.

En el caso de las escuelas, los directivos manifiestan que lo que pasa es que llegan a un acuerdo con el proveedor de la alimentación, para que el recorte de alimentos, sin importar la cantidad de niños que se queden sin alimentarse, ese recorte significa dinero para el director de la escuela, es tomado supuestamente para la compra de materiales de oficina que no le da el estado venezolano, aunado a ello, en muchas escuelas los directivos no permiten la conformación de contralorías social a pesar que esta recomendado por el programa PAE, por que en las mayorías de los casos no se cumple toda la semana y si se cumple casi nunca alcanza la alimentación para todos los niños.

Lo anteriormente expuesto conlleva a formular las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual que caracteriza la Gestión Municipal de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar en la ciudad de Ejido, municipio Campo Elías del Estado Mérida?
- ¿Es factible implementar estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional en la gestión municipal del PAE en la ciudad de Ejido, municipio Campo Elías del Estado Mérida?



- ¿Cuáles son los principales aportes teóricos, metodológicos administrativos y legales que orientan el diseño de estrategias gerenciales que faciliten la articulación interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional del PAE, en la Coordinación Municipal N° 2 dentro de la estructura jerárquica establecida en el nivel de ejecución correspondiente a la Zona Educativa N° 12 del Estado Mérida?

Las respuestas que arrojen estas interrogantes y las reflexiones críticas derivadas del diagnóstico realizado sobre la Gestión de Educación Nutricional del PAE, orientarán cada una de las fases, etapas y procedimientos orientados al diseño de estrategias gerenciales dirigidas a la articulación interinstitucional del programa en el marco de las políticas de seguridad nutricional y soberanía alimentaria en el Municipio Campo Elías

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1, 2,1, Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales de articulación interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Gestión de Educación Nutricional Gestión del PAE dentro de la estructura funcional y organizacional establecida en la normativa técnica legal para los niveles de ejecución regional en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.
- Determinar la factibilidad técnica-operativa para la articulación interinstitucional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en la Coordinación Municipal del Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del estado Mérida

Diseñar Estrategias Gerenciales para la articulación interinstitucional del PAE en la gestión de educación nutricional en la Coordinación Municipal del referido municipio.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Hoy día, la alimentación es un tema que suscita polémicas. Los espectaculares avances que han experimentado las ciencias de la alimentación y de la nutrición en las últimas décadas revelan la importancia que tiene llevar a cabo una alimentación adecuada como una de las mejores vías de promoción de la salud y del bienestar físico y emocional. Por esta razón es importante una eficiente gestión de educación nutricional enmarcada en los lineamientos técnicos, operativos legales y administrativos que regulan la estructura funcional y organizacional sugerida para todos los niveles de ejecución, nacional, regional, municipal y local (plantel)

Dentro de las normas técnicas de gestión nutricional, algunas unidades administrativas y de asesoría, como también coordinaciones adscritas a las mismas hacen claras referencias dentro sus funciones, entre las cuales destacan a nivel de ejecución nacional, gestionar acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones que participen en la ejecución del PAE, no solo en materia financiera, presupuestaria y operativa de servicios, sino también para diseñar y programar la ejecución de actividades educativas, de capacitación, información, divulgación, promoción y todas aquellas que sean requeridas en un gestión articulada a nivel de ejecución municipal.

Por ejemplo, en materia educativa y de capacitación, una planificación participativa como estrategia orientadora iniciada recientemente en la reforma curricular que impulsa el MPPE a través de los Colectivos Nacionales, Regionales y Municipales de Formación Permanente, dentro del banco de estrategias sugeridas, incluyen promover el desarrollo de programas educativos especiales en los planteles, tales como el de huertos



escolares y actividades de investigación en cooperación con las universidades.

En el área de asistencia técnica, esta cooperación articulada consolidará alianzas interinstitucionales en materia de administración y gestión nutricional a través de la participación activa y protagónica de especialistas del Instituto Nacional de Nutrición (INN), del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM), INCES, universidades u otros organismos del Estado, para el diseño, elaboración y ejecución de los programas educativos y de capacitación que incluyan la validación de los componentes y contenidos curriculares de los programas educativos que se realicen en los estados y municipios.

Por otra parte, en materia de gestión nutricional, las estrategias de articulación propuestas buscan la integración y el trabajo cooperativo interinstitucional en la planificación de todos los procesos administrativos inherentes a la ejecución física y financiera de los indicadores de gestión establecidos por el PAE. En esta área, las unidades y coordinaciones que conforman la estructura funcional requieren de la participación articulada de organismos gubernamentales involucrados directa e indirectamente en la definición de políticas financieras y económicas para la elaboración del Plan Operativo y el presupuesto del programa,

La constitución Nacional y las leyes le asignan facultades y competencias a los municipio para ejecutar políticas, planes, proyectos y programas de manera mancomunada entre estos organismos como el Ministerio del PPP Finanzas, Fondo Único Social, y los Ministerios de: Alimentación, Ambiente, Trabajo, Industrias Ligeras, Salud y Desarrollo Social, lo cual también es vinculante para los otros sectores de la vida nacional, desde las organizaciones de carácter privado hasta los niveles parroquiales, organizaciones comunitaritas como los Consejos Comunales y las asociaciones civiles de Comunidades Educativas, como estrategia

fundamental de avance hacia el desarrollo humano y el desarrollo local sustentable y sostenible.

En relación a este aspecto, una de las debilidades que se pueden superar en la ejecución del PAE es la dotación de los materiales, equipos y herramientas necesarias en un eficiente servicio operativo, a nivel de las instituciones educativas. En este sentido, es factible desarrollar acciones conjuntas con los organismos competentes (IAANEM, INN, Alcaldía, PDVESA, empresas privadas, otras), para gestionar la infraestructura y dotación de equipos (pesados-livianos)

En cuanto a los proveedores, el estado no se verá en la necesidad de recurrir a empresas distribuidoras de alimentos, además de que generan egresos significativos y deudas millonarias, entre otros problemas de tipo financiero, por cuanto cuenta con la plataforma política y social para garantizar la seguridad alimentaria en el país, como PEDEVAL, Mercal, Corporación Venezolana Agrícola y Comercio, otros actores involucrados en la ejecución física y presupuestaria del PAE a nivel de la gestión municipal.

Para el logro de este propósito, la normativa técnica operativa del PAE cuenta con las Mesas Técnicas de Trabajo, estrategia compartida hacia la soberanía alimentaria y nutricional concebidas como. un plan piloto de gestión que facilita la integración y articulación interinstitucional materializada en la participación y organización ciudadana en la toma de decisiones en la ejecución de las políticas públicas, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidas por la Dirección Nacional del PAE, a fin de asegurar la mayor eficiencia y eficacia posible en su ejecución tanto física como financiera, de esta manera mejorar la calidad de vida de la población, estimando aspectos de inclusión social y sentido de pertenencia en los espacios locales como estrategia.

Por esta razón es importante una eficiente gestión de educación nutricional enmarcada en los lineamientos técnicos, operativos legales y administrativos que regulan la estructura funcional y organizacional sugerida



para todos los niveles de ejecución, nacional, regional, municipal y local (plantel), entre los cuales algunas unidades administrativas y coordinaciones adscritas a las mismas hacen claras referencias dentro sus funciones.

Finalmente, una eficiente gestión nutricional del Programa de Alimentación Escolar, contribuye en la permanencia, la prosecución y el rendimiento escolar a través del mejoramiento de las condiciones nutricionales de los niños y niñas, adolescentes y jóvenes atendidos en todos los niveles y modalidades del sistema educativo bolivariano, mediante el suministro de una ingesta alimentaria balanceada y apropiada, adecuada al grupo etario, al turno, régimen escolar y a las características socio-culturales de su entorno, así como la época del año.

#### **1.4. Alcances de la Investigación**

Desde el punto de vista geográfico espacial, la investigación se llevará a cabo en el municipio Campo Elías del Estado Mérida, específicamente referida a la estructura funcional de los niveles ejecutores regionales y municipales establecidos en la Gestión de Educación Nutricional del PAE , en las instituciones educativas de los subsistemas de educación primaria y secundaria bolivariana adscritas a la Coordinación Municipal del Municipio Escolar N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

La población objeto de estudio se delimitará a los docentes coordinadores de enlace operativo del PAE que laboran en las instituciones educativas descritas o beneficiarias del programa, dentro del espacio urbano de la ciudad de Ejido distribuido en tres parroquias.

#### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones se presentaron en la dificultad para conseguir y recopilar datos acerca del tema ya que a pesar de ser la gestión nutricional un tema de mucha importancia y actualmente tan discutido en cualquier parte del mundo, como elemento dinamizador de la política de la seguridad

alimentaria, en el marco de los valores nutricionales que contienen los alimentos expendidos en un comedor escolar, aún no son argumentos muy debatido, es decir, no se le ha tomado aun la importancia que posee en el individuo.

De igual manera hay que resaltar que la ejecución de la propuesta de estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional del PAE como elemento dinamizador de un Sistema integral de educación nutricional, no está al alcance de la investigadora, depende fundamentalmente de su revisión y aprobación por parte de las autoridades gubernamentales con competencia en esta materia. aun cuando el estudio de factibilidad proyecta amplias posibilidades de ubicar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos para implementarla, aunque sea de manera experimental en una institución educativa seleccionada como eje de aplicación piloto para tal efecto.

El contexto referencial del estudio se delimita a las teorías de la administración de programas sociales y de gestión nutricional educativa, dentro de las políticas de seguridad y soberanía alimentaria en el país, a través de las normas técnicas y legales que regulan la estructura funcional de todos los niveles de ejecución del programa con énfasis en las funciones de dirección, definición de políticas, normas y procedimientos y control de gestión, entre otros aspectos relacionados directa e indirectamente con estas variables y unidades de análisis.

La línea de investigación se ubica en la Gerencia Nutricional con énfasis en el mejoramiento de la calidad de vida de la población venezolana, a través del Diagnóstico participativo-comunitario, planificación, ejecución, evaluación y sistematización de los programas sociales asociados al área nutricional en el país. El tiempo estimado para realizar el estudio se estableció en tres meses, a partir de septiembre a noviembre de 2012.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El presente capítulo hace referencia a algunos aportes teóricos que determinan el proceso de gestión de educación nutricional en el marco de las políticas sociales y de seguridad alimentaria en el país, variables que incluyen la definición de una estructura epistemológica y ontológica de elementos subyacentes a la gerencia y administración en términos generales sustentados en un marco legal jurídico que regulan la ejecución física y financiera del PAE en el ámbito de la estructura funcional a nivel municipal.

Estos aspectos se encuentran articulados transversalmente en los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, y definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores que se operacionalizarán para elaborar los instrumentos de recolección de datos,

#### **2,1 Antecedentes de la Investigación**

Según Hurtado (2007), los antecedentes de la investigación “constituyen una situación conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el tema formulado” (p.72). En este capítulo, los antecedentes representan un segmento teórico de gran importancia por sus aportes documentales de datos, informaciones, estadísticas, hechos y circunstancias que evidencia la problemática relacionada con la gestión municipal del PAE en la Coordinación Zonal y Municipal en el contexto geográfico espacial de la ciudad de Ejido, capital del Municipio Libertador del Estado Mérida. A continuación se presentan los antecedentes siguientes:

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Al nivel internacional destacan las Conferencias Internacionales de Atención Primaria de Salud promovidas por la OMS/OPS y UNICEF, iniciadas en 1978 con la Declaración de Alma Ata (1978), documento corresponde a la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud de Alma-Ata, realizada en Kazajistán, del 6 al 12 de septiembre de 1978, (aspecto ampliado en las bases legales internacionales de la presente investigación).

En el texto se enfatiza el papel protagónico de los actores sociales en materia de salud ha sido reconocido partiendo de los principios constitucionales que garantizan el derecho y el deber del pueblo de participar individual y colectivamente en la planificación de su atención en salud, ámbito que se extiende hasta la administración de los servicios. Nutricionales dentro de los programas sociales, donde la participación comunitaria en salud se definió como el proceso en virtud del cual las instituciones, organismos gubernamentales, los individuos y la familia asumen responsabilidades en cuanto a su salud y bienestar tendientes a la contribución de su propio desarrollo.

Posteriormente en el marco de la Organización Mundial de la Salud se realizaron sucesivas conferencias internacionales donde Venezuela ha suscrito acuerdos de Cooperación Técnica Internacional en diferentes documentos como La Carta de Bangkok declarada en la 6ª Conferencia Internacional sobre la Promoción de la Salud celebrada en Tailandia entre el 7 y el 11 de agosto de 2005, documento que brinda una nueva orientación para la promoción de la salud preconizando políticas coherentes, inversiones y alianzas entre los gobiernos, las organizaciones internacionales, la sociedad civil y el sector privado a fin de asumir que la promoción de la salud se incluya en la agenda de desarrollo mundial, que sea una responsabilidad básica de todos los gobiernos, que forme parte de las buenas prácticas



institucionales, y que sea un foco de iniciativas de la comunidad y de la sociedad civil.

Continuando en el plano internacional, Bengoa, Bourges y O'Donnell (2002) refieren que entre los años de 1939 y 1995 se crearon varias instituciones gubernamentales y no gubernamentales para apoyar la atención alimentaria y nutricional, alguno de los cuales destacan por su aporte a la investigación en el área centros docentes y de investigación nacidos en diferentes lugares de América Latina desde 1933. También han contribuido de manera invaluable al diseño de nuevas políticas y programas para la población vulnerable. El Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), Instituto Nacional de Salud Pública de México, Centros de estudios sobre nutrición Infantil (CESNI) en Argentina, Instituto de Nutrición del Caribe (CFNI), Instituto de Nutrición de Ciencia y Tecnología de Chile (INTA) y centros de investigación en las universidades fortalecen la investigación en alimentación y nutrición.

Otras intervenciones para mejorar la nutrición, los criterios y metodología para su selección han sido descritas en publicaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO: 2005) siendo algunas de ellas: almacenamiento de alimentos, nutrición integrada a la atención de la salud, comunicación nutricional a través de medios masivos, rehabilitación nutricional, alimentación suplementaria de niños en edad preescolar, alimentación suplementaria para mujeres embarazadas y madres lactantes, alimentación escolar, tecnología apropiada en la conservación y preparación de alimentos, distribución de nutrientes específicos y promoción de la lactancia entre otros.

Los servicios de alimentación escolar en Venezuela, se inician a mediados de la década de los cuarenta con la creación en 1946, del Patronato Nacional de Comedores Escolares, organismo autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, el cual tenía como finalidad la atención alimenticia para un sector de la población escolar de educación

primaria.. Bengoa, Bourges y O'Donnell (2002) refieren que el Programa "La Actividad Comedores Escolares PAE" es iniciado por el INN en el año 1949, con el fin de contribuir a mejorar el estado nutricional de la población escolar en estado de vulnerabilidad social y nutricional, llegando a implementarse 2.147 comedores escolares a nivel nacional. Sus funciones fueron transferidas por Ley al Instituto Nacional de Nutrición en el año 1968

A partir de 1989, comienza un cambio significativo en la política social, enmarcado en un proceso global de reforma del Estado venezolano caracterizado por una reestructuración institucional, la disminución del gasto público, la descentralización y las privatizaciones de las empresas del Estado venezolano, entre otras. En este escenario, la política social se orientó a compensar los costos sociales del ajuste mediante mecanismos de transferencia directa que intentaban llegar a los grupos más vulnerables de la población. El criterio de universalidad, hasta ese momento en vigencia, se sustituyó por el de focalización de la atención, partiendo de la premisa de que las intervenciones tradicionales del Estado habían sido incapaces de enfrentar y resolver la problemática social

En este escenario y en el marco el "Plan de Enfrentamiento a la Pobreza" (1989-1993) se crean el Programa Beca Alimentaria (INN: 1989) al cual se incorporan posteriormente (1990), los componentes Beca Láctea (1 Kg de leche en polvo mensual) y Beca de Cereales (2 kg de harina pre cocida y 2 kg de arroz por alumno) todos ellos de carácter focalizado y coyuntural. En efecto, las beca alimentaria en sus tres componentes estaban dirigidos a los alumnos de preescolar, básica y especial hasta 6° grado, de colegios públicos o privados gratuitos ubicados en barrios pobres o rurales o aquellos cuya población escolar procediera de estos sectores.

Con el inicio de una nueva administración en el Gobierno Nacional (1994) se formula el "Plan de Solidaridad Social" (1995), el cual sustituye al "Plan de Enfrentamiento a la Pobreza" sólo con ligeros cambios en la estructura de los programas antes mencionados. En 1996, se presenta al



país la "Agenda Venezuela" que no fue más que un programa económico de corte neoliberal, al cual se le incorporó un componente social como expresión "la voluntad política del Gobierno Nacional de distribuir la carga social que implica un programa de ajuste entre el conjunto de la población y de compensar a aquellos grupos sociales más vulnerables, que son los que de ordinario tienden a sufrir los mayores impactos coyunturales de este tipo de medidas"

En este componente de la Agenda Venezuela (1995) se incorpora el "Programa de Alimentación Escolar" con el objetivo de suministrar por lo menos una comida balanceada a los escolares cursantes de preescolar y básica (hasta 6º grado) y de la modalidad de educación especial con una población objetivo de 711.000 estudiantes. Durante esta gestión los fondos para el financiamiento de dichos programas eran transferidos a las Sociedades de Padres y Representantes debidamente constituidas en asociación civil, a través de convenios (1994) y posteriormente (1996) a las gobernaciones y alcaldías a través de la presentación de proyectos, siempre con la participación de las sociedades de padres y representantes.

Durante el período 1986-1998 los programas sociales y en particular los referidos a la alimentación escolar, mantuvieron las mismas características: compensatorios, focalizados, coyunturales, con participación comunitaria y de la sociedad civil, y descentralizados. Estos programas coexistieron con los programas tradicionales no obstante, a estos últimos se les descuidó pues se le otorgó prioridad a los programas compensatorios lo que contribuyó a su deterioro o desaparición.

En el año 2000 se transfirieron al Ministerio del Poder Popular para la Educación, 1.247 centros ejecutores y para el año 2004 fueron transferidos en su totalidad al Programa PAE, coordinado por el citado Ministerio, previo convenio en el que el INN se comprometió a mantener al personal para la elaboración de las comidas, proporcionar capacitación a las comunidades

para que asumieran el programa, así como impartir educación y realizar la vigilancia nutricional de la población beneficiaria del programa.

Ello conllevó necesariamente, a una nueva conceptualización de la política social. No obstante, durante la etapa denominada de transición (1999-2000), el Estado mantuvo varios de los programas de la "Agenda Venezuela", entre ellos el "Programa de Alimentación Escolar". En ese mismo período se crean las Escuelas Bolivarianas Esta nueva modalidad educativa se contempla el Programa de Alimentación Escolar como parte integral del proceso educativo Desde sus inicios se plantea que el programa organice redes de cooperativas de madres y padres procesadores de alimentos como mecanismos de contención de costos, que favorecerían la sustentabilidad del programa.

Durante el período 2000-2006, los servicios de alimentación escolar en Venezuela se ejecutaron bajo diferentes tipos de programas:

- I. El tradicional Programa Alimentario Escolar del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) bajo las modalidades de Merienda para alumnos Especial, Pre-Escolar, Indígena Fronteriza y Alimentación para Escuelas Granjas, Escuelas Técnicas Agropecuarias, Técnicas Industriales y Liceos;
- II. EL Programa de Alimentación Escolar descentralizado y ejecutado por gobernaciones y alcaldías con fondos provenientes de convenios con el Instituto Fondo Único Social, durante el período 2000-2006;
- III. Los comedores escolares administrados por el Instituto Nacional de Nutrición (INN), transferidos al MPPE los años 2000 (1247) y 2004 (900) para un total de 2.147 establecimientos
- IV. El Programa de Alimentación Escolar de los planteles bolivarianos del MPPE. Para el 2007, todos estos servicios de alimentación escolar quedaron adscritos al MPPE.

A partir del año 2008, el Ministerio del Poder Popular para la Educación inicia un proceso de reformulación con la finalidad de que estas diversas modalidades comiencen a ejecutarse bajo la conceptualización del PAE establecido para los planteles bolivarianos, con las características de un



- Contribuir con el aprendizaje y generación de los hábitos alimentarios y sociales, entendidos éstos como la forma adecuada en que las personas escogen, manipulan e ingieren sus alimentos.
- Definir mecanismos de formación permanente que permitan cumplir con el componente pedagógico en materia de seguridad alimentaria de manera articulada con otros órganos e instituciones que contribuyan con el mejoramiento de las condiciones nutricionales de la población escolar.
- Impulsar y fortalecer la economía social a través de la incorporación de cooperativas, microempresas, asociaciones y concesionarias como proveedores del Programa de Alimentación Escolar.

#### **2.2.5. Población Objetivo:**

La población objetivo del Programa Alimentario Escolar estará conformada por todos los estudiantes de las instituciones educativas pertenecientes al sector oficial, sin distinción de su adscripción al MPPE, gobernaciones de estado o alcaldías. Se atenderá a toda la población estudiantil, de los Niveles de Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Media General y/o Técnica y las Modalidades de Educación Especial, Educación Militar, Educación Rural, Intercultural e Intercultural Bilingüe.

#### **2.2.6. Políticas del Programa de Alimentario Escolar**

Todos los gobiernos deberían formular políticas nacionales, estrategias y planes de acción para iniciar y sostener la atención primaria de salud como parte de un amplio sistema nacional de salud y en coordinación con otros sectores. Para esto será necesario un ejercicio político que movilice los recursos del país y use los recursos externos de forma racional.

Por ser la alimentación escolar un factor estratégico fundamental en función del desarrollo integral del ser humano en sus diferentes etapas de vida, se establecen los siguientes lineamientos políticos que regirán el Programa de Alimentación Escolar,

### **Política Educativa:**

El programa debe tener un alcance mayor que la simple entrega de alimentos y convertirse en la prestación de un servicio integral, el cual debe estar acompañado de otros elementos que permitan el logro de objetivos educacionales y alimentario - nutricionales tanto durante el proceso educacional como en la vida de los estudiantes. Estos elementos deben incluir necesariamente, los aspectos de educación para la producción de alimentos, educación alimentaria y nutricional, vigilancia de la alimentación y la nutrición, protección del ambiente y suministro y consumo de alimentos inocuos y de alto valor nutritivo.

Dentro de este marco de ideas, la importancia de los Programas de Alimentación como una acción orientada por especialistas de diversas disciplinas, desde el punto de vista científico, radica en su relación con los objetivos del país:

- El PAE brinda servicios a toda la comunidad escolar. Además de los alumnos, reciben alimentación los docentes, el personal administrativo y obrero, que a su vez que participan en las tareas educativas y de apoyo al proceso. En las zonas rurales e indígenas se permite el uso de los fogones comunitarios.
- El PAE está dirigido a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes inscritos en los planteles oficiales del Sistema de Educación Bolivariana: Simoncitos, Escuelas Bolivarianas, Liceos Bolivarianos, Escuelas Técnicas Robinsonianas, Educación Especial, Rural, Indígena y Plan Emergente Bolivariano, a través de las cocinas escolares, comunitarias, familiares y la modalidad de plato servido entre otros, con excepción del Proyecto Simoncito donde queda prohibida la modalidad de plato servido.
- Se potenciará la dimensión educadora de los comedores escolares, generando hábitos de higiene y alimentación saludables perdurables.

### **Política Alimentaria:**

- El programa garantizará la inocuidad y el valor nutricional de los alimentos, así como su preservación a lo largo de la cadena de actividades que se realizan hasta que llegan a la mesa de la población objetivo.



- Se establecerán pautas alimentarias que, a la par de modificar costumbres, permitan aquellos aportes nutricionales cualitativos y cuantitativos necesarios para un buen desarrollo y crecimiento de la población infantil y adolescente.
- Garantizar el suministro de una alimentación diaria, balanceada y de calidad, respetando los menues, adaptados a los requerimientos nutricionales del grupo etareo, a patrones culturales, a la disposición de los insumos en las zonas que habitan los beneficiarios y a la época del año.
- Los menús y la dieta serán siempre elaborados y supervisados por profesionales, con formación suficiente y acreditada en nutrición y dietética, con el fin de que los alimentos suministrados se correspondan con una dieta saludable, equilibrada y adaptada a las necesidades nutricionales, según la edad de los alumnos.
- Se tomará en cuenta: las necesidades nutricionales de los alumnos según su edad, las características gastronómicas de la zona y creencias religiosas locales, así como la posibilidad de menús alternativos por razones de salud de algún beneficiario del programa.
- Los alimentos a utilizar para la elaboración del menú serán preferiblemente, aquellos contenidos en la Canasta Alimentaria Normativa.

### **Política Financiera**

Su objetivo es incentivar la inversión social que contribuya a potenciar el desarrollo local sustentable incidiendo en el uso de las capacidades locales de trabajo a nivel de toda la cadena de producción, desde el productor al consumidor, a través de la contratación de Empresas de Producción Social de las comunidades dándoles prioridad a las Empresas Asociativas. Es necesario adoptar buenas prácticas de manejo, almacenamiento, conservación y presentación de los alimentos en la escuela.

Es preciso optimizar los aspectos de inocuidad de los alimentos, haciendo hincapié en el balance de nutrientes y la composición con objeto de que los alimentos proporcionados satisfagan las necesidades nutricionales de los escolares. Se deben garantizar además la seguridad de los

consumidores y el mejoramiento de la logística del servicio alimentario. Es recomendable adoptar enfoques modernos, innovadores tecnológicamente sólidos y económicamente factibles para toda la cadena de los alimentos escolares. Se rigen los siguientes lineamientos:

- Los alimentos se deben seleccionar conforme a criterios de nutrición, aceptabilidad, facilidad de preparación, funcionabilidad, costos, hábitos alimentarios, logística, y calidad e inocuidad.
- Los procesos de adquisición de los productos para la elaboración del menú se hará garantizando la relación costo/beneficio, eliminando en lo posible la intermediación y sólo a proveedores debidamente autorizados.
- El presupuesto se formulará tomando en consideración la población objetivo y el número de comidas anuales, tomando como base el costo de la Canasta Alimentaria Normativa.
- La ejecución presupuestaria y financiera, y la transferencia de fondos a las regiones se hará conforme a la ejecución física debidamente documentada, a través de mecanismos de reposición de fondos.
- El programa será evaluado de manera permanente a fin de identificar de manera temprana problemas y desviaciones, y hacer las intervenciones que correspondan de manera oportuna. Para ello se definirán indicadores de gestión, financieros, de cobertura e impacto.

### **Política Sanitaria**

Establece los requisitos de implementación de los Prestadores de Servicios. Sin menoscabo de las normas y actividades de control propias del programa, todas las actividades sujetas a control sanitario serán sometidas a la supervisión de la autoridad sanitaria con competencias en la materia. Se regula como sigue:

- Cualquier organización que preste su servicio en el Programa de Alimentación Escolar o pretenda constituirse como proveedor del PAE, deberá inscribirse en el registro de proveedores del programa.
- Los establecimientos y vehículos destinados a la elaboración, depósito, o transporte de alimentos del PAE no podrán ser utilizados para uso distinto del especificado en el permiso que se otorgue para su funcionamiento.



- Todos los prestadores de servicios del PAE deben contar con la autorización sanitaria vigente expedida por la autoridad competente, el Ministerio de Salud y Protección Social.
- Todas aquellas personas empleadas por prestadores de servicios del PAE para la elaboración, depósito, o transporte de alimentos, y en general todas las que tengan contacto directo con los alimentos, deberán estar provistos del Certificado de Salud vigente, expedido por la autoridad sanitaria.
- La autorización sanitaria señalada en la norma anterior involucra a los establecimientos donde se elaboran, depositan o expenden alimentos y los vehículos donde éstos se transportan.
- Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas y de higiene individual. Para ello deben haber realizado un "Curso de Manipulador de Alimentos" debidamente acreditado por la autoridad sanitaria competente.
- El PAE, a fin de asegurar el cumplimiento de las normas sanitarias, podrá en cualquier momento, supervisar o solicitar a la autoridad sanitaria competente, la inspección de los establecimientos en donde se elaboren o depositen alimentos destinados al programa, así como los vehículos en los cuales se transportan. El propietario y cualquier persona que preste servicios en dichos establecimientos o transportes, están en la obligación de suministrarles todo dato que al respecto sea requerido.

### **Política de Participación Ciudadana**

El PAE fortalecerá el desarrollo endógeno y la economía social a través del apoyo a organizaciones campesinas locales como proveedores de insumos, así como la incorporación de cooperativas, microempresas, empresas de producción social, comunas socialistas, asociaciones y concesionarios de la comunidad, como prestadores de servicios

Su objetivo es integrar todos los componentes sociales e institucionales que en su gestión están relacionados con el bienestar social del plantel y de su entorno como medio de participación protagónica y de consolidación de los espacios de participación ciudadana, a través de la articulación de las

acciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, los Consejos Comunales y la Comunidad Educativa, Se orienta en los siguientes lineamientos:

- El programa estará sujeto a la contraloría social a través de las familias, las organizaciones comunitarias del poder popular y las organizaciones del sector estudiantil. Las formas de control serán establecidas en las normas y procedimientos del programa.
- El programa asegurará la participación de las familias, las organizaciones comunitarias del poder popular y las organizaciones del sector estudiantil, quienes deberán estar informados del menú, de las normas de higiene que deben fortalecer en el hogar y de las formas de vigilancia que pueden ejercer sobre el mismo.

### **Política administrativa de estructura funcional ejecutora**

El PAE proporciona una ración diaria (desayuno, almuerzo, merienda) de alimentación a niños y niñas en edad pre-escolar y escolar en situación vulnerable, con miras a lograr el mejoramiento de las condiciones nutricionales del estudiantado de sectores populares. La preparación de la alimentación está en manos de las "madres procesadoras", que son mujeres en situación de pobreza que habitan en barriadas populares. Los lineamientos que regulan esta materia son

El tipo y modalidades del servicio que se presta dependerán del nivel de educación y del horario de atención a los niños, niñas y adolescentes, según se presenta a continuación:

- Planteles de Educación Inicial y Primaria de un solo turno: Desayuno a los alumnos y alumnas que asisten en la mañana y complemento alimentario (merienda) para los que asisten en la tarde.
- Planteles de Educación Inicial y Primaria turno integral y Planteles del Nivel de Educación Media Técnica (semi - internos): Desayuno, Almuerzo y Merienda.
- Planteles de Educación Media General: Almuerzo.
- Planteles de Educación Media Técnica: Desayuno, Almuerzo y Cena.



- Las modalidades a través de la cual los proveedores prestan sus servicios son: Insumos (víveres) entregados por el proveedor en el plantel para ser elaborado por las madres procesadoras de alimentos.
- Platos servidos por el proveedor elaborados en un establecimiento externo al plantel y/o en la cocina escolar del plantel.

### **2.2.7. Estructura Organizacional y Funcional**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación, actuando como órgano rector de la ejecución del PAE, le corresponde la competencia de establecer la estructura funcional y organizacional de los niveles de ejecución del programa a nivel central, regional, municipal y de servicios operativos de enlaces en el plantel, donde se regulan los lineamientos y normas legales,

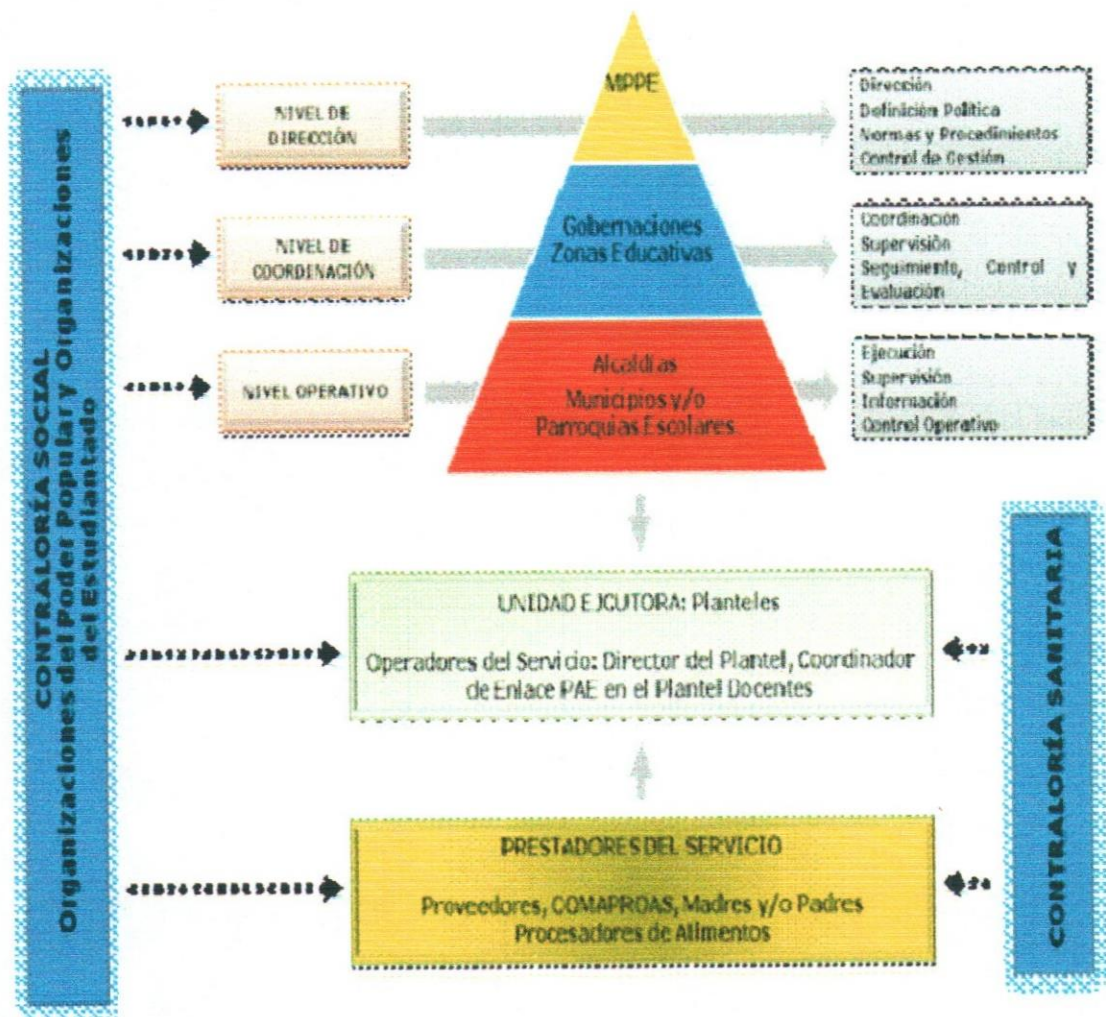
Para su ejecución el PAE se organizará bajo la rectoría del MPPE al que le corresponde la competencia de su dirección, con desconcentración de funciones en los estados a través de las Coordinaciones Regionales del PAE y las Zonas Educativas que tendrán funciones de coordinación y supervisión respectivamente, y en los municipios y parroquias escolares responsables de la ejecución. Los Funcionarios y/o Servidores Públicos adscritos a la estructura organizacional del PAE para el cumplimiento de sus funciones deberá estar acreditados por la instancia correspondiente.

