

Gestión social en políticas de alimentación escolar en América Latina: revisión sistemática narrativa del caso Brasil

Social Mangement in School Feeding Policies in Latin America: A Narrative Systematic Review of the Case of Brazil

Juana P. HIDALGO ¹

Anghell C. CUTIPA ²

Sunmey O. FUNES ³

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. jhidalgoe@unmsm.edu.pe

² Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. anghell.cutipa@unmsm.edu.pe

³ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. sunmey.funes@unmsm.edu.pe

RESUMEN

La gestión social se constituye en una estrategia articuladora entre la implementación de políticas públicas y sociales con los procesos de transformación territorial con relevancia en la participación ciudadana. Investigación cualitativa, sistemática narrativa, bajo método PRISMA, con búsqueda en Scientific Electronic Library Online (SciELO) y Scopus (2014 al 2024). Se analizaron 39 artículos de 145 registros encontrados. Los resultados enfatizan la necesidad de coherencia normativa, empoderamiento comunitario y adaptación territorial-cultural como ejes para fortalecer la alineación entre gestión social y políticas públicas.

Palabras clave: gestión social, política pública, participación, transparencia

ABSTRACT

Social management constitutes a bridging strategy between the implementation of public and social policies and territorial transformation processes, with a strong emphasis on citizen participation. This qualitative, systematic narrative research, conducted under the PRISMA method, included a search in Scientific Electronic Library Online (SciELO) y Scopus (2014 al 2024). 39 articles were analyzed from a total of 145 identified. Results highlight the need for normative coherence, community empowerment, and territorial-cultural adaptation as key axes to strengthen the alignment between social management and public policies.

Keywords: social management, public policies, participation, transparency

Recibido: 17/09/2025

Aprobado: 13/11/2025

Publicado: 30/11/2025

1. INTRODUCCIÓN

América Latina enfrenta desafíos complejos que afectan las condiciones de vida de amplios sectores de la población. Para responder, el Estado diseña políticas públicas. Especialmente sociales y sectoriales con fines de bienestar, que se materializan en espacios territoriales e institucionales. Sin embargo, la débil institucionalización local limita la capacidad de los gobiernos para gestionar y ejecutar estas políticas de forma eficaz, dificultando que sus beneficios lleguen plenamente a la ciudadanía (Chiara & Di Virgilio, 2006).

Aunque las políticas sociales en América Latina han avanzado en cobertura y alcance, su efectividad sigue siendo limitada. Un factor clave es la falta de alineación entre los enfoques de gestión social y la implementación de las políticas públicas, lo que reduce su impacto. El problema no se limita al diseño, sino también a cómo se ejecutan y adaptan en territorios reales, marcados por alta diversidad y desigualdad.

En este escenario regional marcado por desigualdades estructurales, diversidad cultural y fragmentación institucional, la gestión social adquiere un papel estratégico para articular actores, saberes y recursos orientados al bienestar colectivo. Dada su carácter interdisciplinario —que abarca trabajo social, sociología, economía, educación y administración pública—, el análisis de sus enfoques y estrategias resulta relevante tanto para el ámbito académico como para los responsables de políticas públicas.

Diversos estudios destacan la participación ciudadana como eje central de la gestión social, no solo en la implementación, sino también en la formulación de políticas (Aldret, 2017; Chiara & Di Virgilio, 2006). Entendida como la intervención activa de individuos y colectivos en la toma de decisiones mediante mecanismos institucionales o prácticas comunitarias (Cunill, 1997; Kliksberg, 1995), aporta legitimidad, eficacia y potencial transformador, especialmente cuando se sustenta en justicia, equidad y derechos humanos. La transparencia de la información resulta clave para empoderar comunidades y fortalecer la gobernanza (Matallana et al., 2021). No obstante, persiste una brecha entre políticas sociales y gestión social, pues pocas veces se integran las capacidades y la participación efectiva de los actores comunitarios (Mokate & Saavedra, 2006).

