

Procesos estratégicos y gestión del programa de Vaso de Leche en una Municipalidad de Perú

Luis Alberto Saavedra García^{1*}, Córdova Vásquez Alex¹, García García Palmira Rosalíz¹, Juana Maribel Lavado Enríquez¹, Danny Armas Murrieta¹, Keller Sánchez Dávila¹, Rosa Mabel Contreras Julián¹

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

*Autor para correspondencia: Luis Alberto Saavedra García, lsaavedraga@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 15-07-2023. Publicado: 02-10-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2008-2028

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la propuesta de procesos estratégicos para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022. Estudio de alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental. Se evaluaron 103 personas del Programa Vaso de Leche (PVL), incluyendo responsables y miembros de la junta directiva. Se usaron ficha, guía y cuestionario para recopilar información. Los resultados revelaron un nivel regular en los procesos estratégicos del programa de Vaso de Leche en 2022, con discrepancias entre el municipio y el comité de vaso de leche. El 79 % de los procesos se ejecutaron, pero el comité consideró eficientes solo el 59 %. Ambas fuentes coinciden en la necesidad de mejorar el presupuesto, capacitación del personal, participación comunitaria y procesos de selección y fiscalización. La gestión del programa se evaluó como regular (77 % en ficha de recolección) y eficiente (75 % según comité), pero se identificaron deficiencias en planificación, logística y ejecución de la distribución de alimentos. La validación del modelo de propuesta de procesos estratégicos por expertos respalda su fundamentación teórica y alineación con recursos disponibles; concluyendo que mejora la gestión del programa, fortaleciendo su efectividad y transparencia.

Palabras claves: Procesos estratégicos, gestión, programa de vaso de leche, modelo propuesto, validación.

Abstract

The objective of the research was to determine the proposal of strategic processes to improve the management of the Glass of Milk Programme (PVL) of the Provincial Municipality of San Martín - 2022. The study had a descriptive-propositional scope and a non-experimental design. A total of 103 people from the Glass of Milk Programme (PVL) were evaluated, including managers and board members. A data collection sheet, guide and questionnaire were used to collect information. The results revealed a fair level in the strategic processes of the Glass of Milk programme in 2022, with discrepancies between the municipality and the Glass of Milk committee. Seventy-nine per cent of the processes were executed, but the committee considered only 59 per cent efficient. Both sources agree on the need to improve the budget, staff training, community participation, and selection and monitoring processes. Programme management was evaluated as regular (77 % in the collection form) and efficient (75 % according to the committee), but deficiencies were identified in planning, logistics and execution of food distribution. The validation of the proposed model of strategic processes by experts supports its theoretical basis and alignment with available resources; concluding that it improves programme management, strengthening its effectiveness and transparency.

Keywords: Strategic processes, management, glass of milk programme, proposed model, validation.

1. Introducción

A nivel mundial, la gestión de los programas sociales de apoyo alimentario puede variar considerablemente entre países y regiones, ya que está influenciada por factores socioeconómicos, políticos y culturales específicos de cada contexto, donde los enfoques y prácticas pueden diferir; pero el objetivo común es abordar la inseguridad alimentaria y garantizar que las poblaciones vulnerables tengan acceso adecuado a alimentos nutritivos y suficientes. Los programas pueden distribuir alimentos de diferentes maneras, como a través de puntos de distribución físicos, tarjetas de débito pre cargadas para la compra de alimentos, o mediante la entrega de paquetes o cestas de alimentos directamente a los beneficiarios. La logística de distribución puede variar según las características y necesidades de cada población (Abramo et al., 2019). El Programa de Asistencia Nutricional Suplementaria (Supplemental Nutrition Assistance Program, SNAP), es el programa social de asistencia alimentaria más grande de Estados Unidos, dado que proporciona beneficios en forma de tarjetas electrónicas para la compra de alimentos a personas y familias de bajos ingresos. Aunque el programa está diseñado para brindar apoyo a personas y familias de bajos ingresos, se estima que una proporción significativa de personas elegibles no participa en él, y varios factores contribuyen a esta brecha en la participación. Algunos de los desafíos incluyen la falta de conocimiento sobre el programa y sus beneficios, la complejidad del proceso de solicitud y los requisitos de elegibilidad, así como las barreras culturales y de idioma (Chen, 2019). El Programa de Abasto Social de Leche (LICONSA), es un programa nacional de alimentación y nutrición del gobierno mexicano que se enfoca en la distribución de leche y productos lácteos a precios subsidiados a comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad. Según Enciso (2018), se ha identificado problemas entornos al programa social, desde la cadena de suministro, logística inadecuada o insuficiente producción de leche. Esto incluye la falta de verificación de la calidad de los productos, el incumplimiento de los tiempos de entrega y la falta de seguimiento adecuado a los beneficiarios para garantizar que estén recibiendo los productos de manera adecuada.

Es por ello, que la gestión involucra acciones, estrategias y planes que los gobernantes municipales deben establecer para un desarrollo sostenido de los programas sociales de apoyo alimentario, por ello el diseño de una estrategia de gestión resulta complejo dada la diversidad de factores y procesos que ello involucra la administración de recursos, presupuesto, ejecución, y mecanismos empleados para la distribución y calidad de los productos destinados a mejorar la calidad de vida (Viloria et al., 2020). Es por ello, que los gobiernos municipales reflejados en las diferentes alcaldías, deben ejecutar acciones locales claras y bien definidas en términos de abastecimiento y accesibilidad, generando así respuestas efectivas a las poblaciones vulnerables (Bastos et al., 2019). Una de las principales respuestas gubernamentales durante la pandemia del covid-19 fue ampliar los programas de bienestar social, que en última instancia llegaron a más de 1300 millones de personas en todo el mundo en 2020, aunque con marcadas variaciones en la puntualidad, la cobertura, el tamaño de las transferencias y la precisión de la focalización (Gentilini, 2022). En países latinoamericanos, existen programas sociales del Estado que están dirigidos a la lucha contra la pobreza, apoyo a poblaciones vulnerables o el desarrollo de una mejor infraestructura social, las cuales han demostrado tener un impacto importante en la sociedad (Abramo et al., 2019). El Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá) de México, busca extraer obstáculos que impiden a las familias de escasos recursos tener una adecuada nutrición y cuidado de su salud; en esencia busca que esta parte de la población que vive en un ambiente de extrema pobreza tenga a la mano oportunidades de alcanzar y satisfacer los menesteres básicos que representa la educación, salud y alimentación tener un desarrollo adecuado de todos sus integrantes y un bienestar familiar, sin embargo, esta finalidad influye con los intereses del gobierno local respecto al presupuesto asignado que es diferente para cada Estado, junto a una carencia de proceso logístico (Barclay, 2020). Y similar sucede con Chile, respecto a los problemas logísticos que presenta el CENABAST por medio de los proveedores ya contratados, siendo además esta una institución pública, descentralizada dependiente del Ministerio de Salud, cuya misión es contribuir al bienestar de la población, asegurando la disponibilidad de medicamentos, alimentos, insumos y equipamiento a la Red de Salud (Madariaga, 2021).

En el Perú, también existen programas sociales que buscan lograr objetivos en común para el bienestar social, entre las cuales tenemos a Qali Warma, programa de vaso de leche (PVL), programa de alimentación escolar (PAE) y los comedores populares; que consumen una enorme parte del presupuesto del Estado; sin embargo, las expectativas que se tiene con respecto a su impacto, aún no están dando resultados, debido a que no tiene una orientación precisa para lograr los objetivos planteados que son los de reducir los niveles de desnutrición y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, según sus prioridades. Los programas sociales a pesar de contar con un marco legal, con procedimientos y otros, no siempre se cumplen por las carencias o desconocimiento en el proceso de ejecución (Neira, 2020). El programa de vaso de leche (PVL), es uno de los pocos programas que tiene cobertura nacional, ya que son alrededor de 1834 municipalidades a nivel nacional, que brindan una ración diaria de alimentos a una población vulnerable que atraviesa por una inseguridad alimentaria y que su condición económica no es suficiente para atender dichas necesidades básicas. En la última década, se realizaron múltiples estudios en relación este programa, donde la mayoría no encontró resultados significativos en el cumplimiento de los objetivos trazados, señalando la problemática que existe principalmente en el tema de satisfacción de los beneficiarios (Villanueva, 2019).

Y de las evaluaciones realizadas en diferentes lugares al Programa de Vaso de Leche, se constatan dos elementos recurrentes, como que la información no es útil y oportuna; tampoco la focalización de los beneficiarios no siempre incluye a todas las personas de bajos recursos o con deficiencias nutricionales, desvirtuando la finalidad del Programa (Neira, 2020). El gobierno otorga un estimado de \$95 millones de dólares americanos para los favorecidos: niños de 0 a 6 años, madres gestantes y en periodo de lactancia, como también a niños de 7 a 13 años, ancianos y afectados por tuberculosis, con una porción de lácteos o comida equivalente, pero hasta el momento no se sabe el aporte que realce la calidad de vida de los beneficiarios, a pesar que el programa fue creado hace 17 años, aún presenta falencias en el método de distribución de los productos y el de adquisición (Valer et al., 2021). un estudio de la contraloría general de la república sobre el análisis de la responsabilidad, demuestra que el presupuesto otorgado son ejecutados anualmente por cada municipio provincial y distrital, pero no hay un órgano del estado que regule, planifique, monitoree, capacite y evalúe el impacto que la ejecución del gasto produce entre la población y el beneficiario y las metas del programa, los mismos que deben estar rigurosamente unidos con el aspecto nutricional y la focalización de la población beneficiaria (Valer et al., 2021). El Programa del Vaso de Leche (PVL) que gestiona la Municipalidad Provincial de San Martín se presenta como una intención de solucionar el problema de alimentación, en poblaciones que presentan vulnerabilidad y extrema pobreza. Sin embargo, en diversos sitios tales como en zonas rurales lejanas y de difícil acceso, y que también se llevan a cabo este tipo de programa social presentan diversos problemas tales como la demora en la entrega de productos, afectando la ración diaria del poblador beneficiario de este programa social, al no cumplirse con el cronograma establecido. Asimismo, existe una gestión inadecuada por parte de los funcionarios municipales, la cual fue reflejado en la adquisición de los productos por la espera de la formalización del contrato con las empresas proveedoras para iniciar la distribución de los mismos. Es importante señalar que este programa social puede estar amenazado con el recorte del presupuesto asignado por parte de los entes gubernamentales, esto debido a diversos factores como la transparencia de los gastos realizados, problemas de organización, selección dudosa a empresas proveedoras, la calidad de los productos adquiridos del programa social, información no clara e imprecisa de la selección de beneficiarios que muchas veces no son a lo estipulado, y que han puesto en evidencia una situación problemática que cuestiona el direccionamiento de este programa social.

Y frente a todo lo expuesto, se define como la pregunta general: ¿En qué medida la propuesta de procesos estratégicos podría contribuir a mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022? Continuando, se define las siguientes preguntas específicas: a) ¿Cómo son los procesos estratégicos en relación a la planificación, programación de actividades, selección de beneficiarios, adquisición de alimentos, almacenamiento de alimentos, seguimiento y evaluación que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022?; b) ¿Cómo se da la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) desde la ración alimentaria y del plan de distribución de los alimentos que reciben los comités del vaso de leche por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022?; c) ¿Cuál es la validación de la propuesta de procesos estratégicos para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022? La investigación se justifica por conveniencia porque permitió mejorar la adecuada funcionabilidad del Programa de Vaso de Leche (PVL) para que los productos alimenticios sean entregados a los beneficiarios de manera oportuna y en condiciones óptimas de calidad requerida, en concordancia con las disposiciones legales vigentes, y el monitoreo salubre de los alimentos que se distribuyen. Relevancia social, con los resultados obtenidos se planteó un proceso estratégico de mejora en la gestión del programa de vaso de leche por la MPSM, siendo esta de gran contribución por la necesidad de brindar propuestas que coadyuven a mejorar la gestión de una manera eficiente, eficaz y de calidad, de manera que permita a la municipalidad brindar una atención transparente, adecuada y oportuna a los beneficiarios de este programa social que tienen el objetivo de elevar el estado nutricional y mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable en la Provincia de San Martín. Valor teórico, el estudio aporta aspectos teóricos referidos al Programa del Vaso de Leche (PVL), dado que esta es insuficiente, motivo por el cual la investigación amplía la base teórica de este programa social, para un mejor replanteamiento, decisiones y nuevos conocimientos que sean de interés social. Implicancias prácticas, la investigación describió la realidad existente de la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín, esto en relación al cumplimiento de las actividades programadas de distribución y entrega de ración alimentaria a la población más vulnerable, identificando así las debilidades que hacen que se proceda a un mal funcionamiento del mismo y así poder trazar opciones de solución para permitir la mejora de la calidad de vida del beneficiado, a través de una respuesta inmediata del programa social. Finalmente, utilidad metodológica, la presente investigación tuvo que pasar por el diseño y la validación de técnicas e instrumentos para la recolección de la información, las cuales fueron factores claves para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos, que nos permitió tener un mayor alcance en nuestra labor al plantear estrategias adecuadas en cuanto al problema de investigación planteado. Al mismo tiempo, que los instrumentos elaborados podrían ser utilizadas para otras investigaciones futuras.