La organización se presenta en un esquema de jerarquización y división de las funciones requeridas para el funcionamiento del programa; en ella se organizan y coordinan las actividades a través de líneas de autoridad y niveles de ejecución, con definición clara de competencias y responsabilidades, definidas en tres niveles de ejecución con competencias claramente establecidas:

- **Nivel Central o de Dirección:** con responsabilidades de dirección, definición de políticas, normas y procedimientos y control de gestión,
- **Nivel de Coordinación:** en el ámbito de las zonas educativas, con responsabilidades de coordinación, supervisión, seguimiento, control y evaluación

- **Nivel de Operación**, en el ámbito municipal, con responsabilidades de la ejecución, supervisión, información y control operativo.

Figura 1: Representación esquemática de los niveles de ejecución del Programa de Alimentación Escolar (PAE)



Para facilitar la comprensión visual de la estructura organizacional y funcional del PAE se presentan los siguientes cuadros:



**ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL NIVEL CENTRAL O DE DIRECCIÓN**  
**DIRECCIÓN NACIONAL**

Está adscrita al Vice-Ministerio de Participación y Apoyo Académico. Ejerce la máxima autoridad en la rectoría y la definición de las políticas del programa así como su dirección, a fin de asegurar la mayor eficiencia y eficacia posible en su ejecución tanto física como financiera.

**Funciones**

- Define los lineamientos de política del PAE. Establece objetivos y lineamientos para la elaboración del Plan Operativo y el presupuesto del Programa.
- Establece normas y procedimientos para la ejecución. Ejerce el control de gestión del programa.
- Presenta ante su inmediato superior los informes de ejecución física y financiera de manera periódica y cuando éstos sean requeridos.
- Propone mediante punto de cuenta la designación y remoción del personal del nivel central, nivel regional y nivel operativo.
- Gestiona acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones que participen en la ejecución del PAE.
- Autoriza: (a) las adquisiciones que se realizan con cargo al presupuesto del PAE. (b) las transferencias de fondos y desembolsos a las regiones, previa verificación de la ejecución física y financiera. (c) la tramitación de pagos a proveedores y prestadores de servicios.
- Representa al PAE ante instancias nacionales e internacionales.

**UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN**

Reporta a la Dirección Nacional del PAE. Se encarga de todos los procesos administrativos inherentes a la Dirección Nacional del Programa de Alimentación Escolar, de acuerdo con las normas y procedimientos ya establecidas en el MPPE, además de preparar los informes administrativos de avances y logros del programa apoyados en el archivo donde sistemáticamente se organicen todos los oficios referentes y en la información sobre ejecución física y financiera, y los indicadores procesados por la Coordinación de sistemas y estadísticas.

**Funciones**

- Elabora el plan operativo y el presupuesto del programa, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la dirección general.
- Le da seguimiento a la ejecución física y financiera del programa.
- Revisa y valida los informes y los soportes de ejecución financiera presentados por los estados, y los contrasta con la ejecución física validada por la Coordinación de Operaciones y Supervisión. Prepara los informes de avances y logros del Programa.
- Tramita ante la unidad correspondiente del MPPE las transferencias a las regiones autorizadas por el Director.
- Tramita ante la unidad correspondiente del MPPE los viáticos, los pagos de horas extras y los reembolsos del personal.
- Maneja y controla la caja chica. Prepara requerimientos y especificaciones técnicas de los insumos requeridos por el PAE.
- Tramitación ante la unidad correspondiente del MPPE los Requerimientos y Requisiciones.
- Mantiene organizado y actualizado el Archivo General del programa.
- Cualquier otra que dentro del ámbito de sus competencias, le asigne el Director.



### UNIDAD DE ASESORÍA EN POSICIÓN STAFF

Reporta a la Dirección Nacional del PAE. Esta unidad estará conformada por equipos y profesionales de apoyo permanentes o circunstanciales, que asesorarán la Dirección General del PAE con la finalidad de tomar las mejores decisiones, utilizando herramientas profesionales y aplicaciones científicas para dar solución a problemas puntuales dentro de la dinámica del desarrollo del programa. Puede estar constituido por planificadores, desarrolladores de software, nutricionistas, ingenieros, arquitectos, y cualquier otro que sea requerido. En fin profesionales de diversas áreas pudiendo ser o no empleados del sector público.

#### **Funciones**

- Asesora a la Dirección Nacional del PAE o las unidades o coordinaciones que la Dirección Nacional del PAE decida, en el ámbito de la competencia de cada asesor que sea contratado.
- Las funciones específicas deberán estar establecidas en los respectivos contratos de asesoría.
- Los informes de actividades y resultados serán condición indispensable para el pago de sus honorarios los cuales deben ser aceptados por la unidad o coordinación que recibió la asesoría y conformados con la firma del Director.

### COORDINACIONES EN LÍNEA:

#### **COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN Y DIVULGACIÓN**

Reporta a la Dirección Nacional del PAE. Esta coordinación tendrá como objetivo diseñar y programar la ejecución de actividades educativas y de capacitación del Programa de Alimentación Escolar, así como todas aquellas de información, divulgación y promoción que sean requeridas.

#### **Funciones**

- Diseña, programa y lleva el seguimiento de la ejecución de programas educativos y de capacitación, de acuerdo a los requerimientos del PAE, otorgándole prioridad a las siguientes áreas: (i) hábitos alimentarios, (ii) higiene de los alimentos, (iii) preparación y manipulación de alimentos, (iv) nutrición y dietética, (v) intoxicaciones alimentarias, y (vi) normas de seguridad e higiene industrial.
- Promueve el desarrollo de programas educativos especiales en los planteles, tales como el desarrollo de huertos escolares, así como actividades de investigación en cooperación con las universidades.
- Coordina junto con los estados y municipios el cronograma de ejecución de las actividades educativas y de capacitación.
- Procura la asistencia técnica de especialistas del Instituto Nacional de Nutrición, INCES, universidades u otros organismos del Estado, para el diseño, elaboración y ejecución de los programas educativos y de capacitación.
- Valida con la asistencia técnica de especialistas, los contenido programáticos de los programas educativos que se realicen en los estados y municipios.
- Procura la elaboración del material de información, promoción, divulgación, utilizando medios gráficos, radiales y filmicos.
- Gestiona ante la Dirección de Relaciones Institucionales todo lo relacionado con la información, promoción y divulgación del programa.
- Cualquier otra que en el ámbito de su competencia le asigne el Director.



### COORDINACIÓN DE OPERACIONES Y SUPERVISIÓN

Reporta a la Dirección Nacional del PAE. Es responsable de la dirección de las operaciones del programa así como el control de gestión y verificación de su funcionamiento en todo el territorio nacional.

#### Funciones

- Elaboración de los menús del programa con la participación de especialistas en nutrición y dietética, su evaluación y revisión permanente.
- Coordina: (a) la participación de organismos nacionales de apoyo y aquellos involucrados en actividades de seguimiento y control del Programa: Milicia NB, Contraloría Sanitaria, INN, INDEPABIS (b). las actividades del nivel regional, a través de los Coordinadores Regionales, procurando que éstos estén informados de las normas y procedimientos administrativos y operacionales del programa.
- Revisa y valida: (a) la información sobre la ejecución física y financiera del programa en los estados a fin de verificar el cabal cumplimiento de las metas y gestiona ante la unidad de administración la verificación de la ejecución financiera. (b) los indicadores de eficiencia y eficacia que se generan de la información procesada por la Coordinación de sistemas y estadística.
- Asegura la atención oportuna de las denuncias que se reciban. Representa al Director Nacional del PAE ante las instancias nacionales cuando éste lo delegue. Cualquier otra que le sea asignada por el Director Nacional del PAE, dentro de ámbito de sus competencias.

### ORGANIZACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE OPERACIONES Y SUPERVISIÓN

Coordinadores Regionales del PAE y el apoyo de cinco grupos de tareas regionales los cuales atienden las demandas específicas y realizan actividades de seguimiento de los estados que les corresponden.) Reportan a la Coordinación de operaciones y supervisión

**Grupos de Tareas Regionales (GTR).** Son equipos técnicos organizados por regiones que, desde el nivel central, facilitan la coordinación con los estados y cuando las condiciones así lo exijan, con los municipios y/o las parroquias.

(I) **GT Región Occidente:** Falcón, Lara, Mérida, Táchira, Trujillo y Zulia. (II) **GT Región Los Llanos:** Apure, Barinas, Cojedes, Guárico y Portuguesa. (III) **GT Región Central:** Distrito Capital, Aragua, Carabobo, Miranda, Vargas, y Yaracuy. (IV) **GT Región Oriental:** Delta Amacuro, Monagas, Nueva Esparta y Sucre. (V) **GT Región Sur:** Amazonas, Anzoátegui y Bolívar.

#### Funciones

- Atienden en primera instancia las solicitudes de los Coordinadores Regionales del PAE, así como las denuncias que se reciban con relación al programa. Recomiendan a la coordinación de operaciones y supervisión las acciones a tomar ante requerimientos de los directores regionales así como la conducta a seguir en caso de las denuncias que no puedan ser solucionadas en el ámbito de la competencia del GTR.
- Revisa y valida los informes de ejecución física y financiera; y los informes de ejecución financiera y verifica que la información y los recaudos están completos antes de su envío a la Unidad de Administración.
- Coordina y le da seguimiento a la intervención en los estados que conforman su región, de los órganos o instituciones nacionales que realicen actividades de seguimiento y evaluación del programa. Procura que la información y datos del PAE de los estados que conforman su región se reciba de manera oportuna y que las estadísticas correspondientes estén actualizadas. Representa al PAE en eventos técnicos. Cualquier otra que la Coordinación de operaciones y supervisión le asigne.



### **COORDINACIÓN DE SISTEMAS Y ESTADÍSTICA**

Reporta a la Dirección General. Es responsable del mantenimiento de la página web, las bases de datos y los sistemas de información del PAE, y de presentar la información de forma estructurada, con los tratamientos estadísticos respectivos, con la finalidad de tener cifras actualizadas y constantes del estado y avances del PAE. El cargo de Coordinador de Sistema y Estadística está sujeto a libre nombramiento y remoción de parte del Ministro o Ministra del Poder Popular para la Educación. Este deberá ser ejercido por profesionales universitarios preferiblemente con experiencia en las áreas de tecnología de la información y comunicación, estadística, ciencias actuariales entre otros.

#### **FUNCIONES**

- Coordina, programa y ejecuta las actividades relacionadas con el mantenimiento de la página web y los sistemas de información del PAE.
- Diseña, supervisa y desarrolla los sistemas de información requeridos por el PAE.
- Participa en el diseño y supervisa el desarrollo de sistemas, cuando éstos sean desarrollados por terceros.
- Supervisa y ejecuta las actividades de digitalización, análisis y mantenimiento de los sistemas de información y asegura la calidad de los datos.
- Apoya la utilización de herramientas de informática para optimizar la gestión del PAE.
- Asiste y asesora la personal del PAE en la utilización de los sistemas, programas y equipos.
- Coordina el mantenimiento, conservación y reparación de equipos.
- Asiste a la Dirección en los procesos de procura de equipos.
- Apoya el proceso de normalización de los instrumentos de recolección de información, así como en el adiestramiento requerido en su aplicación.

Cualquier otra que en el ámbito de su competencia le asigne la Dirección General.

### **ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL NIVEL DE COORDINACIÓN**

#### **COORDINADOR REGIONAL DEL PAE**

Es la máxima autoridad Regional del Programa y tiene bajo su responsabilidad la planificación, coordinación y supervisión de la ejecución del programa en el ámbito de los estados, de acuerdo a los lineamientos, normas y procedimientos establecidos por el Nivel Central.

#### **ORGANIZACIÓN**

La Coordinación Regional está adscrita a la Dirección Nacional del PAE. La diversidad y el volumen de operaciones que genera el PAE en los estados, requiere de la organización de un equipo de trabajo que le permita cumplir con las metas programadas a través de la prestación de un servicio oportuno, con alimentos de calidad y una gestión que responda a los principios de eficiencia y eficacia en la gestión. Para el cabal desempeño de la Coordinación Regional del PAE, contará con una unidad administrativa del PAE y una Unidad Técnica.



### **FUNCIONES COORDINADOR REGIONAL DEL PAE**

- (1) **Planifica, ejecuta, coordina y supervisa:** (a) Plan Operativo Anual del PAE, proyectos y programas de acuerdo a los objetivos, lineamientos e instrucciones emanadas del Nivel Central (b) formación y capacitación de los operadores del programa y prestadores de servicios. (c) las actividades de supervisión de los planteles incorporados al programa con los coordinadores municipales y/o parroquiales a participación de otros organismos colaboradores del PAE, en el marco de los acuerdos establecidos por el Nivel Central y procura el apoyo de instancias regionales en la gestión del Programa. INN, INDEPABIS, Milicia Bolivariana entre otros organismos de los Poderes Público, Nacional, Municipal y/o Parroquial, las organizaciones comunitarias del poder popular y l del sector estudiantil. (c) Cualquier otra que le sea asignada por el Director Nacional el Programa.
- (2) **Ejerce:** (a) la facultad de ordenar compromisos y/o pagos mediante resolución ministerial publicada en Gaceta Oficial haciendo constar el monto límite y los conceptos de gastos objeto de la delegación. (b) Propone ante el Director Nacional y/o Directora del PAE la designación del personal del nivel Regional y/o Municipal del PAE. (c) Avala con su firma las órdenes de compra relacionadas con el Programa. (d) Representación del Director Nacional en el proceso de selección y contratación de proveedores. (e) Recibe y procesa las denuncias y solicitudes de los usuarios, operadores y prestadores de servicio.
- (3) **Evalúa:** (a) Ejecución del PAE en el estado (b) las condiciones de los planteles a ser incorporados en el programa, (c) el cumplimiento de los menús establecidos por el programa así como su adecuación a las características gastronómicas y la disponibilidad de insumos en la zona, considerando costos, grupos etarios y tipo de asistencia alimentaria. (c) los planes de supervisión con los supervisores educativos, funcionarios de contraloría sanitaria.
- (4) **Establece.** (a) los objetivos y lineamientos para la elaboración del Plan de Compras Anual, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y a las instrucciones y normas específicas complementarias emanadas del Nivel Central que promuevan el mejor desempeño del programa en la región. (b) los mecanismos de supervisión que aseguren que los operadores del programa y los prestadores de servicios, cumplan con las normas y procedimientos establecidos. (c) los procesos de procura de las necesidades de uniformes y calzados para las madres o padres procesadores, así como la dotación de utensilios de cocina y comedor, tomando en consideración los estándares y especificaciones técnicas establecidos en coordinación con el Nivel Central en la búsqueda de procesos consolidados de compra que rindan la mejor relación costo beneficio. (d) la modalidad del servicio a prestar y asegura que se cumplan con los requisitos técnicos en la prestación de un servicio de calidad.
- (5) **Informa:** (a) a los planteles atendidos la programación anual para la prestación del servicio (matrícula, costo per cápita y modalidad), así como los menús establecidos. (b) Mantiene actualizados los registros de la población beneficiaria del Programa. (c) Elabora y envía mensualmente a la Dirección Nacional del PAE, el informes de ejecución física (población atendida, N° de la madres procesadoras y/o padres procesadores y días de funcionamiento) y trimestralmente el informe de ejecución físico – financiera. (d) Informa de inmediato a la Dirección Nacional la suspensión del servicio de alimentación, que se pudiera presentar e indica la causa de las mismas.



## ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL NIVEL DE COORDINACIÓN

**UNIDAD REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN** Reporta al Coordinador Regional del PAE. Se encarga de todos los procesos administrativos inherentes a la ejecución del programa en el estado, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la Dirección Nacional del PAE, además de preparar los informes administrativos de avances y logros del programa, los informes de ejecución física y financiera y los indicadores de gestión establecidos por el PAE.

### Funciones

- **Planifica, ejecuta, coordina y supervisa:** (a) actividades educativas dirigidas a las organizaciones comunitarias sobre el manejo del patrimonio público y promueve la contraloría social sobre el programa. (c) actividades de recepción, control previo y revisión de los expedientes de proveedores, facturas, rendición física mensual, actualización de matrícula y registro de firmas y sellos, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para ello.
- **Elabora y mantiene actualizado:** (a) el registro de madres y padres procesadores de alimentos. (b) el registro de proveedores del PAE en el estado, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el programa. (c) El inventario de equipo liviano, equipo pesado, dotación de uniformes y calzados, en depósito zonal y en los planteles. (d) los estados financieros de ingreso y egreso del programa.
- **Evaluación:** (a) Analiza y evalúa el presupuesto asignado, con el objeto de hacer los ajustes necesarios para la elaboración del Plan Operativo Anual y el presupuesto correspondiente. (b) los recaudos entregados en la coordinación regional, para la rendición de cuentas y los remite a la división de administración y servicios para su tramitación y pago. (c) el control y seguimiento de la ejecución física y financiera del programa en el estado. (b) el seguimiento de los pagos a fin de asegurar que éstos se realicen de manera oportuna.
- **Facultades:** (a) Analizar y consolidar las rendiciones de ejecución física y financiera del Programa. (b) Informa e instruye a los operadores (directores de plantel y prestadores de servicios) del programa sobre los requerimientos administrativos establecidos por el PAE. (c) Tramita ante la unidad correspondiente del MPPE los viáticos, los pagos de horas extras y los reembolsos del personal adscrito de la Coordinación Regional del PAE. (d) Maneja y controla la caja chica. (e) Emite la Orden de Compra y Comprobante de Entrega tal como lo establece las normas y procedimientos administrativo.

**Analistas de Cuenta:** Depende de la Unidad Administradoras. Se encarga de los procesos administrativos contable para la ejecución del programa. Estará conformada por un analista responsable por cada setenta y cinco (75) planteles. El cargo de Analista de Cuenta del PAE, está sujeto a libre nombramiento y remoción de parte del Coordinador Regional, quien podrá solicitar la Comisión de Servicios. El Coordinador (a). Regional solicitará ante el Director de Zona Educativa y/o Director General de Recursos Humanos la Comisión de Servicio del personal. La solicitud de la Comisión de Servicio para el cargo de Analista de Cuenta conforme a la Ley serán de obligatoria aceptación y deberán ser ordenadas por el lapso estrictamente necesario, el cual no podrá exceder de un año a partir del acto de notificación de la misma.

### Funciones

- **Realiza** (a) el control y seguimiento de la ejecución física y financiera del programa en los planteles a su cargo. (b) Actividades de recepción, registro, control previo y revisión de los expedientes de proveedores, facturas, rendición física mensual, actualización de matrícula y registro de firmas y sellos de los planteles a su cargo. (c) Analiza y consolida las rendiciones de ejecución física y financiera de los planteles a su cargo.
- **Registra, verifica y actualiza** (a) los datos de la ficha técnica de los planteles a su cargo. (b) el sistema de información y de gestión integral las operaciones técnicas contables. (c) Las notas de débitos a los prestadores del servicio del programa cuando el procedimiento lo amerite.
- **Cualquier otra que le sea asignada por la Unidad de Administración y el Coordinador (a) Regional del PAE.**



**ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL NIVEL DE COORDINACIÓN**  
**UNIDAD REGIONAL DE ASESORÍA TÉCNICA**

Reporta al Coordinador Regional. Se encarga de todos los procesos nutricionales y operativos inherentes a la ejecución del programa en el estado, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidas por la Dirección Nacional del PAE, además de preparar los informes administrativos de avances y logros del programa en cuanto al cumplimiento del programa y su impacto sobre los indicadores nutricionales de la población objetivo. Estará conformada por un funcionario quien deberá ser profesional en el área de nutrición, quien a su vez podrá contar con personal de apoyo dependiendo del volumen de operaciones que genere el programa en la región.

**FUNCIONES**

- Asesora en los aspectos técnicos y nutricionales al personal adscrito al Programa de Alimentación Escolar en la región.
- Desarrolla la formula dietética para aplicarse al servicio de alimentación ajustándose a los requisitos nutricionales de los estudiantes beneficiados por el Programa.
- Elabora la programación y cálculo del plan del menú, para un tiempo determinado de acuerdo a los hábitos alimentarios y disponibilidad de la región.
- Establece las necesidades de insumos a ser adquiridos y entregados a los planteles a fin de satisfacer los requerimientos del menú.
- Establece los mecanismos de supervisión para el control de la calidad y la cantidad de los alimentos servidos a la población objetivo, así como para el cumplimiento de las normas de higiene de los alimentos establecidas por el programa.
- Programa y coordina las actividades de supervisión de los planteles a fin de asegurar los estándares de calidad y el cumplimiento de las normas de higiene del personal responsable de la elaboración de los alimentos.
- Participa en el adiestramiento del personal responsable del servicio y los miembros de las asociaciones civiles en los planteles, en coordinación con la Unidad de Nutrición Regional.
- Programa y coordina las actividades de información, educación y adiestramiento del personal en servicio, prestadores de servicio y operadores del programa en coordinación con la Unidad de Nutrición Regional.
- Programa y coordina la ejecución de programas de educación nutricional, que promueven la integración de la familia, escuela y comunidad.
- Controla y evalúa la ejecución del programa en el área nutricional.
- Elabora los informes técnicos sobre la incidencia del programa en el estado nutricional de los beneficiarios.



## ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL NIVEL MUNICIPAL

Nivel local Nivel de Operación, en el ámbito municipal, con responsabilidades de la ejecución, supervisión, información y control operativo.

### COORDINACIÓN MUNICIPAL Y/O PARROQUIAL DEL PAE

Es la instancia local responsable de la ejecución del programa y su cabal funcionamiento en cada uno de los planteles del municipio. Tiene la competencia para revisar, orientar, corregir y guiar la organización y funcionamiento del Programa en los planteles.

### ORGANIZACIÓN DE LA COORDINACIÓN MUNICIPAL

La organización de las coordinaciones municipales y/o parroquiales del personal adscrito a ellas dependerá del tamaño del municipio y/o parroquia, la cobertura y el volumen de operaciones que genere el programa en el municipio. Las funciones específicas asignadas al personal adscrito a esta Unidad, serán definidas en cada estado por el Coordinador (a). del Programa y anexadas al Manual.

#### Funciones

- Cumple con las funciones técnico, administrativa y supervisora del PAE.
- Coordina la actualización periódica de la información de la ficha técnica y la remite a la Coordinación Regional.
- Verifica el cumplimiento en los planteles de las normas de buenas prácticas e higiene en el proceso de manipulación de alimentos.
- Verifica con apoyo de la contraloría social y del equipo de supervisión el cumplimiento del menú y el cabal desempeño de los prestadores de servicios.
- Verifica con apoyo de la contraloría social la matrícula real atendida, la asistencia y su correspondencia con lo facturado por los prestadores de servicios
- Asegura que los órganos competentes certifiquen el cumplimiento de las normas sanitarias por parte de los planteles y prestadores de servicios.
- Mantiene actualizado el registro de prestadores de servicios y madres/padres procesadores de alimentos de los planteles del municipio.
- Mantiene actualizado el registro de las asociaciones civiles de padres y representantes y consejos comunales de su municipio.
- Promueve el cumplimiento oportuno de las actividades administrativas y rendición de cuentas de los planteles que asegure el pago oportuno a las madres/padres procesadores y prestadores de servicios.
- Procura la intervención de las autoridades competentes tanto de la zona como de otras instituciones (Contraloría Sanitaria del MPPS, Indepabis, y otros) cuando existan condiciones que pongan en riesgo la transparencia del programa o la salud de los niños atendidos.
- Asiste puntualmente a las convocatorias de la Coordinación Regional.
- Todas aquellas que se le asignen desde la Coordinación Regional.



## ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

### OPERADORES DEL SERVICIO

#### COORDINADOR DE ENLACE PAE EN EL PLANTEL

El coordinador del PAE en el plantel es el responsable de supervisar directamente todas las actividades relacionadas con el PAE en el plantel y de asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos.

Debe de estar conformada por un profesional ya sea del área docente y/o un personal militar. El mecanismo para la designación del Coordinador de Enlace PAE en el plantel será definido en una circular suscrita conjuntamente entre la Oficina General de Recursos Humanos y la Dirección Nacional del PAE.

#### Funciones

- Reporta al Coordinador de Apoyo Municipal PAE y al Director del Plantel las actividades concernientes a la ejecución del programa.
- Mantiene actualizados los registros de los prestadores de servicios del plantel y de las madres procesadoras que participan en la elaboración de los alimentos del programa.
- Actúa en representación de las autoridades del plantel, en el acto de recepción de insumos o platos servidos y asegurar que el mismo se lleve de acuerdo a las normas y los procedimientos establecidos.
- Asegura que en las notas de entrega queden debidamente registrados fallas, sustituciones o productos rechazados y que éstas se firmen al finalizar el acto de recepción.
- Supervisa el cumplimiento de las normas de higiene en todas las actividades de manipulación de los alimentos: recepción, almacenamiento, elaboración y servicio de comedor.
- Supervisa la calidad y cantidad del menú servido a los escolares.
- Vela por el cumplimiento de los hábitos de higiene y cuidado de los materiales y equipo del comedor por parte de los alumnos.
- Verifica diariamente los platos servidos en el plantel y la matrícula atendida.
- Mantiene el registro y control del inventario del equipo liviano y pesado, así como también de la dotación de uniformes para las madres elaboradoras y/o padres elaboradores.
- Vela por la ejecución del componente pedagógico del Programa y supervisar su cabal cumplimiento.
- Publica el menú en la cartelera del PAE.
- Mantiene actualizada la cartelera con información sobre normas e higiene de los alimentos.
- Asegura que los usuarios con requerimientos nutricionales especiales sean debidamente atendidos.



**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LAS UNIDADES EJECUTORAS**  
**OPERADORES DEL SERVICIO**  
**VEEDORES DEL PAE**

La veeduría del PAE, incorpora a contingentes de ciudadanos pertenecientes a las organizaciones comunitarias del poder popular y/o a las organizaciones del estudiantado del subsistema de educación básica y del subsistema educación universitaria de forma temporal en calidad de observadores directos del funcionamiento del PAE. El perfil del veedor, se aproxima a ciudadanos con liderazgo y sensibilidad social, con la que se aspira contribuir en la creación de las redes sociales en defensa del programa. Para ello, recibirán talleres de inducción permitiéndole el conocimiento y el dominio de los elementos relacionados con las funciones asignadas.

**Funciones**

- Vela por el cumplimiento del programa.
  - Registra, examina y evalúa las condiciones del programa.
  - Recibe quejas y reclamos sobre el funcionamiento del PAE.
  - Pone en conocimiento de las autoridades educativas los hechos que considere irregulares, a fin de que sean corregidos y/o sancionados.
  - Realiza reportes periódicos a la Dirección Nacional del PAE.
  - Registra las situaciones evidenciadas en menoscabo en la prestación de un servicio de calidad.
  - Verifica la ejecución física real como medida preventiva para la salvaguarda del patrimonio público.
  - Realiza visita de inspección a la cocina para determinar lo correspondiente a las medidas de higiene y seguridad en la elaboración del menú, así como las condiciones del almacenamiento de los alimentos; verificar el resguardo y conservación apropiada, según el producto.
  - Constata las condiciones físicas de la cocina: higiene de pisos y paredes, iluminación y ventilación, sistemas de agua potable y servida, así como el mantenimiento adecuado de los equipos e implementos de cocina.
  - Verifica, las condiciones adecuadas de higiene del área de servicio y consumo de alimentos.
  - Verifica si el número de madres y/o padres procesadores de alimentos corresponde (1 por cada 50 estudiantes).
- Participa en visitas a los planteles conjuntamente con los miembros de la mesa técnica para la Soberanía Alimentaria del PAE, integrada por el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación; MERCAL, CASA, PDVAL, Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, CVA, INTI, Ministerio del Poder Popular para la Defensa, Inbepabis, Contraloría Sanitaria, entre otros.
- Elabora informe periódico sobre los resultados obtenidos, de las conclusiones, acuerdos y sugerencias para tomar decisiones asertivas en la solución a los problemas detectados.
- Cualquier otra que le asigne la Dirección Nacional del PAE.



## **2.3 Bases Teóricas**

A lo largo de las últimas décadas los estudios sobre las teorías de la organización y la administración han logrado un importante nivel de desarrollo. Sin embargo algunos estudios globales en torno a estos procesos han adquirido relevancia, al mismo tiempo que algunas publicaciones; las cuales se han encargado de abordar aspectos decisionales de tipos generalistas; presentando estos intentos como fase de implantación que aun requieren de investigaciones exhaustivas que analicen las necesidades corporativas y situacionales de las empresas.

Por esta razón se hace imperante la conformación de una base teórica conceptual que fundamente el diseño de estrategias gerenciales cuyos elementos subyacentes orienten los procedimientos administrativos, técnicos, operativos y legales que regulan la gestión nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en los diferentes niveles que conforman su estructura funcional, organizacional y administrativa dentro de las políticas de seguridad alimentaria en el contexto educativo de los programas sociales de suplementario alimentaria en Venezuela,

También es importante en este segmento de la investigación el análisis teórico de la gerencia nutricional en el proceso de articulación interinstitucional bajo un enfoque administrativo, entre otros tópicos referentes a las variables señaladas.

### **2.3.1. El concepto de estrategia**

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el Diccionario Enciclopédico Larousse Universal, (2002) se define estrategia como

El arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. (p. 92)

En el mismo orden de ideas, el Diccionario de la Real Academia Española (1999:107) se define estrategia como “Un camino a seguir que permite ordenar, proyectar y dirigir una actividad. Serie de operaciones mentales realizadas de acuerdo a un objetivo.”

De las definiciones señaladas, se infiere que la estrategia es el camino, la vía o el medio que se valen las organizaciones públicas o privadas para lograr sus objetivos previamente formulados en un plan de acción o de trabajo integrado, con el fin de resolver el problema diagnosticado, establecer el camino a seguir, ordenar, proyectar y dirigir las actividades superar las situaciones y elementos que problematizan el mismo.

### **2.3.2. Estrategias Gerenciales**

Entre los diversos conceptos de Estrategias Gerenciales, David (2000), las define como

Conjunto organizado de métodos, técnicas, procedimientos, acciones que se emplearán para mejorar la situación que plantea el problema detectado en la fase de diagnóstico, en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión, que convergen a la planificación, y estos deben estar adecuados a las necesidades de la población, a los objetivos que se persiguen y a las áreas de abordaje. (p. 52)

De esta definición basada en el enfoque gerencial, se destacan dos aspectos que serán considerados en este trabajo, el primero referido a los objetivos básicos de largo plazo y el segundo a la forma de cómo se va a resolver el problema diagnosticado a través de la cual se espera lograr



estos objetivos, proceso que implica la combinación y organización cronológica del conjunto de métodos, cursos de acción y materiales seleccionados para tal efecto.

En correspondencia con este enfoque, para Steiner (1996) las estrategias gerenciales hacen referencia a la gestión estratégica entendida como:

El proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades de gestión administrativa que harían posible alcanzar los objetivos siguiendo los pasos claves que definen la gerencia como proceso, es decir el dónde se quiere llegar o qué es lo que se desea lograr: (a) la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, (b) la adopción de cursos de acción, coordinación y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines (3) la ejecución de funciones gerenciales o administrativas como medio de lograr la coordinación. (p. 360),

Como se puede apreciar los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones de estrategia gerencial, no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales o diferentes enfoques dependiendo del campo de aplicación. Así, se hace referencia en primer lugar a la planificación estratégica para referirse al arte de generar objetivos, programas, políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma, El cumplimiento de ese proceso conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general mirar hacia el futuro.

En segundo lugar a la gerencia estratégica referida a la dinámica de la empresa con su entorno; donde las estrategias gerenciales se entienden como decisiones complejas porque sintetizan o contienen muchas otras decisiones, que se toman desde una mirada amplia (no parcializada), en el cual se conjugan y articulan factores de política, económicos y sociales.

### **2.3.3. Etapas del proceso de Gerencia Estratégica**

El uso de las herramientas de la gerencia estratégica es de gran ayuda para buscar un modelo de gestión estratégica que les permita a las organizaciones ser más eficientes en el manejo de sus recursos, elaboración

de presupuestos y cumplir con las metas previstas. Al respecto, David (2000) establece tres etapas a seguir: I: Formulación de estrategias, II: Ejecución de estrategias y III: Evaluación de estrategias. A continuación de describen cada una de estas etapas:

### **Etapas I: Formulación de Estrategias Gerenciales**

La formulación de estrategias ha dado lugar a la generación de diversos enfoques metodológicos, cuyos conceptos y elementos se han aplicado en forma amplia en la producción de planes. Al respecto, David (2000:18) explica que la formulación de estrategias gerenciales “es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la organización”.

Para su elaboración se considera un conjunto de procedimientos de trabajo conducente a la fijación de la misión de las organizaciones mediante una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, y a través del análisis en donde se comparan los factores que intervienen en su estructura.

Con base a lo antes expuesto, y siguiendo a Armstrong (2001), la formulación de estrategias comprende las siguientes fases:

#### **Fase I: Establecer misión y visión organizacional.**

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y a generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial



## **Fase II: Definir los objetivos y metas.**

Es el proceso en el que se establecen los objetivos, las metas y las directrices apropiadas y luego determinar el curso de acción en el tiempo que debe seguirse para alcanzarlos. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos, son presentados como planes, los cuales determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos.

## **Fase III: Realizar un análisis ambiental (Diagnóstico Situacional)**

La actividad a través de la cual se interpreta la realidad que se desea transformar. Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia. Se realiza mediante una recopilación de información que ofrece una lectura de la realidad que identifica preocupaciones, problemas centrales, sus causas, y sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos,

El diagnóstico termina con la identificación de un problema u objeto de interés, Se toma en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Objetivos:** Aclarar los objetivos, metas, políticas y estrategias, los procedimientos y la metodología pautadas a seguir
2. **Estructura orgánica:** Órganos y cargos.
3. **Funciones:** Atribución de autoridades y responsabilidades
4. **Instrumentos jurídico-administrativos:** Normas y políticas administrativas
5. **Procedimientos:** Clarificar qué se quiere lograr, cómo lo va a lograr y cómo va a saber si lo ha logrado, es decir, las actividades para alcanzar los objetivos.
6. **Equipo:** Inventario de los recursos posibles o disponibles.
7. **Ambiente laboral:** Condiciones de trabajo.

## **Fase IV: Practicar una auditoría interna a fin de reconocer las fortalezas y debilidades de la firma.**

Incluye revisar los factores del entorno para determinar las amenazas y oportunidades presentes o vinculadas con la organización. Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus

estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una organización debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la organización, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

#### **Fase V: Seleccionar la (s) herramientas para la formulación de estrategias. Asociarla con las estrategias genéricas**

Esta dimensión involucra la selección de estrategias apropiadas y la asignación de recursos que influyen en la ejecución. Se requieren, tres actividades importantes;

1. **Recolección de información necesaria:** Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.
2. **Análisis de la información:** Requiere en la formulación de una estrategia técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc. El análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.
3. **Toma de decisiones:** Es un proceso continuo que consiste en adoptar decisiones entre varias alternativas seleccionando sistemáticamente con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros el mejor camino para la obtención del objetivo o meta deseada mediante la administración de los recursos.

#### **Etapa II: Ejecución de estrategias**

La ejecución o implementación de estrategias básicamente es la movilización para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y



asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Tal como lo menciona David (2000) la ejecución de estrategias consiste en:

El conjunto organizado de procedimientos y/o acciones que se emplearán para mejorar la situación que plantea el problema detectado en la fase de diagnóstico. Apuntan a la forma de cómo se va a resolver el problema diagnosticado y a través de la cual se espera lograr los objetivos propuestos. Requiere establecer metas, diseñar políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. (P. 5),

De acuerdo con esta definición, se puede decir que la ejecución de estrategias gerenciales es un esfuerzo sistematizado por encaminar las acciones y decisiones que definen la forma de alcanzar las metas propuestas, debiendo responder de manera flexible a los cambios del entorno, brindando así la oportunidad de aprovechar las posibles discontinuidades como impulsos para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Etapas III: Evaluación de estrategias**

En términos generales, la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. Asociando esta definición al plano de gerencial, en relación a esta etapa, Steiner (1996), señala lo siguiente:

La evaluación de estrategias consiste en el análisis de los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados. Además de ser aplicada en cada momento y al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. Este paso comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (p. 41),

Según esta definición, la evaluación de estrategias implica el análisis de los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos,



a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados. Además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso.