En Brasil, la discusión cobra relevancia al considerar el Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), una de las políticas públicas más consolidadas del país. Desde la Ley N.º 11.947/2009, articula alimentación escolar, salud, desarrollo rural y sostenibilidad, destacando por la compra obligatoria a la agricultura familiar y la atención a poblaciones vulnerables (Froelich et al., 2024; Alencar et al., 2023). Su modelo ha inspirado programas en América Latina, como Qali Warma en Perú y el del Sistema DIF en México, aunque con menor articulación intersectorial. El PNAE sobresale por su arquitectura institucional que integra gobiernos subnacionales, comunidades rurales, consejos escolares y redes de productores, con impactos económicos, sociales y territoriales de mediano y largo plazo (Kroth et al., 2020). Entre 2020 y 2024, la pandemia y las desigualdades regionales afectaron su implementación, revelando debilidades en gestión territorial, articulación con productores y calidad nutricional. Este contexto evidencia la necesidad de revisar los enfoques y estrategias de gestión social que la sustentan, sobre todo en escenarios complejos.

Pese al creciente interés, no se han identificado revisiones sistemáticas cualitativas que, bajo el protocolo PRISMA, analicen la relación entre gestión social y políticas de seguridad alimentaria escolar en Brasil en el periodo reciente. Este estudio busca aportar evidencia sobre cómo se ha interpretado, operacionalizado y articulado la gestión social en este campo, con miras a fortalecer el diseño e implementación de políticas inclusivas, sostenibles y eficaces.

En este marco, el presente estudio se propone responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué enfoques teóricos y estrategias de gestión social se han identificado en la literatura académica sobre la implementación de políticas de seguridad alimentaria escolar en Brasil durante el periodo 2015–2024? Para ello se propone como objetivo general analizar y sistematizar los enfoques teóricos conceptuales de gestión social que orientan la implementación de políticas de seguridad alimentaria escolar; y describir las estrategias operativas utilizadas en los territorios, tal como se encuentran presentes en los estudios académicos.

1.1. Marco referencial

Este marco referencial organiza las nociones centrales de la investigación cualitativa en torno a tres categorías: gestión social, enfoques teóricos y estrategias operativas. Se adopta una noción amplia de gestión social como procesos y arreglos mediante los cuales actores estatales y sociales coproducen decisiones, implementan servicios y ejercen control social sobre las políticas públicas (Aguilar Villanueva, 2006; Tenório, 1998, 2007, 2012). Bajo esta perspectiva, la gestión social implica compartir autoridad decisoria, ampliar la esfera pública y privilegiar la racionalidad comunicativa, siguiendo el principio de “hacer con y no para”. Este enfoque se despliega a lo largo del ciclo de las políticas públicas —formulación, implementación, monitoreo y evaluación— reinterpretado desde una visión participativa y deliberativa.

Desde esta perspectiva se reconocen enfoques orientadores relevantes: el enfoque de desarrollo humano, gobernanza participativa y el enfoque territorial. El desarrollo humano (Sen, 2000) trasciende métricas económicas para centrarse en las capacidades y libertades. La gobernanza plantea la articulación efectiva entre actores, en sus dimensiones participativa, territorial e intersectorial, estatales y sociales. En contextos como los de Brasil, Perú y México, la gestión social se presenta como herramienta para fortalecer la gobernanza local, promover la apropiación comunitaria de las políticas y garantizar su sostenibilidad. La participación ciudadana, articulada a marcos institucionales, mejora la calidad, legitimidad y eficacia de las políticas públicas (Cunill, 1997; Kliksberg, 1995; Matallana et al., 2021).

A partir de esta base se distinguen dos dimensiones analíticas: los enfoques referenciales de la gestión social y las estrategias operativas. Entre los enfoques destacan la gestión social participativa, el enfoque territorial y la gobernanza intersectorial. La gestión social participativa promueve la descentralización, la deliberación pública y el control social como principios fundamentales para una ejecución democrática de las políticas públicas. Estos principios han sido ampliamente aplicados en el Programa Nacional de Alimentación Escolar en Brasil, destacándose la participación activa de actores locales, la articulación entre niveles de gobierno y el rol de los Consejos de Alimentación Escolar como mecanismos de vigilancia (Amorim et al., 2022; Pinto et al., 2021). El enfoque territorial, aborda la gobernanza desde una mirada situada y crítica, desde las dinámicas locales y la valorización de recursos del entorno para la sostenibilidad (Sodré & Salamoni, 2016; Silva et al., 2022; Simonino et al., 2024), resaltando redes institucionales y vínculos entre agricultura familiar y escuelas públicas (Batista, Mondini & Jaime, 2022).