El objetivo de la investigación es: Determinar la propuesta de procesos estratégicos para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022. Asimismo, también se definieron los objetivos específicos como: a) Evaluar los procesos estratégicos en relación a la planificación, programación de actividades, selección de beneficiarios, adquisición de alimentos, almacenamiento de alimentos,

seguimiento y evaluación que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022. b) Evaluar la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) desde la ración alimentaria y del plan de distribución de los alimentos que reciben los comités del vaso de leche por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022. Y finalmente, c) Validar el modelo de propuesta de procesos estratégicos para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022. Por último, se propone como hipótesis general: H_1 : La propuesta de procesos estratégicos contribuye a mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022.

2. Bases teóricas de la investigación

A nivel internacional, se citó a García (2020) quien resaltó la necesidad de abordar de manera urgente y sistemática las deficiencias en la gestión logística de las unidades de compra, poniendo de relieve aspectos críticos que afectan la eficiencia y efectividad de los procesos involucrados. Entre las problemáticas identificadas, se hizo hincapié en la falta de capacitación del personal encargado de la planificación logística en lo referente al almacenamiento y distribución de los productos adquiridos. En su estudio concluye, que existe una moderada presencia de los elementos relacionados a la gestión logística, por ende, se tiene que efectuar acciones coordinadas para dirigirlos y controlarlos, por tanto, se deben realizar actividades coordinadas para dirigirlos y controlarlos; para así obtener un manejo óptimo del proceso logístico. Por su parte, Vilorio et al. (2020) destacaron que los municipios invierten recursos significativos en el mejoramiento y dotación de infraestructuras, así como en la implementación de programas sociales con el objetivo de fortalecer el abastecimiento de alimentos. Estos programas buscan garantizar la disponibilidad de alimentos a través de diversas estrategias, como la distribución de raciones alimentarias en sectores más vulnerables, la promoción de huertos urbanos, la capacitación en prácticas agrícolas sostenibles, entre otras. En su estudio concluyeron, que el número de programas es insuficiente, por lo que la frecuencia de ejecución de los mismos requiere ser aumentada y no se llevan registros de volúmenes de alimentos adquiridos por los beneficiarios. El estudio realizado por García & García (2019) pone de manifiesto la importancia del reparto de alimentos del programa FEAD y la amplia gama de beneficiarios que se benefician de él. El reparto de alimentos no se limitaba únicamente a personas en situación de exclusión social marginal, sino que también incluía a familias de nacionalidad española que se encontraban en una situación de necesidad. Concluye, que el reparto de alimentos a cargo del programa operativo del FEAD, realizado a través de las entidades municipales, no constituye en sí una solución al problema de la pobreza alimentaria. Esto subraya la necesidad de ampliar la cobertura y la capacidad de respuesta del programa para adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad.

A nivel nacional, Valer et al. (2021) destacaron que la transferencia de fondos del MEF desempeña un papel fundamental en la implementación y operatividad del programa social del Vaso de Leche. Los encargados de la distribución de los alimentos se posicionan como el eslabón clave que articula la aplicación del programa social, donde su labor resulta vital para asegurar que los alimentos lleguen de manera efectiva y equitativa a los beneficiarios. Por ello, la colaboración y el trabajo conjunto entre los distintos actores involucrados se presentan como elementos clave para el éxito y la eficacia del programa. En su estudio concluyeron, que la etapa de selección de beneficiarios del PVL genera que las fases de programación, distribución, supervisión y evaluación se desarrollen inadecuadamente, puesto que el efecto de una inadecuada selección incide significativamente en las fases mencionadas, sobre todo en la programación. También está Málaga (2021) quien puso de relieve la importancia de lograr una estrategia nacional de alimentación efectiva cuyo objetivo primordial sea aumentar el acceso a los alimentos para aquellos que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad. Es esencial que las políticas y programas implementados tengan en cuenta las necesidades específicas de estas poblaciones y promuevan la inclusión social, garantizando así un enfoque equitativo y justo en la distribución de los recursos alimentarios. En su estudio concluyó, que el 95.3 % de los comités de alimentación escolar no cuentan en condiciones adecuadas el espacio de acopio de los artículos alimenticios. Por tanto, una propuesta de solución es el direccionamiento a los motivos de la problemática y el establecimiento de objetivos de trabajo integrales en relación a la efectividad del proceso de compras.

Por su parte, Montero & Timaná (2021) en su estudio plantearon una problemática que afecta a muchas empresas y organizaciones: la congestión vehicular y sus consecuencias en los retrasos en las entregas de pedidos. Identificaron que este factor, junto con otros elementos como un registro deficiente de datos en el almacén por parte de personal no capacitado en el área de despacho y la escasez de artículos en stock, contribuye a dificultar la eficiencia y el buen funcionamiento de los procesos logísticos. En su estudio concluyeron, que a través de una propuesta de procesos estratégicos se mejorará las importantes causas de los atrasos que se mantienen en el desarrollo del reparto. Villanueva (2019) en su estudio destaca la necesidad de mejorar la calidad de gestión del programa de vaso de leche, especialmente en términos de solución de reclamos o quejas, y selección de beneficiarios. La implementación de prácticas más efectivas de supervisión, control y organización contribuirá a incrementar la satisfacción de los beneficiarios, fortalecer la transparencia y eficiencia del programa, y lograr un impacto más positivo en la población objetivo. En su estudio concluye, que la relación entre la satisfacción de los beneficiarios y supervisión y control de los productos es buena ($r=0.776$), mientras con la distribución de los productos fue positiva moderada ($r=0.544$), lo mismo con el proceso de selección de beneficiarios que fue positiva moderada

($r=0.418$), confirmando la existencia de una relación significativa entre ellas. Por último, en el estudio de Albarracín (2018) hizo hincapié en la importancia de la cobertura de beneficiarios en la gestión del Programa del Vaso de Leche (PVL), donde una cobertura amplia y equitativa es fundamental para garantizar que el programa llegue a aquellos que realmente lo necesitan y que se cumpla con el propósito de mitigar la desnutrición y mejorar la calidad de vida de la población más vulnerable. Concluye, que los factores de eficacia de los instrumentos de supervisión y seguimiento dentro del Programa del Vaso de Leche inciden en un 38.72 % y 41.54 % respectivamente a la probabilidad que la gestión del Programa del Vaso de Leche (PVL) mejore en un 40.58 %.

A nivel local, en el estudio de Amasifuén & Ríos (2021) enfatizaron la importancia de la distribución y control en planta como una estrategia para reducir la congestión de materiales y mejorar la eficiencia en los procesos logísticos. Reconocieron que la gestión adecuada de la distribución y el control en planta son elementos clave para garantizar la eficacia y calidad de los materiales utilizados en una organización. Concluye, que la implementación de un patrón de gestión logística aumentó significativamente los desarrollos de distribución, control de materiales en almacenes y el tiempo de entrega en obra ($p=0.002; > 0.05$). Por último, se citó el estudio de Sánchez & Holguín (2019) quienes resaltaron la importancia de abordar los problemas relacionados con el mal manejo del proceso de gestión de abastecimiento en el programa Qali Warma. Esto implica establecer mecanismos de planificación y control rigurosos, asegurar la disponibilidad y calidad de los productos en los momentos y lugares requeridos, así como contar con un transporte confiable y en buenas condiciones. Concluye, que la gestión de abastecimiento se relaciona significativamente con la distribución de las Inversiones ($p < 0.05$), presentando una correlación positiva media ($Rho = 0,765$). Además, identificó posibles riesgos y contingencias que puedan surgir durante la distribución, como deficiente el estado de los medios de transporte y seguimiento (57 %), inadecuado proceso de verificación de entrega (57 %), y una incorrecta identificación de los productos (60 %). En cuanto al sustento teórico, del estudio enmarca las definiciones de las variables. Lazzati (2018), define al proceso estratégico como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Es decir, son los procesos relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos definen la orientación hacia donde debe operar la entidad, y también interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.

Para este caso en especial, se definirá estrategia como una guía, un modelo o patrón de resoluciones que llegará a decidir y producir en las organizaciones el cumplimiento de las finalidades, metas, planes y políticas diseñados, favoreciendo la definición de la razón de ser de las mismas y proporcionándoles el enfoque necesario para llevar a un solo punto los medios en función de una meta determina. El objetivo del proceso estratégico es definir y expresar un propósito claro y motivador para la organización, es más que una simple maximización de beneficios ya que la prosperidad a largo plazo y la motivación de los empleados generalmente requieren expresiones de propósito que van más allá de las ganancias (Morales, 2021). Entonces, llevar a cabo el proceso estratégico significa anticiparse a los hechos, exigiendo el cambio permanente, debido a que las estructuras van cambiando en el tiempo y exigen la creación de nuevos planes y formas de llevarlos a cabo, haciendo que las personas involucradas analicen más la situación para elegir aquellas formas que consideren más eficientes en el momento. Además, requiere que todas las actividades insertas en el mismo sean motivadoras, organizadas e integren a todos los involucrados, solo así se determinará la eficiencia del mismo (Fonseca et al., 2020).

El procedimiento estratégico se compone de un conglomerado de actividades que se ejecutan de manera serial con el propósito de que un grupo pueda visualizarse al futuro y alcance la meta establecida. Los tres periodos principales que componen dicho transcurso son: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales; aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales (Topham, 2020). Todo el proceso está dirigido por la brújula estratégica conformada por los cinco elementos fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este plan integral, la apariencia más importante y complicada es el de la representación, en cambio, lo más complicado de efectuar es el de la ejecución implementación o dirección; es tan delicado que una exitosa formulación no asegura un adecuado desarrollo. La verificación El control y los arreglos ajustes requeridos tienen que ser invariable para conservar la alineación estratégica (Zapata et al., 2020). Las dimensiones a evaluar de la variable procesos estratégicos en el Programa de Vaso de Leche (PVL), se tomó en cuenta lo siguiente: a) planificación del programa, las Municipalidades como responsables de la ejecución del Programa del Vaso de Leche, en coordinación con la Organización del Vaso de Leche, organizan programas, coordinan y ejecutan la implementación de dicho Programa en sus fases de selección de beneficiarios, programación, distribución, supervisión y evaluación. El Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche reconocido por la Municipalidad correspondiente es el responsable de la selección de los proveedores.

Los integrantes del Comité del Programa del Vaso de Leche ejercen sus funciones máximo hasta por un período de dos años consecutivos, no pudiendo ser reelectos en forma inmediata (Villanueva, 2019). b) programación de actividades, durante la etapa de programación, el Comité de Administración planifica todas las actividades, estableciendo directivas que coadyuvarán a la gestión del Programa, con la finalidad de asegurar una atención oportuna y de calidad para los beneficiarios. En la etapa de distribución, los alimentos previamente adquiridos y almacenados en óptimas condiciones, son distribuidos entre los Comités del Vaso de Leche reconocidos en la jurisdicción territorial de cada municipalidad, dentro de los plazos programados (Neira, 2020). El Comité de Administración cautelará que una ración alimenticia preparada, sea entregada diariamente los siete días de la semana a los beneficiarios empadronados. La supervisión y evaluación se realiza durante todas las etapas del proceso que sigue el Programa, con la finalidad de garantizar que los beneficiarios reciban una atención de calidad, así como para medir el cumplimiento de los objetivos y metas que cada Comité planificó durante la etapa de programación. Además, las necesidades básicas insatisfechas de la población con mayores carencias, son concebidas como problemas y los programas sociales como soluciones a los mismos (Valer et al., 2021). c) selección de beneficiarios, los programas sociales fueron concebidos creados para hacer frente contrarrestar a la escasez y la extrema pobreza que existe en pueblos vulnerables, es así que cada ministerio ha realizado proyectos y programas sociales para mitigar la escasez en el país y presentar a la población una mejora en la calidad de vida (Herrera, 2019). Bajo ese enfoque, la selección de beneficiarios se efectúa mediante el empadronamiento de la población que recibirá una ración alimenticia diariamente. Para ello la municipalidad deberá registrar en primer lugar a los beneficiarios del primer grupo objetivo, conformado por los niños de 0 a 6 años, madres gestantes y en período de lactancia. Sólo si los beneficiarios del primer grupo objetivo son atendidos todos los días de cada mes y existen recursos disponibles, se empadronará a los niños de 7 a 13 años, ancianos y afectados por tuberculosis, priorizando entre ellos a los que presentan estado de desnutrición. El empadronamiento debe realizarse 2 veces al año, en junio y en diciembre, existiendo la obligación de presentar los resúmenes de dicho empadronamiento (Herrera, 2019).