En este orden de ideas, Steiner (1996), amplía en el concepto que la evaluación de estrategias tiene como propósito inmediato medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación definidos en estándares de medición de desempeño que conduzcan a la ejecución en línea con las normas establecidas, proceso que involucra los siguientes procedimientos o pasos:

1. Construir un conocimiento sobre el establecimiento
2. Diseño de estrategias: Una vez realizada esta fase se adquiere conocimiento de las posibilidades de intervención mediante la elaboración de una propuesta que plantee estrategias para una potencial solución.
3. Definición de estándares para medir el desempeño y corregir las desviaciones, mediante acciones de monitoreo, seguimiento, vigilancia, control y mejoramiento de los resultados

Sobre este particular, es importante resaltar que en materia de evaluación de estrategias gerenciales Serna (2008) explica que en este proceso cobran fuerza como procedimientos o pasos: el Control y el Seguimiento de la Gestión, definidos por el autor en los siguientes términos:

**Control de Gestión:** Es un proceso que permite detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento, la aplicación de mecanismos adecuados para cada caso y las actividades necesarias para asegurar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca

**Seguimiento de la Gestión:** Un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; asegura el cumplimiento de las decisiones y el manejo de los recursos necesarios para ejercer control social, de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades de la organización e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.



Estos componentes permiten responder de forma inmediata a los posibles cambios y adoptar decisiones para ejecutar las acciones correctivas necesarias para solucionarlos en función de los recursos disponibles y según la planificación que se adopte para su reorganización y reformulación de estrategias previstas según el caso.

En la presente investigación las estrategias gerenciales de evaluación que se proponen parten bajo una perspectiva Política-Estratégica: (según el nivel de gestión), la parte política verá su consistencia para trascender en el tiempo en cierta forma equitativo; y desde el punto de vista social, en la evaluación, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesan los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto, en este caso como resultado de la implementación de las estrategias gerenciales propuestas para facilitar la articulación interinstitucional en la gestión municipal del PAE.

#### **2.3.4. Tipos de Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales que se proponen para lograr la articulación interinstitucional en la gestión municipal del PAE en la ciudad de Ejido, municipio Campo Elías del Estado Mérida. se fundamentan en los mecanismos, procedimientos y mecanismos establecidos en la Constitución y en las Leyes vinculadas con las políticas sociales de participación ciudadana en la gestión pública, en este caso referidas la contraloría social en el espacio político territorial del municipio de acuerdo con la estructura organizacional y funcional establecida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación como órgano rector del PAE dentro de las políticas sociales de nutrición y seguridad alimentaria en el contexto socioeducativo venezolano.

En este trabajo solo se describen algunas estrategias gerenciales: que se pueden aplicar para la articulación interinstitucional en la gestión municipal del PAE en el municipio Campo Elías del estado Mérida como las siguientes: 1. Matriz de Gestión de Expectativas, 2. Matriz FODA, 3. Elaboración de Mapas Estratégicos y 4. Cuadro de Mando Integral. A continuación se describen cada una de estas estrategias:

### **Estrategia Gerencial 1: Matriz de Gestión de Expectativa**

Tal como la define Asplund (2004:23) la Matriz de Gestión de Expectativas es una herramienta basada en conjunto de reglas cuya misión es ayudar a los directores de proyectos a valorar los posibles cambios en los parámetros de un proyecto, entre estos parámetros esta el coste, el calendario, el campo de aplicación y la calidad. Consiste en el conjunto de normas organizacionales y sistema de control, así como los programas personales de los grupos clave de la organización de control, lo cual le permite darle direccionalidad a la organización en su conjunto.

### **Estrategia Gerencial 2: Elaboración de Mapas Estratégicos**

Serna (2008:185) se refiere a “mapas estratégicos para profundizar en la planificación estratégica y relacionarla con el rumbo que deben tomar las empresas o las organizaciones. Éste contiene los objetivos estratégicos y las vinculaciones de éstos entre sí, desarrollados de acuerdo a las perspectivas a las que pertenecen.”

De igual modo, Kaplan y Norton (2004) señalan

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. En la mayoría de los análisis de caso de política empresarial y en especial para las organizaciones en general, el marco analítico de formulación de estrategia es especialmente útil para la identificación, evaluación y selección de estrategias. (p. 79).



Del análisis de esta cita se entiende que la elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de una unidad de negocio. Toda actividad en la vida de las personas o las organizaciones requiere de una guía o un camino a seguir, por eso generalmente se habla de "mapas". Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización y mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio.

### **Estrategia Gerencial 3: Cuadro de Mando Integral**

El concepto de Cuadro de Mando Integral se ha introducido en el proceso gerencial como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. Como estrategia gerencial el cuadro de mando integral se utiliza para mejorar la rendición de cuentas y la medición, a través de indicadores y ejercer un mejor control de gestión. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En este sentido, para evaluar la gestión de una organización es importante tomar en consideración los indicadores, de ahí la importancia de ésta importante herramienta. No obstante, ésta importante herramienta también se ha venido utilizando en algunas instituciones públicas, por lo que su aplicación en la gerencia de los gobiernos locales como estrategias, pueden ser de gran utilidad para medir su gestión.

Al respecto, Kaplan y Norton (2001:) señalan

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia". Está constituido por cuatro perspectivas: financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes, cada una de las cuales posee objetivos estratégicos ligados a un conjunto de indicadores con relaciones de causalidad entre ellos. (p. 59).

Dentro de estos aspectos que son importantes mencionar, son las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral mencionadas por Kaplan y Norton (2004: 59) conformadas por:

**Perspectiva Financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales;

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia, las cuales se vinculan entre sí a través de relaciones de causa-efecto.

**Perspectiva Procesos Internos:** Identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia

**Perspectiva del Cliente:** Define la propuesta de valor para los clientes objetivos;

#### **Estrategia Gerencial 5: Matriz DOFA:**

El término DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio oportunidades y amenazas son externas por lo que en general resulta difícil poder modificarlos.

Como estrategia gerencial la Matriz FODA es una de las herramientas para conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

De acuerdo con Armstrong (2001),

La Matriz FODA es una estructura conceptual que identifica amenazas y oportunidades que surgen del entorno general o ambiente externo, y las debilidades y fortalezas que se posee en el ámbito interno. El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, (p. 145).



Al respecto, Armstrong (2001), define la estructura conceptual de los elementos que la constituyen como sigue:

**Ámbito o Situación Interna: Fortalezas y Debilidades.**

Constituyen todos aquellos elementos que se relacionan con los componentes internos del proyecto que podrían constituir un peligro para la realización y continuidad del mismo:

- **Fortalezas:** Capacidades positivas que durante el desarrollo del proyecto ayudarían a lograr afianzar los objetivos, por lo tanto son necesarias de mantener y potenciar. actividades que se desarrollan positivamente (a) Aprovechar las oportunidades. (b) Enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas. (c) Eliminar, neutralizar o atenuar las debilidades. (c) Identificar los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, otros.
- **Debilidades:** Las deficiencias que dificultan la realización y continuidad del proyecto Impiden: enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas, alejar o desaparecer las oportunidades y aprovechar las oportunidades.

**Entorno general o ambiente externo: Amenazas y Oportunidades**

Todas aquellas iniciativas y/o condiciones externas que potencian y apoyan la realización o que pudieran afectar positivamente la organización del proyecto, Corresponden a situaciones externas difíciles de identificar y resolver, pues no dependen directamente de los responsables del proyecto:

- **Amenazas:** Algo en el entorno que puede obstaculizar o interferir con la consecución de los objetivos de la investigación. Constituyen riesgos externos y se relacionan con todas aquellas situaciones que restringen los objetivos del proyecto.
- **Oportunidades:** Factores del entorno que resultan positivas, favorables, explotables que estando a nuestro alcance para ser aprovechadas dentro de un período de tiempo más o menos largo.

**Cuadro 1: Esquema general de la matriz FODA para viabilizar un objetivo**

<b>Objetivo específico sometida a análisis:</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Lugar donde se escribe el nombre del objetivo operativo o específico que se analiza	Se escriben las fortalezas internas de la organización en general, para la realización del objetivo que se está viabilizando	Se escriben las debilidades para la realización del objetivo que se está viabilizando.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias "FO"</b>	<b>Estrategias "DO"</b>
Se escriben las oportunidades externas a la organización en general que se esté analizando, para poder realizar el objetivo que se está viabilizando	Estrategias que consisten en utilizar las oportunidades externas para sumarlas las fortalezas internas	Estrategias que consisten en utilizar las oportunidades externas para eliminar las debilidades internas, con miras a viabilizar el objetivo.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias "FA"</b>	<b>Estrategias "DA"</b>
Se escriben las amenazas externas de la empresa u organización en general que se este analizando y que se oponen a que el objetivo que se está viabilizando se pueda realizar.	Estrategias que consisten en utilizar las fortalezas internas para eliminar las amenazas externas y así poder realizar el objetivo que se está viabilizando.	Estrategias negativas que consisten en la suma de las amenazas externas que no pudieron ser eliminadas con las estrategias FA, más las debilidades internas que no pudieron ser eliminadas con las estrategias DO y que deben destruir con las estrategias FO

Fuente: Armstrong (2001)

### 2.3.5. Articulación Interinstitucional

La noción de articulación parte del supuesto de que todo proceso sinérgico produce resultados cualitativamente superiores a la suma de las actuaciones individuales, pudiéndose considerar que toda articulación interinstitucional estaría simbolizada con la fórmula: uno más uno es mayor que dos. En este camino de la articulación de esfuerzos no todos los actores



cumplen los mismos roles y resulta de importancia definir cada uno de los espacios de acción a fin de coordinar adecuadamente las tareas y de evitar la superposición de esfuerzos.

Bajo una perspectiva gerencial, de acuerdo con Serna (2008:17) la articulación interinstitucional “es la capacidad de las instituciones para relacionarse con otras instancias con el propósito de coordinar acciones, intercambiar conocimientos y compartir ideas para lograr fines comunes”

Esta definición supone un proceso de implicación mutua en el cual los individuos son participantes de una actividad socialmente significativa. Refiere pues, al plano interpersonal. Las personas manejan sus propios roles y los de otros y estructuran situaciones en las que observan y participan a la vez. Por lo tanto, constituye una valiosa herramienta para el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la formación a partir de la integración de funciones así como también para el desarrollo institucional en términos generales.

Bajo una perspectiva enfocada en la gestión pública, Hernández (2007), define la articulación interinstitucional como sigue:

Es a forma de desarrollar las relaciones intergubernamentales, en base al establecimiento de canales o sinergias interinstitucionales entre las diversas instancias (de los diversos niveles de gobierno) que gestionan las políticas públicas; buscando un fin común en el marco del papel del Estado. Como forma de vínculo al interior de la institución y con el medio social es la modalidad de acción adecuada a través de la cual se superan contradicciones, desfasajes, inadecuaciones. (P. 538)

En esta cita se puede entender la articulación interinstitucional con el medio social constituye un mecanismo que potencia los lazos de cooperación por sobre los lazos de competencia, promoviendo el accionar coordinado y solidario de soluciones y respuestas a las más diversas cuestiones problemáticas que caracterizan a la sociedad actual. Se muestra entonces como un concepto apropiado para expresar la posibilidad de

aglutinar voluntades y experiencias así como la de reagrupar recursos y patrimonios.

En este sentido, la articulación interinstitucional representa una herramienta gerencial muy importante para llevar a cabo el fortalecimiento de los vínculos entre estos actores y escenarios del ámbito nacional, regional, municipal y de ejecución operativa local, sobre todo porque representa un oportunidad para ampliar los recursos presupuestarios, ampliar la cobertura de actividades y el ámbito de influencia, efectuar intercambios y socialización del conocimiento y por qué no mejorar la imagen institucional las zonas educativas y de los municipios escolares

#### **2.3.6. Actividades de articulación interinstitucional**

Las actividades que se realizan forman parte de cultura institucional, más que eliminarlas, se deben revisar y analizar para tomar decisiones administrativas. Esto es muy importante, porque los focaliza en potenciar las capacidades de todos los actores sociales involucrados en el proceso de gestión nutricional municipal para elevar proyectos, generar espacios de capacitación y redes de instituciones en las acciones de gestión, las cuales implican las siguientes relaciones:

##### **a) Relaciones de Cooperación: (Trabajo Cooperativo)**

Relaciones para mejorar el desarrollo de capacidades. Entienden la cooperación como una asociación entre personas que tienen un alto nivel de capacidad operativa de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas a la consecución de los mismos. Van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros.

##### **b) Relaciones de Colaboración (Trabajo Colaborativo apoyo mutuo)**

Relaciones para mejorar las aptitudes y resolver problemas. Se establecen en un grupo de trabajo cuyos miembros asumen actitudes



favorables hacia trabajo colaborativo para: lograr objetivos en común y para crear nuevo conocimiento. La Colaboración se realiza con un espíritu de complementación para crear nuevo conocimiento y consolidan una dinámica permanente que dé como resultado una construcción colectiva que evidencie coherencia y corresponsabilidad.

### **c) Relaciones de Comunicación**

Relaciones que se basan en la comunicación y en el intercambio de la información. Entendida como relación, enlace, vínculo, la comunicación, atraviesa todas las acciones de una entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior, razón por la cual las políticas que dicten los organismos o entidades responsables deben incluir la adopción de decisiones dirigidas a procurar la debida concordancia y adecuación de la organización con sus planes o programas, establecer mecanismos para ejercer el control de las actividades de acuerdo con lo programado y motivar al personal en la consecución de los objetivos y metas establecidos.

### **d) Relaciones de Coordinación: (Grupos de Trabajo)**

Relaciones para coordinar y articular tareas mediante actividades organizadas y desarrolladas por los miembros de las distintas formas organizativas, redes o grupos de trabajo mucho más amplios y diversos. Se basan en relaciones de producción no alienada, propia y auténtica, con una planificación participativa y protagónica con el fin de sumar esfuerzos institucionales en base a la corresponsabilidad, coherencia de propósitos y modalidades, en la circulación de información y toma de decisiones.

La comunicación y la coordinación se dan en el curso de la participación en esfuerzos compartidos, cuando las personas intentan llevar algo a cabo, su actividad está dirigida y no es aleatoria o sin propósito, la

comprensión de los objetivos involucrados en los esfuerzos compartidos es un aspecto esencial del análisis de la participación guiada.

### **2.3.7. Tipos de Articulación Interinstitucional**

#### **2.3.7.1. Articulación Interinstitucional Horizontal**

Peraza (2012), explica que la articulación interinstitucional horizontal es la herramienta que hace posible la articulación en los distintos niveles. Implica que los conceptos, procedimientos y valores que se conectan entre sí, garanticen la coherencia al interior de cada área curricular. Por otro lado, permite que parte de la formación que una persona ha desarrollado para obtener un determinado certificado le sea reconocida como parte integral de la formación requerida para el ejercicio de un oficio o profesión. Se concreta en estas acciones.

Las estrategias de de articulación horizontal se adecuan al trabajo en equipo basado en una mayor participación y autonomía que pretende flexibilizar, a través de transformaciones de normativas y de acciones, la forma de llevar la articulación esperada. Desde la perspectiva de contribuir a la gestión descentralizada permiten la apertura de los espacios, intercambio de información, seleccionar estrategias metodológicas, acordar distribución y uso de recursos funcionales,

Son adecuadas para construir los esquemas de gestión descentralizada, de manera concertada entre la representación de los niveles de gobierno (nacional, regional, local). Ejemplo: Articulación de la dimensión administrativa con la dimensión política y económica: regionalización, mancomunidades, descentralización fiscal, entre otros.

#### **2.3.7.2. Articulación Interinstitucional Vertical**

Según Peraza (2012:36) la articulación interinstitucional “es el conjunto de procesos de coordinación a desarrollar entre grupos de distintos niveles de ejecución de un determinado programa,” Parte del supuesto que el desarrollo de la persona no es un proceso con etapas claramente



delimitadas ni meramente yuxtapuestas, sino que es un continuum. Dos actores distintos se responsabilizarán sucesivamente del mismo grupo, que no debe perjudicarse con el cambio. Comprende las relaciones intra e interniveles: para asegurar continuidad pedagógica y coordinación.

Este ámbito de la articulación admite ser pensado desde diversas acciones y mecanismos para garantizar la debida continuidad de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales de un nivel a otro, Es muy importante la participación a través de criterios consensuados para los diferentes asuntos, que permitan una representatividad real.

Para optimizar la comunicación institucional y respetando los fundamentos de toda organización democrática que descansa en un sistema representativo, esta propuesta de gestión considera como una forma posible y dinámica, para lograr plasmar las necesidades, inquietudes y expectativas de los distintos niveles de ejecución y áreas de trabajo, sostener:

**a) Espacios colectivos de discusión, de trabajo y de ejecución;**

La creación de nuevos espacios flexibles de intercomunicación y de interacción enriquecerá las gestiones de las Coordinaciones Municipales del PAE así como las posibilidades de innovación para encontrar caminos y respuestas articuladas con el medio social, que faciliten y comuniquen las propuestas y decisiones del espacio de trabajo. Los convenios y los espacios interinstitucionales apuntan a la convergencia de miradas y de respuestas a las demandas del contexto, y los espacios hacia el interior para legitimar propósitos, perspectivas, acciones, para replantear y re-planificar según las necesidades y las demandas;

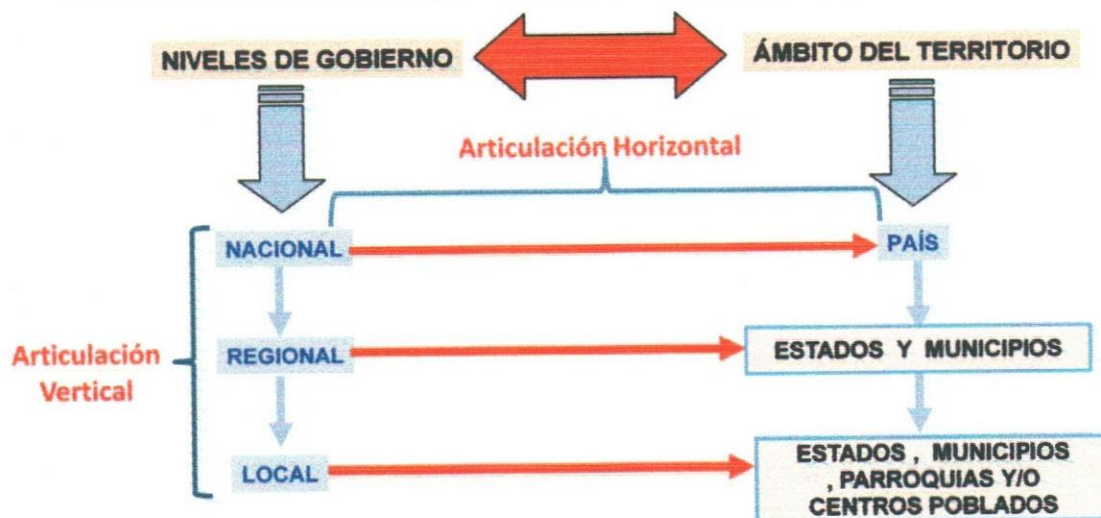
**b) Representantes:**

Promover la presentación de las y los coordinadores municipales y de plantel del PAE a los programas de capacitación y formación para que una mayor cantidad de ellos participe de los mismos y a su vez, puedan obtener

el acompañamiento personalizado necesario para transitar su formación con menores dificultades.

Por la complejidad propia de una unidad administrativa, como es la Coordinación Municipal del PAE, se considera que este doble sistema de espacios colectivos y de representantes, será una alternativa que mejore la comunicación entre los actores e instituciones involucradas directa e indirectamente en la gestión de educación nutricional del programa alimentario escolar en el municipio Campo Elías del estado Mérida., personal de apoyo académico, estudiantes, graduados y autoridades.

### Formas de Articulación por Niveles de Gobierno en Venezuela



### 2.3.8. Articulación Interinstitucional del PAE

El Programa de Alimentación Escolar se concibe dentro del contexto de la presente coyuntura histórica vista desde el ámbito político, social, territorial, económico e internacional, con la intencionalidad de contribuir a integrar elementos que en las instituciones públicas hoy se encuentran dispersos en diferentes organismos, y tiene como propósito cohesionar las políticas dirigidas a objetivos similares, mediante la concreción de alianzas estratégicas dirigidas al establecimiento de una cultura de trabajo en equipo.



Las directrices estratégicas del PAE, mediante la articulación en el ámbito intergubernamental, están en función de concertar acciones concretas entre diferentes organismos tales como: Instituto Nacional de Nutrición, el Fondo Único Social, y los Ministerios de: Alimentación, Ambiente, Trabajo, Industrias Ligeras, Mercal, Corporación Venezolana Agrícola y Comercio, Salud y Desarrollo Social, lo cual también es vinculante para los otros sectores de la vida nacional, desde las organizaciones de carácter privado hasta los niveles de parroquia, las comunidades organizadas y las asociaciones civiles de Comunidades Educativas,

Un escenario dentro de la política de seguridad alimentaria en el país que facilita la articulación interinstitucional del PAE lo constituye la Misión Alimentación dirigida por el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (2012 MPPA), materializa el esfuerzo del Ejecutivo Nacional para garantizar el acceso físico y económico a los alimentos, especialmente a la población de más bajos recursos económicos. También ejecuta el suministro gratuito de alimentos a través de los programas sociales alimentarios, para la población más vulnerable y excluida, supliendo y asistiendo un alto porcentaje de sus deficiencias nutricionales y propiciando la aplicación de mecanismos interinstitucionales para incorporar al sector socio-productivo a sus beneficiarios.

Para ejecutar la Misión Alimentación, se articula el funcionamiento de la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA) encargada del abastecimiento al mayor, el Mercado de Alimentos C.A. (MERCAL) como una red de abastecimiento al consumidor, y la Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (FUNDAPROAL.2012) dirigida a la protección alimentaria de los sectores más pobres. El alcance del Proyecto Mercal Máxima Protección (2003) va más allá de la distribución de alimentos, pues tiene el objetivo de insertar al beneficiario al proceso socio-productivo, a través de alianzas estratégicas con las misiones y otros entes

gubernamentales, construyendo así, el puente hacia una mejor calidad de vida de estos venezolanos.

El problema de la provisión o de los proveedores puede resolverse con la empresa estatal Corporación CASA, instrumenta las compras nacionales y las importaciones para abastecer a MERCAL, que es una red alternativa de distribución al detal de bienes alimenticios de primera necesidad, dirigida a los sectores de menores recursos.

### **2.3.9. Estrategias Gerenciales de Articulación Interinstitucional del PAE**

Para los efectos de la presente investigación, las Estrategias Gerenciales de Articulación Interinstitucional del PAE se conciben como mecanismos de cooperación de todas las instituciones gubernamentales e instituciones entre otros actores involucrados directa e indirectamente en la gestión de educación nutricional del programa en el contexto político territorial del municipio. También comprenden la participación activa y protagónica de personas procedentes de todos los sectores de la sociedad, incluidos centros gubernamentales, dirigentes sociales, organizaciones no gubernamentales, docentes, padres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes

Tienen como propósito cohesionar las políticas dirigidas a objetivos similares, mediante la concreción de alianzas estratégicas dirigidas al establecimiento de una cultura de trabajo en equipo que promueva el máximo de autoestima social e individual, y la participación en la planeación, organización, operación y control de la atención primaria de salud, haciendo un uso completo de los recursos locales y nacionales disponibles.

En el marco de las estrategias para la articulación interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional enmarcada en los programas alimentarios compensatorios, UNICEF (2005) hace referencia al ciclo de la triple A, que comprende: 1. Apreciación del problema, 2. Análisis y 3. Acciones a implementar. La puesta en práctica de esta simple herramienta ayuda a no detenerse en la generación de conocimiento y análisis de la



situación, sino que señala el camino hacia la toma de acciones, para lograr que el derecho a la alimentación sea alcanzado.

Una de las líneas estrategias del nuevo marco del Plan de Desarrollo de la Nación "Simón Bolívar" 2007 – 2013 para desarrollar la Articulación Interinstitucional del PAE es la Planificación Participativa, que se apoya en los Colectivos de Formación Permanente e Investigación como escenario de socialización, discusión e integración de los planes, proyectos, programas y coordinaciones adelantan en materia de gestión nutricional educativa de avance hacia el desarrollo humano y el desarrollo local sustentable y sostenible.(MPPE: 2012)

La estrategia de abordaje desarrollada implica la realización de una serie de actividades en etapas sucesivas tales como el desarrollo de materiales para la difusión de iniciativas y del propio Programa, el relevamiento de políticas y/o programas llevados a cabo por organismos de la administración pública nacional que tuvieran disponibilidad de fondos destinados para la capacitación, las actividades de evaluación del proyecto, asistencia y acompañamiento técnicos, la vinculación con los mismos y la construcción de cursos de acción conjuntos.

Todo esto articulado con la participación y organización ciudadana para la toma de decisiones en la ejecución de las políticas públicas, a través de un plan piloto denominado Mesas Técnicas de Alimentación y Nutrición, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población, estimando aspectos de inclusión social y sentido de pertenencia en los espacios locales como estrategia compartida hacia la soberanía alimentaria y nutricional.

#### **2.4. Bases Legales**

En el marco jurídico y legal venezolano en materia de políticas sociales, la seguridad alimentaria y nutricional significa dar condiciones para que toda la población tenga acceso diario a la comida en cantidad, calidad y regularidad suficiente para nutrir y mantener la salud de las personas.

El Programa de Alimentación Escolar tiene sus bases legales en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Decreto 1376 (Gaceta Oficial N° 35981. 18.06.96 normas que rigen al Programa de Alimentación Escolar .En revisión. Resolución N° 751 (Gaceta Oficial N° 33672,06.03.87.Régimen complementario sobre la Organización y funcionamiento de la Comunidad Educativa. En revisión); Resolución N° 21 (Ministerio de justicia 21.03.95. Resolución 917.29.12.99 en la cual se amplía el PAE a los niveles de Media, Diversificada y Profesional), "Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del PAE), Decreto N° 364 (5.10.99 Ley de creación del Fondo Único Social) y la Ley Orgánica de Protección del niño y Adolescente (LOPNA)

Este nuevo rol está consagrado en: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Art. 5, Art. 62); la Ley de Consejos Locales de Planificación Pública (Art. 8, G.O. N°: 37.463 de fecha 12/06/02), la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (Art.: 4, 7, 31 al 34, 37,56, 71, 95,112, 114, 253, 260,261, 273 y 278: G.O.: N° 38.204 del 08/06/05), la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario (G.O. N° 38.272 del 14/09/05), la Ley de los Consejos Comunales (G. O.: extraordinaria N° 5.806 del 10/04/06), la Ley de Participación Ciudadana y Poder Popular (aprobada en 1ª discusión el 22/11/2001, con una 2da discusión el 25/07/06), y la Ley del Servicio Social Integral (aprobada en 1ª discusión el 25/07/06 y sancionada el 14/12/06).

Los deberes y derechos conferidos a los venezolanos en materia de salud buscan que la participación se traduzca en la transferencia del poder a las comunidades. Ese es un derecho básico de la ciudadanía que debe ser asegurado por el poder público. Ese precepto está escrito en el comentario general número 12 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas. Venezuela y 51 países más, firmaron ese pacto en la reunión de Viena en 1993. (Declaración Universal de los



Derechos Humanos, Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales)

En respuesta a las recomendaciones de este pacto, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), esta línea desarrolla las pautas y estrategias dirigidas a consolidar el rol de contralores sociales de las comunidades, a fin de que se empoderen de los conocimientos y herramientas en materia de alimentación y nutrición, que les permita detectar situaciones de riesgo y gestionar las soluciones pertinentes, en corresponsabilidad con las instituciones y organizaciones competentes en el área, en el marco de la Soberanía Alimentaria. La participación de la sociedad civil organizada, de los estados y municipios es esencial para garantizar el éxito de una política de seguridad alimentaria y nutricional.

De igual manera, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en los artículos 3, 76, 78, 80, 81, 86, 91, 299, declara el Derecho a la Alimentación, mediante disposiciones más amplias, relativas al derecho a un nivel de vida adecuado, así como por medio de disposiciones afines a la seguridad social y a los derechos de los trabajadores. Al respecto la establece en el Artículo 305, lo siguiente:

El Estado promoverá la agricultura tropical sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral y, en consecuencia, garantizará la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícolas, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental al desarrollo económico y social de la nación... (P. 145)

A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

Dentro de este marco legal, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, actuando como órgano rector de la ejecución del Proyecto Programa de Alimentación Escolar, le corresponde la competencia de establecer la estructura organizacional y de promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), los derechos educativos se encuentran en los artículos 102, 103, 104

- **Artículo 102:** La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.
- **Artículo 103:** Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario.

El artículo anterior expresa claramente que toda persona tiene derecho a educarse, a recibir una educación digna, gratuita y obligatoria, donde el estado debe asumir su función educativa y velar por su cumplimiento, teniendo como finalidad el potencial intelectual, la personalidad, según se establece en la constitución.

Desde esta perspectiva, el PAE se inserta en una política de relación interinstitucional e intersectorial, en correspondencia, con los principios Constitucionales (Art.184 CRBV) de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad y la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente LOPNA, que demandan incuestionablemente la articulación del Ejecutivo Nacional con los gobiernos regionales, locales y los



Organismos Autónomos, para la ejecución y desarrollo de programas sociales dirigidos al beneficio directo de la población más vulnerable.

La Ley Orgánica Para la Protección del Niño y el Adolescente (LOPNA) en su artículo 30 establece que: "Todos los niños y adolescentes tiene derecho a un nivel de vida adecuado que asegure su desarrollo integral, este derecho, comprende entre otros, el disfrute de: a: Alimentación nutritiva y balanceada, en calidad y cantidad que satisfaga las normas de dietética, higiene y salud...•"

Este artículo enfatiza sobre el derecho de los niños a un buen nivel de vida que vele por su desarrollo asegurándoles una alimentación que cumpla con las exigencias básicas del organismo siempre y cuando estos alimentos cumplan con normas higiénicas de salud y dietética necesarias para este fin. En la República Bolivariana de Venezuela, existe el Consejo Nacional de Derechos del Niño, Niña y del Adolescente, con representaciones regionales, llamados Consejos Estadales y Municipales de Derechos del Niño y del Adolescente, los cuales tienen oficinas en funcionamiento, en las 23 entidades federales del país y sus municipios, y que se definen como los órganos encargados de velar por el cumplimiento de los derechos difusos y colectivos de los niños y adolescentes establecidos en la LOPNA, de acuerdo a su ubicación geográfica.

En el Estado Mérida, el Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM), es el organismo rector de las políticas alimentarias y nutricionales del Estado, a través de La Unidad Regional de Nutrición (INN, sede Mérida), se coordina la ejecución de programas sociales, consolidados en tres líneas de acción: Investigación, Educación y Asistencia Alimentaria. Adscrito a la Gobernación del Estado Mérida y con personalidad jurídica propia, se encuentran asignados a esta institución, de conformidad con lo establecido en la segunda disposición transitoria de la Ley que lo rige: En este sentido, en el artículo 11 de la Ley del Instituto

Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM) se establece:

**Artículo 11:** Son competencia del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM), las siguientes:

1. Formular y ejecutar la política Nutricional y alimentaria del Estado guardando relación con la política del Instituto Nacional de Nutrición.
2. Coordinar, ejecutar y supervisar los planes, proyectos, programas de alimentación y nutrición, e intervenciones nutricionales y dietas alimentarias, de acuerdo a las normas, técnicas y procedimientos elaborados por el Instituto Nacional de Nutrición.
3. Coordinar las actividades tendientes a mejorar la alimentación y nutrición de la población Merideña, con las alcaldías, órganos estatales o nacionales, y comunidades organizadas.
4. Promocionar la salud nutricional en los diferentes sectores de la población del estado.

Igualmente brindan atención especial desde el punto de vista alimentario-nutricional a la población en situación de emergencia por desastres naturales en los diferentes municipios del estado. Esta institución hace énfasis en el estudio y disponibilidad de micronutrientes y análisis de muestras de sal por hogares. Al respecto la Ley de Participación Ciudadana y Poder Popular de Venezuela en su Art. 7 establece como fines de la participación: la organización social, el diseño de un sistema de participación protagónica, la participación como política de Estado, el carácter corresponsable de la participación y cogestión y enfatiza que la promoción y fortalecimiento de la cultura de la participación garantizarían el ejercicio de la soberanía nacional".

Para tal efecto, el 18 de febrero de 2.010 se publica en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela el "Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (PAE)", el cual está fundamentado en el marco de las normas técnicas básicas del sistema de control interno dictadas por la Contraloría General de la República, el cual contiene el Menú Base a implementarse en los



diferentes Niveles y Modalidades de Estudios del Subsistema de Educación Básica.

Según el Artículo 1: El presente manual, tiene el propósito de servir de guía para el establecimiento de un sistema de control interno integral e integrado...propiciando coherencia organizativa, funcional, procedimental y sistémica orientada a elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de la acción pública mediante el incremento de la capacidad y conocimiento de los funcionarios, los usuarios, los prestadores del servicio, las organizaciones del poder popular y las organizaciones del estudiantado; y contribuyendo en la promoción de la participación ciudadana y el ejercicio pleno de la contraloría social.

El manual comprende los distintos niveles de ejecución definidos en la estructura organizacional extendiendo su alcance a la promoción de la participación y el ejercicio de la contraloría social de las organizaciones comunitarias del poder popular y las organizaciones del estudiantado.

El texto comprende: Presentación, Objetivos y Alcances. Base Legal, Aspectos Generales De la Organización y las Funciones y De las Normas Técnicas para la Gestión del PAE. Dentro de estos componenetes se articula el plan de organización, las políticas y las normas técnicas para cada proceso subproceso operativo. El Manual fue concebido como un instrumento capaz de orientar el control interno y facilitar el control externo, de acuerdo con las normas de coordinación dictadas por la Contraloría General de la República. Se sustenta legalmente en conformidad con lo previsto en el artículo 134 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, concatenado con los artículos 35, 36 y 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal, en concordancia con el artículo 16 de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, con lo dispuesto en los artículos artículo 1, 2, 5 y 6 numeral 3 literal j y numeral 4, literal a y b de la Ley Orgánica de Educación.

.Con la implementación de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) (29) se abre un nuevo espacio para el establecimiento de alianzas entre la empresa privada y los institutos académicos de educación superior; las actividades susceptibles de financiamiento así como los mecanismos para el logro de este.

### **2.3.10. Definición de Términos**

**Educación Nutricional** La educación en nutrición se entiende como la combinación de experiencias de aprendizaje diseñadas para la adopción voluntaria de conductas nutricionales adecuadas que conduzcan a la salud y el bienestar. Es reconocida como uno de los elementos esenciales para contribuir a la prevención y control de problemas relacionados con la alimentación en el mundo. Landaeta, J. (2011)

**Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Gerencia:** 1. Actividades de planificación, organización, dirección, supervisión, control y evaluación a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos os objetivos previamente planteados comúnmente relacionados con beneficios económicos.