En términos operativos, las estrategias de gestión social comprenden planificación participativa, rendición de cuentas, empoderamiento comunitario y articulación intersectorial. Aunque diversas, buscan fortalecer el tejido social, generar capacidades locales y adecuar la política pública a cada contexto. En conjunto, permiten alinear las políticas con las necesidades territoriales, promoviendo acciones más legítimas, sostenibles y eficaces.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en base a la revisión sistemática narrativa cualitativa basada en metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis). Última búsqueda: setiembre 2025. La unidad de análisis son los artículos científicos, revisados por pares, publicados 2010-2024 sobre gestión social en las bases de datos de Scientific Electronic Library Online (SciELO) y Scopus. Ambas son de acceso abierto, y amplia cobertura latinoamericana. Se utilizaron las palabras clave “programa de alimentación escolar”, “gestión social”, “estrategias de gestión”.

La elección de los artículos se realizó con base en los siguientes criterios de inclusión: a) artículos académicos indexados, b) periodo 2010-2024; c) estudios cualitativos o mixtos con componente cualitativo relevante. De igual manera, se usaron operadores booleanos como AND y OR para articular los términos de búsqueda, formulando las siguientes combinaciones: ("school feeding program*" OR "school meal*" OR "school nutrition program*") AND ("early childhood education" OR "primary education") AND ("social management" OR "management strategies" OR "public management" OR "community participation") AND ("theoretical approach*" OR "conceptual framework*" OR "management model*") AND ("Peru" OR "Brazil" OR "Mexico") AND (PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025); ("programa de alimentación escolar" OR "programa de nutrición escolar" OR "comedor escolar") AND ("educación inicial" OR "educación primaria") AND ("gestión social" OR "estrategias de gestión" OR

"participación comunitaria") AND ("enfoque teórico" OR "marco conceptual" OR "modelo de gestión") AND ("Perú" OR "Brasil" OR "México") AND (2010:2024).

Una vez aplicados los criterios de inclusión, se seleccionaron 39 artículos completos para la revisión sistemática, como se aprecia en la Tabla 1, la cual presenta una síntesis de las características principales de los estudios a analizar, calificado en el ámbito- territorio de estudio, enfoque metodológico y año de publicación.

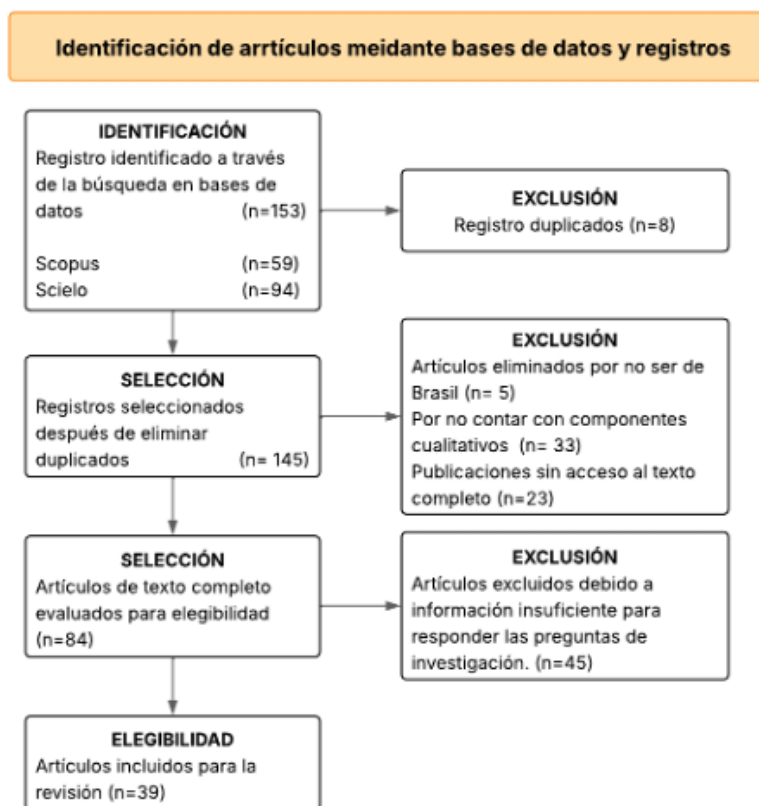


Figura 1 Diagrama PRISMA del proceso de selección de estudios para la revisión documental.

Nota. El diagrama PRISMA representa el flujo de selección de fuentes documentales incluidas en el análisis. Elaboración propia, basada en los criterios definidos según la metodología.