Un punto importante en la eficacia de los programas sociales es la filtración de las personas (personas que incumplen con las características para acceder al programa, pero se benefician con sus servicios). La filtración es un problema importante que afecta a problemas sociales. Según Villanueva (2019), los programas alimentarios se caracterizan por tener tasas de filtración significativas: por decir, el vaso de leche es el programa que concentra el mayor porcentaje de beneficios y tiene una tasa de filtración de 26%. d) adquisición de alimentos, se deberá adquirir aquellos alimentos de mayor valor nutricional adecuadamente balanceado y que tengan el menor costo. Además, de que será el Ministerio de Salud, específicamente el Instituto Nacional de Salud, el que determine el valor nutricional mínimo (Málaga, 2021). El Programa del Vaso de Leche deberá cumplir con el requisito que exige un abastecimiento obligatorio los siete días de la semana a los niños. Para tal efecto, en los procesos de selección de proveedores, el Comité Especial deberá tener en cuenta los siguientes criterios de evaluación como mínimo: valores nutricionales, condiciones de procesamiento, porcentajes de componentes nacionales, experiencia y preferencias de los consumidores beneficiarios del presente programa (Arauco, 2018).

e) almacenamiento de alimentos, El programa social Vaso de Leche (PVL) consiste en la distribución de leche a niños en edad escolar en el área de su jurisdicción. Un año después, el programa se extendió a nivel nacional (...). El programa tiene como meta elevar el nivel nutricional de los beneficiarios y mejorar la calidad de vida de los segmentos más pobres de la población. De acuerdo al marco legal del programa, los principales beneficiarios son los niños menores de 6 años, las mujeres embarazadas y las madres lactantes (...) (Arauco, 2018). En la actualidad el programa sigue vigente ya que fue creado mediante la Ley N°24059 del 4 de enero de 1985, y cuenta con Normas Complementarias para su ejecución, establecidas mediante las leyes N° 27470 (3 de junio del 2001) y N°27712; asimismo, las municipalidades, para la ejecución del Programa del Vaso de Leche, deben tener en cuenta, entre otras, la normativa referida al empadronamiento de beneficiarios, que incluye la Norma Técnica sobre la Remisión del Resumen de Empadronamiento Distrital de los beneficiarios del Programa del Vaso de Leche. También, deben cumplir con lo establecido en la Resolución Ministerial N.º 711-2002-SA/DM del 17 de abril del 2002, a través de la cual se aprueban los Valores Nutricionales Mínimos de la Ración del Programa del Vaso de Leche. Sin embargo, muchas veces la norma no se cumple, puesto que existen una serie de filtraciones en los empadronados, incrementando su cobertura, así como en los valores nutricionales de los productos (Albarracín, 2018).

Finalmente, la dimensión f) seguimiento y evaluación, de acuerdo a la Ley N°27470 Ley que Establece Normas Complementarias para la Ejecución del Programa del Vaso de Leche tenemos que: Artículo 2.- De la organización del Programa del Vaso de Leche: En cada municipalidad provincial en el distrito capital de la provincia, en las municipalidades distritales y delegadas ubicadas en su jurisdicción, se conforma un Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche, el mismo que es aprobado mediante resolución de Alcaldía con acuerdo del Concejo Municipal. El referido Comité está integrado por el alcalde, un funcionario municipal, un representante del Ministerio de Salud y tres representantes de la Organización del Programa del Vaso de Leche, elegidas democráticamente por sus bases, de acuerdo a los estatutos de su organización y adicionalmente deberá estar conformado por un representante de la Asociación de Productores Agropecuarios de la región o zona, cuya representatividad será debidamente acreditada por el Ministerio de Agricultura.

El Reglamento de Organización y Funciones del Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche será aprobado por dicho Comité y deberá ser reconocido por el Concejo Municipal (Ley N° 27470, 2001). Por otro lado, en cuanto a la variable gestión del programa; Cuba (2018) sostiene que son una serie de procesos para poder cumplir con el cometido de llevar alimento a los beneficiarios desde la conformación de los comités y la administración municipal, a fin que dicha distribución sea adecuada y efectiva. Para Monroy (2018), son los procesos divididos en etapas que se debe seguir para transportar y almacenar un producto desde la fábrica o proveedor hasta el cliente final dentro de la cadena de suministro, incluyendo la gestión de intermediarios quienes conforman la red de distribución de la cadena de suministro. En el campo de la logística y la gestión de la cadena de abastecimiento existen tres actores importantes en el proceso de distribución y transporte se trata; estos son: las compañías de transporte, los proveedores de servicios de logística y los intermediarios de servicios logísticos; y hoy en día esto se ha fortalecido, pues ofrece oportunidades de mejora y beneficios tanto para la empresa como para el operador logístico. Pero cabe resaltar que estos beneficios se darán solo si se lleva una adecuada información entre ambas partes (Morales, 2021). Las dimensiones a evaluar de la variable gestión del programa de Vaso de Leche (PVL), se tomó en cuenta lo siguiente: a) la ración alimentaria, tiene la obligación de estar compuesta por artículos de origen nacional al 100 % en aquellos lugares en la que la oferta de productos cubre la demanda. Dicha cantidad debe estar constituida por alimentos del país, alcanzando ser principalmente lácteos en cualquiera de sus variantes u otros artículos, los cuales, a fin de llegar al valor nutricional mínimo, serán integrados con alimentos que abarquen un mínimo de 90 % de productos del pueblo, así como la harina de quinua, kiwicha, haba, maca, cebada, avena, arroz, soya y otros productos nacionales. Es necesario adquirir aquellos alimentos de mayor valor nutricional correctamente balanceado y que tengan el mínimo costo. El valor nutricional mínimo que deberá contener la ración del Programa Social Vaso de Leche es de 207 kilocalorías al día por beneficiario (Pasco, 2021).

En cuanto a la dimensión b) plan de distribución de los alimentos, los monitores verifican el estado en que se encuentran los ambientes de recepción, las adecuadas condiciones de limpieza, los procedimientos para la entrega de los alimentos, y el cumplimiento de medidas de protección contra el COVID – 19. En esa línea, han constatado que madres y padres de familia llegan a los centros educativos utilizando mascarillas que cubren boca y nariz y respetando el distanciamiento social. En el ingreso a las escuelas, los directores o docentes a cargo, aseguran que se cumpla con el lavado de manos. Como parte de las medidas de bioseguridad, los monitores del programa cuentan con un traje de protección, mascarilla y escudo facial, además de haber sido sometidos a las pruebas de descarte COVID-19 (Gobierno del Perú, 2020). Las dudas logísticas que expone esta programación del vaso de leche, como la mayor parte de los programas, al no ayudar con una logística consiente, dado que la planificación es en su mayoría negligente, y el desarrollo de inscribir, depurar y seleccionar a los beneficiados no son precisos y esto se debe a que los registros están desactualizados (Neira, 2020). Otro de los temas delicado está asociado con la planificación de los números de beneficiados expedido por el MEF, como parte final y que por último es la que señalará los números de los padrones logrados a todos los municipios, no sostenido con la realidad. Es en este punto donde los profesionales valoran que desde el nivel central encuentran una proyección presupuestal en donde la adquisición no justificaría siempre en la medida que no se acomode al apoyo que las localidades requieren para poder eliminar la desnutrición infantil y materna, esto se deba potencialmente a agentes extremos, a menudo nombrados de naturaleza política (Gobierno del Perú, 2020).

3. Metodología

Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Fue básica, porque se orientó a comprender, analizar y justificar una situación; siendo en este caso sobre los procesos estratégicos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) y la gestión que realiza la entidad municipal (MPSM) sobre este programa social del Estado en proporcionar el beneficio alimentario a una población considerada vulnerable. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación básica es valiosa porque ayuda a resolver problemas específicos al analizar variables de estudio y comparar resultados para proponer nuevas posibilidades que benefician en su cambio. La investigación por su naturaleza fue de tipo mixta, porque se realizó la recolección de información a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, donde con la integración y discusión de ambos enfoques se logró un amplio entendimiento del problema estudiado, brindando así una mayor riqueza en las interpretaciones del estudio.

Diseño de investigación

Fue un diseño no experimental, de tipo descriptivo-propositivo, donde el investigador no ejerce ningún control o manipulación sobre las variables, sino se evaluó la realidad situacional tal como se da en su contexto natural (causas y efectos), proponiendo así modelo de intervención como propuesta para superar la problemática actual.

VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

Variable

Variable 1: Proceso estratégico

Variable 2: Gestión del programa de Vaso de Leche

Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

Población: Estuvo conformada por 295 personas que tienen a cargo conducir el Programa Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincia de San Martín; siendo necesario delimitar de la siguiente manera:

Población 1: Estuvo representada por 10 trabajadores responsables del Programa de Vaso de leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín, periodo 2022.

Población 2: Estuvo representada por 285 integrantes de la Junta Directiva de los Comités del Vaso de leche (PVL) que representan a los 63 comités distribuidos en el distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, periodo 2022.

Criterios de selección

Criterios de inclusión o Trabajadores de ambos sexos con antigüedad de 6 meses que vienen laborando en el Programa de Vaso de leche (PVL) de la (MPSM).

o Integrantes de los comités del Vaso de leche (PVL) que pertenecen a la zona rural.

Criterios de exclusión

o Trabajadores de áreas distintas al Programa de Vaso de leche (PVL) del municipio.

o Integrantes de los comités del Vaso de leche (PVL) que pertenecen a la zona urbana.

Muestra: Estuvo conformada por 295 personas que tienen a cargo conducir el Programa Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincia de San Martín; siendo necesario delimitar de la siguiente manera:

Muestra

Estuvo conformada por 103 personas que tienen a cargo conducir el Programa Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincia de San Martín; la cual estuvo delimitada de la siguiente manera:

Muestra 1: Estuvo conformada por los 10 trabajadores responsables del Programa de Vaso de leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín, periodo 2022.

Muestra 2: Estuvo conformada por 93 integrantes de la Junta Directiva de los Comités del Vaso de leche (PVL) que representan a 20 comités distribuidos en el distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, periodo 2022.

Muestreo: Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, a criterio del investigador, por la facilidad de acceso al comité y ubicación de los integrantes a quienes se les aplicaron la encuesta. También, se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, donde el investigador establece una selección de unos pocos criterios y elige al azar a los miembros de una muestra, considerando a los integrantes de los comités del PVL que pertenecen a zonas rurales lejanas con difícil accesibilidad.

Unidad de análisis: Estuvo conformada por un colaborador del Programa de Vaso de leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín. De la misma manera, un integrante de la Junta Directiva de los Comités del Vaso de leche (PVL), periodo 2022.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

Se utilizaron la Guía de recojo de datos, Entrevista y la Encuesta, dado que se recolectó información directa de la muestra de estudio. La ventaja principal de estas técnicas, radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación.