**Gestión** Consiste en el proceso mediante el cual se llevan a cabo diferentes tramites que buscan como objetivo el logro o buen fin de algo.

**Gestión Nutricional:** Es una estrategia empleada por muchos países desarrollados y en desarrollo, para mejorar el bienestar nutricional de las poblaciones vulnerables a través de programas acompañados de una enseñanza en materia de producción de alimentos, educación alimentaria y nutricional, vigilancia de la alimentación y la nutrición, protección del ambiente, y suministro y consumo de alimentos de alto valor nutritivo y de elevada calidad global. Fundación Bengoa para la Alimentación y Nutrición (2006)

**Nutrición:** Proceso por medio del cual el organismo obtiene las sustancias nutritivas de los alimentos para realizar sus funciones vitales, tales como: reparar los tejidos, realizar las actividades físicas y mentales. Landaeta, J. (2011)



**Organización:** Parte de la función administrativa, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización define el conjunto de las competencias y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre ellas.

**Políticas Sociales,** Conjunto de medidas que contribuyen al mejoramiento de una situación determinada, y sus objetivos son los de aminorar o de regular los embates de la política económica. tiene como fin contribuir a una mayor igualdad y apoyar la construcción de un tejido social y de una esfera pública que sea incluyente, que nos pertenezca a todos” (Maingon 2006)

**Programa Social** “Es una serie de actividades encaminadas a combatir el estado social, psicológico, económico o educacional de una persona o de un grupo de personas”. Es un medio que trata de mejorar la calidad de vida de la población que se encuentra sumida en condiciones poco satisfactorias o con características económicas que no le permiten cubrir las necesidades básicas. (Maingon 2006)

**Programas Sociales de alimentación** programas planificados, ejecutados y evaluados con responsabilidad social, están involucrados en el diseño y ejecución de la política alimentaria nutricional, de atención integral, dirigida a satisfacer las necesidades y exigencias de la población venezolana en materia nutricional y alimentaria. Blanco, B. (2002).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La manera como se concibe este trabajo requiere de dos procesos, uno que consiste en una indagación sobre la organización y estructura funciona del PAE en los niveles de ejecución: Regional a través de las Zona educativa N° 14 del Estado Mérida, (Equipo de apoyo de la Coordinación Zonal del PAE); Nivel Municipal (Coordinador Municipal del Municipio Escolar N° 2 (Municipio Campo Elías), y a nivel se servicios operativos (Director, Docentes coordinadores de enlace)

En segundo lugar, la elaboración de una propuesta que facilite el proceso de gestión municipal que consiste en usar la información obtenida para diseñar, ejecutar y evaluar estrategias gerenciales dirigidas a optimizar la articulación interinstitucional del PAE como elemento dinamizador de un Sistema integral de educación nutricionall, por lo que se requiere de una modalidad de Proyecto Factible, apoyado en un diseño de investigación descriptiva y de carácter de campo.

Para tal efecto, el presente capítulo hace referencia a los procedimientos técnicos-metodológicos necesarios para obtener los datos que sustentaron la investigación. Está estructurado de acuerdo a las orientaciones metodológicas enmarcadas en el paradigma cuantitativo, por los siguientes aspectos: Diseño y Tipo de investigación, Población Y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad y Técnicas de Análisis.



### **3.1. Diseño de la Investigación**

Entre los diferentes conceptos de diseño de investigación que se encuentran en la literatura especializada en metodología de la investigación, Sierra (2004:322), lo define en los siguientes términos: “es la concepción de la forma de realizar la prueba que supone toda investigación científica concreta, tanto en el aspecto de la disposición y enlace de los elementos que intervienen en ella como el del plan a seguir en la obtención y tratamiento de los datos necesarios para verificarla”.

Según esta definición, el diseño contiene de una manera estructural cada etapa del proceso, y depende del tipo de investigación. Su fin como el de la investigación en general, es lograr la máxima validez posible, es decir, la correspondencia más ajustada a los resultados del estudio con la realidad.

Dada la naturaleza metodológica del estudio, ubicada en el paradigma cuantitativo, se seleccionó un diseño no experimental, de tipo transversal. Es no experimental porque no se manipularán intencionalmente variables, ni se contrastarán o verificarán hipótesis”. y transversal por que las estrategias solo se aplicaran una vez. (Rodríguez 1986)

En este caso, la variable que se manejará será la articulación interinstitucional del PAE en función de optimizar la gestión municipal de educación nutricional que se imparte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

### **3.2. Tipo de Investigación**

El presente estudio, se ubica en el enfoque cuantitativo, específico a la modalidad de Proyecto Factible sustentada en el tipo de investigación descriptiva de carácter de campo.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2004), en el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría, define el Proyecto Factible de la siguiente manera:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener el apoyo de una investigación de campo. (p. 7)

De acuerdo al concepto señalado, el proyecto factible es una propuesta basada en la factibilidad de aplicar las soluciones a un problema determinado, puede apoyarse tanto en la investigación de campo como la documental. Puede referirse a formulación de políticas, programas, técnicas, métodos, procesos o diseños de equipos.

En relación con la investigación descriptiva, Arias (1997), señala que consiste en:

Describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas con los objetivos de la investigación. (p. 48)

Por ser también una investigación de campo, se utilizarán estrategias directas de recolección de información, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Sobre este tipo de investigación, la UPEL (2004), define la investigación de campo de la siguiente manera:

El análisis sistemático de problemas de una realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o presidir su ocurrencia, haciendo uno de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa e la realidad. (p.5)

Esta modalidad la investigación facilitará la recolección y organización de los datos que se obtuvieron en la aplicación del instrumento de recolección de datos para su análisis mediante procedimientos estadísticos de tipo descriptivo. La investigación de campo permitirá obtener información directamente en la institución y detectar los principales problemas que



inciden desfavorablemente en la eficiencia funcional, operativa y organizacional del PAE en la ciudad de Ejido, Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

### **3.3. Procedimiento de la Investigación**

La naturaleza metodológica del Proyecto Factible involucra las siguientes fases o etapas: diagnóstico, factibilidad, diseño, ejecución y evaluación. Estas fases corresponden con el tipo de investigación, es descriptiva, ya que orienta la obtención de la información seleccionada tal cual se encontrará en el momento de su recolección; y describe la relación entre las variables uso de estrategias gerenciales y gestión nutricional municipal del PAE sin realizar inferencias ni verificar hipótesis.

No obstante, el estudio se delimita hasta la fase de diseño, por cuanto su construcción y funcionamiento no está al alcance de la investigadora, sino de la disponibilidad técnica, operativa y financiera de la propuesta por parte de la Coordinación Municipal del PAE, una vez revisada y evaluada para tal efecto siguiendo la normativa que rige su organización y funcionamiento en los niveles de ejecución municipal y operativo local en los planteles adscritos al mismo.

En correspondencia con las etapas del Proyecto Factible, los pasos para desarrollar el procedimiento de la investigación se orientarán de acuerdo a los objetivos específicos antes planteados, el cual comprende las fases, etapas y las actividades; operacionalización de las variables y el cronograma de actividades.



### **Cuadro 1: Fases, Etapas y Actividades del Procedimientos de la Investigación**

#### **FASE I: DIAGNOSTICO**

**Etap a I: Determinación del problema a estudiar:** .Identificación y caracterización del problema de la gestión nutricional del PAE asociado a la articulación interinstitucional entre los organismos, instituciones y actores involucrados en su estructura funcional en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida,

**Etap a II: Diagnóstico del Sector en Estudio:** Recolección de los datos, aplicación de los instrumentos a la muestra objeto de estudio, Identificación de algunas evidencias del problema, causas que influyen y las consecuencias que se derivan del mismo,

#### **FASE II: ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD**

**ETAPA I: Estudio Técnico:** disponibilidad de los recursos institucionales, materiales necesarios y las posibilidades reales de ejecutar el proyecto: inventario de recursos humanos y materiales, (a) Recursos Institucionales: Instituciones gubernamentales, organismos autónomos, y actores directos e indirectos involucrados (b) Recursos Materiales: los materiales que se requieren para la investigación, tales como las fuentes de información secundaria, primarias y otros.

**ETAPA II: Estudio Financiero:** (a) Disponibilidad de los recursos financieros necesarios para desarrollar la propuesta: (b) presupuesto requerido para el desarrollo del estudio, inversión-costo

#### **FASE III: DISEÑO DEL PROYECTO**

**ETAPA I: Preparación del diseño:** (a) definición de objetivos y metas de la organización, procedimientos para la organización y el establecimiento de estrategias para alcanzarlas. (b) Especificación y operacionalización de variables, dimensiones e indicadores. (c) Diseño de los instrumentos de recolección de datos (d) Estudio de la validez y confiabilidad del instrumento (e) Definición de la población y muestra: coordinadores del PAE en los niveles de ejecución regional (Zona Educativa) municipal, Coordinación enlace del Municipio escolar) y a nivel operativo de servicios (Docentes coordinadores de enlace y veedores)

**ETAPA II: Desarrollo del Diseño.** (a) Trabajo de Campo: aplicación de los instrumentos de recolección de datos (b) Clasificación y Análisis de Datos:

**ETAPA III: Ejecución:** Realizar las acciones planificadas. Acciones necesarias para resolver las situaciones problemáticas, recolección, procesamiento e interpretación de informaciones y datos,

**ETAPA IV: Evaluación:** (valoración de las actividades realizadas). Evaluación de la ejecución de los planes haciendo las correcciones necesarias. Evaluación de los resultados, análisis de los éxitos y los fracasos y en consecuencia, rectificar el rumbo para corregir los planes o establecer nuevas metas.

#### **FASE IV LA PROPUESTA**

Elaboración y Presentación de la propuesta: de las estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional en la Gestión Municipal de Educación Nutricional del PAE en las unidades ejecutoras en la ciudad de Ejido. del Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

Fuente: Breiva Deleufent (2012)



**Cuadro 2: Operacionalización de Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>				<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM</b>
Diagnosticar la situación actual que caracteriza la Gestión Municipal del PAE dentro de la estructura funcional y organizacional establecida en la normativa técnica legal para los niveles de ejecución regional n el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.				Estructura Funcional Y Organizacional	Gerencial	Organización y Funcionamiento	1-2-3
						Planificación	4-5-6
Determinar la factibilidad técnica-operativa para la articulación interinstitucional del PAE en la Coordinación Municipal del Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del estado Mérida				Factibilidad Técnica-Operativa	Administrativa	Administración Nutricional	7-8-9
						Administración Educativa	10-11-12-13-14
Diseñar Estrategias Gerenciales para la articulación interinstitucional del PAE en la gestión de educación nutricional en la Coordinación Municipal del referido municipio.				Articulación Interinstitucional	Política	Ejecución Financiera	15-16-17
						Presupuestaria	
					Legal	Articulación e Integración	18-19-20
						Procedimientos Administrativos	21-22-23
				Estrategias Gerenciales	Educación Nutricional	Programas educativos y de capacitación	24-25-26-27
						Asistencia Técnica	28-29-30
					Evaluativa	Evaluación del Programa	31-32-33
						Evaluación Nutricional	34-35-36-37
					Socio Educativa	Participación	38-39-40

Fuente: Brieva Deleufent (2012)

**Cuadro 3: Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	MESES																					
	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Investigación Bibliográfica																						
Revisión general de lo investigado																						
Elaboración del anteproyecto																						
Elaboración del Capítulo I																						
Elaboración del Capítulo II																						
Elaboración del Capítulo III																						
Elaboración de los Instrumentos																						
Revisión y Corrección de los instrumentos																						
Aplicación de los instrumentos																						
Análisis e interpretación de los resultados																						
Estudio piloto																						
Análisis piloto																						
Elaboración de la propuesta																						
Revisión y corrección general de la propuesta																						
Correcciones generales																						
Presentación del Trabajo Especial de Grado																						



### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población:**

Según Chávez (1995), la población de un estudio "es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características y estratos que le permitan distinguir los sujetos unos de otros". (p.162).

La determinación concreta y específica de la población objeto de estudio es básica e indispensable, en cualquier investigación. Hernández, Fernández y Baptista (1999) definen la población como "... todos los individuos que concuerdan con una serie de características específicas que se delimitan para facilitar la selección de la muestra..." (pág. 210).

Para efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio la conformarán 22 sujetos distribuidos como sigue: 2 Coordinadores (Zonal y Municipal) y 20 docentes coordinadores de enlace (servicios operativos municipales) del PAE distribuidos en seis (6) docentes de Educación Inicial, ocho (8) instituciones del subsistema primaria bolivariana y seis (6) de secundaria bolivariana adscritas al programa. Para un total 16 funcionarios. Se delimitaron los informantes desde el punto de vista geográfico espacial a las instituciones educativas que funcionan en la ciudad de Ejido (3 parroquias) En este caso no se aplicaron fórmulas estadísticas para seleccionar su tamaño, por cuanto se reduce su número, lo cual incide en la representatividad y significatividad (muestreo no probabilístico).

#### **3.4.2. Muestra:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1999) definen la muestra como "... un subconjunto de elementos de la población... Es la formación de unidades, dentro de un subconjunto, que tiene por finalidad integrar las observaciones como parte de una población " (pág. 212).

La muestra a la cual se les aplicará el instrumento de recolección de datos quedará conformada por 22 docentes coordinadores del PAE de la ciudad de Ejido, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4: Distribución de la población y muestra de docentes coordinadores de enlace (servicios operativos municipales) del PAE en la ciudad de Ejido, Municipio Campo Elías del Estado Mérida**

<b>NIVEL</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>Nº</b>
<b>COORDINACIÓN</b>	Coordinación Zonal	01
	Coordinación Municipal	01
<b>EDUCACION INICIAL</b>	5 DE JULIO	01
	MONSEÑOR DUQUE	01
	" CAMPO ELIAS "	01
	GRAN MARISCAL DE AYACUCHO	01
	. 19 DE ABRIL	01
	DOÑA EDELMIRA QUINTERO DE L.	01
	E.B " CAMPO ELIAS "	01
<b>PRIMARIA</b>	E.B. " 19 DE ABRIL "	01
	E.B. " MONSEÑOR JAUREGUI	01
	E.B. " DOÑA EDELMIRA QUINTERO DE LOBO "	01
	U.E. " POZO HONDO "	01
	U.E " MONSEÑOR DUQUE "	01
	U.E " SAN MIGUEL "	01
	U.E " JULIO CESAR DAVILA "	01
<b>SECUNDARIA</b>	LICEO " CREACION EJIDO 2001"	01
	LICEO " JOSE MIGUEL MONAGAS "	01
	U.E " JUAN FELIX SANCHEZ "	01
	E.T.C.R. " JOSE RICARDO GUILLEN S	01
	LICEO " EJIDO "	01
	LICEO " JOSE ENRIQUE ARIAS "	01
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

Fuente: Distrito Escolar Integrado N° 2 (2012) Estadísticas del Distrito Escolar Integrado N° 2. Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

### 3.5. Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Para recolectar los datos en la presente investigación se utilizaron como técnica la encuesta y como instrumentos cuestionarios escritos los cuales se administrarán a los docentes coordinadores de enlace (servicios operativos municipales) del PAE en los planteles beneficiarios objeto de estudio.



Con respecto a la encuesta, Hayman (2001:166), la define como "...el conjunto de técnicas de investigación mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de sí mismos en forma activa, se realizan mediante entrevistas orales o cuestionarios escritos".

La encuesta es una de las técnicas que más se aplica para recoger y almacenar información en investigaciones descriptivas. En este caso se utilizó cuestionarios escritos

Los procedimientos que se utilizaron para elaborar el instrumento fueron los siguientes:

- Lograr un amplio conocimiento teórico en relación con los niveles de ejecución y organización funcional del PAE
- Elaboración de la tabla de construcción y en función de ésta, se redactará cada ítem para el conjunto de indicadores (mapa de operacionalización de variables, dimensiones e indicadores)
- Elaboración de un sondeo (10 preguntas en relación con la variable) con docentes de otros planteles que pudiesen constituir la población del estudio).
- Validación y confiabilidad del instrumento a través de juicios de expertos empleando el coeficiente de Proporción de Rangos (CPR). En base a la prueba piloto se modificaron y mejoraron los indicadores e ítems y se aplicó el cuestionario a la muestra seleccionada de acuerdo a las sugerencias hechas por los expertos.
- Se evaluarán las respuestas de acuerdo a la escala Likert seleccionada: siempre(S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N), y se construirá la tabla de operacionalización de variables e indicadores.
- Se procederá al análisis estadístico (Codificación, Tabulación, Graficación y Análisis descriptivo – Cualitativo).

### **3.6. Validez del Instrumento**

Chávez (1995), define la validez como "... la medida en que un instrumento mide lo que se propone medir". Para validar el cuestionario, se someterá a la evaluación y juicio de expertos para verificar la consistencia interna del mismo. Los criterios de validez se basarán en la correspondencia

y pertinencia de los ítems variables e indicadores, con los objetivos de la investigación y su contexto teórico. (p.270).

Para calcular estadísticamente la validez del instrumento se utilizará el Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR), sugerido por Hernández (1996), para instrumentos con escala Likert. La fórmula es la siguiente:

$$\text{CPR} = \frac{\sum \text{PRI} / \text{J}}{\text{K}}$$

Donde:

CPR = coeficiente de proporción de rango

$\sum \text{PRI}$  = sumatoria del promedio de rango

J = N° de jueces o expertos

K = N° de ítems

Una vez sustituidos los datos obtenidos en los instrumentos de validación se estimó la validez en 0.954.

### 3.7. Confiabilidad del Instrumento

Chávez (1995:193), define la confiabilidad como "...el grado con que se obtiene resultados similares en distintas aplicaciones". Se establecerá mediante el coeficiente de Alpha de Crombach, que se basa en la variación de los ítems. Para calcular el coeficiente de confiabilidad Alpha de Crombach se aplicará la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K= numero de ítems de la escala

$\sum S_i^2$  = sumatoria de la varianza de los ítems

$S_t^2$  = varianza de todo la escala

$S_i^2$  = coeficiente de confiabilidad.



Una vez aplicada la fórmula se estimó el coeficiente de confiabilidad en 0,92

### **3.8. Técnicas de Análisis de Datos**

Se conceptualiza como un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, organización, análisis de datos o información recabada por el científico mediante la utilización de una estrategia de recolección directa. Se basa en observar y medir en el análisis de la encuesta para verificar la información de la realidad existente con respecto al problema y propósito del estudio.

Para procesar los datos que se obtuvieron a través del instrumento de recolección, se utilizaron los procesos de clasificación, registro, tabulación y codificación, sugeridos por Sabino (1992). En los análisis se usarán los parámetros estadísticos de tipo descriptivo, en función de distribución de sumatorias ( $\Sigma$ ), frecuencia (F), porcentaje (%) y promedio (X) de las alternativas de respuesta correspondiente a cada una de los ítems e indicadores del instrumento.

Para el análisis descriptivo o cualitativo de los resultados se considerarán los porcentajes más altos ubicados por alternativas se tomarán como la referencia cualitativa para definir en que condición se encontrará la dimensión estudiada. Con los datos obtenidos de la comparación de los cuadros se analizarán comparativa y descriptivamente, para luego dar la conclusión correspondiente.

Para facilitar la comprensión visual de los resultados se utilizarán gráficos del tipo diagramas de barra. Los datos obtenidos se presentaron gráficamente en cuadros y/o tablas estadísticas, organizadas según el número de indicadores operacionalizados y en diagramas de barras con sus respectivos análisis descriptivos – cualitativos.

## CAPITULO IV

### PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo hace referencia a los resultados de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos (cuestionario) a los 22 Docentes Coordinadores del Programa de Alimentación Escolar,(PAE) de las instituciones adscritas Municipio Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida

#### 4.1 Recolección de datos

Los datos del cuestionario fueron vaciados en un tabulador, que permitió establecer sumatorias y promedios de las alternativas de respuestas de cada uno de los ítems formulados, para así determinar niveles porcentuales. Los resultados están representados en once (11) cuadros en función de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes, donde se agrupan los ítems por su indicador correspondiente de acuerdo a la operacionalización de las variables previamente realizada. En el análisis se tomó la sumatoria de las alternativas siempre (S) como la parte favorable, la sumatoria de la alternativa algunas veces (AV) como la parte neutra y la sumatoria de las alternativas nunca (N) como la parte desfavorable.

#### ANALISIS DIMENSIÓN GERENCIAL

##### Análisis del Indicador: Organización y Funcionamiento

**Cuadro 5: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Organización y Funcionamiento**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
1	11	50,0	6	27,27	5	22,72
2	10	45,45	7	31,81	5	22,72
3	9	40,90	5	22,72	8	36,36
TOTAL	30	136,36	18	81,81	18	81,81
PROMEDIO	3.0	45,45	6.0	27,27	6.0	27,27

Fuente: Brieva (2013)



**Análisis del Ítem N° 1:** La mayor proporción de los Docentes Coordinadores encuestados opinó favorablemente sobre el conocimiento que tienen sobre los niveles de ejecución establecidos en la estructura organizacional y funcional del PAE establecidos en la normativa técnica legal y administrativa vigente. (Siempre: 50 %) No obstante, para los efectos del presente estudio, se aprecia como elevado los valores obtenidos en las alternativas de respuesta Siempre: 50 % y Algunas Veces 27,22 % Nunca: 22,72 %), lo cual permite inferir la existencia de canales y medios informativos de actualización y capacitación docente en esta materia por parte de las Coordinaciones Zonales y Municipales del PAE.

**Análisis del Ítem N° 2:** Aun cuando el mayor porcentaje registrado en este ítem se registró en las alternativas de respuesta favorables en relación al conocimiento que tienen los Docentes Coordinadores sobre las funciones que deben cumplir en el PAE en el nivel de ejecución operatorio y de enlace local en el plantel (Siempre: 45,45%), la diferencia frente al valor obtenidos en las categorías desfavorables (Nunca: 22,72 %) se consideró significativa, tomando en cuenta el elevado porcentaje estimado correspondiente a las posturas neutras (Algunas Veces: 31,81 %). Por lo tanto, se puede afirmar que, como consecuencia de la insuficiente información, como se evidencio en el análisis anterior, no todos los docentes conocen sus funciones de acuerdo con la normativa actual definida a nivel central para el personal que se desempeñan en el nivel de ejecución operativo de enlace dentro de la estructura municipal/parroquial en las instituciones educativas del Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Análisis del Ítem N° 3:** La mayor proporción de los Docentes Coordinadores encuestados consideran que los comedores escolares de las instituciones educativas de la localidad objeto de estudio cuentan con la infraestructura adecuada necesaria en una eficiente organización y funcionamiento del PAE según los lineamientos establecidos para este nivel de ejecución (Siempre: 40,90 %). Sin embargo, la diferencia frente al porcentaje de respuestas que opinan desfavorablemente no fue muy significativa, (Nunca 36,36 %), lo cual evidencia discrepancias y posturas críticas adversas en este sentido en relación a la dotación de la infraestructura necesaria para tal efecto.

En relación a este indicador, Rojas y Sáenz, (2007) definen la Organización y Funcionamiento de programas como la administración de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de

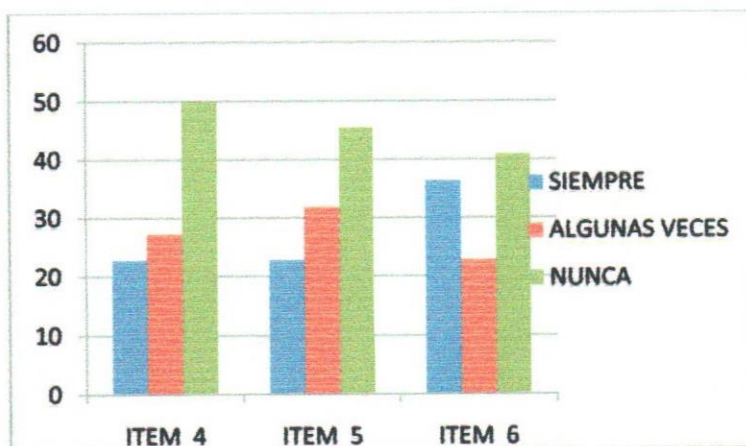
los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados en un determinado programa. Implica el diseño y establecimiento de la estructura organizativa de la institución responsable de la ejecución del programa mediante la determinación de jerarquías, definición de funciones y la agrupación de actividades del personal de acuerdo a su cargo,, con el fin de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno para llevar adelante la realización de los planes elaborados.

### Análisis del Indicador: Planificación

**Cuadro 6: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Planificación**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
4	5	22,72	6	27,27	11	50,0
5	5	22,72	7	31,81	10	45,45
6	8	36,36	5	22,72	9	40,90
TOTAL	18	81,81	18	81,81	30	136,36
PROMEDIO	6.0	27,27	6.0	27,27	3.0	45,45

Fuente: Brieva (2013)



**Gráfico 2: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Planificación**



## **Análisis:**

En relación al indicador Planificación de la Gestión de educación Nutricional del PAE, la mayor proporción en términos de promedios en las alternativas de respuesta se ubicaron en las alternativas de respuesta Nunca (45,45 %), para los efectos de la presente investigación se considera como resultado desfavorable tomando en cuenta la diferencia porcentual frente a las respuestas afirmativas y negativas, que registraron el mismo valor ( Siempre y Algunas Veces: 27,27 %), lo cual infiere la presencia de algunas limitaciones que debilitan la función de planificación participativa de la Gestión de Educación Nutricional del PAE, enmarcada en las políticas de estado en esta materia por parte de las unidades administrativas responsables de la misma., apreciación que deriva de la siguiente información correspondiente a cada ítem que conformo este indicador:

**Análisis del Ítem N° 4:** La mayoría de los Docentes Coordinadores encuestados consideran que la Coordinación Municipal no orientan con la frecuencia esperada la planificación de la estructura organizacional del PAE en la ejecución del servicio del comedor escolar en las instituciones educativas del Municipio Campo Elías del Estado Mérida (Nunca: 50 %), resultado que muestra una gran diferencia frente al porcentaje de respuestas que favorablemente (Siempre: 22,72 %), lo cual evidencia la presencia de una de las debilidades importantes detectadas en el diagnostico realizado que influyen en la eficiencia administrativa del programa en esta localidad.

**Análisis del Ítem N° 5:** La mayor frecuencia registrada revela que con muy baja frecuencia la Coordinación Municipal del PAE elabora la programación y cálculo del plan del menú, para un tiempo determinado de acuerdo a los hábitos alimentarios y disponibilidad de la región. (Siempre: 22,72 %), resultado apreciado como desfavorable, por cuanto refleja una diferencia significativa obtenida frente al promedio de respuestas que señalan lo contrario Nunca (45,45 %) lo que permite inferir debilidades en el proceso de planificación de la preparación de los alimentos, de acuerdo con los menús aprobados y las requisiciones de las nutricionistas del programa en el nivel de ejecución operativo en el contexto del servicio en las instituciones educativas.



**Análisis del Ítem 6:** La Coordinación Municipal no Informa: con la frecuencia requerida a los planteles atendidos la programación anual para la prestación del servicio del PAE en las instituciones educativas beneficiadas del mismo (Nunca; 40,9 %), aun cuando no se estima una diferencia muy significativa frente al porcentaje obtenido en las alternativas de respuestas favorables (Siempre: 36,36 %) se evidencia el desconocimiento de parámetros e indicadores de gestión nutricional en términos de matrículas, costo per cápita y modalidad, así como los menús establecidos.

En el marco de los Programas Compensatorios, Blanco, B. (2002) sostiene que la planificación representa un conjunto de actividades encaminadas al establecimiento de planes sectoriales concretos y detallados de los espacios físicos, económicos y sociales de una región determinada, entendido como un proceso continuo en función de la interacción sectorial de distintos aspectos para la comunicación, coordinación, consulta, análisis y control.

### **DIMENSIÓN ADMINISTRACIÓN**

Esta dimensión se refiere a la gestión administrativa del PAE que abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente a través de las personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control.

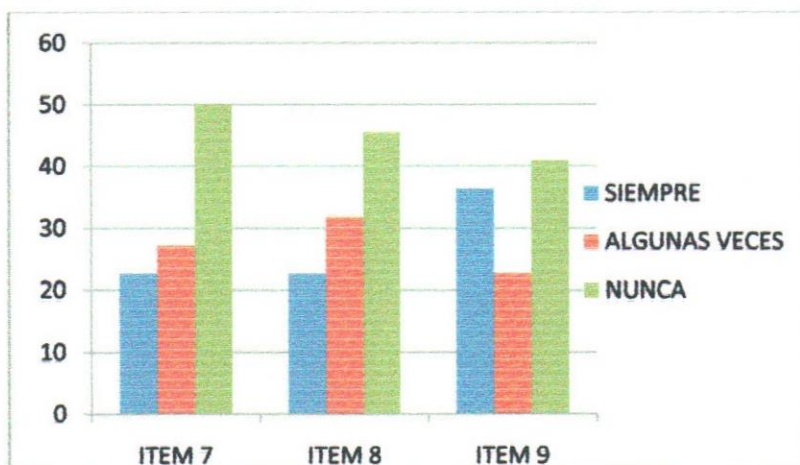
#### **Análisis del Indicador: Administración Nutricional**

**Cuadro 7: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Administración Nutricional**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
7	5	22,72	6	27,27	11	50,0
8	5	22,72	7	31,81	10	45,45
9	8	36,36	5	22,72	9	40,90
TOTAL	18	81,81	18	81,81	30	136,36
PROMEDIO	6.0	27,27	6.0	27,27	3.0	45,45

Fuente: Brieva (2013)





**Grafico 3: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al indicador: Administración Nutricional**

### **Análisis**

En términos generales, la mayor proporción de los Docentes Coordinadores encuestados opinaron desfavorablemente sobre algunos aspectos relacionados con el proceso de administración del PAE específicos a funciones y actividades que deben cumplir los profesionales de la nutrición en el nivel de ejecución local operativo de las instituciones educativas adscritas a la coordinación municipal del programa (Nunca: 45,45 %). En este sentido, se encontraron los siguientes resultados:

**Análisis del Ítem N° 7:** La mayor frecuencia observada indica que no se preparan con el tiempo debido los requerimientos y especificaciones técnicas de los insumos requeridos por el PAE. (Nunca: 50 %), resultado que difiere mucho en relación con las alternativas favorables en este sentido, (Siempre: 22,72 %), permiten inferir que una de las debilidades que inciden negativamente en la Administración Nutricional del programa están vinculadas a la insuficiente implementación de las normas técnicas operativas en cuanto a la administración nutricional de los insumos necesarios en la elaboración, manipulación y conservación de los alimentos por parte de los nutricionistas responsables de estas funciones de manera articulada con el personal que los elabora en los comedones escolares o en el caso de los platos servidos, cuando no existe el servicio de comedor.

**Análisis del Ítem N° 8:** En correspondencia con los datos recolectados en el indicador anterior, según lo encontrado en este ítem, no se desarrolla con la frecuencia adecuada la fórmula dietética para aplicarse al servicio de alimentación ajustándose a los requisitos nutricionales de los estudiantes beneficiados del PAE. Tal apreciación se basa en el hecho de que el mayor porcentaje obtenido corresponde a las respuestas desfavorables (Nunca: 45,45 %) y para los efectos de este estudio se considera elevado el porcentaje de respuestas que indican lo contrario (Siempre: 22,72 %) y relativamente una baja frecuencia de ejecución (Algunas Veces: 31,81 %)

**Análisis del Ítem N° 9:** Aun cuando la diferencia no es muy significativa, el mayor porcentaje registrado en las alternativas de respuesta indican que en las instituciones educativas no se coordina el mantenimiento, conservación y reparación de los equipos y materiales que intervienen en el proceso de prestación del servicio del comedor escolar. (Nunca: 40,90 %), resultado apreciado como desfavorable si se toma en cuenta los valores obtenidos en las opciones de respuestas afirmativas y neutras en este sentido (Siempre: 36,36 % y Algunas Veces: 22,72 %).

Sobre este tema, Moreno, (2007), explica que la Administración de Servicios de Alimentación y Nutrición, es una de las prácticas del Nutricionista con mayor grado de profesionalización. Los nutricionistas como administradores de servicios de alimentación son profesionales de la salud responsables de todas las funciones administrativas y del humano-recurso de ejecutar en el nivel operativo local los Programas Sociales de Alimentación (PAE): administración y gerencia del servicio. seleccionar al personal adscrito y su distribución en todas las áreas de trabajo, fórmula dietética del plato servido,, control de todos los suministros operativos del servicio, tales como: subsistema de compras, recepción, almacenamiento, producción, transporte y distribución, contabilidad del número de raciones servidas, revisar las existencias en los almacenes, con el objetivo de conocer el consumo y reserva de materias prima e insumos, monitorear el desempeño del personal procurando su entrenamiento y capacitación permanente, entre otras funciones administrativas.

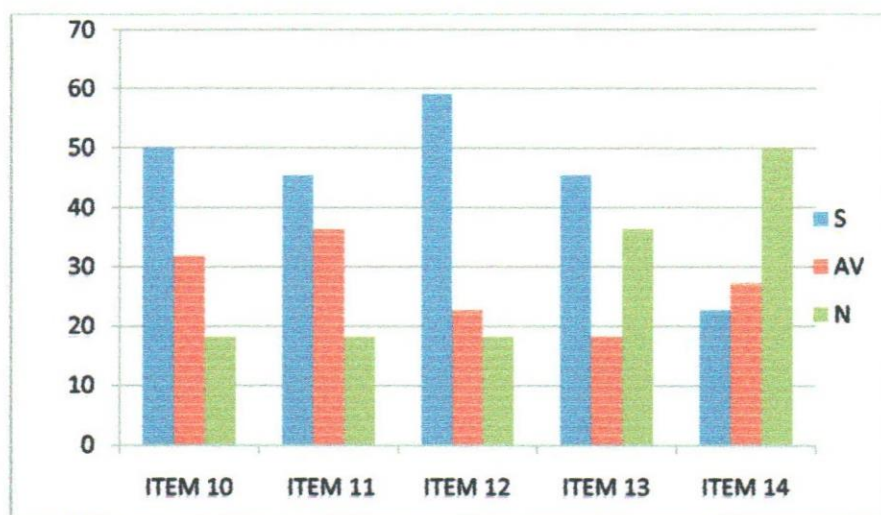


### Análisis del Indicador: Administración Educativa

**Cuadro 8: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Administración Educativa**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
10	11	50,0	7	31,81	4	18,18
11	10	45,45	8	36,36	4	18,18
12	5	22,72	6	27,27	11	50
13	10	45,45	4	18,18	8	36,36
14	13	59,09	5	22,72	4	18,18
TOTAL	49	222,72	30	136,36	31	140,90
PROMEDIO	9,8	44,54	6.0	27,27	6,2	28,18

Fuente: Brieva (2013)



**Gráfico 4: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Administración Educativa**

#### Análisis

Una de las pocas fortalezas detectadas en el diagnóstico se basa en los resultados obtenidos que evidencian, aunque con baja frecuencia para los efectos de este estudio (Siempre; 44,54 %) el cumplimiento por parte de los Docentes Coordinadores o de Enlace PAE en las instituciones educativas de algunas de las funciones definidas en los lineamientos dictados por la Dirección Nacional del PAE en el Nivel local de Operación, en el ámbito municipal, con responsabilidades de la ejecución, supervisión, información y



control operativo. No obstante, según la postura crítica interpretativa de la investigadora, el hecho de registrarse porcentajes relativamente altos en las alternativas de respuesta Algunas Veces (27,27 %) y Nunca (28,18 %) no se cumplen algunas actividades sugeridas de forma efectiva y adecuada. Tal apreciación se fundamenta en la siguiente información registrada

**Análisis del Ítem N° 10:** La mayor proporción de la muestra encuestada opinó favorablemente sobre actualización del registro de la población beneficiaria del PAE. Por parte de la Coordinación Municipal (Siempre: 50 %), sin embargo se aprecia como una debilidad los valores estimados en las alternativas de respuesta consideradas como opiniones adversas (Algunas Veces: 31,81 % y Nunca: 18,18 %), estimaciones que evidencian deficiencias administrativas en la gestión de educación nutricional del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Análisis del Ítem N° 11:** En correspondencia con los datos recolectados en el indicador anterior, según lo encontrado en este ítem, aun cuando se considera relativamente alto el porcentaje obtenido de respuestas favorables, se puede decir que la Coordinación Municipal mantiene actualizado el registro de prestadores de servicios y madres/padres procesadores de alimentos de los planteles del municipio (Siempre: 45,45 %) El menor porcentaje obtenido corresponde a las respuestas desfavorables (Nunca: 18,18 %) para los efectos de este estudio se consideran elevados estos últimos valores que indican que el registro del personal de que labora en los comedores que manipulan, procesan y elaboran los alimentos en los comedores y platos servidos en las instituciones educativas beneficiarias del programa en la ciudad de Ejido, Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

**Análisis del Ítem N° 12:** Se aprecia como insuficiente la función de la Coordinación Municipal del PAE dirigida a informar e instruir a los operadores y prestadores de servicios del programa sobre los requerimientos administrativos establecidos por la Dirección Nacional en para el nivel operativo local o de enlace (Siempre: 22,72 %), apreciación que deriva del hecho de que el mayor porcentaje de respuestas correspondientes a esta incidencia se registró en la alternativas de respuestas desfavorables (Algunas Veces: 27,27 % y Nunca: 50 %), debilidad que se debe superar para mejorar la gestión educativa nutricional que se imparte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.