Tabla 1: Características de los estudios seleccionados

ID	Autor (Año)	Título del artículo	Metodología	Año	Base de datos
1	Silva, et al., (2020)	A análise da comercialização institucional da agricultura familiar via Pnae no Território Rural Médio Araguaia, Goiás: possibilidades e limites da abordagem da nova economia institucional	Cualitativo, Investigación bibliográfica	2020	Scielo
2	Sodré y Salamoni (2016)	A Coexistência Do Pensamento Cartesiano E Sistêmico: As Limitações Territoriais Enfrentadas Pelo Paa E Pnae Em Pelotas/Rs	Cualitativo	2016	Scielo
3	Assis, França & Coelho (2019)	Agricultura familiar e alimentação escolar: desafios para o acesso aos mercados institucionais em três municípios mineiros.	Cualitativo experimental	2019	Scielo
4	Alencar, Lima & Araujo (2023)	Análise da trajetória dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar de 2014 a 2020	Cuantitativo descriptivo	2023	Scielo
5	Schwartzman, et al., (2017)	Antecedentes e elementos da vinculação do programa de alimentação escolar do Brasil com a agricultura familiar	Cuantitativo descriptivo	2017	Scielo
6	Simonino, Santos & Cezar (2024)	Aquisições da agricultura familiar via Programa Nacional de Alimentação Escolar: avaliação dos efeitos econômicos para os municípios mineiros	Cuantitativo	2024	Scielo
7	Silva, et al., (2022)	Compra de alimentos da agricultura familiar para a alimentação escolar: a situação do Rio Grande do Norte	Cualitativo, exploratorio, descriptivo	2022	Scielo

ID	Autor (Año)	Título del artículo	Metodología	Año	Base de datos
8	Machado, et al., (2018)	Compra de alimentos da agricultura familiar pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): estudo transversal com o universo de municípios brasileiros	Cuantitativo-transversal, comparativo	2018	Scielo
9	Machado, et al., (2015)	Conselhos de Alimentação Escolar em Santa Catarina, Brasil: uma análise do Discurso do Sujeito Coletivo	Cualitativo, exploratorio y descriptivo	2015	Scielo
10	Silva & Muniz (2022)	Controle social no Programa Nacional de Alimentação Escolar: limites e potencialidades da atuação dos Conselhos no Paraná	Exploratoria, descriptiva y analítica.	2022	Scielo
11	Moreira, et al., (2023)	Family Farming Cooperatives and Associations and the Institutional Market Created by the National School Feeding Program (PNAE) in Minas Gerais, Brazil	Cualitativa y descriptiva	2023	Scopus
12	Silva, et al., (2023)	Fatores Intervenientes Na Aquisição Municipal De Produtos Da Agricultura Familiar Para A Alimentação Escolar	Cualitativa	2023	Scielo
13	Gabriel, Goulart & Calvo (2015)	Gestão municipal do Programa Nacional de Alimentação Escolar nas capitais da região Sul do Brasil	Evaluativo	2015	Scielo
14	Mossmann, et al., (2017)	Interface between family farming and school feeding: Barriers and coping mechanisms from the perspective of different social actors in Southern Brazil	Cualitativa, descriptivo y exploratorio	2017	Scopus
15	Alexandre, Schmitt & Maluf (2018)	Making Rural and Urban Connections by Integrating Nutrition and Agriculture: A Case Study of Food and Nutrition Security Instruments in Brazil	Cualitativa	2018	Scopus
16	Pereira, et al., (2021)	Medidas regulatórias de proteção da alimentação adequada e saudável no Brasil: uma análise de 20 anos	Cualitativa	2021	Scielo
17	Marques y Ponzilacqua (2022)	Mercados institucionais: garantia de desenvolvimento rural sustentável e segurança alimentar e nutricional	Cualitativa deductivo	2022	Scielo
18	Silva, Dias & Amorim (2015)	Mudanças Organizacionais em Empreendimentos de Agricultura Familiar a partir do Acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar	Cualitativo	2015	Scielo
19	Oliveira, et al., (2024)	National School Feeding Program (PNAE): a conceptual model of barriers to acquiring family farming food items	Cualitativo	2024	Scopus
20	Amorim, Ribeiro Junior & Bandoni (2020)	National school feeding program: Strategies to overcome food insecurities during and after the covid-19 pandemic	Cualitativa	2020	Scopus
21	Monte, Muraback & Almasy Junior (2023)	O Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) a partir da sua gestão de descentralização	Cualitativa	2023	Scielo
22	Pinto, et al., (2024)	Percepções de escolares e merendeiras sobre alimentação escolar: uma análise por grupos focais	Cualitativa, exploratoria	2024	Scielo
23	Andrade, Milhorange & Parnes (2024)	Policy Dismantling and Resilience: a Proposal for an Analytical Framework Based on the Case of the Food and Nutritional Security Policy in Brazil	Cualitativa	2024	Scielo
24	Ferigollo, et al., (2017)	Products purchased from family farming for school meals in the cities of Rio Grande do Sul	Cuantitativo, descriptivo	2017	Scielo
25	Pires, et al., (2017)	Professional practice of dietitians in the Brazilian School Feeding Program: A multiple case study	Descriptivo y transversal	2017	Scielo
26	Silva, et al., (2023)	Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): percepções dos diretores das escolas estaduais do município de Campo Grande, MS	Cualitativo	2023	Scielo
27	Kroth, Geremia & Mussio (2020)	Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma política pública saudável	Cualitativo	2020	Scielo
28	Freitas & Freitas (2020)	Relational analysis of the brazilian school nutrition program: Releving institutional dimensions of local implementation processes	Cualitativo, interpretativo y descriptivo	2020	Scopus
29	Lourenço, et al., (2021)	School Feeding and Food and Nutrition Security in the Context of the Covid-19 Pandemic in the Northern Region of the State of Rio de Janeiro, Brazil	Cualitativa	2021	Scopus