Instrumentos

Se aplicaron la Ficha de recolección de datos, Guía de entrevista y el Cuestionario de preguntas que fueron dirigidos a los trabajadores de la MPSM responsables del Programa de Vaso de leche (PVL), como también a los integrantes del comité de vaso de leche, esto con la finalidad de lograr un análisis sistemático de la problemática de este programa social del Estado. En cuanto al instrumento Ficha de recolección de datos, su elaboración fue adaptada y tomada como referencia del estudio realizado por Antón (2016), el instrumento estuvo conformada por 35 ítems evaluados bajo la escala cuantificada: 0= No, 1= Si. La ficha evaluó los procesos estratégicos que se desarrollan en el programa social, y se divide en seis dimensiones: D1=Planificación del programa (8 ítems), D2= Programación de actividades (5 ítems), D3= Selección de beneficiarios (6 ítems), D4= Adquisición de alimentos (5 ítems), D5= Almacenamiento de alimentos (5 ítems) y D6=Seguimiento y evaluación (6 ítems), lo que hace un valor mínimo de 35 puntos y un valor máximo 70 puntos. La ficha que evaluó la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte del municipio, estuvo dividido en dos dimensiones: D1= Ración alimentaria (6 ítems) y D2= Plan de distribución de los alimentos (6 ítems), lo que hace un valor mínimo de 12 puntos y un valor máximo 24 puntos.

En cuanto al instrumento Cuestionario, su elaboración fue adaptada y tomada como referencia del estudio realizado por Boy (2019), el instrumento estuvo conformada por 20 ítems evaluados bajo la escala de Likert para medición de datos ordinales: 1= Nunca, 2= Casi Nunca, 3= A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre. El cuestionario que evaluó los procesos estratégicos que se desarrollan en el programa social se divide en seis dimensiones: D1=Planificación del programa (5 ítems), D2=Programación de actividades (2 ítems), D3=Selección de beneficiarios (4 ítems), D4=Adquisición de alimentos (3 ítems), D5=Almacenamiento de alimentos (2 ítems) y D6=Seguimiento y evaluación (4 ítems), lo que hace un valor mínimo de 20 puntos y un valor máximo 100 puntos. El cuestionario que evaluó la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte del municipio, estuvo dividido en dos dimensiones: D1=Ración alimentaria (7 ítems) y D2= Plan de distribución de los alimentos (5 ítems), lo que hace un valor mínimo de 12 puntos y un valor máximo 60 puntos. En cuanto al instrumento Guía de entrevista, es una forma específica de interacción social donde se formuló preguntas clave a los diferentes actores de la muestra de estudio que están relacionadas al Programa de Vaso de leche (PVL) en la Provincia de San Martín, cuyas respuestas fueron de alto interés para la investigación. Se estableció un diálogo ameno y planificado, donde se realizó una serie de preguntas, que nos permitió recoger información muy valiosa.

Procedimientos

Al ser un estudio propositivo, presenta 2 fases:

Fase diagnóstica: El diagnóstico y análisis situacional se basó en la data necesaria para la investigación, para ello fue necesario socializar y coordinar con los trabajadores responsables del Programa de Vaso de leche (PVL) e integrantes de los comités distribuidos en la Provincia de San Martín, quienes fueron seleccionados según los criterios de inclusión, además de que accedieron participar en el presente estudio Y una vez obtenido los consentimientos, se aplicó los instrumentos elaborados como el cuestionario de preguntas, la guía de entrevista y la ficha de recolección de datos para obtener la información requerida. Una vez obtenida los datos, se procedió a realizar una tabla matriz con el programa Microsoft Excel para luego ser tabulado según las mediciones establecidas en la estadística. Finalmente se elaboró y se presentó el informe de tesis ante el jurado asignado. Fase propositiva: Se diseñó una propuesta en base a los resultados obtenidos de la primera fase de evaluación, la cual permitió plantear una serie de procesos estratégicos que contribuyan a mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche en la MPSM.

Método de análisis de datos

Posterior a la recolección de datos de los instrumentos empleados, se procedió a realizar el vaciado de información en Excel, a las que el investigador sometió, con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Se aplicó el proceso de tabulación donde los datos fueron sistematizados a través de la estadística descriptiva (frecuencia y porcentaje), las cuales fueron presentados en tablas y figuras estadísticas para una mejor visualización de las variables estudiadas en función de las dimensiones propuestas. Asimismo, se realizó la codificación y categorización de la información proporcionada por los participantes de la entrevista aplicada. La contrastación de ella se realizó mediante la triangulación de los diferentes datos obtenidos en los instrumentos aplicados del estudio.

4. Resultados

Objetivo específico 1

Evaluar los procesos estratégicos en relación a la planificación, programación de actividades, selección de beneficiarios, adquisición de alimentos, almacenamiento de alimentos, seguimiento y evaluación que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022.

En la tabla 1, se observa los resultados obtenidos según los ítems evaluados de la ficha de recolección de datos aplicado a los colaboradores de la MPSM, responsables de la ejecución del programa social Vaso de Leche; donde se identificó que el 79 % de los procesos estratégicos del Programa de Vaso de Leche (PVL) fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2022, mientras que el 21 % no se ejecutó. Estos resultados indican que la mayoría de los procesos estratégicos del Programa de Vaso de Leche fueron llevados a cabo por el municipio en el año 2022. Esto puede sugerir un cumplimiento relativamente alto de las acciones planificadas y una dedicación por parte de la entidad municipal para implementar el programa. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 21 % de los procesos estratégicos no se ejecutaron, esto puede plantear algunas preocupaciones en términos de la eficacia y el alcance del programa.

Tabla 1: Análisis de los procesos estratégicos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) según las dimensiones evaluativas – aplicado a los trabajadores de la MPSM.

Proceso estratégico	Si		No		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
D1: Planificación del programa	74	93 %	6	7 %	80	100 %
D2: Programación de actividades	36	72 %	14	28 %	50	100 %
D3: Selección de beneficiarios	51	85 %	9	15 %	60	100 %
D4: Adquisición de alimentos	33	66 %	17	34 %	50	100 %
D5: Almacenamiento de alimentos	40	80 %	10	20 %	50	100 %
D6: Seguimiento y evaluación	47	78 %	13	22 %	60	100 %
Promedio (%)	79 %		21 %		100 %	

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión planificación del Programa de Vaso de Leche (PVL); se identificó que el 93 % fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2022, mientras que el 7 % no se ejecutó. Estos resultados indican que la mayoría de los procesos estratégicos relacionados con la planificación del PVL fueron llevados a cabo por el municipio. Esto sugiere un alto nivel de cumplimiento en términos de la planificación de las actividades y la implementación de las estrategias propuestas. El hecho de que el 7 % de los procesos estratégicos no se hayan ejecutado plantea algunas preocupaciones en cuanto a la efectividad y la completitud de la planificación del programa. Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión programación de actividades del Programa de Vaso de Leche (PVL); se identificó que el 72 % fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2022, mientras que el 28 % no se ejecutó. Estos resultados indican que la mayoría de los procesos estratégicos relacionados con la programación de actividades del PVL fueron llevados a cabo por la municipalidad. Esto sugiere un nivel significativo de implementación de las actividades planificadas dentro del programa. Sin embargo, la proporción del 28 % de los procesos estratégicos que no se ejecutaron plantea preocupaciones sobre la efectividad y la completitud de la programación de actividades.

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión selección de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche (PVL); se identificó que el 85 % fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2022, mientras que el 15 % no se ejecutó. Estos resultados indican que la mayoría de los procesos estratégicos relacionados con la selección de beneficiarios del PVL fueron llevados a cabo por la municipalidad. Esto sugiere un nivel significativo de implementación en la identificación y selección de los beneficiarios del programa. Sin embargo, detrás del 15 % de los procesos estratégicos que no se ejecutaron pueden haber afectado la selección de beneficiarios. Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión adquisición de alimentos del Programa de Vaso de Leche (PVL); se identificó que el 66 % fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2022, mientras que el 34 % no se ejecutó. Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los procesos estratégicos relacionados con la adquisición de alimentos para el PVL fueron llevados a cabo por la municipalidad, existe un porcentaje significativo de procesos que no se ejecutaron (34 %). Es posible que la falta de ejecución en esta dimensión haya sido causada por dificultades en la obtención de los alimentos necesarios, problemas logísticos o financieros, o incluso la falta de proveedores adecuados.

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión almacenamiento de alimentos del Programa de Vaso de Leche (PVL); se identificó que el 80 % fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de San Martín en el año 2022, mientras que el 20 % no se ejecutó. Estos resultados muestran que la mayoría de los procesos estratégicos relacionados con el almacenamiento de alimentos del PVL fueron llevados a cabo por la municipalidad. Sin embargo, es importante destacar que existe un porcentaje significativo de procesos que no se ejecutaron. El hecho de que el 20 % de los procesos de almacenamiento no se hayan ejecutado plantea preocupaciones sobre posibles deficiencias en las prácticas de almacenamiento y preservación de alimentos, como también la falta de infraestructura adecuada para el almacenamiento, problemas de gestión de inventario o deficiencias en los procedimientos de control de calidad. Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión seguimiento y evaluación del Programa de Vaso de Leche (PVL); se identificó que el 78 % fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial

de San Martín en el año 2022, mientras que el 22 % no se ejecutó. Estos resultados muestran que la mayoría de los procesos estratégicos relacionados con el seguimiento y la evaluación del PVL fueron llevados a cabo por la municipalidad. Sin embargo, es importante destacar que existe un porcentaje considerable de procesos que no se ejecutaron (22 %), y esto plantea preocupaciones sobre la capacidad del municipio para monitorear y evaluar adecuadamente el desempeño y los resultados del Programa de Vaso de Leche.

En la tabla 2, se observa los resultados obtenidos respecto a los procesos estratégicos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por la MPSM - 2022; donde desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 59 % de los encuestados considera que los procesos estratégicos que se desarrollan en el programa de vaso de leche por parte de la entidad municipal es eficiente, siendo está considerada como escala de medición de mayor respuesta de la muestra estudiada; mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel ineficiente con un 11 %, seguido de un nivel regular que fue calificado con un 30 %. Estos resultados muestran una evaluación mixta sobre los procesos estratégicos del Programa de Vaso de Leche por parte de la entidad municipal en el año 2022, si bien una gran proporción de los encuestados considera que los procesos son eficientes, es importante tener en cuenta las respuestas negativas e intermedias, donde una pequeña proporción de los encuestados también perciben que los procesos no se llevaron a cabo de manera efectiva y eficiente, lo que puede afectar el funcionamiento global del programa. Esto permitirá tomar medidas correctivas y realizar mejoras en los procesos para fortalecer el funcionamiento del Programa de Vaso de Leche y asegurar su eficacia en la atención de los beneficiarios.

Tabla 2: Análisis de los procesos estratégicos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) según las dimensiones evaluativas – Integrantes del comité de vaso e leche.

Proceso estratégico	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
D1: Planificación del programa	2	2 %	10	11 %	81	87 %	93	100 %
D2: Programación de actividades	11	12 %	3	3 %	79	85 %	93	100 %
D3: Selección de beneficiarios	8	9 %	46	49 %	39	42 %	93	100 %
D4: Adquisición de alimentos	8	9 %	47	51 %	38	41 %	93	100 %
D5: Almacenamiento de alimentos	26	28 %	22	24 %	45	48 %	93	100 %
D6: Seguimiento y evaluación	7	8 %	37	40 %	49	53 %	93	100 %
Promedio	10	11 %	28	30 %	55	59 %	93	100 %

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión planificación del Programa de Vaso de Leche (PVL); desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 87 % de los beneficiarios considera que la planificación del programa de vaso de leche que desarrolla la entidad municipal es eficiente, mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel ineficiente con un 2 %, seguido de un nivel regular que fue calificado con un 11 %. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que la planificación del programa de vaso de leche que desarrolla la entidad municipal es eficiente, lo que indica que existe un reconocimiento generalizado de que los procesos estratégicos se planifican de manera adecuada y se establecen las bases para su implementación exitosa. Sin embargo, es importante considerar las respuestas negativas y regulares, ya que indican que aún existen algunas áreas que podrían ser mejoradas en términos de la planificación. Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión programación de actividades del Programa de Vaso de Leche (PVL); desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 85 % de los beneficiarios considera que la programación de actividades del PVL que desarrolla la entidad municipal es eficiente, mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel regular con un 3 %, seguido de un nivel ineficiente que fue calificado con un 12 %. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben que la programación de actividades del programa de vaso de leche que desarrolla la entidad municipal es eficiente; lo que indica que existe un reconocimiento generalizado de que se establecen las actividades de manera adecuada. Sin embargo, es importante tomar en cuenta las respuestas negativas y regulares, ya que indican que aún existen algunas áreas que podrían ser mejoradas en términos de la programación de actividades.