**Análisis del Ítem N° 13:** Una muestra importante indica que los Coordinadores Docentes o de enlace del PAE a nivel de gestión operativa no mantienen actualizado: el inventario de equipo, materiales y utensilios del servicio de comedor en depósito en los en las instituciones educativas, juicio que se fundamenta en el hecho de que la mayor proporción de sujetos encuestados respondieron desfavorablemente al respeto (Algunas Veces: 18,18 % y Nunca: 36,38 %), valores considerados como relativamente altos, según la postura crítica de la investigadora, aun cuando el mayor porcentaje obtenido indica lo contrario (Siempre: 45,45 %).

**Análisis del Ítem N° 14:** En la mayoría de las instituciones educativas los Coordinadores Docentes del PAE a nivel de gestión operativa mantienen actualizada la cartelera con información sobre el menú y normas e higiene de los alimentos. (Siempre: 59,09 y Algunas Veces: 22,72 %), Con muy baja frecuencia se reporto lo contrario (Nunca: 18,18 %), resultado calificado como positivo en cuanto a la función informativa e instruccional de gestión educativa nutricional que deben cumplir los docentes de enlace en este nivel de ejecución del programa en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

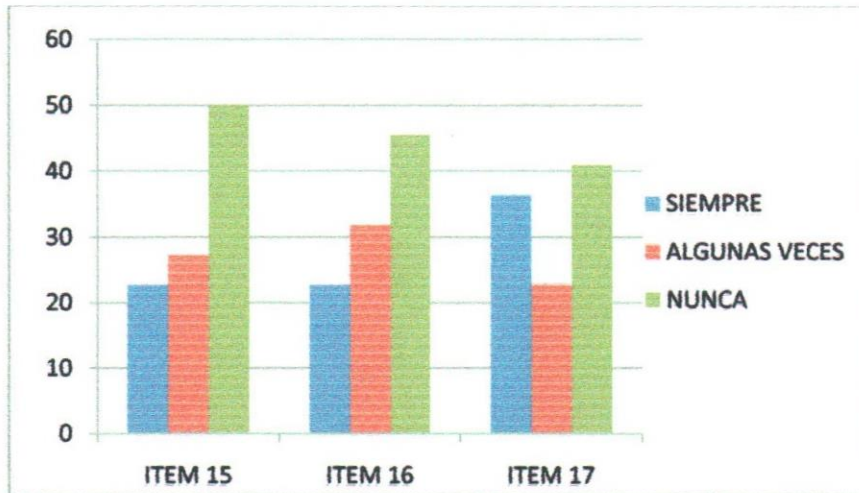
En los Programas de Atención Nutricional del Instituto Nacional de Nutrición (2006), el proceso de administración del PAE, se orienta a la aplicación de las normas, políticas y procedimientos para regular el uso, distribución, conservación y administración de los recursos materiales y servicios generales destinados al servicio educativo, en concertación con las dependencias estatales competentes, orientadas a la eficiencia, la pertinencia de los proyectos y racionalización de tiempos y recursos materiales.

#### **Análisis del Indicador: Ejecución Presupuestaria**

**Cuadro 9: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Ejecución Presupuestaria**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
15	5	22,72	6	27,27	11	50,0
16	5	22,72	7	31,81	10	45,45
17	8	36,36	5	22,72	9	40,90
TOTAL	18	81,81	18	81,81	30	136,36
PROMEDIO	6.0	27,27	6.0	27,27	3.0	45,45

Fuente: Brieva (2013)



**Gráfico 5: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al indicador: Ejecución Presupuestaria**

### **Análisis**

En relación con los datos obtenidos en el indicador Ejecución Presupuestaria, para los efectos de la presente investigación, resulta elevado el promedio estimado de las respuestas desfavorables (Nunca: 45,45 %), así como también el bajo promedio obtenido en las categorías de análisis favorable (Siempre y Algunas Veces: 27,27 %), resultados que evidencian serias debilidades en relación a la ejecución presupuestaria y financiera del PAE en los niveles de ejecución municipales, parroquiales y locales, situación planteada como una de las causas que inciden negativamente en la eficiencia organizacional y funcional del programa en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida. Esta apreciación se basa en los siguientes incidentes:

**Análisis del Ítem N° 15:** Una de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado se basa en el hecho de que la mayor proporción de la muestra explorada considera que no son suficientes los recursos financieros asignados a la Coordinación Municipal para garantizar la permanencia y funcionamiento del PAE. Tal apreciación se basa en el hecho de que el mayor porcentaje se registró en las alternativas de respuestas desfavorables (Algunas Veces: 22,72 %; Nunca 50 %) posiblemente se deba esta



problemática a que en los planes operativos anuales del PAE en el estado Mérida, los planes, programas y proyectos financieros y administrativos no son debidamente formulados en consideración a las disponibilidades del presupuesto operativo anual de la Zona Educativa N° 14 del estado Mérida

**Análisis del Ítem N° 16:** El mayor promedio de respuestas registradas en este ítem corresponden con las alternativas de respuesta desfavorables en relación a la dotación de uniformes y calzados en procura de satisfacer sus necesidades Las madres o padres procesadores, (Algunas Veces:: 22,72 %; Nunca: 45,45 %), resultado que confirma lo planteado en el problema como una de las principales causas que dificultan y limitan el desarrollo y eficiencia organizacional funcional del programa en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

**Análisis del Ítem N° 17:** La mayor proporción muestral estimada en este ítem revela que La colaboración aportada a las madres o padres procesadores y prestadores de servicios se da en los lapsos establecidos. (Algunas Veces 22,72 y Nunca: 40,90 %), este último valor aun cuando no representa una diferencia muy significativa en relación con el porcentaje de respuestas positivas (Siempre: 36,36 %) permite inferir debilidades en la ejecución presupuestaria dirigida a garantizar la permanencia y seguridad laboral del personal responsable de la manipulación, preparación y elaboración de los alimentos en los comedores y escolares que funcionan en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

Sobre este particular, según el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del PAE (MPPE: 2010) entre las funciones técnico, administrativa y supervisora que deben cumplir la Dirección Nacional del PAE como la máxima autoridad en la rectoría y la definición de las políticas del programa así como su dirección, destaca la de asegurar la mayor eficiencia y eficacia posible en su ejecución tanto física como financiera, estableciendo los objetivos y lineamientos para la elaboración del Plan Operativo y el presupuesto del Programa, autoriza las adquisiciones que se realizan con cargo al presupuesto del PAE. Para tal efecto, el presupuesto se formulará tomando en consideración la población objetivo y el número de comidas anuales, tomando como base el costo de la Canasta Alimentaria Normativa.

Además, el Estado mediante aportación directa, políticas de estímulo, acuerdos y programas especiales, está en la obligación de proveer recursos financieros, así como bienes y servicios suficientes, recurrentes y oportunos que garanticen la Seguridad Alimentaria, debido a que forma parte de la agenda social del Gobierno e inclusive a nivel internacional para tener una panorámica sobre el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en especial las metas vinculadas a la erradicación de la pobreza y hambre.

### **ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN POLÍTICA**

Los análisis de la información obtenida en cada uno de los indicadores que conforman esa dimensión, parten del hecho de que los problemas nutricionales de déficit o exceso en la alimentación, son el resultado de una amplia gama de condiciones sociales y económicas que deben enfocarse de manera integral para dar respuesta a los múltiples factores que intervienen. razón por la cual el Ministerio del Poder Popular para la Educación conjuntamente con los Ministerios involucrados en el fortalecimiento de la Soberanía y Seguridad Alimentaria a través de la planificación participativa como eje integrador de políticas sociales debe articular y elaborar planes y programas tendentes a promover y fortalecer el desarrollo socio económico del país en el marco de la Directriz "Modelo Productivo Socialista",

#### **Análisis del Indicador: Articulación Interinstitucional**

La articulación institucional constituye un mecanismo que potencia los lazos de cooperación por sobre los lazos de competencia, promoviendo el accionar coordinado y solidario de soluciones y respuestas a las más diversas cuestiones y problemáticas que caracterizan a la sociedad actual. Se muestra entonces como un concepto apropiado para expresar la posibilidad de aglutinar voluntades y experiencias así como la de reagrupar recursos y patrimonios.

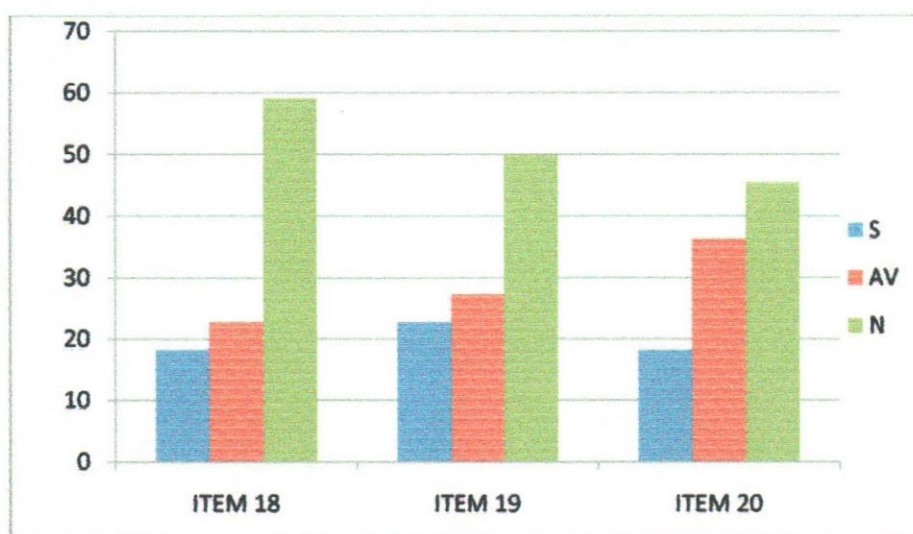


En este sentido, en el análisis de este indicador se entiende como un concepto que expresa acabadamente este proceso una "red", entendida en el campo de la educación, como una forma de relación horizontal entre instituciones educativas y los sectores públicos y privados, de carácter cooperativo y/o asociativo involucrados directa e indirectamente en la gestión educativa nutricional del PAE que se imparte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

**Cuadro 10: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Articulación Interinstitucional**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
18	4	18,18	5	22,72	13	59,09
19	5	22,72	6	27,27	11	50
20	4	18,18	8	36,36	10	45,45
TOTAL	13	59,09	19	86,36	34	154,54
PROMEDIO	4,33	19,69	6,33	28,78	11,33	51,51

Fuente: Breiva (2013)



**Gráfico 6: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Ejecución Articulación Interinstitucional**

## **Análisis:**

Los resultados obtenidos en este indicador reflejan de alguna manera una baja concepción sobre la articulación intra e interinstitucional en la gestión de educación nutricional del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, si se considera como elevado y representativo el promedio de respuestas desfavorables (51,51 %), frente a las respuestas favorables (19,69 %), lo que permite inferir que la articulación interinstitucional no ha alcanzado una mayor proyección social enfocada a emprender los cambios que plantean el abordaje de una gestión educativa nutricional enmarcada en una política de seguridad alimentaria por parte de las instituciones y organismos gubernamentales autónomos responsables en esta materia. Los valores que se obtuvieron en cada uno de los ítems formulados fueron los siguientes:

**Análisis del Ítem N° 18:** Una de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado se basa en el hecho de que la mayor proporción de la muestra explorada considera que las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales municipales involucradas en la política de seguridad alimentaria del país no participan de manera articulada en la gestión de educación nutricional del PAE que se imparte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida (Siempre: 18,18 %; y Nunca 59,09 %)

**Análisis del Ítem N° 19:** El mayor promedio estimado de los datos obtenidos en este ítem indica que La Coordinación Zonal del PAE no gestiona acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones que participen en la ejecución del programa en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.,(Siempre: 22,72 %; y Nunca 50 %)

**Análisis del Ítem N° 20:** La Coordinación Zonal del PAE no articula con la frecuencia adecuada acciones conjuntas con los organismos competentes para gestionar la provisión de los alimentos necesarios en la elaboración de los menús en los comedores escolares (Siempre: 18,18 %; y Nunca 45,45 %), lo cual revela la insuficiencia o presencia de limitaciones en la articulación e integración participativa con diversas instituciones y organismos gubernamentales autónomos involucrados en la ejecución de



políticas, planes, proyectos y programas de seguridad alimentaria en el país, con cuyos equipos de trabajo para la implementación conjunta de prácticas de gestión, definición de normas y procedimientos y control de gestión que den solución a problemáticas específicas del PAE en el Municipio Campo Elías

Sifontes, (2007) define la Articulación interinstitucional como la capacidad de las instituciones para relacionarse con otras instancias con el propósito de coordinar acciones entre los diversos organismos para optimizar los recursos y las modalidades de intervención, asistencia, orientación, acompañamiento y asesoramiento de los equipos vinculados a la problemática. Implica intercambiar conocimientos y compartir ideas para lograr fines educativos comunes, haciendo un uso completo de los recursos locales y nacionales disponibles; para este fin se promocionará la adecuada educación y aumento de la participación ciudadana.

### **ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN LEGAL**

La articulación institucional de los organismos regionales se establece en la Constitución y las leyes vinculantes entre otros instrumentos legales (decretos, resoluciones) por el que se aprueban la organización y competencias de los responsables directos de la Administración Regional vinculados con los Fondos Estructurales y con los Fondos de Cohesión (Fondo Único Social) entre otras entidades gubernamentales involucrados directa e indirectamente cuyas regulaciones se logra realmente la integración de las actuaciones vinculadas con la gestión educativa nutricional del PAE,

Tal como se establece en la Ley del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM) los actores directos involucrados en la Gestión de Educación Nutricional del PAE son los Beneficiarios Preescolares y Escolares de las instituciones del estado Mérida, y los actores indirectos: Indirectos: Instituto Autónomo fondo Único Social, Ministerio de Educación, Gobernación del Estado, Instituto Autónomo

de Alimentación y Nutrición, Programa de Alimentación Escolar, Asociación Civil (padres y representantes)

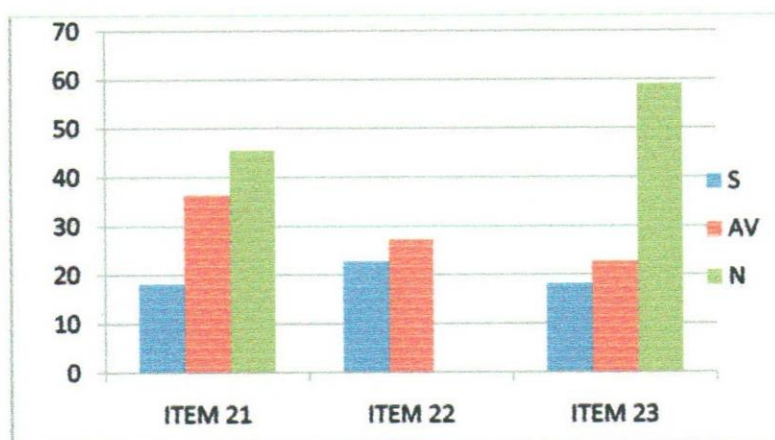
**Análisis del Indicador: Procedimientos administrativos y operacionales**

En este indicador se analizan algunas de las características de la gestión presupuestaria que llevan a cabo las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales, en términos de efectividad, en procedimiento establecidos en la Constitución y la Ley de Procedimientos Administrativos. y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, para planificar y ejecutar financieramente conjuntamente acciones, de investigación y desarrollo socio económico en las regiones.

**Cuadro 11: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Procedimientos administrativos y operacionales**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
21	4	18,18	8	36,36	10	45,45
22	5	22,72	6	27,27	11	50,0
23	4	18,18	5	22,72	13	59,09
TOTAL	13	59,09	19	86,36	34	154,54
PROMEDIO	4,33	19,69	6,33	28,78	11,33	51,51

Fuente: Brieva (2013)



**Grafico 7 Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Procedimientos Administrativos y Operacionales**



de Alimentación y Nutrición, Programa de Alimentación Escolar, Asociación Civil (padres y representantes)

**Análisis del Indicador: Procedimientos administrativos y operacionales**

En este indicador se analizan algunas de las características de la gestión presupuestaria que llevan a cabo las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales, en términos de efectividad, en procedimiento establecidos en la Constitución y la Ley de Procedimientos Administrativos. y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, para planificar y ejecutar financieramente conjuntamente acciones, de investigación y desarrollo socio económico en las regiones.

**Cuadro 11: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Procedimientos administrativos y operacionales**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
21	4	18,18	8	36,36	10	45,45
22	5	22,72	6	27,27	11	50,0
23	4	18,18	5	22,72	13	59,09
TOTAL	13	59,09	19	86,36	34	154,54
PROMEDIO	4,33	19,69	6,33	28,78	11,33	51,51

Fuente: Brieva (2013)



**Grafico 7 Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Procedimientos Administrativos y Operacionales**

### **Análisis:**

En relación al indicador Procedimientos Administrativos Operacionales en la gestión municipal del PAE, en términos de promedios en las alternativas de respuesta el mayor valor corresponde a la categoría negativas (Nunca: 51,51 %), valor que representa una diferencia muy significativa frente al promedio obtenido en las categorías de respuesta positiva (Siempre: 19,69 %), lo que permite identificar algunos elementos subyacentes reportados por los informantes que inciden desfavorablemente en la aplicación de los procedimientos administrativos y operacionales que orientan y regulan la gestión educativa nutricional del PAE en las instituciones educativas de acuerdo con las orientaciones y lineamientos técnicos legales dictados por la Dirección Nacional del programa en relación a las normas sanitarias de higiene, manipulación de alimentos y seguridad industrial entre otros aspectos organizacionales y funcionales de los comedores escolares y prestadores del servicio, postura crítica de la investigadora que deriva de la siguiente información correspondiente a cada ítem que conformó este indicador:

**Análisis del Ítem 21:** El mayor porcentaje obtenido en este ítem señala que las instituciones y organismos gubernamentales autónomos con competencia en la gestión educativa nutricional del PAE no certifican con la frecuencia requerida el cumplimiento de las normas sanitarias por parte de los planteles y prestadores de servicios en los planteles adscritos al programa en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida (Siempre: 18,18 % y Nunca: 45,45 %). resultado que confirma lo planteado en el problema del estudio como una de las causas que inciden en la eficiencia y calidad del servicio en atención a las normas y procedimientos administrativos operacionales establecidas en todos los niveles de ejecución del programa.

**Análisis del Ítem 22:** En correspondencia con los resultados obtenidos en el ítem anterior, se aprecia que los Coordinadores Docentes del PAE no están debidamente informados de las normas y procedimientos administrativos y operacionales que orientan y regulan la ejecución del programa en las instituciones educativas al Municipio Campo Elías adscrito al Distrito Escolar



Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.(Siempre: 22,72 % y Nunca: 50 %), situación considerada como una de las debilidades que inciden en una eficiente calidad en la gestión técnica, legal y administrativa que se ejerce en esta localidad en los ámbitos municipales, parroquiales y de plantel.

**Análisis del Ítem 23:** Al igual que los resultados obtenidos en el ítem anterior, el mayor porcentaje registrado y de manera muy significativa correspondiente a este indicador indica que en los comedores escolares con muy baja frecuencia implementan las normas de higiene, manipulación de alimentos y seguridad industrial (Siempre: 18,18 %), resultado que estadísticamente difiere en relación al promedio obtenido en la categoría desfavorable (Nunca: 59,09 %). el valor más alto registrado en el análisis de los datos correspondiente a la Dimensión Legal, lo cual permite calificar como este incidente como una de las causas que influyen negativamente en la calidad en la prestación del servicio del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida,.

Bastidas, (2009) se refiere al Procedimiento Administrativo como un instrumento que permite el desarrollo de gran parte de las actividades administrativas del Estado, pues está conformado por el conjunto de pasos que debe respetar los órganos en el ejercicio de las distintas potestades administrativas para la obtención de la voluntad de la Administración. Tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

En este sentido, el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (MPPE: 2010) establece que la Unidad Regional de Administración se encarga de todos los procesos administrativos inherentes a la ejecución del programa en el estado, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidas por la Dirección Nacional del PAE, sobre los requerimientos administrativos establecidos, con el fin de que el recurso humano que labora en el mismo adquirirá los conocimientos y herramientas necesarias para conocer la influencia del procedimiento administrativo en las actividades administrativas inherentes a la ejecución del programa en el ámbito municipal y de plantel.

## DIMENSIÓN EDUCACION NUTRICIONAL

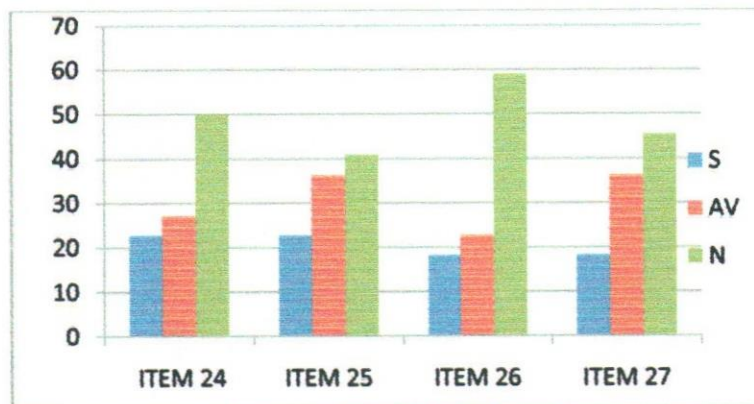
Los análisis de la información obtenida en esta dimensión se fundamentan en los Programas de Atención Nutricional que ejecuta el Instituto Nacional de Nutrición dentro del Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN), los cuales deben estar acompañados de una enseñanza en materia de producción de alimentos, educación alimentaria y nutricional, vigilancia de la alimentación y la nutrición, protección del ambiente, suministro y consumo de alimentos de alto valor nutritivo y de elevada calidad global.

### Análisis del Indicador: Programas Educativos y de Capacitación

**Cuadro 12: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Programas educativos y de capacitación**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
24	5	22,72	6	27,27	11	50
25	5	22,72	8	36,36	9	40,90
26	4	18,18	5	22,72	13	59,09
27	4	18,18	8	36,36	10	45,45
TOTAL	27	122,72	27	122,72	34	154,54
PROMEDIO	6,75	30,68	6,75	30,68	8,5	38,63

Fuente: Brieva (2012)



**Gráfico 8: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Programas educativos y de capacitación**



## **Análisis:**

Los resultados obtenidos en el indicador Programas educativos y de capacitación indican que el promedio más elevado estimado corresponde a la categoría de respuesta desfavorable (Nunca; 45,45 %) el cual es significativamente superior en términos de significatividad con el promedio registrado en la categoría favorable (Siempre: 20,45 %). Si se toma en cuenta el relativamente elevado promedio en las alternativas neutras (Algunas Veces: 36,36 %), se puede afirmar que una de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado se vinculan a la insuficiente función educativa y de divulgación de PAE en los ámbitos regionales municipales y operativos de enlace en las instituciones educativas a través de programas de capacitación y formación permanente que incluyan además de los docentes coordinadores y estudiantes beneficiados del programa, también a las a los operadores y prestadores de servicios del programa , así como también campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaria y nutricional. al respecto, se encontró la siguiente información:

**Análisis del Ítem 24:** La mayor proporción de la muestra consultada consideró que las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales no realizan campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaria y nutricional (Siempre: 22,72% y Nunca 50 %),

**Análisis del Ítem 25:** Con muy baja frecuencia la Coordinación Municipal del PAE realiza jornadas de formación y capacitación a los operadores y prestadores de servicios del programa (Siempre: 22,72 % y Nunca 40,90 %)

**Análisis del Ítem 26:** Se evidencia con mayor proporción muestral una opinión desfavorable de los Docentes Coordinadores encuestados en relación a la ejecución por parte de la Coordinación Docente del PAE de programas de educación nutricional en el área de normas de seguridad e higiene, preparación y manipulación de alimentos, (Siempre: 18,18 % y Nunca 59,09 %) Una de las debilidades detectadas en el estudio.

**Análisis del Ítem 27:** en correspondencia y al igual que lo encontrado en el ítem anterior, el mayor porcentaje obtenido de docentes encuestados consideró que con muy baja frecuencia se realizan en el municipio jornadas de capacitación y formación docente para mejorar la enseñanza del componente nutricional en las Áreas de Aprendizaje del Currículo Nacional Bolivariano (Siempre: 18,18 % y Nunca: 45,45 %)

Este resultado justifica la revisión de las atribuciones y objetivos de la Coordinación de Educación y Divulgación dirigidas a diseñar y programar la ejecución de actividades educativas y de capacitación del Programa de Alimentación Escolar, así como todas aquellas de información, divulgación y promoción que sean requeridas en el desarrollo de programas educativos especiales en los planteles de acuerdo a los requerimientos del PAE, otorgándole prioridad a las siguientes áreas: (i) hábitos alimentarios, (ii) higiene de los alimentos, (iii) preparación y manipulación de alimentos, (iv) nutrición y dietética, (v) intoxicaciones alimentarias, y (vi) normas de seguridad e higiene industrial, tal como se establece en el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (MPPE: 2010)

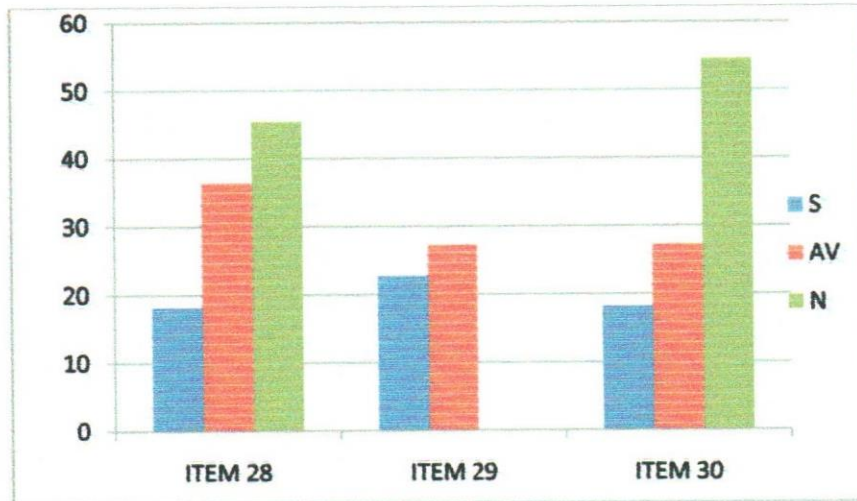
#### **Análisis del Indicador: Asistencia Técnica**

**Cuadro 13: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Asistencia Técnica**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
28	4	18,18	8	36,36	10	45,45
29	5	22,72	6	27,27	11	50,0
30	4	18,18	6	27,27	12	54,54
TOTAL	13	59,09	20	90,90	33	150
PROMEDIO	4,33	19,69	6,66	30,30	11	50,0

Fuente: Brieva (2013)





**Grafico 9: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Asistencia Técnica**

### **Análisis**

Los resultados analizados y procesados en este indicador evidencian debilidades por parte de la Coordinación Zonal en el cumplimiento de sus funciones para facilitar la asesoría en los aspectos técnicos y nutricionales al personal adscrito al Programa de Alimentación Escolar en la región. A través de la Unidad Regional de Asesoría Técnica del PAE a las Coordinaciones Municipales e instituciones educativas. Esta apreciación se basa en el hecho de que el mayor promedio total se registró en la alternativa de respuesta desfavorable (Nunca; 50%) significativamente superior frente al promedio registrado en la categoría favorable (Siempre: 19,69 %). Así como también el elevado promedio en las alternativas neutras (Algunas Veces: 36,36 %) tal como se exponen a continuación:

**Análisis del Ítem N° 28:** El INN, universidades u otros organismos del Estado con muy baja frecuencia asisten y asesoran al personal del PAE en los aspectos técnicos sobre el uso y manejo de los sistemas, programas y equipos de las instituciones educativas adscritas al Municipio Campo Elías adscrito al Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida. (Siempre: 18,18 % Algunas Veces 36,36 % y Nunca (45,45 %))

**Análisis del Ítem N° 29:** El mayor porcentaje registrado en las alternativas de respuesta indican que es insuficiente y limitado el asesoramiento a los docentes coordinadores y demás personal adscrito al PAE sobre los aspectos nutricionales, función formativa que no se cumple eficientemente en los ámbitos regionales municipales y operativos de enlace en las instituciones educativas a través de acciones conjuntas de capacitación y formación permanente que planifican y ejecutan el Instituto Nacional de Nutrición, universidades u otros organismos del Estado (Siempre: 22,72 % y Nunca 50 %)

**Análisis del Ítem N° 30:** Al igual que los demás ítems que conforman este indicado, la mayoría de los docentes coordinadores encuestados opinaron desfavorablemente en relación al insuficiente apoyo y asistencia técnica que proporcionan las instituciones y organismos autónomos o gubernamentales involucradas en el PAE para desarrollar programas educativos y/o de capacitación en materia de gestión de educación nutricional (Siempre: 18,18 % y Nunca: 54,54 %), resultado que se analiza como una de las causas que originan la desasistencia y acompañamiento formativo que deben cumplir estas instituciones de manera articulada, tal como lo establece la constitución nacional y las leyes con estas que le atribuyen estas funciones, facultades y competencias.

En correspondencia con estas regulaciones, se establece en el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (MPPE: 2010) entre las funciones de los Coordinadores Zonales y Municipales del PAE en los distintos niveles de ejecución se encuentran las de coordinar conjuntamente con los estados y municipios el cronograma de ejecución de las actividades educativas y de capacitación, procurando la asistencia técnica de especialistas del Instituto Nacional de Nutrición, INCES, universidades u otros organismos del Estado, para el diseño, elaboración y ejecución de los programas educativos y de capacitación, en materia de asesoramiento educativo, validar con la asistencia técnica de especialistas, los contenidos programáticos de los programas educativos que se realicen en los estados y municipios o cualquier otra que en el ámbito de su competencia le asigne el Director.



## DIMENSIÓN EVALUATIVA

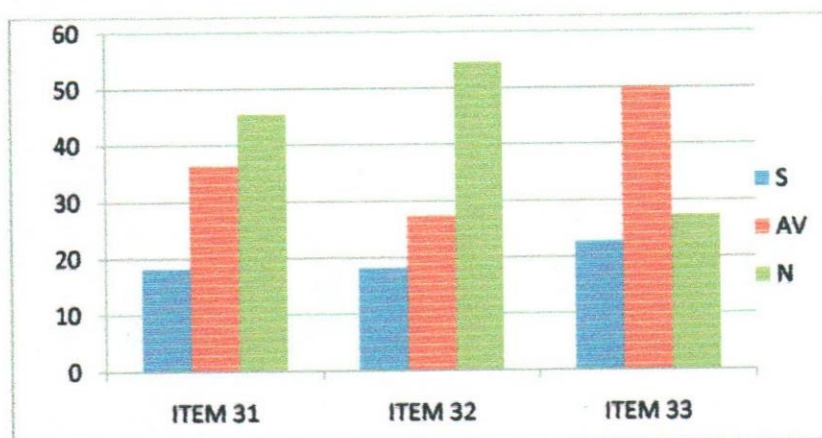
En cuanto a la evaluación del área nutricional, con su aplicación, el PAE se verifica el aporte el 30% del total del requerimiento nutricional que requieren los estudiantes para un óptimo desarrollo físico y mental. Para ello, se debe disponer de una merienda escolar completa que contiene carbohidratos, proteínas y glúcidos, que son muy importantes para el crecimiento del niño, así como también verificar los aspectos de inocuidad de los alimentos, haciendo hincapié en el balance de nutrientes y la composición con objeto de que los alimentos proporcionados satisfagan las necesidades nutricionales de los escolares.