ID	Autor (Año)	Título del artículo	Metodología	Año	Base de datos
30	Corrêa, et al., (2020)	School feeding in Covid-19 times: mapping of public policy execution strategies by state administration	Descriptiva, transaccional	2020	Scielo
31	Paiva, Freitas & Santos (2016)	Significados da alimentação escolar segundo alunos atendidos pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar	Cualitativa	2016	Scielo
32	Hendler, Ruiz & Oliveira (2023)	Sociobiodiversity in school meals: The challenges and potentialities of a field in construction in the municipality of Mostardas-RS	Cualitativa, descriptivo y exploratorio	2023	Scopus
33	Dos Santos, et al., (2022)	Sustainability Recommendations and Practices in School Feeding: A Systematic Review	PRISMA	2022	Scopus
34	Oliveira, et al., (2023)	The Brazilian School Feeding Program: social representations of teachers and educational coordinators	Cualitativa	2023	Scopus
35	Vilela, et al., (2021)	The National School Feeding Program at the Federal Institute Baiano: A relational approach to the implementation process	Cualitativa y cuantitativa, descriptivo	2021	Scopus
36	Cardillo, Gemma, & Fuentes-Rojas (2021)	Um olhar interdisciplinar sobre o trabalho das merendeiras terceirizadas de escolas estaduais do município de Campinas, SP	Cualitativa	2021	Scielo
37	Batista, Mondini & Jaime (2017)	Ações do Programa Saúde na Escola e da alimentação escolar na prevenção do excesso de peso infantil: experiência no município de Itapevi, São Paulo, Brasil, 2014	Descriptiva	2017	Scielo
38	Souza, et al., (2017)	Atuação de nutricionistas responsáveis técnicos pela alimentação escolar de municípios de Minas Gerais e Espírito Santo	Cualitativa, transversal, descriptiva.	2017	Scielo
39	Colares, et al., (2020)	Gestão do cuidado de estudantes com necessidades alimentares especiais vinculados ao Programa Nacional de Alimentação Escolar	Cualitativa y cuantitativa, exploratorias y descriptivas	2020	Scielo

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los resultados encontrados respecto a los enfoques y estrategias de gestión social (tabla 2).