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión selección de beneficiarios del Programa de Vaso de Leche (PVL); desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 49 % de los beneficiarios considera que el proceso de selección de beneficiarios del PVL que desarrolla la entidad municipal es de nivel regular, mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel ineficiente (9 %), seguido de un nivel eficiente que fue calificado con un 42 %. Si bien una proporción considerable de los encuestados considera que la selección de beneficiarios es regular o eficiente, es importante prestar atención a la minoría que la califica como ineficiente. Esto indica la necesidad de revisar y mejorar los procesos de selección de beneficiarios para garantizar la equidad, transparencia y eficacia en la asignación de los recursos del programa. Al realizar mejoras en el proceso de selección, se puede trabajar hacia un programa más efectivo y justo, que brinde los beneficios adecuados a los destinatarios. Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión adquisición de alimentos del Programa de Vaso de Leche (PVL); desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 51 % de los beneficiarios

arios considera que el proceso de adquisición de alimentos en el PVL que desarrolla la entidad municipal es de nivel regular, mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel ineficiente (9%), seguido de un nivel eficiente que fue calificado con un 41%. Si bien una proporción considerable de los encuestados considera que la adquisición de alimentos es regular o eficiente, es importante prestar atención a la minoría que la califica como ineficiente. Esto indica la necesidad de revisar y mejorar los procesos de adquisición de alimentos para garantizar la calidad, la suficiencia y la eficiencia en el suministro de alimentos para el programa. Al realizar mejoras en el proceso de adquisición, se puede trabajar hacia un programa más efectivo y de mejor calidad, que brinde los alimentos adecuados y en cantidad suficiente a los beneficiarios del programa.

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión almacenamiento de alimentos del Programa de Vaso de Leche (PVL); desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 48% de los beneficiarios considera que el proceso del almacenamiento de alimentos en el PVL que desarrolla la entidad municipal es eficiente, mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel regular con un 24%, seguido de un nivel ineficiente que fue calificado con un 28%. Si bien una proporción considerable de los encuestados considera que el almacenamiento de alimentos es eficiente, es necesario prestar atención a la parte de los encuestados que lo considera ineficiente. Esto señala la necesidad de revisar y mejorar los procesos de almacenamiento de alimentos para garantizar un manejo adecuado, una correcta conservación y una organización eficiente de los alimentos para el programa. Al abordar realizar mejoras en el proceso de almacenamiento, se puede trabajar hacia un programa más efectivo y eficiente, asegurando que los alimentos se almacenen adecuadamente y estén disponibles en las condiciones óptimas para su distribución a los beneficiarios del programa.

Respecto a los procesos estratégicos según la dimensión seguimiento y evaluación del Programa de Vaso de Leche (PVL); desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 53% de los beneficiarios considera que el proceso del seguimiento y evaluación del PVL que desarrolla la entidad municipal es eficiente, mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel ineficiente con un 8%, seguido de un nivel regular que fue calificado con un 40%. Estos resultados sugieren que la mayoría de los beneficiarios perciben que el proceso del seguimiento y evaluación del programa de vaso de leche que desarrolla la entidad municipal es eficiente. Si bien la mayoría de los encuestados considera que el seguimiento y evaluación es eficiente, es importante prestar atención a la parte de los encuestados que lo considera ineficiente o regular. Esto sugiere que existen áreas de mejora en el proceso de seguimiento y evaluación del programa, con posibles oportunidades para fortalecer la recopilación y análisis de datos, la retroalimentación a los beneficiarios y la toma de decisiones informadas.

De los resultados obtenidos de la mirada del ofertante (municipio) y demandante (integrantes del comité de vaso de leche) es necesario realizar un análisis profundo al respecto: Mediante la técnica cuantitativa de la encuesta y el análisis observacional del instrumento aplicado a las muestras evaluadas de trabajadores de la MPSM e integrantes del comité de vaso de leche, actores relacionados directamente con este programa social en la provincia de San Martín; se logró evidenciar que existe diferencias de percepción sobre los procesos estratégicos que desarrolla la entidad municipal para la ejecución del Programa de Vaso de Leche (PVL), y pueden deberse a distintos factores, como la experiencia y el nivel de involucramiento de los colaboradores y los integrantes del comité en la implementación y seguimiento de este programa social del gobierno. Mientras que la mayoría de los colaboradores perciben que la entidad municipal desarrolla procesos estratégicos, los integrantes del comité de vaso de leche tienen opiniones más diversas. Un porcentaje significativo de ellos considera que los procesos estratégicos son regulares o ineficientes, aunque la mayoría considera que son eficientes.

El análisis de los resultados revela discrepancias entre la mirada del ofertante (municipio) y del demandante (integrantes del comité de vaso de leche) en la percepción de la eficiencia de los procesos estratégicos del Programa de Vaso de Leche. Es fundamental realizar un análisis más detallado y una comunicación efectiva entre ambas partes para comprender las causas de estas discrepancias y abordar las áreas de mejora identificadas. Esto permitirá fortalecer el programa, optimizar los procesos estratégicos y mejorar la satisfacción de todos los involucrados.

En la tabla 3, se observa los resultados obtenidos de las entrevistas formuladas a los diferentes actores relacionados al Programa de Vaso de leche (PVL) quienes brindaron sus conocimientos sobre el tema de investigación, así como sus perspectivas y en algunos casos ciertas recomendaciones en pro de mejoría de la ejecución este programa social:

Tabla 3: Análisis de la entrevista en relación a los procesos estratégicos que desarrolla la MPSM en el programa de vaso de leche (PVL).

N.º	ÍTEM	PERCEPCIÓN
1	¿Cómo evalúa la cantidad de presupuesto que el Estado asigna al Programa del Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	El presupuesto asignado a los gobiernos locales es considerado insuficiente por los entrevistados. Según sus opiniones, el presupuesto actual no se adecúa a las necesidades nutricionales de la población objetivo y no permite una mayor cobertura de beneficiarios. Además, se menciona que en muchas ocasiones el presupuesto resulta insuficiente para cubrir estas necesidades, lo que limita la capacidad del programa para alcanzar sus objetivos. En relación a la evaluación, se destaca que un impacto adecuado puede proporcionar información valiosa sobre la relación entre el presupuesto asignado y los resultados obtenidos. Para mejorar la gestión del programa, se sugiere la implementación de medidas como la transparencia en el uso de los recursos y la coordinación con otras iniciativas relacionadas; y estos aspectos se consideran clave para lograr los resultados deseados en el Programa del Vaso de Leche.
2	¿Qué limitaciones encuentra en la administración del Programa del Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	Muchas veces el municipio enfrenta limitaciones en términos de personal capacitado y experimentado para llevar a cabo la planificación, la supervisión y el seguimiento del programa de manera efectiva; dado que la gestión eficiente de un programa social como el PVL requiere habilidades administrativas y capacidades técnicas. Al contar con un personal capacitado y experimentado, el municipio estará en mejores condiciones de realizar una planificación sólida, supervisar adecuadamente las actividades y realizar un seguimiento efectivo del programa.
3	¿Qué elementos se deben implementar para mejorar el monitoreo y control del Programa de Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	Desde un sistema adecuado de registro y seguimiento, que pueda incluir información precisa y actualizada sobre los beneficiarios, las entregas y la calidad de los alimentos. También mecanismos de capacitación y supervisión para garantizar que el personal cumpla con los estándares establecidos y siga los procedimientos adecuados. Seguimiento de la implementación de visitas periódicas de campo que pueden ayudar a identificar problemas y desafíos del programa social, permitiendo ajustes y mejoras. Finalmente, fomentar la participación activa de la comunidad en el monitoreo y control del programa, esto puede incluir la formación de comités de vigilancia comunitaria o la promoción de mecanismos de participación ciudadana que permitan a los beneficiarios y a la comunidad en general expresar sus inquietudes y aportar sugerencias para mejorar el programa.
4	¿Qué limitaciones encuentra en la selección de los beneficiarios del Programa de Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	Desde la falta de actualización de los registros, dado que existen personas que ya no cumplen con los requisitos de elegibilidad pero que siguen recibiendo el vaso de leche. También, existe el riesgo de que se produzcan favoritismo en la selección de los beneficiarios, especialmente si el proceso de selección no es transparente y hay influencias políticas o personales involucradas. La falta de participación comunitaria, puesto que, si la comunidad no está involucrada en el proceso de selección, no se podrá garantizar una selección más justa y basada en las necesidades reales del poblador. Por otro lado, el municipio se enfrenta limitaciones en términos de capacidad y recursos humanos para llevar a cabo una evaluación exhaustiva y precisa de las necesidades de las familias. Esto puede resultar en decisiones erróneas o en la exclusión de personas que realmente necesitan el apoyo.
5	¿Qué opinión le merece la cobertura del Programa de Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	La cobertura se encuentra dentro de lo estipulado por el municipio, pero puede variar dependiendo de diversos factores, como la disponibilidad de recursos, la capacidad administrativa de los municipios, la demanda de los beneficiarios potenciales y las políticas implementadas a nivel regional.
6	¿De qué manera se fiscaliza las funciones de los comités del Programa de Vaso de Leche (PVL) respecto a las buenas prácticas de manipulación de alimentos, durante la preparación y entrega a los beneficiarios?	La fiscalización se realiza bajo regulaciones y normativas establecidas, esto garantiza la calidad y seguridad de los alimentos proporcionados a los beneficiarios del programa. Las autoridades competentes pueden realizar inspecciones y visitas regulares a los puntos de preparación y distribución de alimentos del PVL. Se pueden tomar muestras de alimentos preparados y distribuidos por los comités del PVL para su análisis en laboratorios especializados. La comunidad beneficiaria también puede desempeñar un papel importante en la fiscalización de las prácticas de manipulación de alimentos. Los beneficiarios pueden estar atentos a las condiciones de preparación y entrega de los alimentos, y reportar cualquier situación irregular o preocupante a las autoridades competentes. En caso de detectarse incumplimientos graves de las buenas prácticas de manipulación de alimentos, se pueden aplicar sanciones y medidas correctivas.
7	¿Cómo califica usted al proceso de selección de proveedores que realiza el Programa del Vaso de Leche (PVL) a través de la Municipalidad Provincial de San Martín?	Existe un regular proceso de focalización, selección de beneficiarios y empadronamiento; aunque muchas veces se han identificado deficiencias en el cumplimiento de los requisitos y criterios establecidos. Estos criterios pueden incluir aspectos como los ingresos familiares, la composición del hogar, el nivel de pobreza y otros factores relevantes para la determinación de la elegibilidad de los beneficiarios. Por tanto, es importante promover la transparencia y la participación de la comunidad en el proceso de selección de beneficiarios. Esto puede incluir la divulgación clara de los criterios utilizados, la creación de mecanismos de reclamo y revisión, y la difusión de información sobre los resultados del empadronamiento y la selección.
8	¿Qué alternativas de mejora podría sugerir con relación a los mecanismos de entrada y salida de beneficiarios del Programa del Vaso de Leche (PVL)?	Como alternativas de mejora sería la actualización periódica del padrón de beneficio, los criterios de ingreso sean claros y transparentes, que existe un proceso de selección objetivo, un monitoreo y seguimiento continuo, y finalmente que se cumpla con la evaluación periódica del programa PVL. La implementación de estas alternativas de mejora dependerá de los recursos disponibles, la normativa vigente y las características específicas del Programa del Vaso de Leche que realiza el municipio.
9	¿Considera usted que la calificación del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) es importante para seleccionar a los beneficiarios del Programa del Vaso de Leche (PVL)?	Es importante, dado que es una herramienta valiosa para seleccionar a los beneficiarios del Programa del Vaso de Leche, ya que contribuye a una focalización adecuada y justa de los recursos hacia los hogares más necesitados. Sin embargo, se ha identificado que el SISFOH no está siendo aplicado de manera óptima, ya que no se están considerando criterios que permitan una selección integral basada en las necesidades reales de cada individuo. Esto permitirá una focalización más justa y eficiente de los recursos hacia aquellos hogares que más lo necesitan, mejorando así la efectividad y el impacto del programa en la comunidad.
10	¿Cómo califica usted el almacenamiento de los alimentos que adquiere el Programa del Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín?	Como no tan adecuado en su totalidad, dado que muchas veces no se cumplen en que los productos estén almacenados en estanterías o estantes limpios y protegidos del contacto directo con el suelo para prevenir la contaminación. Además, es necesario establecer un sistema de rotación de productos que asegure que los alimentos más antiguos sean utilizados primero, evitando así el vencimiento de productos y desperdicio de alimentos. Es importante capacitar al personal encargado del almacenamiento en buenas prácticas de manipulación y almacenamiento de alimentos, incluyendo la limpieza y desinfección regular de las áreas de almacenamiento.