### Análisis del indicador: Evaluación del programa

**Cuadro 14: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al indicador: Evaluación del programa**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
31	4	18,18	8	36,36	10	45,45
32	4	18,18	6	27,27	12	54,54
33	5	22,72	11	50	6	27,27
TOTAL	13	59,09	25	113,63	28	127,27
PROMEDIO	4,33	19,69	8,33	37,87	9,33	42,42

Fuente: Brieva (2012)



**Gráfico 11: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al indicador: Evaluación del Programa**

## **Análisis**

En cada uno de los ítems correspondientes a este indicador se registraron los porcentajes más elevados en las categorías de respuestas desfavorables en relación a la evaluación de la Gestión Educativa Nutricional del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida en términos de evaluación de cobertura y capacitación para satisfacer los requerimientos del menú, dotación de los recursos materiales, humanos necesarios para su ejecución, evaluación del desempeño de de los operadores y prestadores de servicios en los comedores escolares y cooperativas procesadoras de alimentos bajo la modalidad de plato servido. El promedio estimado el mayor porcentaje corresponde a la categoría negativa (Nunca: 42,42 %), valor muy superior comparado con el promedio registrado en la categoría favorable (Siempre: 19,69 %), aunado a ello, se aprecia como elevado el promedio calculado en las alternativa de respuestas neutras (Algunas Veces: 37,87 %), información que de alguna manera permiten inferir debilidades en la evaluación del PAE de acuerdo con los indicadores de gestión establecidos por la Dirección Nacional del Programa en este sentido, aseveración que se sustenta en los siguientes resultados:

**Análisis del Ítem N° 31:** El PAE no opera con la frecuencia esperada en todas las instituciones educativas del Municipio Campo Elías con capacidad para satisfacer los requerimientos del menú diario a las personas beneficiarias. Resultado que representa una diferencia importante entre el porcentaje obtenido de respuestas favorables (Siempre: 18,18 %) en relación con el porcentaje de respuestas negativas (Nunca: 45,45%),

**Análisis del Ítem N° 32:** Se aprecia la insuficiente dotación de utensilios de cocina y comedor necesarios para un eficiente servicio nutricional a la población escolar beneficiada. (Siempre: 18,18 %, Algunas Veces 27,27% y Nunca 54,54 %)

**Análisis del Ítem N° 33:** Con muy baja frecuencia se evalúa el desempeño de los operadores y prestadores de servicios del programa a nivel de los servicios operativos y de ejecución en los comedores escolares (unidades



operativas locales) (Siempre: 22,72 %, Algunas Veces 50 % y Nunca 27,27 %), lo que permite inferir que esta situación incide negativamente en la eficiencia y en la calidad en la prestación del servicio del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida,

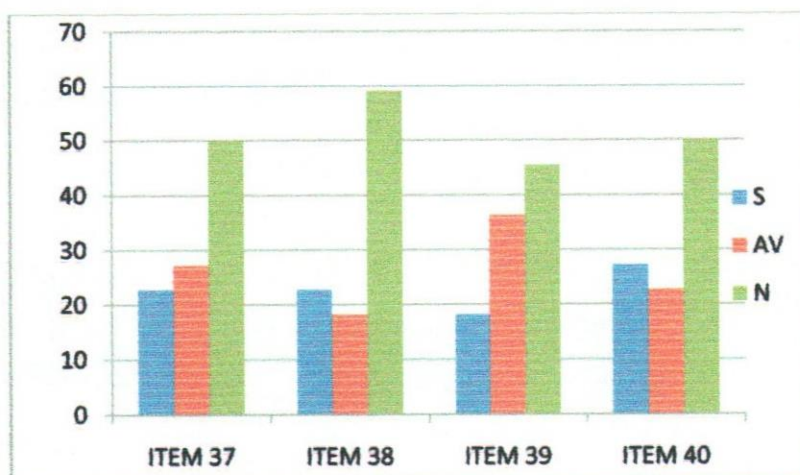
Sobre este particular, en el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del PAE (MPPE: 2010) orienta las funciones relativas a la evaluación del programa en los niveles de ejecución por parte de los Coordinadores Municipales, quienes se encargan de todos los procesos administrativos inherentes a la ejecución del programa de acuerdo con las normas y procedimientos establecidas por la Dirección Nacional.

#### Análisis del Indicador: Evaluación Nutricional

**Cuadro 15: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Evaluación del programa**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
34	5	22,72	6	27,27	11	50
35	5	22,72	4	18,18	13	59,09
36	4	18,18	8	36,36	10	45,45
37	6	27,27	5	22,72	11	50,0
TOTAL	20	90,90	23	104,54	45	204,54
PROMEDIO	5	22,72	5,75	26,13	11,25	51,13

Fuente: Breiva (2013)



**Gráfico 11: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Evaluación Nutricional**

## **Análisis**

Para los efectos del presente estudio, se aprecia como elevado el promedio de respuestas obtenido en la categoría desfavorable (Nunca: 50 %), resultado que representa una diferencia porcentual muy significativa frente al promedio registrado en las categorías favorables ( Siempre: 27,27 % y Algunas Veces: 22,72 %), lo que permite inferir la presencia de algunas debilidades relativas a la evaluación nutricional en términos de ejecución del programa en el área nutricional, de la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios a través de la valoración de sus componentes y del estado nutricional de los alumnos que participaron en el PAE. En este orden de ideas se obtuvieron los siguientes resultados:

**Análisis del Ítem 34:** El mayor porcentaje registrado y de manera muy significativa correspondiente a este indicador indica que no se evalúa con la frecuencia adecuada la ejecución del programa en el área nutricional, apreciación que se basa en el hecho de que el mayor porcentaje obtenido corresponde con las respuestas desfavorables (Nunca: 50 %), y Algunas Veces: 22,72 %), resultado que permite inferir la presencia debilidades en los procesos de coordinación, ejecución y supervisión del PAE en lo que se refiere a intervenciones nutricionales y dietas alimentarias, de acuerdo a las normas, técnicas y procedimientos elaborados por el Instituto Nacional de Nutrición, articuladas en el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (MPPE: 2010)

**Análisis del Ítem 35:** En correspondencia con lo encontrado en el ítem anterior, la mayor proporción muestral de Docentes Coordinadores considera que en el servicio nutricional del PAE en los comedores escolares con muy baja frecuencia se evalúa la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios a través de la valoración de sus componentes. (Siempre: 22,72 %), resultado que difiere significativamente si se compara con el promedio de respuestas desfavorables en este sentido (Nunca: 59,09 %))

**Análisis del Ítem 36:** Al igual que los demás ítems que conforman este indicador, la mayoría de los Docentes Coordinadores opinaron desfavorablemente en relación a la evaluación del estado nutricional de las y



los estudiantes que participaran en el PAE (Nunca: 45,45 %). La diferencia frente al porcentaje de respuestas que opinaron positivamente no fue muy significativa, (Siempre: 18,18 %), lo cual evidencia discrepancias y posturas críticas adversas en este sentido.

**Análisis del Ítem N° 37:** Según la opinión de la mayor parte de los Docentes Coordinadores consultados consideran que una de las causas o factores que inciden negativamente en el funcionamiento del PAE se basa en el hecho de que la administración del componente nutricional del programa no se elabora en función de las evaluaciones nutricionales realizadas a las y los estudiantes beneficiarios del mismo en las instituciones educativas del Municipio Campo Elías del Estado Mérida. (Siempre: 27,27 % y Nunca: 50 %)

De acuerdo con los lineamientos del Programas de Atención Nutricional. Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN).del Instituto Nacional de Nutrición (2006), el proceso de evaluación e intervención nutricional se realiza por etapas a través de un exhaustivo examen médico especializado, de laboratorio y educación nutricional: (datos clínicos, dietéticos, psicosociales, antropométricos, bioquímicos, adecuación nutricional, :educación nutricional individual). De esta manera se puede hacer una vigilancia de desarrollo y crecimiento de las y los estudiantes beneficiados que es lo primordial para el PAE, así ver si el programa está cumpliendo con labor para la cual es creado.

## **ANALISIS DE LA DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA**

### **Análisis del Indicador: Participación**

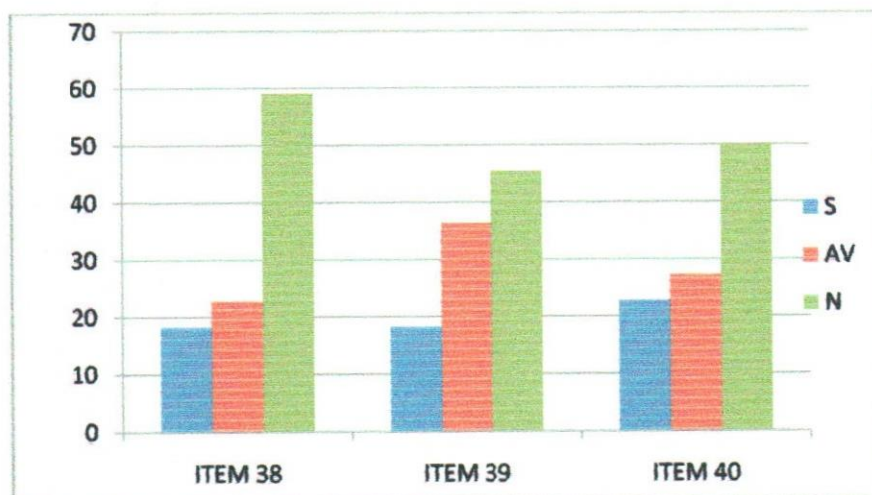
La participación ciudadana es un medio y un objetivo democrático que reconoce el derecho de intervención, participación y de opinión de todos los ciudadanos permitiéndonos producir conocimientos, experiencias, innovaciones; generando retos y nuevas modalidades de acción y persiguiendo fines igualitarios para toda la sociedad. A partir de este enfoque se definieron algunos criterios para analizar el componente

participación ciudadana como herramienta fundamental del desarrollo social y económico vinculada con la seguridad y soberanía alimentaria en el país.

**Cuadro 16: Distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Participación**

ITEMS	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
38	4	18,18	5	22,72	13	59,09
39	4	18,18	8	36,36	10	45,45
40	5	22,72	6	27,27	11	50
TOTAL	13	59,09	19	86,36	34	154,54
PROMEDIO	4,33	19,69	6,33	28,78	11,33	51,51

Fuente: Brieva (2013)



**Gráfico 11: Distribución de porcentajes de las alternativas de respuesta correspondientes al Indicador: Participación**

**Análisis:**

En relación al indicador Participación la mayor proporción en términos de promedios en las alternativas de respuesta se ubicaron en las alternativas de respuesta Nunca (51,51 %), para los efectos de la presente investigación se considera como resultado desfavorable tomando en cuenta la diferencia porcentual frente a las respuestas afirmativas y favorables, que registraron el mismo valor (Siempre 19,69 %), lo que permite identificar algunos elementos subyacentes reportados por los informantes que inciden



en la insuficiente participación de los consejos comunales, comunidades educativas y otras organizaciones comunitarias en la gestión de educación nutricional del PAE en las instituciones educativas en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, apreciación que deriva de la siguiente información correspondiente a cada ítem que conformo este indicador:

**Análisis del Ítem N° 38** La mayor proporción muestral de los docentes coordinadores encuestados opinó desfavorablemente sobre la participación de los consejos comunales u otras organizaciones comunitarias participan en la gestión de educación nutricional de la Coordinación Municipal del PAE (Nunca: 59,09 %), resultado considerado como elevado frente a las respuestas favorables (Siempre: 18,18 %)

**Análisis del Ítem N° 39:** Al igual que en el análisis anterior, el mayor porcentaje de respuestas obtenidas en este ítem revela una opinión desfavorable de los docentes coordinadores consultados en relación a la participación de la comunidad educativa en en la gestión de educación nutricional del PAE que se imparte en las instituciones educativas adscritas al Municipio Campo Elías del Estado Mérida. (Siempre: 18,18 % y Nunca: 45,45%)

**Análisis del Ítem N° 40:** Con muy baja frecuencia en las instituciones educativas se promueve la participación de la comunidad en la organización y funcionamiento del PAE (Siempre: 22,72 %), lo cual evidencia debilidades que dificultan una eficiente integración escuela comunidad en la gestión educativa nutricional del programa en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, apreciación que se evidencia en una elevada proporción muestral de docentes coordinadores encuestados que opinaron lo contrario (Nunca: 50 %),

La participación ciudadana en la gestión pública es un derecho consagrado constitucional consagrado en el Artículo 62 del texto fundamental, que favorece la intervención de los destinatarios de la acción del Estado en los asuntos públicos. Según Fermín (2006), la Participación Comunitaria o en ámbito comunitario, es aquel tipo de participación de los ciudadanos en la atención de los problemas y quehaceres de la vida

comunal-municipal a través de la ejecución de sus planes o proyectos de desarrollo y eventos sociales.

#### **4.2. Discusión de los resultados**

En función de los resultados obtenidos en la información aportada por los docentes coordinadores consultados se plantean como discusión de los mismos, las siguientes situaciones problemáticas: que inciden negativamente en una eficiente organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar,(PAE) en las instituciones educativas adscritas Municipio Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida

A partir de los datos recolectados en el cuestionario aplicado a los docentes coordinadores que conformaron la muestra objeto de estudio, se presentaron y analizaron los resultados, los cuales se vincularon con los principales aportes teóricos, legales y metodológicos, con el propósito de establecer un modelo que orientó el diseño de estrategias gerenciales en el contexto de los programas sociales de educación nutricional, considerado factible de implementar un trabajo articulado entre todos los organismos, entidades e instituciones gubernamentales involucradas directa e indirectamente en la ejecución física y presupuestaria del PAE en el Municipio Escolar Campo Elías del Estado Mérida, perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

En términos generales, no se observa una efectiva articulación e integración participativa entre las diversas instituciones y organismos gubernamentales autónomos involucrados en la ejecución de políticas, planes, proyectos y programas de seguridad alimentaria en el país, con cuyos equipos de trabajo para la implementación conjunta de prácticas de gestión, definición de normas y procedimientos y control de gestión que den solución a problemáticas específicas del PAE en el Municipio Campo Elías.

Como alternativa de solución a los problemas detectados en el diagnóstico, se requiere una política pública agroalimentaria para que se



puedan desarrollar los proyectos sociales de alimentación y nutrición, pero en forma armónica con los principios y las normas de explotación racional de los recursos naturales no renovables y del ambiente, dentro de un concepto integral de desarrollo sostenible y de fortalecimiento económico y social del país, sobre la base de la responsabilidad social del sector agroalimentario” e las políticas sectoriales y se obtengan los resultados esperados;

En consecuencia, los órganos rectores del Sistema Nacional de Vigilancia Alimentaria (SISVAN) y del Sistema Nacional de Educación previsto en la ley especial de la materia, deberán coordinar las acciones necesarias para asegurar la interrelación permanente entre ambos sistemas, con base en los principios de coherencia, racionalidad, reducción de costos, eficiencia en las inversiones y unidad de los objetivos de gestión institucional. con especial atención a aquellas actividades dirigidas al desarrollo y fortalecimiento de las comunidades organizadas, consejos comunales y demás formas de participación popular.

Entre estas instituciones gubernamentales que desarrollan estos planes, proyectos y programas se encuentran del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (Programa de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Rural para la República Bolivariana de Venezuela), el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología (Programa Soberanía y Seguridad Alimentaria) Ministerio de Agricultura y Tierras, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de las Comunas, Ministerio de Salud y el Ministerio del Poder Popular para la Salud, (Programas de Atención Nutricional del Instituto Nacional de Nutrición). A través del INN se ejecutan programas de Protección Nutricional y elabora la Normativa Técnica de los programas que permita el funcionamiento efectivo y eficiente de las políticas alimentarias y nutricionales.

### **4.3. Verificación de hipótesis planteadas**

La hipótesis formulada que orientó la investigación fue la siguiente: "La aplicación racional y sistemática de estrategias gerenciales en el contexto de las políticas de seguridad alimentaria de la población venezolana, permitirán el diseño de estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) como elemento dinamizador de la Gestión Municipal de Educación Nutricional del PAE, en las unidades ejecutoras del Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

Sobre la base de esta hipótesis, se encontraron algunos resultados asociados a la Dimensión Gerencial que limitan una eficiente gerencia en la organización y funcionamiento del PAE en la localidad objeto de estudio, en cuanto a estas funciones gerenciales y administración de los recursos asignados al programas lineamientos y estrategias de trabajo multidisciplinario coordinado por profesionales de la nutrición con el fin de emplear, ejecutar, supervisar las políticas alimentaría y nutricionales que orientan este proceso en las instituciones dependientes del I INN y IAANEM como órganos rectores de las políticas sociales de alimentación y nutrición de la población venezolana.

### **4.4 Propuesta de solución al problema planteado**

**Estrategias gerenciales para la Articulación Interinstitucional del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.**

#### **Presentación**

En nuestro País, en lo que se refiere a salud, la mayor parte de los esfuerzos, tanto humanos como financieros, se han dirigido a la protección específica y a la curación de enfermedades. Los profesionales de la salud se han limitado a las curativas, ignorando, muchas veces, la raíz del problema que casi siempre viene ligado a conductas erradas. El cambio de estas conductas se da gracias a la eficiente intervención de personas



adecuadamente preparadas y expertas en el área de la educación nutricional. Es importante tener en cuenta que alimentar adecuadamente es algo más que proveer de alimentos suficientes para el crecimiento del cuerpo. En una alimentación adecuada intervienen además de una buena selección de alimentos, la situación socio-familiar, hábitos y costumbres (alimentarios, religiosos etc.), educación, nivel cultural etc.

Sabida la importancia que tiene la Educación Nutricional como pilar fundamental de la salud y al nutricionista- dietista como el profesional, no sólo llamado a llevar la batuta en la formación de los nutrientes y preparaciones de los vegetales y hortalizas en los estudiantes, docentes y representantes, sino también importancia que tiene sus rol como administrador de la nutrición en términos de planes, proyectos, y programas sociales de alimentación enmarcados en las políticas de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional.

Sobre este último, se presenta una propuesta dentro de la metodología de Plan de Acción para facilitar el proceso gerencial de la articulación interinstitucional del PAE en los niveles de ejecución municipal y operativo local en las instituciones educativas en sus diferentes niveles y modalidades que conforman el Sistema Educativo Bolivariano en Venezuela, específicamente como eje de aplicación del Proyecto en el contexto político territorial del Municipio Campo Elías Estado Mérida.

El resultado de la propuesta fue producto de una amplia revisión bibliohemerografica sobre los diferentes aportes teóricos, legales, metodológicos y gerenciales que orientaron la elaboración de estrategias gerenciales dirigidas al logro de este objetivo, sin embargo, especial énfasis se tomo como referencia la normativa legal vigente en el país que establece la organización y funcionamiento del Programa de Alimentación Escolar dentro de las políticas públicas que derivan en programas sociales de alimentación y nutrición como objetivo estratégico del Plan Nacional del país.

## **Estructura y Objetivos de la Propuesta**

La estructura de las estrategias gerenciales propuestas para la articulación interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, se fundamenta en el diagnóstico que resulto del estudio realizado, el cual permitió diagnosticar este proceso dentro de la estructura funcional y organizacional establecida en la normativa técnica legal para los niveles de ejecución regional a nivel municipal y de plantel u operativo. En el plan de acción propuesto se describen en 5 fases los objetivos, estrategias y el procedimiento de acción en la ejecución de las mismas:

- Fase I: Diagnóstico Situacional
- Fase II: Sensibilización y Motivación
  - Momento I Proceso de Consulta
  - Momento II Consolidación de los mecanismos permanentes de consulta y participación
  - Momento III Difusión y Comunicación Institucional
- Fase III: Planificación Participativa
  - Momento I Organización y Participación Institucional.
  - Momento II Planificación de la Articulación Institucional
  - Momento III Planificación de la Gestión Financiera
  - Momento IV Planificación de la Educativa Nutricional
- Fase IV: Ejecución de las Estrategias Gerenciales de Articulación Interinstitucional
  - Momento I Mecanismos de Actuación Social e Institucional
  - Momento II Planificación de la Articulación Institucional
  - Momento III Planificación de la Gestión Financiera
  - Momento IV Planificación de la Gestión Educativa Nutricional
- Fase V: Evaluación de la Articulación y Participación Social e Institucional
  - Momento I Evaluación del Proceso
  - Momento II Evaluación del Programa
  - Momento III Evaluación de la Organización



## **FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**Objetivo General:** Diagnosticar la asistencia, y acompañamiento técnico, legal y financiero de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos a las Coordinaciones Zonal y Municipal en la gestión de educación nutricional local del PAE en el Municipio Campo Elías perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

**Objetivo Específico:** Analizar el rol esperado de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos y actores involucrados directa e indirectamente en la gestión educativa nutricional del PAE en la Coordinación del Municipio Campo Elías, como la vinculación con los mismos y la construcción de cursos de acción conjuntos que garanticen la articulación interinstitucional del programa

## **FASE II: SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN**

### **Momento I Proceso de Consulta**

**Objetivo General:** Sensibilizar a las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos involucrados en la ejecución de políticas, planes y proyectos de seguridad alimentaria y educativas sobre la importancia del proceso de articulación interinstitucional en la gestión educativa nutricional del PAE en el Municipio Campo Elías perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

**Objetivo Específico:** Identificar las capacidades y potencialidades de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos en el uso de acciones gerenciales de organización y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

### **Momento II Consolidación de los mecanismos permanentes de consulta y participación**

**Objetivo General:** Implantar un mecanismo permanente de participación que garantice el acceso a la información y la participación organizada de las instituciones y organismos gubernamentales autónomos directamente involucrados en la implementación de las acciones de gestión educativa y nutricional previstas en el Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE.

**Objetivo Específico:** Poner en conocimiento de la comunidad en general (directa e indirectamente involucrada), la propuesta del Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE a fin de recoger las opiniones y establecer mecanismos específicos de actuación para cada una de sus etapas.

### **Momento III Difusión y Comunicación Institucional**

**Objetivo General:** Orientar la política de comunicación del Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE a través de un mensaje estructurado y unificado, transparencia en los procedimientos, modelo de gestión ágil y eficiente y acceso libre a las informaciones disponibles.

**Objetivo Específico:** Propiciar un ambiente favorable a la terminación de las obras y el apoyo a las intervenciones sociales y medioambientales.

### **FASE III: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

#### **Momento I Organización y Participación Institucional.**

**Objetivo General:** Planificar las estrategias y actividades de dirección y organización apropiada a la participación interinstitucional en la gestión de educación nutricional del PAE en la Coordinación Municipal del Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida,

**Objetivo Específico:** Planificar la organización funcional de las acciones y estrategias de articulación interinstitucional entre las instituciones y organismos no gubernamentales involucrados directa e indirectamente en la ejecución física y presupuestaria del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

#### **Momento II Planificación de la Articulación Institucional**

**Objetivo General:** Planificar la articulación institucional utilizando los principios de la Cultura Organizacional. en la gestión de educación nutricional en del PAE en la Coordinación del Municipio Escolar Campo Elías

**Objetivo Específico:** Planear las actividades y estrategias articulación institucional que se implementarán en la gestión educativa nutricional local del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida



### **Momento III Planificación de la Gestión Financiera**

**Objetivo General:** Planificar las actividades y estrategias de gestión y autogestión financiera interinstitucional en la gestión educativa nutricional del PAE en la Coordinación del Municipio Campo Elías del Estado Mérida

#### **Objetivos Específicos:**

- Programar las actividades y estrategias de gestión financiera interinstitucional en función de los aportes correspondientes incluidos en los Planes Operativos Anuales de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos involucrados en la ejecución presupuestaria del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida
- Definir indicadores de gestión financiera y mecanismos de planificación presupuestaria interinstitucional a través de un trabajo articulado de forma corresponsable en la gestión financiera del PAE

### **Momento IV Planificación de la Gestión Educativa Nutricional**

**Objetivo General:** Planificar la articulación de estrategias y herramientas didácticas para la formación y educación nutricional que fortalezca la soberanía nacional y los elementos propios de la cultura venezolana a través gestión organizacional y funcional del PAE en el Municipio Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

#### **Objetivos Específicos:**

- Proporcionar los principales aportes teóricos-prácticos y técnicos-legales que orientan y definen la gestión de educación nutricional municipal del PAE.
- Definir los criterios metodológicos y didácticos para la implementación del componente pedagógico en la gestión de educación nutricional del PAE que se imparte en el Municipio Campo Elías del estado Mérida.

## **FASE IV: EJECUCION DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

### **Momento I: Mecanismos de Actuación Social e Institucional**

**Objetivo General:** Ejecutar las estrategias gerenciales planificadas para la articulación interinstitucional en la gestión de educación nutricional municipal del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

### **Objetivos Específicos:**

- Gestionar acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones involucradas en la política de seguridad alimentaria social educativa y agroalimentaria integral del país que garanticen su participación en la gestión de educación nutricional del PAE, mediante una articulación interinstitucional con las Coordinaciones Zonales y Municipales
- Implementar las regulaciones y fundamentos que orientan la gestión de educación nutricional municipal del PAE
- Concretar el feed-back de todo el proceso del Plan de Articulación Interinstitucional, para su ajuste y adecuación a la realidad socioeducativa nutricional local, de forma de conseguir la adhesión de la sociedad y el monitoreo de los avances del modelo de gestión a implementar.

## **FASE V: EVALUACIÓN DE LA ARTICULACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL E INSTITUCIONAL**

### **Momento I Evaluación del Proceso**

**Objetivo General:** Evaluar el Plan de Acción de articulación interinstitucional a ser ejecutado en la gestión de educación nutricional municipal del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

### **Objetivos Específicos:**

- Aplicar acciones gerenciales conducentes a la evaluación del proceso de organización y funcionamiento del PAE en la gestión de educación nutricional en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida
- Proporcionar evidencias sobre el logro de los objetivos la metodología y los recursos utilizados en cada de las fases del Plan de Acción de de Educación Nutricional Municipal del PAE a ser ejecutado en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

### **Momento II Evaluación del Programa**

**Objetivo General:** Implementar las estrategias gerenciales de evaluación de la a organización y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida



**Objetivo Específico:** Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento del Plan de Articulación Interinstitucional propuesto para optimizar la cultura organizacional en las entidades y organismos gubernamentales involucrados directa e indirectamente en la Gestión de Educación Nutricional Municipal del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

### **Momento III Evaluación de la Organización**

**Objetivo General:** Evaluar la organización y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Objetivo Específico:** Iniciar un programa de evaluación que controle la organización, funcionamiento, dirección y control del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

#### **Justificación**

El Plan de Acción elaborado está dirigido a orientar bajo una perspectiva gerencial estratégica la articulación interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, en respuesta a la situación problemática detectada en el diagnóstico realizado en este sentido dentro de los programas de asistencia social, la cual se encuentra muy relacionada o generada en gran parte por la insuficiente y muchas veces inexistente la integración y articulación interinstitucional que se debe establecer como herramienta estratégica entre las diferentes instituciones y organizaciones gubernamentales involucradas directa e indirectamente en la Gestión de Educación Nutricional del PAE

Por tal motivo, constituye una herramienta operativa, cuya aplicación está dentro de los parámetros y procedimientos requeridos para el mejoramiento de la calidad del servicio en la ciudad de Ejido, municipio Campo Elías del Estado Mérida, objetivo general de la presente investigación.

## **Fundamentación de la Propuesta**

Dentro de las normas técnicas de gestión nutricional, el plan de acción propuesto aborda diferentes áreas y componentes de gestión de educación nutricional, desde el punto de vista gerencial sobre la organización y funciones que cumplen las unidades administrativas en los niveles de ejecución nacional, estatal, municipal y operativo en los planteles, aspectos fundamentados en las Teorías Organizacionales de Planificación Estratégica, Normas y Manuales de procedimientos entre otros instrumentos técnicos legales que orientan, regulan el PAE, no solo en materia financiera, presupuestaria y operativa de servicios, sino también para diseñar y programar la ejecución de actividades educativas, de capacitación, información, divulgación, promoción y todas aquellas que sean requeridas en un gestión articulada a nivel de ejecución municipal, cuyos aportes y analices de presentan en el marco teórico de este estudio.

## **Factibilidad de la Propuesta**

Desde el punto de vista legal, como se señaló en el segmento correspondiente en Venezuela existe una amplia fundamentación que establece mecanismos y procedimientos para lograr la participación integral y articulada de las instituciones, organismos autónomos y gubernamentales municipales involucradas en la política de seguridad alimentaria del país participan en la gestión de educación nutricional del PAE que proporcionan asistencia técnica para desarrollar programas educativos y/o de capacitación en materia de gestión de educación nutricional

La Constitución Nacional y las leyes le asignan facultades y competencias a los municipio para ejecutar políticas, planes, proyectos y programas de manera mancomunada entre estos organismos como el Ministerio del PPP Finanzas, Fondo Único Social, y los Ministerios de: Alimentación, Ambiente, Trabajo, Industrias Ligeras, Salud y Desarrollo Social, lo cual también es vinculante para los otros sectores de la vida



nacional, desde las organizaciones de carácter privado hasta los niveles parroquiales, organizaciones comunitarias como los Consejos Comunales y las asociaciones civiles de Comunidades Educativas, como estrategia fundamental de avance hacia el desarrollo humano y el desarrollo local sustentable y sostenible.

En el área de asistencia técnica, esta cooperación articulada consolidará alianzas interinstitucionales en materia de administración y gestión nutricional a través de la participación activa y protagónica de especialistas del Instituto Nacional de Nutrición (INN), del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM), INCES, universidades u otros organismos del Estado, para el diseño, elaboración y ejecución de los programas educativos y de capacitación que incluyan la validación de los componentes y contenidos curriculares de los programas educativos que se realicen en los estados y municipios.

Además, queda claro que la Constitución Nacional y las Leyes vinculantes promueven la participación de los consejos comunales u otras organizaciones comunitarias en la gestión de educación nutricional que se imparte en las escuelas y liceos a través de la Coordinación Municipal del PAE responsable de su organización y funcionamiento.

Por ello, la factibilidad de aplicar las estrategias gerenciales depende en gran parte de la voluntad política de los actores interinstitucionales para lograr un trabajo conjunto y articulado, en el desarrollo de las políticas, planes, proyectos y programas sociales de alimentación complementaria y de esta manera garantizar la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional en Venezuela.

#### **Plan de Acción:**

A continuación se presenta el plan de Acción propuesto en seis (6) fases o etapas como sigue:



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**Objetivo General:** Analizar la asistencia, y acompañamiento técnico, legal y financiero de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos a las Coordinaciones Zonal y Municipal en la gestión de educación nutricional local del PAE en el Municipio Campo Elías perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

**Objetivos Específicos:** Analizar el rol esperado de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos y actores involucrados directa e indirectamente en la gestión educativa nutricional del PAE en la Coordinación del Municipio Campo Elías, como la vinculación con los mismos y la construcción de cursos de acción conjuntos que garanticen la articulación interinstitucional del programa

**ACTIVIDADES DIAGNOSTICAS DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

Análisis de situación planteados en términos de antecedentes, que confirman la necesidad de entender los fenómenos de difusión de las acciones, de participación y de resolución de controversias como un conjunto de acciones integradas, que deben favorecer la concreción de una nueva forma de relación interinstitucional entre las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos, las Coordinaciones Zonal y Municipal y la comunidad en la gestión de educación nutricional local del PAE en el Municipio Campo Elías Dinámicas interactivas de bienvenida, presentación, saludo y expectativas,

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**Impacto Multidimensional del Proyecto:** 1. análisis de manifestaciones, económicas, sociales, políticas, etc., que afectan su región de influencia. 2. análisis del movimiento de afectados y reivindicaciones sociales 2. Estudio de Impactos Socio Económicos del PAE

**Movimiento de afectados y reivindicaciones sociales:** 1. Apoyo y participación de importantes fuerzas de las comunidades locales. 2. Mayor movilización, las organizaciones por necesidad de ampliar sus bases. 3. El reconocimiento y pago de algunas compensaciones por demandas puntuales (madres y padres colaboradoras) del PAE (legitimación de acciones reivindicatorias. Acción a gestión de representación orientada a resolver problemas del común. Identificación de indicadores de la fragilidad política de los canales y de las formas de representación de los intereses de los afectados. 4. Análisis y Proposiciones Referentes a Reclamos Sociales **Efectos de la Situación Económica General:** 1. Base de la economía local. 2. Poder de inversión de los Gobiernos locales, 3. Disponibilidad de servicios básicos y de los programas sociales, 4. Niveles de exclusión social.

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Censo poblacional escolar comunitario Indicadores socioeconómicos de referencia. Informe de Estudio de Impactos Socio Económicos del PAE Presupuesto de costos de material didáctico y de oficina.	Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos	Por Cumplirse	Identificación de las capacidades o habilidades de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos, las Coordinaciones Municipal y la comunidad Gestión de educación nutricional local del PAE en el Municipio



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE II: SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACION**

**MOMENTO I PROCESO DE CONSULTA**

**Objetivo General:** Sensibilizar a las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos involucrados en la ejecución de políticas, planes y proyectos de seguridad alimentaria y educativas sobre la importancia del proceso de articulación interinstitucional en la gestión educativa nutricional del PAE en el Municipio Campo Elías perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

**Objetivo Específico:** Identificar las capacidades y potencialidades de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos en el uso de acciones gerenciales de organización y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. reuniones de presentación del Plan. 2. Colectivos de formación permanente (talleres temáticos) 3. Elaboración de un informe final. 4. Organización del cronograma de reuniones y talleres. 3. Tercerización: (a través de OG's y/o de las Universidades locales. 4. Dinámicas interactivas de bienvenida, presentación, salud y expectativas,

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

Divulgación y Proceso Formal de Consulta con las Instituciones, Organismos Gubernamentales Autónomos y comunidad involucradas directa e indirectamente en el PAE que será organizado en tres etapas a partir de la consolidación de los mecanismos de participación previstos para funcionar de forma permanente hasta la finalización del programa en el periodo escolar establecido. **Etapas 1. Reuniones de presentación** de los conceptos generales del Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE que será dirigida a la comunidad como un todo, pero subdividida por margen y por categorías de intereses, de manera de posibilitar una profundización de los temas de acuerdo con el grado de interacción con el Proyecto. Reunión con los Consejos Comunales, asociaciones de vecinos y comunidad organizada de la localidad **Etapas 2 Colectivos de formación permanente** (talleres temáticos) serán organizados para la discusión de los conceptos y propuestas del Plan de articulación interinstitucional del PAE. Los talleres serán organizados en tres temas: (a) Acondicionamiento de las instalaciones de los centros de cocción de los colegios que poseen comedores escolares. (2). Normativa técnica legal y política alimentaria nutricional pública agroalimentaria en el sector educativo enmarcadas en los planes, proyectos y programas sociales de alimentación, (3) plataforma agroalimentaria para garantizar el derecho a la educación y a la salud integral de la población. **Etapas 3. Sistematización y Socialización:** Cada taller temático será subdividido por grupo de interés (institucional, empresarial, político, comunitario, etc.) para facilitar el proceso de discusión y la formulación de propuestas específicas de los diferentes grupos de interés. 3) El o los responsables de estas tareas sistematizarán los documentos resultantes de los talleres y elaborarán un **informe final** con los resultados del proceso de divulgación y consulta y con los, sugerencias, conclusiones y propuestas de las comunidades para el Plan. Ese informe final será analizado por la el colectivo que, de acuerdo con las determinaciones políticas del Plan, incorporar o justificar la exclusión de las propuestas y sugerencias presentadas por la comunidad como resultado del proceso de divulgación y consulta.