En general, se evidencia un nivel regular en los procesos estratégicos del municipio para la ejecución de este programa social, es decir ni tan bueno y malo como su puesta en práctica, dado que muchas veces no se integran a todos los actores relevantes desde el principio, como el gobierno central, el municipio, las organizaciones de la sociedad civil y los proveedores de alimentos, siendo esencial la coordinación efectiva para el éxito del programa. Las limitaciones en la coordinación pueden dificultar la implementación coherente y la utilización eficiente de los recursos disponibles. También se identifican áreas de mejora en el programa de vaso de leche (PVL), como el aumento del presupuesto, la capacitación del personal, la participación comunitaria y la mejora en los procesos de selección y fiscalización. A través de esto se busca fortalecer el programa y asegurar que los beneficiarios reciban una atención adecuada y una alimentación nutritiva.

Se identificó que el presupuesto asignado al municipio objeto de estudio es considerado insuficiente para cubrir las necesidades nutricionales de la población objetivo y garantizar una mayor cobertura de beneficiarios. Esta limitación financiera dificulta el logro de los objetivos del programa. Misma situación se encuentra en términos de contar con personal capacitado y experimentado para llevar a cabo la planificación, supervisión y seguimiento del programa de manera efectiva. Hay una carencia de capacitación adecuada en la administración de programas

sociales, gestión de recursos, supervisión y monitoreo. Esta falta de capacitación puede afectar su capacidad para desempeñar sus responsabilidades de manera efectiva.

Sobre la participación activa de la comunidad, es importante para el monitoreo y control del programa vaso de leche, esto implica la formación de comités de vigilancia comunitaria y la promoción de mecanismos de participación ciudadana para recibir sugerencias y preocupaciones de los beneficiarios y la comunidad en general. Esta participación es importante, dado que existen deficiencias en la selección de los beneficiarios del programa. Se ha identificado una falta de actualización de los registros, lo que permite que personas que ya no cumplen con los requisitos continúen recibiendo el vaso de leche. Además, existe el riesgo de favoritismo en la selección si el proceso no es transparente y se ven involucradas influencias políticas o personales. Sobre la fiscalización y cumplimiento normativo, esta se realiza de acuerdo con las regulaciones y normativas establecidas para garantizar la calidad y seguridad de los alimentos proporcionados a los beneficiarios. Las autoridades competentes llevan a cabo inspecciones y visitas regulares a los puntos de preparación y distribución de alimentos del programa. En resumen, tanto los colaboradores del municipio como los integrantes del comité de vaso de leche, identifican diversas áreas de mejora en el programa social, como el aumento del presupuesto, la capacitación del personal, la participación comunitaria y la mejora en los procesos de selección y fiscalización. Estas buscan fortalecer el programa, garantizar una atención adecuada a los beneficiarios y mejorar la eficacia y transparencia en su implementación.

Objetivo específico 2

Evaluar la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) desde la ración alimentaria y del plan de distribución de los alimentos que reciben los comités del vaso de leche por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022.

En la tabla 4, se observa los resultados obtenidos según los ítems evaluados de la ficha de recolección de datos aplicado a los colaboradores de la MPSM, responsables de la ejecución del programa social Vaso de Leche; donde se identificó que el programa social fue llevado a cabo de manera satisfactoria (77%) en el año 2022, lo cual sugiere que la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la entidad municipal es positiva, a diferencia del 23% que no fue positiva la gestión del municipio, lo que implica que hubo casos en los que la implementación del programa no se realizó según lo esperado o no se llevó a cabo en absoluto. Estos resultados sugieren que existe una evaluación mixta en cuanto a la gestión del Programa de Vaso de Leche por parte de la MPSM. El hecho de que la mayoría de los participantes indiquen que el programa se ejecutó en su totalidad podría ser un indicio de que el municipio logró implementar y brindar los beneficios del programa a la población objetivo en gran medida; esto implica que la entidad municipal está realizando una gestión adecuada y efectiva en la implementación y administración del programa. Sin embargo, existe un porcentaje significativo de respuestas negativas (23%) que indica una proporción considerable del programa no se ejecutó correctamente; siendo importante, realizar un análisis sobre las posibles razones que llevaron a la falta de ejecución o a una ejecución deficiente del programa en ciertos casos, considerando otros factores como el contexto local, la asignación de recursos, el nivel de coordinación y la capacitación del personal involucrado.

Tabla 4: Análisis de la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) según las dimensiones evaluativas – Aplicado a los trabajadores de la MPSM.

Gestión del programa	Si		No		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
D1: Ración alimentaria	43	72 %	17	28 %	60	100 %
D2: Plan de distribución de los alimentos	50	83 %	10	17 %	60	100 %
Promedio (%)		77 %		23 %		100 %

Respecto a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) según la dimensión ración alimentaria que reciben los comités del vaso de leche por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022; se identificó que la entidad municipal si realiza una gestión positiva en cuanto a la ración alimentaria del PVL (72%), a diferencia del 28% que no fue positiva. Estos resultados señalan que existe una evaluación mixta sobre la gestión realizada por el municipio en relación de la ración alimentaria del PVL. Si bien la mayoría de respuestas fue positiva, es importante prestar atención a la proporción significativa de respuestas negativas. Esto indica que existen deficiencias en la cantidad y/o calidad de alimentos proporcionados a los comités del vaso de leche que no cumplen con sus expectativas o necesidades; por tanto, es fundamental investigar más a fondo las razones detrás de esta percepción negativa y realizar un análisis de los factores que podrían influir en la calidad y cantidad de la ración alimentaria. Esto puede incluir aspectos como el presupuesto asignado, los proveedores de alimentos, los procesos de adquisición y distribución, así como los criterios de selección de los alimentos.

Respecto a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) según la dimensión plan de distribución de alimentos para los comités del vaso de leche por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022; se identificó que la entidad municipal si realiza una gestión positiva en cuanto a la ración alimentaria del PVL (83%), a diferencia del 17% que no fue positiva. Estos resultados indican que en general, existe un alto porcentaje de respuestas positivas donde sugiere que el plan de distribución ha sido efectivo en garantizar que los alimentos lleguen a los comités de manera satisfactoria y en cumplimiento con los tiempos establecidos. No obstante, hay una minoría de respuestas que apunta a posibles deficiencias en el plan de distribución, ya sea en términos de tiempos de entrega, cantidad de alimentos o cualquier otro aspecto relacionado con la distribución. La distribución de alimentos es un componente crucial del Programa de Vaso de Leche, y es necesario asegurar que se realice de manera efectiva y eficiente para garantizar que los comités reciban los alimentos necesarios de manera oportuna.

En la tabla 5, se observa los resultados obtenidos respecto a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022; donde desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: El 75% de los encuestados considera que la gestión del PVL por parte de la entidad municipal es eficiente, siendo está considerada como escala de medición de mayor respuesta de la muestra estudiada; mientras que una calificación de menor índice se obtuvo en el nivel ineficiente con un 8%, seguido de un nivel regular que fue calificado con un 18%. El hecho de que el 75% de los encuestados perciba la gestión como eficiente es un indicador alentador, ya que implica que la mayoría considera que se están llevando a cabo acciones adecuadas para gestionar el programa de manera efectiva. Sin embargo, es importante prestar atención a los resultados de los encuestados que calificaron la gestión como ineficiente o regular; dado que existen aspectos que podrían fortalecerse en la gestión del programa.

Tabla 5: Análisis de la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) según las dimensiones evaluativas – Aplicada Integrantes del comité de vaso de leche..

Gestión del programa	Ineficiente		Regular		Eficiente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
D1: Ración alimentaria	2	2%	30	32%	61	66%	93	100%
D2: Plan de distribución de los alimentos	12	13%	3	3%	78	84%	93	100%
Promedio	7	8%	17	18%	70	75%	93	100%

Respecto a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) según la dimensión ración alimentaria; desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: La entidad municipal realiza una gestión eficiente en cuanto a la ración alimentaria del PVL (66%), seguido del 32% regular y 2% ineficiente. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción favorable sobre la gestión de la Municipalidad Provincial de San Martín en relación con la ración alimentaria proporcionada en el Programa de Vaso de Leche. El hecho de que el 66% de los encuestados perciba la gestión como eficiente es un indicador positivo, ya que sugiere que la mayoría considera que se están cumpliendo adecuadamente con los criterios establecidos en términos de cantidad y calidad de los alimentos entregados. Sin embargo, es importante prestar atención a los resultados de los encuestados que calificaron la gestión como ineficiente o regular; esto indica que existen áreas de mejora o preocupaciones en relación con la ración alimentaria, en términos de la cantidad y calidad nutricional de la ración alimentaria distribuida a los beneficiarios del programa.

Respecto a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) según la dimensión plan de distribución de alimentos; desde la percepción de los integrantes del comité de vaso de leche: La entidad municipal realiza una gestión eficiente en cuanto a la ración alimentaria del PVL (84%), seguido del 13% ineficiente y 3% regular. El hecho de que el 84% de los encuestados perciba la gestión como eficiente es un indicador positivo, ya que sugiere que la gran mayoría considera que se están cumpliendo adecuadamente con los criterios establecidos en términos de eficiencia y efectividad en la distribución de alimentos. Sin embargo, es importante tener en cuenta las respuestas de los encuestados que calificaron la gestión como ineficiente. Estas respuestas indican que existen preocupaciones y áreas de mejora en relación con el plan de distribución de alimentos. Es crucial analizar más a fondo las respuestas en esta categoría para identificar las deficiencias específicas en la planificación, logística o ejecución de la distribución de alimentos.

De los resultados obtenidos de la mirada del ofertante (municipio) y demandante (integrantes del comité de vaso de leche) es necesario realizar un análisis profundo al respecto: Mediante la técnica cuantitativa de la encuesta y el análisis observacional del instrumento aplicado a las muestras evaluadas de trabajadores de la MPSM e integrantes del comité de vaso de leche, actores relacionados directamente con este programa social en la provincia de San Martín; se logró evidenciar que existe diferencias de percepción sobre la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la entidad municipal, donde la mayoría de los colaboradores ve de manera favorable la gestión del programa. No obstante, aunque la mayoría de los integrantes del comité tienen una percepción positiva sobre la gestión, hay un pequeño porcentaje que ve deficiencias en aspectos relacionados con la planificación, logística y ejecución de la distribución de alimentos.

Es fundamental abordar las preocupaciones planteadas y tomar medidas correctivas para mejorar la gestión general del programa, garantizar una ración alimentaria adecuada y fortalecer el plan de distribución de alimentos. El diálogo y la colaboración entre ambas partes son clave para lograr una gestión efectiva y satisfactoria del programa de vaso de leche.

En la tabla 6, se observa los resultados obtenidos de las entrevistas formuladas a los diferentes actores relacionados al Programa de Vaso de leche (PVL) quienes brindaron sus conocimientos sobre el tema de investigación, así como sus perspectivas y en algunos casos ciertas recomendaciones en pro de mejoría de la gestión del programa de Vaso de Leche:

Tabla 6: Análisis de la entrevista en relación a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL).

N.º	ÍTEM	PERCEPCIÓN
1	¿Qué limitaciones encuentra en el desempeño de los gestores del Programa de Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	Desde la falta de capacitación, escasez de recursos humanos, limitaciones de tiempo, desafíos de coordinación y supervisión insuficiente. Los gestores del programa pueden carecer de la capacitación adecuada en la administración de programas sociales, la gestión de recursos, la supervisión y el monitoreo, entre otras habilidades necesarias. La falta de capacitación puede afectar en cumplir sus responsabilidades de manera efectiva.
2	¿Qué limitaciones se dan en la distribución del Programa de Vaso de Leche (PVL) en la Provincia de San Martín?	Desde una infraestructura deficiente en los almacenes, dificultando una distribución eficiente del vaso de leche; dado que la ausencia de instalaciones adecuadas puede provocar retrasos en la entrega, deterioro de los alimentos o dificultades logísticas en áreas remotas. Como también la accesibilidad geográfica, que puede generar retrasos en la entrega o incluso en la exclusión de ciertas áreas geográficas. También está la logística inadecuada, donde la falta de vehículos adecuados, rutas de distribución ineficientes o la falta de coordinación pueden afectar negativamente la distribución o causar demoras.
3	¿Cree Ud. que la cantidad y calidad de entrega de raciones del Programa del Vaso de Leche (PVL) son suficientes?	Las raciones alimentarias proporcionadas actualmente no satisfacen adecuadamente las necesidades nutricionales de los beneficiarios del Programa del Vaso de Leche (PVL). Existen deficiencias en términos de cantidad, variedad y frecuencia de las entregas de alimentos, lo que limita su capacidad para garantizar una alimentación equilibrada y contribuir al bienestar de los beneficiarios. En cuanto a la calidad de las raciones, es importante que los alimentos proporcionados sean frescos, nutritivos y seguros para el consumo.
4	¿Cómo evalúa la calidad de las compras que el personal del Programa del Vaso de Leche (PVL) realiza en la Provincia de San Martín?	La calidad de las compras realizadas para el Programa del Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad no alcanza los estándares deseados. Se podría considerar como regular, ya que existen limitaciones relacionadas con la asignación presupuestal proveniente del gobierno central. Es importante establecer mecanismos de control y supervisión en el proceso de compra para garantizar que los proveedores cumplan con los requisitos de calidad establecidos. Esto implica establecer criterios claros de selección de proveedores, realizar inspecciones y verificaciones regulares de los productos recibidos, y tomar medidas correctivas en caso de incumplimientos.
5	¿Cómo califica usted la distribución de alimentos que realiza el Programa del Vaso de Leche (PVL) de la Municipalidad Provincial de San Martín?	Como regular, dado que la distribución no se realiza de manera adecuada a las personas que realmente cumplen con los requisitos para ser beneficiarias del programa social. Además, se ha observado una insatisfacción generalizada durante el proceso de entrega de los productos a las beneficiarias. Se ha reportado que las raciones proporcionadas no se ajustan a las cantidades establecidas, excediendo los límites en algunos casos y disminuyéndolos en otros. Esta falta de consistencia en las porciones entregadas genera malestar y descontento entre los integrantes del programa vaso de leche. Se recomienda mejorar la comunicación con las madres integrantes del programa social, brindándoles información clara y precisa sobre los criterios de selección, las cantidades de alimentos a recibir y los procedimientos de distribución. Esto ayudará a generar confianza y transparencia en el programa, aumentando la satisfacción de las beneficiarias.

En general, se evidencia una gestión regular del programa social, es decir ni tan bueno y malo como su puesta en práctica. En algunos casos, los gestores del PVL pueden encontrarse con una escasez de personal para gestionar el programa de manera eficiente. Esto puede llevar a una sobrecarga de trabajo y afectar la calidad de la supervisión y el seguimiento de las actividades del programa. Los gestores del programa a menudo tienen múltiples responsabilidades y tareas, lo que puede limitar su tiempo y atención dedicados al PVL. Esto puede afectar la capacidad de los gestores para realizar un seguimiento adecuado de la entrega de los vasos de leche, coordinar con proveedores, realizar evaluaciones y cumplir con otras funciones esenciales.

Objetivo específico 3

Validar el modelo de propuesta de procesos estratégicos para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2022.

La tabla 7 muestra la validación del modelo de promoción de la salud realizados por 5 expertos de reconocido prestigio científico y académico, las puntuaciones fluctúan entre 79 a 80 puntos, alcanzando un promedio de 79.8; condición que determina su validez teórico práctico para ser aplicado en la Municipalidad Provincial de San Martín, a fin de contribuir en la mejora de la gestión del programa de Vaso de Leche (PVL).

Tabla 7: Validación del modelo de propuesta por expertos.

Nº	Expertos	Especialidad	Promedio de validez
1	Experto temático	Gestión Pública y Gobernabilidad	77
2	Experto temático	Gestión Pública y Gobernabilidad	78
3	Experto temático	Gestión Pública y Gobernabilidad	77
4	Experto temático	Gestión Pública y Gobernabilidad	76
5	Experto temático	Gestión Pública y Gobernabilidad	79
Promedio general			79.8

5. Discusión

Ante los resultados conseguidos, se discute con otros investigadores que tratan de contenidos parecidos. En la presente investigación, respecto a los procesos estratégicos en relación a la planificación, programación de actividades, selección de beneficiarios, adquisición de alimentos, almacenamiento de alimentos, seguimiento y evaluación que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por la Municipalidad Provincial de San Martín – 2022; según los datos recopilados a través de la ficha de recolección de datos, se observa que la mayoría de los procesos estratégicos del programa de Vaso de Leche se ejecutaron en un 79 %, al igual que sus dimensiones evaluativas con porcentajes que oscilan entre el 66 % y el 93 % (Ver tabla 1). Sin embargo, la percepción de los integrantes del comité refleja una evaluación más diversa, donde consideran que un 11 % de los procesos fueron ineficientes (Ver tabla 2). Esta discrepancia resalta la importancia de comprender las diferencias en la percepción de los actores involucrados y profundizar en las causas subyacentes de estas discrepancias. Por otro lado, en los resultados de la entrevista realizada a los actores relacionados, incluidos los colaboradores del municipio y los integrantes del comité, respaldan la idea de un nivel regular en la ejecución de los procesos estratégicos del programa de Vaso de Leche (Ver tabla 5). Por tanto, se destaca la importancia de la coordinación efectiva entre los actores relevantes y se identifican áreas de mejora, como el aumento del presupuesto, la capacitación del personal, la participación comunitaria y la mejora en los procesos de selección y fiscalización. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar acciones concretas para fortalecer el programa y garantizar una atención adecuada y una alimentación nutritiva para los beneficiarios del programa de Vaso de Leche.

En cuanto a la planificación y programación de actividades que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín – 2022; los resultados de la ficha de recolección de datos indican una alta ejecución de la planificación del programa de Vaso de Leche, con un 93 % de procesos ejecutados. Sin embargo, la percepción del comité muestra un porcentaje más bajo de eficiencia en la planificación (87 %). Además, la programación de actividades obtiene resultados más bajos tanto en la ficha de recolección de datos (72 %) como en la percepción del comité (85 %) (Ver tabla 1 y 2). Estas discrepancias señalan la necesidad de analizar más a fondo las razones detrás de la falta de ejecución para identificar posibles obstáculos o desafíos que puedan estar afectando a la implementación de las actividades programadas. Además de evaluar la calidad de la programación de actividades, la asignación de recursos, la coordinación entre los actores involucrados y la adecuación de las actividades planificadas a los objetivos del programa. Al identificar estas áreas de mejora se lograría fortalecer los procesos estratégicos para garantizar el cumplimiento de los objetivos y brindar un mayor beneficio a la comunidad destinataria del programa. En cuanto a la selección y adquisición de alimentos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín – 2022; los resultados de la ficha de recolección de datos indica una alta ejecución en la selección (85 %) y adquisición (66 %) de alimentos. Sin embargo, la percepción del comité refleja una evaluación más crítica, con porcentajes más bajos de eficiencia en ambos aspectos (Ver tabla 1 y 2). Esta discrepancia sugiere la importancia de la participación de la comunidad en el proceso de selección y la verificación adecuada de los datos socioeconómicos de los beneficiarios y asegurar que se cumplan los objetivos del programa de manera justa y equitativa. Por otro lado, es importante establecer mecanismos eficientes de compra, garantizar la calidad y diversidad de los alimentos adquiridos, y supervisar regularmente la ejecución de estos procesos en el programa social.

En cuanto al almacenamiento de los alimentos, seguimiento y evaluación que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín – 2022; los resultados de la ficha de recolección indican que el proceso de almacenamiento de alimentos obtuvo una alta ejecución (80 %), al igual que el seguimiento y evaluación del programa de Vaso de Leche (78 %). Sin embargo, la percepción del comité muestra resultados más bajos en términos de eficiencia en el almacenamiento (48 %) y una evaluación más diversa en el seguimiento (53 %). (Ver tabla 1 y 2). Estas diferencias resaltan la importancia de que la municipalidad implemente medidas para mejorar los procesos de almacenamiento de alimentos, como capacitación del personal, mejora de la infraestructura de almacenamiento y establecimiento de controles de calidad más rigurosos. Esto contribuirá a garantizar que los alimentos proporcionados a los beneficiarios sean seguros, nutritivos y estén en óptimas condiciones. Asimismo, el cumplimiento adecuado de los procesos de seguimiento y evaluación también puede contribuir a generar confianza y transparencia en la gestión del programa, tanto hacia los beneficiarios como hacia otros actores involucrados, como organismos de control y la sociedad en general.

Al respecto de los resultados encontrados sobre los procesos estratégicos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por la Municipalidad Provincial de San Martín; estas se asemejan con la investigación de Valer et al. (2021), quienes corroboraron que la transferencia de fondos del MEF a los municipios cubre solo la compra de productos, transporte y almacenamiento, otros aspectos están cubiertos por la participación de los beneficiarios que reciben dicho subsidio y la cadena de distribución por parte de los comités es el eslabón que articula la aplicación del programa social. Asimismo, el autor reportó que la etapa de selección de beneficiarios del PVL genera que las fases de programación, distribución, supervisión y evaluación se desarrollen inadecuadamente, puesto que el efecto de una inadecuada selección incide significativamente en las fases mencionadas, sobre todo en la programación. En esa misma línea, el autor Málaga (2021) en su estudio encontró que el 95.3 % de los comités de alimentación escolar no cuentan en condiciones adecuadas el espacio de acopio de los artículos alimenticios.

Existe un efecto cíclico entre los causales, tanto burocráticos como técnicos logísticos y de tradiciones por parte de los beneficiarios, y esto se vio reflejado en la entrega no oportuna de productos, competencias inadecuadas del personal en el almacenamiento, y de una infraestructura inadecuada. Por otro lado, Montero & Timaná (2021) en su estudio sostuvo que las causas en los atrasos de entregas de pedidos es el equivocado registro de datos en el almacén que se agravan con la congestión vehicular, un personal nuevo no capacitado en el área de despacho, seguido de escasos artículos en stock. No obstante, sostuvo que con una propuesta de procesos estratégicos se mejoraría estas causas mencionadas que generan atrasos. Por otro lado, respecto a la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) desde la ración alimentaria y del plan de distribución de los alimentos que reciben los comités del vaso de leche por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022; según los datos recopilados a través de la ficha de recolección de datos, se observa que la mayoría de los colaboradores del municipio califican de manera positiva la gestión del PVL, con un 77 % de valoración. Sin embargo, la percepción del comité muestra una evaluación más diversa, con un 75 % considerando la gestión como eficiente (Ver tabla 3 y 4). Estos resultados nos señalan que existe un porcentaje de regular amplitud cuya percepción es negativa sobre la gestión que desarrolla el municipio, y pueden haber experimentado problemas en la ración alimentaria, dificultades en el plan de distribución de los alimentos u otros aspectos que afecten negativamente la efectividad del PVL. Por otro lado, en los resultados de la entrevista realizada a los actores relacionados, incluidos los colaboradores del municipio y los integrantes del comité, se identifica un desafío en la escasez de personal para gestionar el programa de manera eficiente. La sobrecarga de trabajo y la falta de recursos humanos pueden afectar la calidad de la supervisión, el seguimiento y otras funciones esenciales del programa. Por otro lado, las múltiples responsabilidades de los gestores del programa son obstáculos que limitan su capacidad para realizar un seguimiento adecuado de la entrega de los vasos de leche, coordinar con proveedores y cumplir con otras funciones esenciales (Ver tabla 5). Por tanto, se destaca la importancia de abordar las limitaciones de recursos humanos y buscar soluciones para garantizar una gestión efectiva del Programa de Vaso de Leche.

En cuanto a la ración alimentaria que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022; los resultados de la ficha de recolección indican que el 72 % de los colaboradores califican como positiva la ración alimentaria del programa de Vaso de Leche. Sin embargo, la percepción del comité muestra una evaluación más crítica, con un 66 % considerándola eficiente (Ver tabla 3 y 4). Estos resultados nos señalan que existe un porcentaje de regular amplitud cuya percepción es negativa sobre la gestión que desarrolla el municipio en relación a la ración alimentaria que reciben los comités de vaso de leche, quienes pueden haber identificado deficiencias en la selección de alimentos, su preparación o distribución, lo que afecta su percepción de la efectividad y el impacto del programa en la alimentación de los beneficiarios. En cuanto al plan de distribución de los alimentos que se desarrollan en el Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2022; los resultados de la ficha de recolección indican que el 83 % de los colaboradores califican como positiva el plan de distribución de los alimentos en el programa de vaso de leche. Sin embargo, la percepción del comité muestra una evaluación más crítica, con un 84 % considerándolo eficiente (Ver tabla 3 y 4). Estos resultados nos señalan que existe un porcentaje de regular amplitud cuya percepción es negativa sobre la gestión que desarrolla el municipio en relación al plan de distribución de los alimentos en el PVL, quienes pueden haber identificado deficiencias en la planificación, coordinación o ejecución de la distribución de alimentos, lo que afecta su percepción de la efectividad y la calidad del programa, siendo de vital importancia revisar los mecanismos de coordinación con los proveedores y fortalecer las prácticas de distribución para optimizar el programa.