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>
Informe final Cronograma de reuniones y talleres.	Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos	Por Cumplirse Reuniones de presentación Reunión con los Consejos Comunales Colectivas de formación permanente	Participación en las reuniones y talleres Elaboración y edición de una versión del Plan específica para el público externo, en lenguaje adecuado y didácticamente organizado



<b>PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL</b>		
<b>FASE II: SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACION</b>		
<b>MOMENTO II CONSOLIDACIÓN DE LOS MECANISMOS PERMANENTES DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN</b>		
<p><b>Objetivo General:</b> Implantar un mecanismo permanente de participación que garantice el acceso a la información y la participación organizada de las instituciones y organismos gubernamentales autónomos directamente involucrados en la implementación de las acciones de gestión educativa y nutricional previstas en el Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE.</p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Poner en conocimiento de la comunidad en general (directa e indirectamente involucrada), la propuesta del Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE a fin de recoger las opiniones y establecer mecanismos específicos de actuación para cada una de sus etapas.</p>		
<b>ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL</b>		
<p>1. Congregar dentro de un único plan de acción, las diferentes demandas en términos de comunicación, consulta y participación y, dentro de la evolución del proceso 2. Estructuración y organizar las Mesas de Trabajo Parroquiales (MTP) y las Mesas de Participación Municipal (MPM) 2. Poner a consideración de las organizaciones públicas y privadas de la comunidad la versión final del Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE, a través de un proceso de consultas Adquisición de material didáctico y de oficina.</p>		
<b>ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL</b>		
<p>Desarrollo: Este trabajo será desarrollado directamente por los equipos técnicos de las Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE, en las instancias de participación municipal e interinstitucional. El proceso de consolidación contempla los siguientes espacios de participación: <input type="checkbox"/> A Nivel Parroquial: consolidar las 228 Unidades de Gestión Participativas (Comisiones) ya definidas de acuerdo con criterios de ubicación física y afinidades socioculturales, identificar y legitimar los voceros de cada UGP y estructurar y organizar las Mesas de Trabajo Parroquiales (MTP). <input type="checkbox"/> A Nivel Municipal: estructurar y organizar las Mesas de Participación Municipal (MPM). Nivel Regional Nivel de Coordinación, en el ámbito de las zonas educativas, con responsabilidades de coordinación, supervisión, seguimiento, control y evaluación 2 A pesar de no ser una obligación legal o contractual, se considera muy importante poner a consideración de las organizaciones públicas y privadas de la comunidad la versión final del Plan de articulación interinstitucional municipal del PAE, a través de un proceso de consultas. <input type="checkbox"/> Nivel local Nivel de Operación, en el ámbito municipal, con responsabilidades de la ejecución, supervisión, información y control operativo. A Nivel Operativo Local (Instituciones educativas beneficiadas del programa: estructurar y organizar las Comisiones Interinstitucionales de Participación (CIP). Con la propuesta se busca deberán ir incorporándose las instancias de participación previstas en el PMMA y aquellas que surjan del mismo proceso de ejecución del Plan, dentro de las Mesas de Participación Municipal y de las Comisiones Interinstitucionales de Participación.</p>		
<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>
Cronograma de actividades y acciones establecidas y operantes Presupuesto de costos de material didáctico y de oficina	Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE	Por Cumplirse
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>		
<p>Elaboración de los manuales de operación para cada instancia de participación avance del cronograma de actividades establecido y operante ordinación de Sistemas y Estadística identificación de las capacidades o habilidades de las madres operarias</p>		



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE III: PLANIFICACION PARTICIPATIVA**

**MOMENTO I: ORGANIZACION Y PARTICIPACION INSTITUCIONAL.**

**Objetivo General:** Planificar las estrategias y actividades de dirección y organización apropiada a la participación interinstitucional en la gestión de educación nutricional del PAE en la Coordinación Municipal del Distrito Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

**Objetivo Específico:** Planificar la organización funcional de las acciones y estrategias de articulación interinstitucional entre las instituciones y organismos no gubernamentales involucrados directa e indirectamente en la ejecución física y presupuestaria del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Orientación de los elementos de la planificación: toma de decisiones, planificación, organización, ejecución, coordinación, comunicación, control y evaluación. Ubicación de los recursos materiales, financieros y humanos. Conformación e integración de equipos de trabajo. 2. Logro de un ambiente de cooperación que fortalezca las relaciones humanas entre los participantes. 3. Planificación y Desarrollo de acciones en función de los objetivos del PAE 4. Organización de los participantes en grupos de trabajo, a los cuales se les entrega el material de apoyo teórico-metodológico previamente recopilado el cual orientará la realización de lecturas y reflexiones sobre el mismo. 5. Acompañamiento formativo Inducción general sobre el acompañamiento formativo. 6. Comunicación y liderazgo. 7. Técnicas de negociación y manejo de conflictos. 8. Sentido de comunidad, apego y arraigo comunitario. 9. Asistencia Técnica 10. Visitas guiadas de los técnicos concursantes a las comunidades con miras a generar espacios de intercambio. 10. Definición de funciones para mejorar la organización y funcionamiento del PAE

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Estrategia de Planificación participativa del desarrollo: estrategias que se fijan para encontrar soluciones (ordenar, organizar, integrar, recopilar datos, clasificar, preparar, prevenir,). Identificación de los pasos del proceso administrativo para la elaboración de planes. 2. Estrategia de actores: Para completar la visión del escenario y las alternativas estratégicas para alcanzarlo, se establecen los actores o sectores involucrados en la situación en estudio, definiendo el rol que desempeñan, los medios de que disponen, las dificultades que afrontan, y las mutuas demandas que los actores realizan entre sí. Con todo ello se definen alianzas y conflictos potenciales que han de considerarse elementos de trabajo para la realización del plan de acción y el avance hacia el logro del escenario futuro Las estrategias de actores permiten que se expresen las expectativas y perfiles de los diversos sectores o grupos relacionados con el tema en estudio. Surgen allí las exigencias mutuas, que casi siempre desbordan las posibilidad es de los que las reciben, pero este proceso establece claramente las alianzas y abre opciones para minimizar los conflictos derivados de las posiciones contrastadas.

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Adquisición de material didáctico y de oficina. Presupuesto de costos de material didáctico y de oficina	Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE Consejos Comunales, asociaciones de vecinos y comunidad organizada	Por Cumplirse	Organización de los participantes en grupos de trabajo Comunicación y liderazgo. Asistencia Técnica



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE III: PLANIFICACION PARTICIPATIVA**

**MOMENTO II PLANIFICACION DE LA ARTICULACION INSTITUCIONAL**

**Objetivo General:** Planificar la articulación institucional utilizando los principios de la Cultura Organizacional. en la gestión de educación nutricional en del PAE en la Coordinación del Municipio Escolar Campo Elías

**Objetivo Específico:** Planear las actividades y estrategias articulación institucional que se implementarán en la gestión educativa nutricional local del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Colectivos de formación permanente (talleres temáticos) 2. Planificación participativa de organización, dirección y control en la la gestión educativa nutricional local del PAE mediante los Colectivos de formación permanente (talleres temáticos) como herramienta metodológica para dinamizar Plan de articulación interinstitucional municipal del programa en la localidad. 3. Vinculación de la Coordinación de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida con los proyectos, planes y programas que ejecutan organismos gubernamentales e instituciones autóctonas en Estado Mérida la Coordinación de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida con el Instituto Nacional de Nutrición (INN) y el Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición (IAANEM) a través de las misiones sociales y redes interinstitucionales lecturas y reflexiones del material de apoyo teórico-metodológico previamente recopilado

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Estrategias de acción y previsión de las actividades y los recursos para el logro de los objetivos Establecimiento de los mecanismos adecuados para la planificación y desarrollo del servicio. 2. Estrategia de actores: Para completar la visión del escenario y las alternativas estratégicas para alcanzarlo, se establecen los actores o sectores involucrados en la situación en estudio, definiendo el rol que desempeñan, los medios de que disponen, las dificultades que afrontan, y las mutuas demandas que los actores realizan entre sí. Con todo ello se definen alianzas y conflictos potenciales que han de considerarse elementos de trabajo para la realización del plan de acción y el avance hacia el logro del escenario futuro Las estrategias de actores permiten que se expresen las expectativas y perfiles de los diversos sectores o grupos relacionados con el tema en estudio. Surgen allí las exigencias mutuas, que casi siempre desbordan las posibilidades de las posiciones contrastadas. 3. Diseño del componente interno de la propuesta: alianzas y abre opciones para minimizar los conflictos derivados de las posiciones contrastadas. 3. Diseño del componente interno de la propuesta: Estructura funcional y organizativa, personas involucradas en su desarrollo, asignación de funciones y responsabilidades específicas para su ejecución. 4. Elaboración del Plan de Acción. Definición de las experiencias, actividades y estrategias de gestión ambiental comunitaria participativa que conformaron cada una de las fases del Plan de Acción propuesto con este fin.

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Plan de articulación interinstitucional Cronograma de reuniones y talleres. proyectos, planes y programas material de apoyo teórico-metodológico	Instituto Nacional de Nutrición (INN) y el Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición (IAANEM) Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE Consejos Comunales, asociaciones de vecinos y comunidad organizada	Por Cumplirse	Participación espontánea en los Colectivos de formación permanente Avance del cronograma de actividades Participación activa e Integración de los equipos de trabajo El grado de interacción relacionado con la magnitud de la intervención provocada por el Proyecto y la capacidad operativa de cada participante e institución involucrada.



**FASE III: PLANIFICACION PARTICIPATIVA**  
**MOMENTO III: PLANIFICACION DE LA GESTION FINANCIERA**

**Objetivo General:** Planificar las actividades y estrategias de gestión y autogestión financiera interinstitucional en la gestión educativa nutricional del PAE en la Coordinación del Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Objetivos Específicos:** 1. Programar las actividades y estrategias de gestión financiera interinstitucional en función de los aportes correspondientes incluidos en los Planes Operativos Anuales de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos involucrados en la ejecución presupuestaria del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida 2. Definir indicadores de gestión financiera y mecanismos de planificación presupuestaria interinstitucional a través de un trabajo articulado de forma corresponsable en la gestión financiera del PAE

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

Colectivos de formación permanente para: 1. presentación de los planes operativos anuales de las Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos y de la Coordinación Regional de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida. 2. Socialización de los planes operativos anuales con la Coordinación Municipal del PAE, los Consejos Comunales, asociaciones de vecinos y comunidad organizada

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Estrategia de actores: Cada uno de los planes operativos anuales se presenta en plenaria, se estudian sus relaciones y se elabora un plan general articulado de autogestión participativa 2. Estrategias gerenciales: 2.1. Planificación con indicadores de gestión financiera para el manejo adecuado de los recursos financieros asignados a la gestión municipal del PAE. 2.2. Transferencia de recursos financieros: Mecanismos de asignación de los recursos y resultados de ejecución presupuestaria del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida. 2.3. Transferencia de los recursos financieros a las asociaciones civiles según convenio y matrícula escolar. 2.4. Verificación de la legalidad, sinceridad y exactitud de las operaciones presupuestarias, financieras, administrativas y técnicas, en la ejecución del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida 3 Estrategias Políticas: 3.1. Definición de políticas nutricionales – alimentarias a nivel local, regional y nacional a través de planes programas y proyectos de gestión educativa nutricional en los programas sociales de alimentación suplementaria establecidas en el Plan Nacional de la Nación 2007 2013. 3.2. Acciones conjuntas con los organismos competentes (IAANEM, INN, Alcaldía, PDVESA, empresas privadas, otras), para gestionar la infraestructura y dotación de equipos (pesados-livianos).

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>
Planes Operativos Anuales de las instituciones y organismos involucrados Informe técnico sobre la viabilidad del financiamiento requerido. Indicadores financieros y no financieros Recursos dispuestos por las Instituciones, Gubernamentales Autónomos y Coordinación Zonal	Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos Coordinación Zonal Municipal Coordinación del PAE Consejos Comunales, asociaciones de vecinos y comunidad organizada	Colectivos de formación permanente Por cumplirse  Socialización de los planes operativos anuales Por cumplirse	Participación de Instituciones y Organismos Recursos dispuestos por la Alcaldía, INN Y IAANEM Rendición contable y nutricional informe de resultados del uso de montos utilizados en el financiamiento de las líneas de acción



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE III: PLANIFICACION PARTICIPATIVA**

**MOMENTO IV: PLANIFICACION DE LA GESTION EDUCATIVA NUTRICIONAL**

**Objetivo General:** Planificar la articulación de estrategias y herramientas didácticas para la formación y educación nutricional que fortalezca la soberanía nacional y los elementos propios de la cultura venezolana a través gestión organizacional y funcional del PAE en el Municipio Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

**Objetivos Específicos:** 1. Proporcionar los principales aportes teóricos-prácticos y técnicos-legales que orientan y definen la gestión de educación nutricional municipal del PAE. 2. Definir los criterios metodológicos y didácticos para la implementación del componente pedagógico en la gestión de educación nutricional del PAE que se imparte en el Municipio Campo Elías del estado Mérida.

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Planificación, organización, dirección y control de las actividades gestión de educación nutricional municipal del PAE. 3. Establecimiento de los mecanismos de dirección y organización apropiada de la participación Institucional en la gestión de educación nutricional local del PAE. 2. Elaboración del Programación de Capacitación de Educación Nutricional a través de: Colectivo Interinstitucional de formación permanente: Mesas técnicas de trabajo, conversatorios, socialización de experiencias, talleres jornadas de encuentro e intercambio y visitas. 3. Taller Plenaria interactiva para la socialización de conocimientos y diálogos de saberes acerca de diferentes aspectos de los actores y escenarios involucrados en el PAE y de los recursos con los cuales cuentan las instituciones responsables de su ejecución.. 4. Orientación, asesoramiento y capacitación a fin de brindar formación en los aspectos técnicos, legales, administrativos, alimentarios y nutricionales del Programa.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE EDUCACION NUTRICIONAL**

Programación de Actividades de Educación Nutricional: 1. Ubicación de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos. Integración de los equipos de trabajo, entes públicos y privados, otros en las acciones gerenciales de gestión de educación nutricional municipal del PAE. 2., Determinación de los contenidos formativos de educación y salud nutricional dentro del contexto pedagógico del PAE en los Proyectos Educativos Escolares Comunitarios (PEIC) y Proyectos de Aprendizaje (PA). 2. Manejo de los aportes teóricos, legales y metodológicos que orientan, definen y determinan la gestión de educación nutricional local del PAE correspondientes con el Eje Integrador Ambiente y Salud Integral del Currículo del Subsistema de Educación Básica. 3. Elaboración de instrumentos y material de apoyo teórico metodológico y recursos para el aprendizaje. 3. Organización del proceso de interaprendizaje de la educación nutricional por etapas interrelacionadas. 4. Identificación del o los grupos meta con los que trabajará, el personal capacitado que lo desarrollará, los materiales de apoyo con que se trabajará así como del tiempo y del espacio que se dispondrá para el desarrollo de las actividades educativas ambientales. Capacitación en temas técnicos

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Currículo del Subsistema de Educación Básica. Material de apoyo teórico metodológico y recursos para el aprendizaje. Programa de capacitación de Educación Nutricional Adquisición de material didáctico y de oficina Presupuesto de costos de material didáctico y de oficina.	Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos Coordinación Municipal del PAE Consejos Comunales, asociaciones de vecinos y comunidad organizada	Por cumplirse	Manejo adecuado de los recursos Evaluación de las actividades realizadas en los colectivos de formación permanente. Participación activa en las jornadas de capacitación y actualización Desarrollo de las mesas de trabajo Desarrollo del Programa de capacitación



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE IV: EJECUCION DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**MOMENTO I: MECANISMOS DE ACTUACION SOCIAL E INSTITUCIONAL**

**Objetivo General:** Ejecutar las estrategias gerenciales planificadas para la articulación interinstitucional en la gestión de educación nutricional municipal del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Objetivos Específicos:** 1. Gestionar acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones involucradas en la política de seguridad alimentaria social educativa y agroalimentaria integral del país que garanticen su participación en la gestión de educación nutricional del PAE, mediante una articulación interinstitucional con las Coordinaciones Zonales y Municipales. 2. Implementar las regulaciones y fundamentos que orientan la gestión de educación nutricional municipal del PAE. 3. Concretar el feed-back de todo el proceso del Plan de Articulación Interinstitucional, para su ajuste y adecuación a la realidad socioeducativa nutricional local, de forma de conseguir la adhesión de la sociedad y el monitoreo de los avances del modelo de gestión a implementar.

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Ejecución articulada de cada una de las actividades y estrategias correspondientes a las fases del Plan de Acción de Gestión Municipal del PAE. 2. Trabajo articulado y de forma corresponsable de acciones conjuntas con los organismos competentes para gestionar la provisión de los alimentos necesarios en la elaboración de los menús en los comedores escolares. 3. Activación de los proyectos institucionales en esta materia enmarcados en las misiones sociales de Venezuela adscritas a la Administración del Poder Ejecutivo en el Estado Venezolano Ministerios: Ministerio del Poder Popular para la Educación, Agricultura y Tierras, para la Alimentación, para las Comunas, para las Finanzas, para la Planificación y Desarrollo y para la Salud. 4. Aplicación de los instrumentos específicos para el desarrollo metodológico del Plan de Articulación Interinstitucional del PAE en el actual contexto de intervención.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**1. Ejecución de políticas:** 1.1. Incorporación en la concepción y desarrollo metodológico del PAE un enfoque integral de todos los aspectos a desarrollar para alcanzar la articulación interinstitucional del Sistema integral de educación nutricional como elemento dinamizador de la política de la seguridad alimentaria. 1,2, Favorecer, desde una óptica político-institucional, el trabajo coordinado entre los distintos actores involucrados directa e indirectamente en la gestión educativa nutricional del PAE en el Municipio Escolar Integrado N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida. **2. Ejecución presupuestaria:** 2.1. Concreción de los acuerdos y alianzas estratégicas de articulación interinstitucional establecidos previamente para lograr la integración de las actuaciones vinculadas a los distintos fondos y programas con disponibilidad de financiamientos. 2.2. Asistencia y acompañamiento técnico en la ejecución de políticas y/o programas llevados a cabo por organismos de la administración pública nacional que tuvieran disponibilidad de fondos destinados a: a) capacitación, ya sean directos (erogación directa a la Coordinación Regional de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida) o indirectos (Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos), para actividades de planificación, ejecución y evaluación del PAE, la vinculación con los mismos y la construcción de cursos de acción conjuntos..

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b>
Adquisición de material didáctico y de oficina. Presupuesto de costos de material didáctico y de oficina.	Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos	Por Cumplirse	entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos encaminado a alcanzar los objetivos formulados en el Plan de Articulación Interinstitucional municipal de gestión educativa nutricional del PAE



**FASE V: EVALUACION DE LA ARTICULACION Y PARTICIPACION SOCIAL E INSTITUCIONAL**

**MOMENTO I: EVALUACION DEL PROCESO**

**Objetivo General:** Evaluar el Plan de Acción de articulación interinstitucional a ser ejecutado en la gestión de educación nutricional municipal del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Objetivos Específicos:** 1. Aplicar acciones gerenciales conducentes a la evaluación del proceso de organización y funcionamiento del PAE en la gestión de educación nutricional en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida 2, Proporcionar evidencias sobre el logro de los objetivos la metodología y los recursos utilizados en cada de las fases del Plan de Acción de Educación Nutricional Municipal del PAE a ser ejecutado en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Conformación e integración de equipos de trabajo. 2. Reunión e integración de los equipos de trabajo administrativo de forma ordinaria con el fin de evaluar la ejecución del Plan y tomar los ajustes pertinentes que permitan su cumplimiento. 3. Trabajo articulado y armónico en lo que se refiere a la evaluación, seguimiento y monitoreo de las obligaciones establecidas. 4. Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación general del Plan de Acción.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Diseño de instrumentos para evaluar el desempeño de los participantes, facilitadores y la eficiencia del plan propuesto. 2. Conformación de equipos o comisiones de evaluación, control y seguimiento. 3. Establecimiento una eficaz metodología a seguir para el seguimiento, control y evaluación de las actividades y estrategias de cada una de las fases que conforman el Plan de Acción de articulación interinstitucional del PAE en el municipio. 4. Previsión de los mecanismos de control para verificar permanentemente el cumplimiento de los objetivos de cada fase del Plan de Acción. 5. Coordinación del trabajo del personal supervisándolos y prestando el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus funciones. 6. evaluar, conjuntamente con las madres operarias, los logros alcanzados, y los no cumplidos, determinando las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Plan de Acción de articulación interinstitucional Instrumentos para evaluar el desempeño Informes y reportes.	Coordinaciones Zonal y Municipal del PAE Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos	Por Cumplirse	Resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos Resultados obtenidos en la evaluación general del Plan de Acción Evaluación del efecto de la acción reguladora (beneficios y costos esperados Vs. Los obtenidos).



**FASE V: EVALUACION DE LA ARTICULACION Y PARTICIPACION SOCIAL E INSTITUCIONAL**

**MOMENTO II: EVALUACION DEL PROGRAMA**

**Objetivo General:** Implementar las estrategias gerenciales de evaluación de la a organización y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Objetivo Específico:** Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento del Plan de Articulación Interinstitucional propuesto para optimizar la cultura organizacional en las entidades y organismos gubernamentales involucrados directa e indirectamente en la Gestión de Educación Nutricional Municipal del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. Colectivos de formación permanente (talleres temáticos): Revisión, control y seguimiento por parte del (IAANEM, FUS, etc) de las asociaciones civiles de los recursos entregados. 2. Elaboración de los informes, balances, directivas y otros documentos sobre el cumplimiento de las funciones asignadas. 3. Reunión e integración de los equipos de trabajo diagnósticos externos para identificar amenazas y oportunidades, del entorno que puedan influir en la implementación del PAE. Planificación, organización, dirección y control de las actividades del PAE. 4. Seguimiento a los recursos asignados las asociaciones civiles elaboran la lista de pedido de alimentos, tomando en cuenta los menues y raciones establecidas por el programa. 5. Recolección y organización de información pertinente al PAE

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE EDUCACION NUTRICIONAL**

1. Auditoría realizada a las facturaciones de pagos por las ingestas de alimentos en los comedores. 2. Contraloría social de la comunidad a través de los Consejos Comunales, para que se conozca en qué momento, cantidad, forma y condiciones llegan los alimentos al comedor. 3. Establecimiento de mecanismos periódicos de supervisión, eficiencia y productividad. 4. Establecimiento de mecanismos de coordinación, control y continua evaluación de los riesgos o factores de contaminación mediante criterios; responsabilidades. 5. Control de la calidad y cantidad de los alimentos que ingresan a los comedores escolares y platos servidos elaborados por cooperativas procesadoras 6. Supervisión del cumplimiento de directivas referentes al uso de las cooperativas procesadoras de alimentos 6. Evaluación de los docentes coordinadores en términos de capacidades, limitaciones e intereses. evaluación de las capacidades o habilidades de las madres operarias en la organización y funcionamiento del PAE. Plenaria Interactiva:

<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>LAPSO</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>
Programa de vigilancia y control Manual Operativo del PAE. Informes, reportes. Balances, directivas y otros documentos. Plan de Evaluación.	Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos Coordinación Municipal del PAE Consejos Comunales, y comunidad organizada	Por cumplirse	Control de la calidad y cantidad de los alimentos Capacidades o habilidades de las madres operarias Capacidades, limitaciones e intereses de los docentes coordinadores Evaluación de los riesgos o factores de contaminación



**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

**FASE V: EVALUACION DE LA ARTICULACION Y PARTICIPACION SOCIAL E INSTITUCIONAL**

**MOMENTO III: EVALUACION DE LA ORGANIZACION**

**Objetivo General:** Evaluar la organización y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida

**Objetivo Específico:** Iniciar un programa de evaluación que controle la organización, funcionamiento, dirección y control del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

**ACTIVIDADES DE ARTICULACION INTERINSTITUCIONAL**

1. organización, dirección y control de las actividades del PAE. 2. Reunión e integración de los equipos de trabajo diagnósticos externos para identificar amenazas y oportunidades, del entorno que puedan influir en la implementación del PAE.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA DE EDUCACION NUTRICIONAL**

**1. Estrategias gerenciales de evaluación de la organización del PAE:** Coordinación y organización. Control y seguimiento a la organización y funcionamiento del PAE. Integración en los servicios locales de salud nutricional. Organización de las entradas y salidas de alimentos, suministros, materiales y utensilios del comedor **2. Estrategias gerenciales de evaluación del funcionamiento del PAE:** Establecimiento de Criterios para la designación del personal. Planificación de Actividades. Establecimiento de los mecanismos adecuados para la planificación y desarrollo del servicio del comedor escolar. Revisión Instrucciones para el buen funcionamiento del servicio funciones específicas asignadas. del programa. **3. Estrategias gerenciales de evaluación nutricional:** Supervisión del cumplimiento de directivas referentes al uso de las cooperativas o asociaciones civiles procesadoras de alimentos bajo la modalidad de plato servido. Preparación de los alimentos, y diversificación de las comidas balanceadas. Supervisión y control de la calidad y distribución de las raciones programadas. Cumplimiento de las normas higiénico-sanitarias en la manipulación, conservación, preparación y distribución de los alimentos. Correspondencia entre los recursos asignados, con la lista de pedido de alimentos tomando en cuenta los menús y raciones establecidas por el PAE **4. Estrategias gerenciales de evaluación de la ejecución financiera:** 4.1. transferencia y manejo técnico contable de los recursos financieros a las Asociaciones civiles. 4.2. Proceso de recopilación de las mercancías a granel (en empaque original del proveedor) en los centros de producción, distribución y envío a los comedores escolares. 4.3. Control del gasto Presentación ordenada de recaudos y formatos exigidos por el PAE, en el momento de la rendición de cuentas (mensual) 4.4. Ejecución física y presupuestaria Auditoría realizada a las facturaciones de pagos por las ingestas de alimentos en los comedores. Surtimiento de los comedores escolares a través de las licitaciones gubernamentales ganadas para tal fin.

RECURSOS	RESPONSABLES	LAPSO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Normativa para la organización y el funcionamiento de los comedores escolares Manual Operativo del PAE. Informes, reportes	Instituciones y Organismos Gubernamentales Autónomos Coordinación Municipal del PAE Consejos Comunales, y comunidad organizada	Por cumplirse	1. Coordinación del trabajo del personal 2. Cumplimiento de las funciones asignadas. 4. Seguimiento de las asociaciones civiles de los recursos entregados.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Los criterios que se tomaron en cuenta para formular las conclusiones, se apoyan en las dimensiones sugeridas por Martínez. (2000) para tal fin: cumplimiento de los objetivos, comentario detallado de los resultados conseguidos en relación a las hipótesis planteadas y la literatura revisada, relación de los resultados basándose en los conocimientos presentados en el marco teórico, comentarios sobre las limitaciones de la investigación, explicación del significado de cada resultado y las razones para los mismos.

La revisión de la literatura referida sobre los procesos de gestión, nutricional educativa, dentro de las políticas de seguridad y soberanía alimentaria en el país a través de, planes, proyectos y programas sociales s suplementarios nutricionales enmarcadas en las policías publicas que ejecutan diferentes instituciones, entidades y organismos gubernamentales autónomos en el contexto politicoterritorial del municipio, , permitieron el diseño de estrategias gerenciales para la articulación interinstitucional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) dentro de la estructura funcional y organizacional establecida en la normativa técnica legal para los niveles de ejecución regional en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida, objetivo general de la presente investigación.

Para tal efecto, se determinaron los principales aportes teóricos referidos a las teorías de la administración de programas sociales y de gestión nutricional educativa y la normativa técnico legal que regula la organización y funcionamiento del PAE, entre otros aspectos relacionados directa e indirectamente con estas variables y unidades de análisis.

En el logro de este propósito, fueron fundamentales y determinantes los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado sobre la situación actual que caracteriza este proceso en la citada localidad, y la información aportada por los Docentes Coordinadores del programa, en este caso en los niveles ejecutores regionales, municipales y operativos locales establecidos en la Gestión de Educación Nutricional del PAE, respectivamente, en las instituciones educativas de los subsistemas de educación primaria y secundaria bolivariana adscritas a la Coordinación Municipal del Municipio Escolar N° 2 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

El análisis de la Dimensión Administrativa y Gerencial del PAE, se aprecia como insuficiente el conocimiento que tienen los docentes coordinadores sobre los niveles de ejecución en la estructura funcional y organización, de las funciones definidas en cada uno de ellos, no obstante, se evidencia el conocimiento en relación a las funciones que deben cumplir en el nivel local operativa, es decir, en las instituciones escolares por parte de los docentes de enlace o coordinadores del programa en el plantel

En cuanto al indicador organización y funcionamiento, se pudo verificar que las condiciones actuales de la infraestructura e los comedores escolares no se adecuan a la normativa técnica legal y administrativa vigente dictada por la Dirección Nacional del PAE, La mayoría de los comedores escolares de las instituciones educativas no cuentan con la infraestructura adecuada necesaria en una eficiente organización y funcionamiento del PAE según los lineamientos establecidos para este nivel de ejecución. Además, se evidencia la inexistencia de canales y medios informativos de actualización y capacitación docente en materia de organización y funcionamiento del Programa, hecho que se refleja porque no todos los docentes conocen sus funciones de acuerdo con la normativa actual definida a nivel central para el personal que se desempeñan en el nivel de ejecución operativo de enlace dentro de la estructura municipal/parroquial en las instituciones educativas del Municipio Campo Elías del Estado Mérida



En cuanto al análisis del indicador Planificación se detectaron limitaciones que debilitan la función de planificación participativa de la Gestión de Educación Nutricional del PAE, enmarcada en las políticas de estado en esta materia por parte de las unidades administrativas responsables de la misma. Aunado a ello, la Coordinación Municipal no orienta la planificación de la estructura organizacional del PAE en la ejecución del servicio del comedor escolar en las instituciones educativas una de las debilidades importantes detectadas en el diagnóstico realizado que influyen en la eficiencia administrativa del programa en la localidad.

De igual manera, la Coordinación Municipal del PAE no elabora la programación y cálculo del plan del menú, para un tiempo determinado de acuerdo a los hábitos alimentarios y disponibilidad de la región, lo cual revela debilidades en el proceso de planificación de la preparación de los alimentos, de acuerdo con los menús aprobados y las requisiciones de los nutricionistas del programa en el nivel de ejecución operativo en las instituciones educativas. Por otra parte, no se informa debidamente a los planteles atendidos la programación anual para la prestación del servicio del PAE en las instituciones educativas beneficiadas del mismo, así como también el desconocimiento de parámetros e indicadores de gestión nutricional en términos de matrícula, costo per cápita y modalidad, así como los menús establecidos.

En relación al proceso de Administración Nutricional indicadores de gestión nutricional educativa del PAE, es importante resaltar que los Coordinadores Docentes de los planteles desconocen las funciones y actividades que deben cumplir los profesionales de la nutrición en el este nivel de ejecución local operativo de las instituciones educativas adscritas a la coordinación municipal del programa.

Asimismo, los menús no se administran, ni se preparan con el tiempo debido de acuerdo a los requerimientos y especificaciones técnicas de los insumos requeridos por el PAE para el desarrollo de la fórmula dietética para

aplicarse al servicio de alimentación ajustándose a los requisitos nutricionales de los estudiantes beneficiados programa, como también para el manejo de equipo, implementos y herramientas necesarias en la preparación de los alimentos. no se coordina el mantenimiento, conservación y reparación de los equipos y materiales que intervienen en el proceso de prestación del servicio. del comedor escolar.

Este resultado evidencia una iinsuficiente implementación de las normas técnicas operativas en cuanto a la administración nutricional del los insumos necesarios en la elaboración, manipulación y conservación de los alimentos por parte de los nutricionistas responsables de estas funciones de manera articulada con el personal que los elabora en los comedones escolares o en el caso de los platos servidos, cuando no existe el servicio de comedor.

Con respecto al análisis del proceso de Administración Educativa del PAE, se aprecia como insuficiente cumplimiento por parte de los Docentes Coordinadores o de Enlace PAE de algunas funciones y responsabilidades de la ejecución, supervisión, información y control operativo definidas en los lineamientos del PAE en el Nivel local de Operación, no se cumplen actividades sugeridas de forma efectiva y adecuada, hecho que se presenta como consecuencia de que la Coordinación Municipal no cumple con la función de informar e instruir a los operadores y prestadores de servicios del programa sobre los requerimientos administrativos establecidos por la Dirección Nacional en para el nivel operativo local o de enlace

Otras debilidades detectadas en el análisis, revela que los Coordinadores Docentes no mantienen actualizado: el inventario de equipo, materiales y utensilios del servicio de comedor en depósito, y con muy baja frecuencia mantienen actualizada la cartelera con información sobre el menú y normas e higiene de los alimentos, resultado negativo en cuanto a la función informativa e instruccional de gestión educativa nutricional que deben cumplir los docentes de enlace en este nivel de ejecución del programa en el



Municipio También se observa que la Coordinación Municipal no mantiene actualizado el registro de la población beneficiaria del PAE, de las/los prestadores de servicios y madres/padres procesadores que manipulan, procesan y elaboran los alimentos en los comedores y platos servidos en las instituciones educativas beneficiarias del programa.

En relación al indicador financiamiento, se detectaron irregularidades en la ejecución física y presupuestaria según los lineamientos establecidos en el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del del PAE, (MPPE: 2010) para los niveles de ejecución en los ámbitos municipales, parroquiales y locales dirigidos a garantizar la permanencia y seguridad laboral del personal responsable de la manipulación, preparación y elaboración de los alimentos en los comedores y escolares.

Se puede inferir entre otros indicadores de gestión analizados en la ejecución física y presupuestaria que los planes, programas y proyectos financieros y administrativos que se planifican y ejecutan no son debidamente formulados en consideración a las disponibilidades del presupuesto operativo anual de la Zona Educativa N° 14 del estado Mérida, como consecuencia, son suficientes los recursos financieros asignados la Coordinación Municipal para dotar a las madres o padres procesadores y prestadores de servicios de uniformes y calzados en procura de satisfacer sus necesidades, así como también para cumplir con la colaboración aportada en los lapsos establecidos, y de esta manera garantizar la permanencia y funcionamiento del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida,

En cuanto al análisis de la Dimensión Política del PAE, se detectaron algunos indicadores que revelan la inexistencia de una política de seguridad y soberanía alimentaria fundamentada en la articulación interinstitucional que plantea la constitución y las leyes para ejecutar las políticas, planes, proyectos y programas de nutrición suplementaria en el Sistema Educativo Nacional, a través de la participación activa y protagónica de todas las

instituciones, entidades y organismos gubernamentales autónomos, entre otras instancias del Poder Público y del Poder Popular involucradas directa e indirectamente en la ejecución física y presupuestaria del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

En este sentido, se aprecia una baja concepción sobre la articulación intra e interinstitucional en la gestión de educación nutricional del PAE, como consecuencia no ha alcanzado una mayor proyección social enfocada a emprender los cambios que plantean el abordaje de una gestión educativa nutricional enmarcada en una política de seguridad alimentaria por parte de las instituciones y organismos gubernamentales autónomos responsables en esta materia. Este resultado se evidencia en el hecho de que la Coordinación Zonal del PAE no gestiona acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones que participen en la ejecución del programa, no articula acciones conjuntas con los organismos competentes para gestionar la provisión de los alimentos necesarios en la elaboración de los menús en los comedores escolares.

En relación al análisis de la Dimensión Legal del PAE, se evidencia la presencia de debilidades en la implementación de los procedimientos administrativos y operacionales que orientan y regulan la gestión educativa nutricional del PAE en las instituciones educativas de acuerdo con las orientaciones y lineamientos técnicos legales dictados por la Dirección Nacional del programa en relación a las normas sanitarias de higiene, manipulación de alimentos y seguridad industrial entre otros aspectos organizacionales y funcionales de los comedores escolares y prestadores del servicio, que inciden en una eficiente calidad en la gestión técnica, legal y administrativa que se ejerce en esta localidad en los ámbitos municipales, parroquiales y de plantel.

Algunas situaciones detectadas sustentan esta apreciación, por ejemplo, las instituciones y organismos gubernamentales autónomos con competencia en la gestión educativa nutricional del PAE (MPPE; INN,



IANNEM, otros) no certifican el cumplimiento de las normas sanitarias por parte de los prestadores de servicios en los plánteles adscritos al programa en atención a las normas y procedimientos administrativos operacionales establecidas en todos los niveles de ejecución del programa.

De igual manera, de acuerdo con la información analizada en este indicador, es insuficiente la función educativa y de divulgación de PAE en los ámbitos regionales municipales y operativos de enlace en las instituciones educativas a través de programas de capacitación o formación permanente que incluyan a los docentes coordinadores, estudiantes beneficiados del programa, operadores y prestadores de servicios del programa,

Sobre este particular, las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales no realizan campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaria y nutricional, la Coordinación Municipal del PAE no realiza jornadas de formación y capacitación a los operadores y prestadores de servicios del programa, las Coordinaciones Docentes no ejecutan programas de educación nutricional en el área de normas de seguridad e higiene, preparación y manipulación de alimentos, no se realiza jornadas de capacitación y formación docente para mejorar la enseñanza del componente nutricional en las Áreas de Aprendizaje del Currículo Nacional Bolivariano.

De igual manera, no se revisan las atribuciones y objetivos de la Coordinación de Educación y Divulgación dirigidas a diseñar y programar la ejecución de actividades educativas y de capacitación del Programa de Alimentación Escolar, así como todas aquellas de información, divulgación y promoción que sean requeridas en el desarrollo de programas educativos especiales en los planteles de acuerdo a los requerimientos del PAE, otorgándole prioridad a las siguientes áreas: (i) hábitos alimentarios, (ii) higiene de los alimentos, (iii) preparación y manipulación de alimentos, (iv) nutrición y dietética, (v) intoxicaciones alimentarias, y (vi) normas de seguridad e higiene industrial, tal como se establece en el Manual de

Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (MPPE: 2010)

Aunado a ello, el Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM), el Instituto Nacional de Nutrición (INN), universidades u otros organismos del Estado no asisten y asesoran al personal del PAE en los aspectos técnicos sobre el uso y manejo de los sistemas, programas y equipos de las instituciones educativas adscritas al Municipio Campo Elías como consecuencia, es insuficiente y limitado el asesoramiento a los docentes coordinadores y demás personal adscrito al PAE sobre los aspectos nutricionales, función formativa que no se cumple eficientemente en los ámbitos regionales municipales y operativos de enlace en las instituciones educativas a través de acciones conjuntas de capacitación y formación permanente que planifican y ejecutan el Instituto Nacional de Nutrición, universidades u otros organismos del Estado

De igual manera es insuficiente el apoyo, asistencia técnica y acompañamiento formativo que proporcionan estas instituciones de manera articulada, para desarrollar programas educativos y/o de capacitación, acciones que deben cumplir tal como lo establece la constitución nacional y las leyes con estas que le atribuyen estas funciones, facultades y competencias. En síntesis, desde el punto de vista del indicador analizado relativo a la Asistencia Técnica, se presentan debilidades por parte de la Coordinación Zonal en el cumplimiento de sus funciones para facilitar la asesoría en los aspectos técnicos y nutricionales al personal adscrito al Programa de Alimentación Escolar en la región. A través de la Unidad Regional de Asesoría Técnica del PAE a las Coordinaciones Municipales e instituciones educativas.

Con respecto al análisis de la Dimensión Evaluativa correspondiente a los indicadores relativos a la evaluación nutricional en términos generales, se detectaron en la mayoría de los casos analizados, situaciones que inciden desfavorablemente en el funcionamiento del PAE en este sentido, entre las



cuales destacan las siguientes: En la aplicación, el Programa Alimentario Escolar no se verifica el aporte el 30% del total del requerimiento nutricional que requieren los estudiantes para un óptimo desarrollo físico y mental. Además no es optima la la accesibilidad de los menús de acuerdo a las sugerencias de los beneficiarios y procesar el 100% de los mismos para el año escolar.

No se dispone de una merienda escolar completa que contiene carbohidratos, proteínas y glúcidos, que son muy importantes para el crecimiento del niño, no se verifican los aspectos de inocuidad de los alimentos, haciendo hincapié en el balance de nutrientes y la composición con objeto de que los alimentos proporcionados satisfagan las necesidades nutricionales de los escolares. No se desarrolla la formula dietética para aplicarse al servicio de alimentación ajustándose a los requisitos nutricionales de los estudiantes beneficiados por el Programa, no se elabora .la programación y cálculo del plan del menú, para un tiempo determinado de acuerdo a los hábitos alimentarios y disponibilidad de la región y no se establecen las necesidades de insumos a ser adquiridos y entregados a los planteles a fin de satisfacer los requerimientos del menú,

No se establecen los mecanismos de supervisión para el control de la calidad y la cantidad de los alimentos servidos a la población objetivo, así como para el cumplimiento de las normas de higiene de los alimentos establecidas por el programa, además, es insuficiente .la participación de los/los nutricionistas en el adiestramiento del personal responsable del servicio y los miembros de las asociaciones civiles en los planteles, en coordinación con la Unidad de Nutrición Regional.

En cuanto al análisis hecho en el indicador correspondiente a la evaluación del programa, se detectaron debilidades por parte de la Coordinación Zonal en el cumplimiento de sus funciones para la evaluación de la Gestión Educativa Nutricional del PAE en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida en términos de evaluación de cobertura y capacitación para



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD.**

**FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO  
POR APLICAR A LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO**

**Autor: Yrainy del C. Brieva Deleufent**

**Tutor: Ramón Jauregui**

**Mérida, Octubre, 2012**



## PRESENTACIÓN

### **Estimado (a) Especialista:**

Me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, como persona con amplios conocimientos y experiencia profesional en materia gerencia de Servicios Asistenciales de salud, específicos a los Programas Sociales de Seguridad Alimentaria en el país; en el sentido de evaluar el Cuestionario Escrito que se diseñó para diagnosticar el proceso de Gestión Educativa Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) de acuerdo con los procedimientos técnicos legales y administrativos establecidos por la Dirección Nacional a Nivel Central, para facultar el ejercicio de las competencias y funciones en las unidades operativas de ejecución en el Nivel Municipal representadas por la Coordinación Municipal y/o Parroquial y en el Nivel Local de Operación representado por el Docente Coordinador de Enlace PAE en el plantel con responsabilidades para la ejecución, supervisión, información y control operativo en las escuelas y liceos que funcionan en la ciudad de Ejido del Municipio Campo Elías, perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 3 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida.

Este procedimiento se enmarca dentro de los lineamientos metodológicos y académicos del Trabajo Especial (Tesis) de Postgrado intitulado "Estrategias Gerenciales para la Articulación Interinstitucional en la Gestión Municipal de Educación Nutricional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) como requisito académico para obtener el Título de Especialista en Gerencia de Proyectos correspondiente a la Especialización en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, en la Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Académico Mérida.

La información que usted aportará, será de gran utilidad para determinar la Validez de Contenido y la Concordancia entre Jueces en Escala Likert, a través del Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR). De manera que agradezco su receptividad y colaboración, al evaluar de manera clara y objetiva cada uno de los ítems que conforman el instrumento, operacionalizados en variables, dimensiones e indicadores, tal como se expone en el Cuadro Anexo (Operacionalización de Variables) y en el cuestionario en cuestión.

Muchas gracias por su receptividad y colaboración

Licda.- Yrainy del C. Brieva Deleufent

## INSTRUCCIONES

Con la finalidad de obtener la validación en cuanto al contenido, claridad y precisión de cada interrogante, se le agradece cumplir con las pautas siguientes:

1. Leer detenidamente cada interrogante de cuestionario.
2. Utilizar el formato anexo para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo de cada interrogante marcando con una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la siguiente escala:  
  
3: DEJAR \_\_\_\_\_  
  
2: MODIFICAR \_\_\_\_\_  
  
1: ELIMINAR \_\_\_\_\_
3. Si desea plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, podrá utilizar el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho de la planilla.



### GUIÓN DEL CUESTIONARIO

ITEMS	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				

**Apreciación Cualitativa:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Validado**

Por: \_\_\_\_\_

C. I. \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo Desempeñado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



satisfacer los requerimientos del menú, dotación de los recursos materiales, humanos necesarios para su ejecución, evaluación del desempeño de los operadores y prestadores de servicios en los comedores escolares y cooperativas procesadoras de alimentos bajo la modalidad de plato servido.

Como se señaló anteriormente, es insuficiente la asesoría en los aspectos técnicos y nutricionales al personal adscrito al PAE en la región a través de la Unidad Regional de Asesoría Técnica a las Coordinaciones Municipales e instituciones educativas, como consecuencia se presentan debilidades relativas a la evaluación nutricional en términos de ejecución del programa en el área nutricional, de la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios a través de la valoración de sus componentes y del estado nutricional de los alumnos que participaran en el PAE.. De igual manera, se aprecia que el PAE no opera con la frecuencia esperada en todas las instituciones educativas del Municipio Campo Elías con capacidad para satisfacer los requerimientos del menú diario a las personas beneficiarias, es insuficiente dotación de utensilios de cocina y comedor necesarios para un eficiente servicio nutricional a la población escolar beneficiada y no se evalúa el desempeño de los operadores y prestadores de servicios del programa a nivel de los servicios operativos y de ejecución en los comedores escolares (unidades operativas locales)

Otros indicadores que reflejan el problema de la evaluación nutricional en el PAE señalan que no se evalúa con la frecuencia adecuada la ejecución del programa en el área nutricional, debilidades en los procesos de coordinación, ejecución y supervisión en lo que se refiere a intervenciones nutricionales y dietas alimentarias, de acuerdo a las normas, técnicas y procedimientos elaborados por el Instituto Nacional de Nutrición, articuladas en el Manual de Organización y de Normas Técnicas para la Gestión del Programa de Alimentación Escolar (MPPE: 2010)

En el servicio nutricional del PAE en los comedores escolares con muy baja frecuencia se evalúa la calidad nutricional de alimentos y productos

alimenticios a través de la valoración de sus componentes, es insuficiente la evaluación del estado nutricional de las y los estudiantes que participaran en el PAE y la administración del componente nutricional del programa no se elabora en función de las evaluaciones nutricionales realizadas a las y los estudiantes beneficiarios del mismo en las instituciones educativas del Municipio Campo Elías del Estado Mérida.

Finalmente, el análisis hecho a la Dimensión Socio Económica en términos de participación e integración de la comunidad en la gestión de educación nutricional del PAE, que se imparte en las instituciones educativas se detectaron algunas situaciones que evidencian debilidades, tales como la insuficiente participación de los consejos comunales, comunidades educativas y otras organizaciones comunitarias en este proceso, como consecuencia de que en las instituciones educativas no se promueve la participación de la comunidad en la organización y funcionamiento del PAE

## **5.2. Recomendaciones**

### **Al Ministerio del Poder Popular para la Educación**

- Establecer una forma de relación horizontal entre instituciones educativas y los sectores públicos y privados, de carácter cooperativo y/o asociativo involucrados directa e indirectamente en la gestión educativa nutricional del PAE que se imparte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida.
- Asegurar la participación de las familias, las organizaciones comunitarias del poder popular y las organizaciones del sector estudiantil, quienes deberán estar informados del menú, de las normas de higiene que deben fortalecer en el hogar y de las formas de vigilancia que pueden ejercer sobre el mismo.
- Evaluar el PAE de manera permanente a fin de identificar de manera temprana problemas y desviaciones, y hacer las intervenciones que correspondan de manera oportuna. Para ello se definirán indicadores de gestión, financieros, de cobertura e impacto.



### **Al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación**

- Mejorar y fortalecer los instrumentos legales y mecanismos institucionales de participación ciudadana ya establecidos en los planes, proyectos y programas en materia de Soberanía y Seguridad Alimentaria en el país a través de organismos gubernamentales y autónomos adscritos a diferentes ministerios como entes rectores responsables de la ejecución de los programas de alimentación suplementaria
- Fortalecer el desarrollo endógeno y la economía social a través del apoyo a organizaciones campesinas locales como proveedores de insumos, así como la incorporación de cooperativas, microempresas, empresas de producción social, comunas socialistas, asociaciones y concesionarios de la comunidad, como prestadores de servicios.
- Estimular la utilización de capital privado internamente.
- Crear canales regulares directos entre el Poder Popular y el resto de los poderes.

### **Al instituto Nacional de Nutrición**

El ente más adecuado para dirigirse es el instituto Nacional de Nutrición ya que este es el órgano supremo de la alimentación en el país y cuenta con la información más acertada e idónea para una investigación de índole, razón por la cual se recomienda optimizar las siguientes funciones y actividades:

- Asesorar al Ejecutivo Nacional en la formulación de la política nacional de nutrición y alimentación del país
- Supervisar las actividades de todos los organismos que efectúen programas de nutrición y alimentación para grupos o colectividades;
- Asesorar a los organismos que lo soliciten, en la organización de servicio de alimentación
- Preparar el personal idóneo que el Instituto juzgue conveniente para realizar en forma adecuada sus programas; y contribuir con la formación de personal profesional en el campo de la nutrición, con Universidades Nacionales y otras instituciones docentes y de investigación

- Potenciar los lazos de cooperación por sobre los lazos de competencia, promoviendo el accionar coordinado y solidario de soluciones y respuestas a las más diversas cuestiones y problemáticas que caracterizan a la sociedad actual. La articulación interinstitucional se muestra entonces como un concepto apropiado para expresar la posibilidad de aglutinar voluntades y experiencias así como la de reagrupar recursos y patrimonios.
- Asesorar en los aspectos técnicos y nutricionales al personal adscrito al Programa de Alimentación Escolar en la región.

### **A los Profesionales de la Nutrición y Dietética que laboran en el PAE**

- Desarrollar la formula dietética para aplicarse al servicio de alimentación ajustándose a los requisitos nutricionales de los estudiantes beneficiados por el Programa.
- Elaborar la programación y cálculo del plan del menú, para un tiempo determinado de acuerdo a los hábitos alimentarios y disponibilidad de la región.
- Establecer las necesidades de insumos a ser adquiridos y entregados a los planteles a fin de satisfacer los requerimientos del menú.
- Establecer los mecanismos de supervisión para el control de la calidad y la cantidad de los alimentos servidos a la población objetivo, así como para el cumplimiento de las normas de higiene de los alimentos establecidas por el programa.
- Participar en el adiestramiento del personal responsable del servicio y los miembros de las asociaciones civiles en los planteles, en coordinación con la Unidad de Nutrición Regional.
- Controlar y evaluar la ejecución del programa en el área nutricional.
- Evaluar la veracidad acerca de la información de las necesidades de capital, maquinaria y equipo, mano de obra por nivel de especialización y asignación de un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación; los costos de mantenimiento y reparaciones como el de reposición de equipos, además, de la consecución de materias primas e insumos, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.



### **Al Coordinador del PAE en el plantel**

- Integrar todos los componentes sociales e institucionales que en su gestión están relacionados con el bienestar social del plantel y de su entorno como medio de participación protagónica y de consolidación de los espacios de participación ciudadana, a través de la articulación de las acciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, los Consejos Comunales y la Comunidad Educativa.
- 
- Velar por la ejecución del componente pedagógico del Programa y supervisar su cabal cumplimiento, mantener actualizada la cartelera con información sobre el menú, normas e higiene de los alimentos y asegurar que los usuarios con requerimientos nutricionales especiales sean debidamente atendidos.
- Entre las funciones de divulgación y educación, debe llevar el seguimiento de la ejecución de programas educativos y de capacitación, de acuerdo a los requerimientos del PAE, otorgándole prioridad a las siguientes áreas: (i) hábitos alimentarios, (ii) higiene de los alimentos, (iii) preparación y manipulación de alimentos, (iv) nutrición y dietética, (v) intoxicaciones alimentarias, y (vi) normas de seguridad e higiene industrial.

Finalmente a los futuros investigadores se les recomienda, trabajar con anticipación y asesorarse bien en organizaciones que se especialicen en alimentación ya que estas son las más indicadas para orientarse en cuanto al tema. El uso de asesores técnicos puede ser una herramienta útil, aunque no siempre la elegida por sectores decisores. Se recomienda el fortalecimiento de las instituciones generadoras y usuarios de la investigación y la constante interacción entre investigadores y decisores.

## MATERIAL DE REFERENCIA

### Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (1997). *El Proyecto de Investigación. Guía Práctica para su Elaboración*. Bogotá: Episteme
- Armstrong, M (2001) *Manual de Técnicas Gerenciales Gerencia de Recursos Humanos*. Serie Empresarial LEGIS.
- Asplund, G, (2004) *Estrategias de Desarrollo Integrado, Modelo Económico*, Primera Edición, Editorial "LIMUSA"
- Carmona, A. (2004). *Indicadores Socioeconómicos Generales de la Situación Nutricional en Venezuela*. Consejo Nacional de Alimentación (CNA:INN). Caracas: autor.
- Chávez, N. (1995). *Introducción a la Investigación Educativa*. Ediciones LUZ: Maracaibo.
- Diccionario de la Real Academia Española (1999). Editorial España Calpe, SA.
- David, F. (2000). *La gerencia estratégica*. Fondo Editorial Legis. Tercera reimpresión. Colombia
- Diccionario Enciclopédico Larousse Universal, (2002) Editorial Larousse, París
- Hayman, J. (2001). *Investigación y Educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Hernández, R. (1996) El Coeficiente de Proporción de Rangos (CP R): Una alternativa para determinar la Validez de Contenido y la Concordancia entre Jueces en Escala Likert. XXV Congreso Latinoamericano de Psicología. Puerto Rico.
- Hernández, S. Baptista, y Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. Caracas. Mc Graw Hill Hispanoamericana..
- Kaplan, R y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Maingon T. (2006) *Balance y Perspectivas de la Política Social en Venezuela*. Editorial ILDIS. Caracas
- Rodríguez, N. (1996). *Introducción al Diseño de Experimentos*. Talleres Gráficos Universitarios. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Sierra, R (2004). *Técnicas de Investigación Documental*. Buenos Aires. Edit. Paraninfo. Madrid. España.
- Serna H (2008). *Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.
- Steiner, G. A (1996) *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. 11na Edición./ Ed. Compañía Editirial Continental, SA, México.



## Referencias Hemerográficas

- Bengoa J, Bourges R y O'Donnell A. (2002) *Historias de la Nutrición en América Latina*. SLAN. Publicación SLAN N°1; 2002.
- Blanco, B. (2002). Racionalización de metas de los Programas Compensatorios. *Anales Venezolanos de Nutrición*. 1:187-193.
- Gil, F. (2012) *Programa de Alimentación Escolar en Venezuela* El Tiempo, Anzoátegui)
- González R (2005) *Políticas de salud en Venezuela: Ni lo urgente, ni lo importante*. *Anales Venezolanos de Nutrición*. V 18 N°.1 versión impresa ISSN 0798-0752 Caracas dic. 2007
- Hernández, J. (2007). *Toma de decisiones públicas desde las perspectivas del proceso tecnocrático y la participación ciudadana: Caso venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*, dic. 2007, vol.12, no.40, p.553-571.
- Landaeta, J. (2011) *Educación en nutrición, Salud y bienestar Volumen 24, No. 2, Año 2011*
- Peraza, A. (2012) *La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales* Observatorio Laboral *Revista Venezolana*. Vol. 5, N° 9, enero-junio, 2012: 85-107
- Prensa Asamblea Nacional (AN: 2012), *Comisión de Desarrollo Social Integral y a Subcomisión de Seguridad Socia de la AN*
- Sifontes, J: (2007) *Elementos para la participación comunitaria en nutrición en Venezuela* *Anales Venezolanos de Nutrición*. Escuela de Nutrición y Dietética. UCV. V. 20 N°.1 Caracas jun. 2007
- Tamayo, P. (1991). *El proceso de investigación científica*. 2da. Edición. México: Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría*: Caracas: autor

## Referencias Electrónicas

- Ministerio de Salud, Organización Panamericana de la Salud OPS. (2006) *Estrategia de Cooperación de OPS/OMS con Venezuela 2007-2010*. Caracas, Junio 2006. (Consulta: 16/09/2012). Disponible en: <http://www.paho.org/spanish/d/csu/CCSVEN-InformeFinal.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO: 2006). *Política Alimentaria y Nutricional Dirección de Alimentación y Nutrición de la FAO*. Disponible en: [monografía en línea] Roma. En URL: y 5030s00.HTM. (Consulta: Septiembre, 2012).
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO: 2010). *Indicadores de gestión nutricional y educativa en las políticas de seguridad alimentaria de los países latinoamericanos, Informe Final*. *Dirección de Alimentación y Nutrición de la FAO*.



Disponible en: [monografía en línea] Roma. En URL: y 5030s00.HTM.  
(Consulta: Septiembre, 2012).

UNICEF. (2005). Programas alimentarios compensatorios Suplemento especial sobre Nutrición. (Consulta: 16/11/2012). Disponible en: <http://www.unicef.org/spanish>.

### **Trabajos Especiales de Grado**

Bernal, J. (2012) *Investigación en alimentación y nutrición para la toma de acciones en la política pública en Venezuela* Departamento de Procesos Biológicos y Bioquímicos, Sección Nutrición. Universidad Simón Bolívar.

López, N. (2010) Creación de una sala situacional para la integración y articulación de las organizaciones comunitarias. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea Universitaria "Alberto Ravell" San Felipe-Yaracuy

Peraza, L. (2010) *Estrategias gerenciales para la organización y funcionamiento de un comedor deportivo*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello

Romero, L. (2010) Modelo de gestión de municipalización del Programa de Alimentación Escolar (PAE) Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello

Torres, M. Mendoza, N. y Giménez J. (2012) Proyecto Nutrición, base del desarrollo sustentable para el municipio Andrés Eloy Blanco del estado Lara, Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Barquisimeto.

### **Documentos Oficiales**

Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (FUNDAPROAL 2012), programas Mercal Máxima Protección (Casas de Alimentación y Suplemento Nutricional), Ministerio del Poder Popular para la Alimentación

Instituto Nacional de Nutrición (1989) *Programa Beca Escolar Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN)*. Caracas: autor.

Instituto Nacional de Nutrición (2005) Plan de Acción Regional de Alimentación y Nutrición. *Cooperación*. Técnica OPS/OMS/INN SISVAN Caracas: autor.

Ministerio de Salud (2005) *Formulación y revisión de las Estrategias de Cooperación*. Técnica OPS/OMS Documento técnico internacional acordado entre Venezuela y la OPS/OMS, Caracas: autor

Instituto Nacional de Nutrición (2007). *Programa Nutrición para la Vida (NPV) Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN)*. Caracas: autor



- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programas de Protección Nutricional y Normativa Técnica de las políticas alimentarias y nutricionales*. Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Guía de Apoyo para la Formación de Hábitos Alimentarios Saludables*. Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición. (2007) *Plan Estratégico del Instituto Nacional de Nutrición. 2007 – 2013*. Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor
- Instituto Nacional de Nutrición. *Plan Nacional de Nutrición* Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa Alimentario Escolar (PAE)*, Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa Comedores Populares*. Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa de Alimentación de Centros Penitenciarios*, Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa de Atención al Adulto Mayor*, Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa Fogones y Cocinas Comunitarias*, Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa Solidario de Alimentos, y Atención Nutricional en caso de Desastres*,
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Servicios de Educación y Recuperación. Centro de Especialidades Nutricionales "Hipólita Bolívar"*, (SERN) Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Instituto Nacional de Nutrición (2007) *Programa Vaso de Leche Escolar*, Sistema de Vigilancia Alimentaria (SISVAN). Caracas: autor.
- Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (1946) *Patronato Nacional de Comedores Escolares*, Caracas: autor
- Ministerio de Salud (2005) *Formulación y revisión de las Estrategias de Cooperación*. Cooperación Técnica OPS/OMS Documento técnico internacional acordado entre Venezuela y la OPS/OMS, Caracas: autor
- Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (2003), *Proyecto Mercado de Alimentos C.A. (MERCAL) Máxima Protección*. Caracas: autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (2012) *Misión Alimentación*
- Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología (2005) *Programa Soberanía y Seguridad Alimentaria*
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2011) *Eje Integrador Ambiente y Salud Colectivos de Formación e Investigación*, Dirección Nacional de Currículo. Caracas: autor



- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) *Currículo Nacional Bolivariano*. Dirección Nacional de Currículo. Caracas: autor
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2011) *Lineamientos Curriculares del Eje Integrador Ambiente y Salud Integral* División de Currículo y Planeamiento. Caracas: autor
- República Bolivariana de Venezuela *Plan de Desarrollo de la Nación "Simón Bolívar" 2007 – 2013*
- República de Venezuela (1989) *Plan de Enfrentamiento a la Pobreza" (1989-1993)* Caracas: autor.
- República de Venezuela (1989) *Plan de Solidaridad Social" (1995)*, Caracas: autor.
- República de Venezuela (1995) *Programa de Alimentación Escolar Plan de Solidaridad Social" Agenda Venezuela*. Caracas: autor.
- Zona Educativa del Estado Mérida (2012) *Estadísticas del Distrito Escolar Integrado N° 2. Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida. Distrito Escolar Integrado N° 2. Ejido, Municipio Campo Elías, Estado Mérida.*

### **Referencias Legales**

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial, 36860. (Extraordinario), Diciembre 30. 1999
- Decreto 1376 (1996) Normas siguen el Programa de Alimentación Escolar; Gaceta Oficial, 35981. (Extraordinario), Junio. 18. 1996
- Decreto N° 1.532 (2001). Decreto con Fuerza de Ley de Creación del Fondo Único Social. Gaceta Oficial N° 37322. Noviembre. 12. 2001
- Decreto con Rango de Fuerza de Ley Orgánica de Ciencias y Tecnología e Innovación. Ley de Consejos Locales de Planificación Pública
- Ley de creación del Fondo Único Social)
- Ley de los Consejos Comunales (G. O.: extraordinaria N° 5.806 del 10/04/06),
- Ley de Participación Ciudadana y Poder Popular (aprobada en 1ª discusión el 22/11/2001, con una 2da discusión el 25/07/06),
- Ley de Procedimientos Administrativos.
- Ley de Servicio Comunitario del Estudiante Universitario (G.O. N° 38.272 del 14/09/05),
- Ley del Instituto Autónomo de Alimentación y Nutrición del Estado Mérida (IAANEM)
- Ley del Instituto Nacional de Nutrición (1968). Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. Caracas, Jueves 12 de septiembre de 1968 Número 28.727
- Ley del Servicio Social Integral (aprobada en 1ª discusión el 25/07/06 y sancionada el 14/12/06).
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinaria del 15 de agosto de 2009.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público,



- Ley Orgánica de la Administración Pública,  
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal,  
Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC: 2009).  
Ley Orgánica de Salud (Gaceta Oficial N° 36.597, de fecha 11 de noviembre de 2008).  
Ley Orgánica del Poder Público Municipal. G.O. 38.204, 08/06/ 2005. República Bolivariana de Venezuela.  
Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (1998), Gaceta Oficial N° 5266. Extraordinario. Caracas. Octubre 2. 1998. Resolución N° SG-45796, por la cual se dictan las Normas de Buena Prácticas de Fabricación, Almacenamiento, y Transporte de Alimentos para Consumo Humano (Gaceta Oficial N° 36.801, de fecha 07 de noviembre de 1.996).  
Resolución N° SG 984-96, por lo cual se dictan las Normas de Buenas Prácticas para el Funcionamiento de las Microempresas de Alimentos (Gaceta Oficial 36.100, de fecha 04 de diciembre de 1.996).  
Resolución N° 21 (Ministerio de justicia 21.03.95. Resolución 917.29.12.99 en la cual se amplía el PAE a los niveles de Media, Diversificada y Profesional)  
Resolución N° 751 (Gaceta Oficial N° 33672,06.03.87. Régimen complementario sobre la Organización y funcionamiento de la Comunidad Educativa. En revisión)  
Resolución N° 058 Régimen complementación sobre la organización y funcionamiento de la Comunidad Educativa, en re-visión);(gaceta oficial numero 33672, 06.03.87.Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006) Gaceta Oficial N° 38.421, Abril, 21, 2006.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD.**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES COORDINADORES  
MUNICIPALES DEL PAE DE LA CIUDAD DE EJIDO MUNICIPIO CAMPO  
ELIAS DEL ESTADO MERIDA**

**Autor: Yrainy Del C. Brieva Deleufent**

**Tutor: Ramón Jáuregui**

**MÉRIDA, FEBRERO, 2013**



## PRESENTACIÓN

### Estimado Docente

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionados con la estructura organizacional y funcional del Programa de Alimentación Escolar (PAE) dentro del Nivel Municipal representadas por la Coordinación Municipal y/o Parroquial del PAE y el Nivel Local de Operación representado por el Docente Coordinador de Enlace PAE en el plantel con responsabilidades de la ejecución, supervisión, información y control operativo en las escuelas y liceos que funcionan en la ciudad de Ejido del Municipio Campo Elías perteneciente al Distrito Escolar Integrado N° 3 de la Zona Educativa N° 14 del Estado Mérida, con el propósito de determinar la importancia que tiene el proceso de Articulación Interinstitucional en la Gestión de Educación Nutricional del PAE que se imparte en esta localidad.

Usted forma parte de la población objeto de estudio a través del instrumento conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida, con el fin de realizar una investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, en la Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Académico Mérida.

Los datos suministrados tienen carácter confidencial y anónimo, que serán manejados solamente por el equipo investigador, por lo que se le agradece contestar cada uno de los planteamientos con una respuesta precisa, emitida objetivamente y con la mayor sinceridad que amerita la misma, a fin de garantizar objetividad de los resultados.

Lic. - Yrainy del C. Brieva Deleufent

## INSTRUCCIONES

1. El instrumento es de carácter anónimo.
2. El modelo utilizado es la encuesta bajo la modalidad de cuestionario escrito.
3. Está conformado por un total de 40 ítems, distribuidos en 7 dimensiones (Gerencial, Administrativa, Política, Legal, Educativa, Evaluativa y Socioeducativa) y 12 indicadores.
4. Cada ítem contiene (3) alternativas, selecciona una y marca con una (X) la que se ajuste a su propia opinión ó consideración.
5. Las alternativas corresponden a la siguiente escala de tipo Lickert:
  3. Siempre (S).
  2. Algunas Veces (AV).
  1. Nunca (N).

Muchas gracias por su colaboración y receptividad.

Lic. - Yrainy del C. Brieva Deleufent



ITEM	DIMENSIÓN GERENCIAL	S	AV	N
ITEM	<b>Indicador: Organización y Funcionamiento</b>	S	AV	N
1	Los Coordinadores Docentes conocen los niveles de ejecución establecidos en la estructura organizacional y funcional del PAE			
2	Los Coordinadores Docentes del PAE tienen claramente definidas sus funciones específicas asignadas. del programa			
3	Los comedores escolares cuentan con la infraestructura adecuada que permita de manera eficiente, la organización y funcionamiento del PAE a nivel de ejecución operativa local.			
ITEM	<b>Indicador Planificación</b>	S	AV	N
4	La Coordinación Municipal orienta la planificación de la estructura organizacional del PAE. en la ejecución del servicio del comedor escolar en las escuelas y/o liceos.			
5	La Coordinación Municipal elabora la programación y cálculo del plan del menú, para un tiempo determinado de acuerdo a los hábitos alimentarios y disponibilidad de la región.			
6	La Coordinación Municipal Informa: a los planteles atendidos la programación anual para la prestación del servicio (matrícula, costo per cápita y modalidad), así como los menús establecidos.			
ITEM	<b>DIMENSIÓN ADMINISTRACIÓN</b>	S	AV	N
ITEM	<b>Indicador: Administración Nutricional</b>	S	AV	N
7	Se preparan requerimientos y especificaciones técnicas de los insumos requeridos por el PAE.			
8	Se desarrolla la formula dietética para aplicarse al servicio de alimentación ajustándose a los requisitos nutricionales de los estudiantes beneficiados del PAE.			
9	Se coordina el mantenimiento, conservación y reparación de los equipos y materiales que intervienen en el proceso de prestación del servicio. del comedor escolar.			
ITEM	<b>Indicador: Administración Educativa</b>	S	AV	N
10	La Coordinación Municipal mantiene actualizado el registro de la población beneficiaria del PAE.			
11	La Coordinación Municipal mantiene actualizado el registro de prestadores de servicios y madres/padres procesadores de alimentos de los planteles del municipio.			
12	La Coordinación Municipal Informa e instruye a los operadores y prestadores de servicios) del PAE sobre los requerimientos administrativos establecidos por el Nivel Central			
13	Los Coordinadores Docentes del PAE mantienen actualizado: el inventario de equipo, materiales y utensilios del servicio de comedor en depósito en los planteles.			
14	Los Coordinadores Docentes mantienen actualizada la cartelera con información sobre el menú y normas e higiene de los alimentos.			



<b>ÍTEM</b>	<b>Indicador: Ejecución Presupuestaria</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
15	Son suficientes los recursos financieros asignados a La Coordinación Municipal para garantizar la permanencia y funcionamiento del PAE en en el Municipio			
16	Las madres o padres procesadores, son dotados de uniformes y calzados en procura de satisfacer sus necesidades			
17	La colaboración aportada a las madres o padres procesadores y prestadores de servicios se da en los lapsos establecidos.			
<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIÓN POLÍTICA</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
	<b>Indicador: Articulación Interinstitucional</b>			
18	Las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales municipales involucradas en la política de seguridad alimentaria del país participan en la gestión de educación nutricional del PAE			
19	La Coordinación Zonal del PAE gestiona acuerdos, convenios u otras formas de asociación con otros organismos o instituciones que participen en la ejecución del PAE.			
20	La Coordinación Zonal del PAE articula acciones conjuntas con los organismos competentes para gestionar la provisión de los alimentos necesarios en la elaboración de los menús en los comedores escolares.			
<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIÓN LEGAL</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
	<b>Indicador: Procedimientos administrativos y operacionales</b>			
21	Los órganos competentes certifican el cumplimiento de las normas sanitarias por parte de los planteles y prestadores de servicios.			
22	Los Coordinadores Docentes están informados de las normas y procedimientos administrativos y operacionales para la ejecución del PAE en las escuelas			
23	Los comedores escolares utilizan normas de higiene, manipulación de alimentos y seguridad industrial			
<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIÓN EDUCACION NUTRICIONAL</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
	<b>Indicador: Programas educativos y de capacitación</b>			
24	Se realizan campañas educativas en la comunidad para mejorar sus conocimientos sobre educación alimentaria y nutricional			
25	La Coordinación Municipal del PAE realiza jornadas de formación y capacitación a los operadores y prestadores de servicios del programa			
26	La Coordinación Docente del PAE ejecuta programas de educación nutricional, en el área de normas de seguridad e higiene, preparación y manipulación de alimentos,			
27	Se realizan en el municipio jornadas de capacitación y formación docente para mejorar la enseñanza del componente nutricional en las Áreas de Aprendizaje del Currículo Nacional Bolivariano			



<b>ÍTEM</b>	<b>Indicador: Asistencia Técnica</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
28	El INN, universidades u otros organismos del Estado asisten y asesoran al personal del PAE en los aspectos técnicos sobre el uso y manejo de los sistemas, programas y equipos.			
29	El Instituto Nacional de Nutrición, universidades u otros organismos del Estado asesora en los aspectos nutricionales al personal adscrito al PAE en el municipio			
30	Las instituciones y organismos autónomos y gubernamentales involucradas en el PAE proporcionan asistencia técnica para desarrollar programas educativos y/o de capacitación en materia de gestión de educación nutricional			
<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIÓN EVALUATIVA</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
<b>Ítem</b>	<b>indicador: Evaluación del programa</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
31	El PAE opera en todas las instituciones educativas del Municipio Campo Elías con capacidad para satisfacer los requerimientos del menú diario a las personas beneficiarias.			
32	Los comedores escolares se encuentran suficientemente dotados de utensilios de cocina y comedor necesarios para un eficiente servicio nutricional a la población escolar beneficiada.			
33	se evalúa el desempeño de los operadores y prestadores de servicios del programa a nivel de los servicios operativos y de ejecución en los comedores escolares (unidades operativas locales)			
<b>ÍTEM</b>	<b>Indicador: Evaluación Nutricional</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
34	Se evalúa la ejecución del programa en el área nutricional.			
35	Se evalúa la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios a través de la valoración de sus componentes.			
36	Se evalúa el estado nutricional de los alumnos que participaran en el PAE			
37	Se administran los programas nutricionales elaborados en función de las evaluaciones nutricionales realizadas a los estudiantes beneficiarios del PAE.			
<b>ÍTEM</b>	<b>DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
	<b>Indicador: Participación</b>			
38	Los consejos comunales u otras organizaciones comunitarias participan en la gestión de educación nutricional de la Coordinación Municipal del PAE			
39	La comunidad educativa participa en en la gestión de educación nutricional que se imparte en las escuelas y liceos.			
40	En las escuelas y liceos se promueve la participación de la comunidad en la organización y funcionamiento del PAE			