Al respecto de los resultados encontrados sobre la gestión del Programa de Vaso de Leche (PVL) por parte de la Municipalidad Provincial de San Martín; estas se asemejan con la investigación de Villanueva (2019), quien encontró que la satisfacción de los beneficiarios es influenciada por la calidad de gestión del programa de vaso de leche. Asimismo, el autor reportó que existe una relación buena entre la satisfacción de los beneficiarios y supervisión y control de los productos ($r=0.776$), mientras con la distribución de los productos fue positiva moderada ($r=0.544$), lo mismo con el proceso de selección de beneficiarios que fue positiva moderada ($r=0.418$). Por otro lado, Amasifuén & Ríos (2021) en su estudio constató que con la implementación de un patrón de gestión logística aumentó significativamente los desarrollos de distribución, control de materiales en almacenes y el tiempo de entrega. En esa misma línea, Amasifuén & Ríos (2021) en su estudio constató que el personal asignado a la planificación logística en las unidades de compra no está capacitado para su almacenamiento y distribución de las mismas, no hay la capacidad vehicular en el instante de realizar las compras, carecen de un programa de almacenamiento adecuado, y el método de información no son actualizados con frecuencia. Por otro lado, el modelo de propuesta de procesos estratégicos para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche en la Municipalidad Provincial de San Martín fue validado, esto según la opinión los expertos con un promedio de 77.6 puntos, indicando que puede ser socializado y aplicado (Ver tabla 6). El resultado obtenido del estudio es positivo y alentador para ser aplicado en la gestión del programa social. El puntaje promedio de 77.6 puntos sugiere que los expertos evaluaron favorablemente el modelo y lo consideraron efectivo para mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche. Esto puede interpretarse como un respaldo significativo a la propuesta de procesos estratégicos y una validación de su utilidad para abordar las deficiencias o áreas de mejora identificadas en la gestión del municipio objeto estudio durante el periodo 2022.

6. Conclusiones

La propuesta de procesos estratégicos puede contribuir en gran medida a mejorar la gestión del programa de Vaso de Leche en la Municipalidad Provincial de San Martín – 2022; donde mediante una adecuada implementación y atención a las áreas de mejora identificadas en el presente estudio, se puede fortalecer la eficiencia, efectividad y satisfacción general del programa, brindando una ración alimentaria de calidad y garantizando una distribución adecuada de los alimentos a los beneficiarios. Además, permitirá una mayor participación y empoderamiento de la comunidad en la toma de decisiones y la supervisión del programa, generando un impacto positivo en la seguridad alimentaria y la nutrición de la población objetivo. Se evidencia que los procesos estratégicos de la Municipalidad Provincial de San Martín durante el año 2022, fueron ejecutados en un nivel aceptable; con un promedio de cumplimiento del 79 % desde la mirada del ofertante (municipio), al igual que los procesos relacionados desde la planificación, programación de actividades, selección de beneficiarios, adquisición de alimentos, almacenamiento de alimentos, seguimiento y evaluación con porcentajes que oscilan entre el 66 % y el 93 %. Sin embargo, la percepción de los integrantes del comité refleja una evaluación más diversa, donde consideran que un 11 % de los procesos fueron ineficientes. Ambas fuentes coinciden en la necesidad de mejorar el presupuesto, capacitación del personal, participación comunitaria, selección y fiscalización. La gestión del programa de Vaso de Leche es evaluada como aceptable, con un porcentaje del 77 % en la ficha de recolección de datos y una gestión eficiente del 75 % según el comité; donde desde la mirada del ofertante (municipio) la ración alimentaria y el plan de distribución es valorada en su mayoría como positiva, entre 72 % y el 83 %. Y desde la mirada del demandante (comité de vaso de leche) es valorada en su mayoría como eficientes, que van desde el 66 % al 84 %. No obstante, hay un pequeño porcentaje que ve deficiencias en aspectos relacionados con la planificación, logística y ejecución de la distribución de alimentos. Además, ambas fuentes coinciden con la necesidad de suplir la escasez de personal para gestionar el programa de manera eficiente, desde el aspecto de supervisión y seguimiento de las actividades del programa Vaso de Leche. El modelo de propuesta de procesos estratégicos fue validado por cinco doctores expertos con un promedio de 77.6 puntos, indicando que puede ser socializado y aplicado. Su efectividad dependerá de la adecuada implementación y adaptación a las necesidades locales. La validación refuerza la fundamentación teórica y asegura su alineación con las condiciones y recursos disponibles.

7. Referencias bibliográficas

- Abramo, L., Cecchini, S., & Morales, B. (2019). Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral. CEPAL, Santiago, Chile.
- Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini-Amiri, S.-M., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis, R. (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*, 39(4), 559–579.
- Albarracín, R. S. (2018). Factores que influyen en la problemática de gestión del programa del Vaso de Leche en el distrito de Puno 2015.
- Amasifuén, B. K., & Ríos, J. A. (2021). Propuesta de un plan de gestión logística y su relación con la mejora en la distribución y control de los materiales en obra, Caso: Constructora Salem E.I.R.L. – Tarapoto - San Martín.
- Antón, S. M. (2016). Nivel de gestión del programa social vaso de leche en la Municipalidad distrital de Jaén [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/1312> Arauco, A. (2018). La administración del Programa del Vaso de leche y el derecho alimentario de la niñez en el distrito de Los Olivos 2013-2017.
- Arellano, R. (2018). Programa vaso de leche y su relación con la mejora de la nutrición en los niños beneficiarios de 0-6 años del distrito de Pinto Recodo 2018.
- Barclay, E. (2020). Progres-Oportunidades-Prospera. Estrategias de combate a la pobreza en México .
- Bastos, R. C., Emmendoerfer, M. L., Bifano, A. C. S., & Loreto, M. D. S. (2019). Programa Nacional de Alimentação Escolar no contexto do federalismo: Sob a ótica do gestor educacional. *Education policy analysis archives*, 27(77), 1–26.
- Berrio, L., Cantillo, V., & Arellana, J. (2019). Strategic Modelling Of Passenger Transport In Waterways: The Case Of The Magdalena River. *Transport*, 34(3), 215–224.
- Boy, L. M. (2019). Gestión del Programa del Vaso de leche y satisfacción de beneficiarios del Sector Ramón Castilla del distrito Pacasmayo, 2019.

- Chen, X. (2019). Enhancing the two-step floating catchment area model for community food access mapping: Case of the supplemental nutrition assistance program. *The Professional Geographer: The Journal of the Association of American Geographers*, 71(4), 668–680.
- Cuba, L. G. (2018). Propuesta de un modelo de gestión para el Programa Vaso de Leche de la Municipalidad Distrital de San Juan de Siguaná Arequipa - 2016.
- Cueva, M. A., Guerra, I. E., Yan, C. A., Lizaraburu, M. G., & Arroyo, V. L. (2019). Programa vaso de leche en el asentamiento humano Torres de San Borja, municipalidad de Moche, Trujillo, Perú.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- Enciso-Jiménez, K. P. (2018). Evaluación del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa S.A. de C.V. desde un enfoque de derechos humanos .
- Fonseca-Mendoza, A. L., Monterrosa-López, N. J., & López-Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 229–240.
- García-Navarro, R. M., & García-Gómez, M. J. (2019). Estudio sobre el Programa Operativo de Reparto de Alimentos de la Unión Europea en la región de Murcia (España). *Revista Colombiana de Sociología*, 41(2).
- García, R. (2020). Gestión logística en las Instituciones Universitarias Públicas de la Costa Oriental del Lago. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(14), 108–122.
- Gentilini, U. (2022). *Cash Transfers in Pandemic Times: Evidence, Practices, and Implications from the Largest Scale Up in History*. Washington, DC: World Bank.
- Gobierno del Perú. (2020). Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. Programa Nacional de Alimentación Escolar.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. CDMX, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Herrera, C. C. (2019). Satisfacción del programa vaso de leche en las socias de la directiva de los Comités del programa vaso de leche del distrito Catacaos, Piura - 2018.
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160.
- Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Ley N°24059. Crean el Programa del Vaso de Leche en todos los Municipios Provinciales de la República. Lima, 4 de enero de 1985.
- Ley N°27470. Ley que Establece Normas Complementarias para la Ejecución del Programa del Vaso de Leche. Lima, 3 de junio de 2001.
- Ley N°27712. Ley que modifica la Ley N° 27470, Ley que establece normas complementarias para la ejecución del Programa del Vaso de Leche. El Congreso de la República, Lima, 30 de abril de 2002.
- Madariaga, S. M. (2021). *Machine Learning para predecir volúmenes operacionales de las líneas de negocio de Cenabast*.
- Málaga, R. P. (2021). Modelo de gestión de adquisiciones para la efectividad del proceso de compras del Programa Nacional Qali Warma - Cajamarca.
- MINSA. (2010). *Guía: Formulación de la ración del Programa del Vaso de Leche*. Instituto Nacional de Salud, Lima, Perú.
- Montero, O., & Timaná, D. (2021). Propuesta de plan de mejora en el proceso de distribución para aumentar la calidad de servicio en una empresa comercializadora de repuestos, sucursal Piura, 2021.

- Morales, M. A. (2021). Formulación del proceso estratégico en la firma Masa Excavaciones S.A.S.
- Neira, W. (2020). Evaluación del programa de vaso de leche para optimizar los procesos de gestión – Municipalidad Provincial de San Ignacio – 2017.
- Pinchi, R. M. (2019). Calidad de vida y satisfacción en beneficiarios de los programas sociales en la ciudad de Lamas, 2019.
- Quiroa, M. (2020, 5 octubre). Proceso estratégico. Economipedia. Recuperado 14 de junio de 2021.
- Ramírez, M. R. (2017). La satisfacción del programa del vaso de leche percibida por las madres de familia del centro de acopio de Balconcillo - La Victoria, 2016.
- Regalado, J. L. (2021). El programa social vaso de leche y su impacto en la calidad nutricional de los infantes beneficiarios en el distrito de Cascapara – Yungay, 2017 .
- Resolución Ministerial N°711-2002-SA/DM. Aprueban Directiva denominada "Valores Nutricionales Mínimos de la Ración del Programa del Vaso de Leche". Lima, 17 de abril del 2002.
- Sainz, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sánchez, F., & Holguin, K. M. (2019). Gestión del abastecimiento y su relación con la distribución en la empresa Inversiones Anny, Tarapoto 2018 .
- Sengul Orgut, I., Ivy, J. S., Uzsoy, R., & Hale, C. (2018). Robust optimization approaches for the equitable and effective distribution of donated food. *European Journal of Operational Research*, 269(2), 516–531.
- Simón-Díaz, B. F., Garay-Robles, G., & Calsina-Ponce, W. C. (2020). Modelo de gestión de conocimiento para el programa nacional de alimentación escolar Qali Warma. *Investigación Valdizana*, 14(1), 15–21.
- Smith, L. C., & Haddad, L. (2015). Reducing Child Undernutrition: Past Drivers and Priorities for the Post-MDG Era. *World Development*, 68, 180-204.
- Todorovic, V., Maslaric, M., Bojic, S., Jokic, M., Mircetic, D., & Nikolicic, S. (2018). Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 10(10), 3481.
- Topham, M. R. (2020). Planeamiento estratégico: Un enfoque aplicado. CDMX, México: Yopublico.
- Valer, L., Amaro, E. E., & Unchupaico, S. A. (2021). Proceso de selección de beneficiarios del Programa del Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho .
- Viloria, L., Pérez, J. J., Morales, H., & Ortega, J. (2020). Estrategias de gestión local para la seguridad agroalimentaria en los municipios de la Costa Oriental del Lago, estado Zulia. *Revista de la Universidad del Zulia*, 3(7), 28–43.
- Villanueva, L. M. (2019). Nivel de satisfacción de los beneficiarios del programa de vaso de leche (PVL) en el distrito de Tocache, región San Martín.