Tabla 2 Resultados del análisis de los estudios seleccionados

ID	Autor	Enfoque Teórico	Estrategias de gestión
1	Silva, et al., (2020)	Gestión y gobernanza pública Participación, control social y democracia	Educación y desarrollo de capacidades. Empoderamiento y participación social. Articulación y gobernanza.
2	Sodré y Salamoni (2016)	Gestión y gobernanza pública Participación, control social y democracia Enfoques sistémicos y relacionales	Empoderamiento y participación social. Articulación y gobernanza. Educación y desarrollo de capacidades.
3	Assis, França & Coelho (2019)	Gestión y gobernanza pública Participación, control social y democracia Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía	Empoderamiento y participación social. Articulación y gobernanza. Educación y desarrollo de capacidades.
4	Alencar, Lima & Araujo (2023)	Seguridad alimentaria y nutricional y soberanía	Coordinación entre niveles de gobierno Descentralización operativa
5	Schwartzman, et al., (2017)	Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía Derechos humanos y protección de la niñez Gestión y gobernanza pública	Empoderamiento y participación social
6	Simonino, Santos & Cezar (2024)	Gestión y gobernanza pública Desarrollo rural local y territorialidad	Articulación y gobernanza Fortalecimiento productivo y organizativo
7	Silva, et al., (2022)	Gestión y gobernanza pública Desarrollo rural, local y territorialidad	Empoderamiento y participación social Fortalecimiento productivo y organizativo
8	Machado, et al., (2018)	Gestión y gobernanza pública Desarrollo rural, local y territorialidad	Fortalecimiento productivo y organizativo
9	Machado, et al., (2015)	Participación, control social y democracia	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza Educación y desarrollo de capacidades
10	Silva & Muniz (2022)	Participación, control social y democracia	Empoderamiento y participación social Herramientas del modelo gerencial.
11	Moreira, et al., (2023)	Participación, control social y democracia Intersectorialidad e institucionalidad	Fortalecimiento productivo y organizativo Educación y desarrollo de capacidades

ID	Autor	Enfoque Teórico	Estrategias de gestión
12	Silva, et al., (2023)	Participación, control social y democracia Desarrollo rural local y territorialidad	Fortalecimiento productivo y organizativo Educación y desarrollo de capacidades
13	Gabriel, Goulart & Calvo (2015)	Gestión y gobernanza pública	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza
14	Mossman, et al., (2017)	Intersectorialidad e institucionalidad	Articulación y gobernanza Fortalecimiento productivo y organizativo
15	Alexandre, Schmitt & Maluf (2018)	Desarrollo rural local y territorialidad Gestión y gobernanza pública	Estrategias normativas y de gestión administrativa Educación y desarrollo de capacidades Articulación y gobernanza
16	Pereira, et al., (2021)	Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía Derechos humanos y protección de la niñez	Estrategias normativas y de gestión administrativa
17	Marques y Ponzilacqua (2022)	Derechos humanos y protección de la niñez Desarrollo rural local y territorialidad	Empoderamiento y participación social Fortalecimiento productivo y organizativo Educación y desarrollo de capacidades
18	Silva, Dias & Amorim (2015)	Enfoque sociológicos, culturales y críticos	Estrategias normativas y de gestión administrativa Educación y desarrollo de capacidades
19	Oliveira, et al., (2024)	Enfoques sistémicos y relacionales	Fortalecimiento productivo y organizativo Educación y desarrollo de capacidades
20	Amorim, Ribeiro Junior & Bandoni (2020)	Participación, control social y democracia Derechos humanos y protección de la niñez	Fortalecimiento productivo y organizativo Estrategias normativas y de gestión administrativa
21	Monte, Muraback & Almasy Junior (2023)	Gestión y gobernanza pública	Empoderamiento y participación social Educación y desarrollo de capacidades
22	Pinto, et al., (2024)	Gestión y gobernanza pública Participación, control social y democracia	Empoderamiento y participación social Educación y desarrollo de capacidades
23	Andrade, Milhorance & Parnes (2024)	Derechos humanos y protección de la niñez Enfoques sistémicos y relacionales	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza Educación y desarrollo de capacidades
24	Ferigollo, et al., (2017)	Intersectorialidad e institucionalidad	Empoderamiento y participación social
25	Pires, et al., (2017)	Gestión y gobernanza pública	Educación y desarrollo de capacidades
26	Silva, et al., (2023)	Gestión y gobernanza pública Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía	Estrategias de calidad alimentaria y entorno escolar
27	Kroth, Geremia & Mussio (2020)	Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía Intersectorialidad e institucionalidad Desarrollo rural local y territorialidad	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza Educación y desarrollo de capacidades
28	Freitas & Freitas (2020)	Enfoques sistémicos y relacionales Intersectorialidad e institucionalidad	Innovación social y comunitaria Estrategias normativas y de gestión administrativa Empoderamiento y participación social
29	Lourenço, et al., (2021)	Derechos humanos y protección de la niñez Intersectorialidad	Educación y desarrollo de capacidades
30	Corrêa, et al., (2020)	Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía alimentaria Derechos humanos y protección de la niñez	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza Estrategias normativas y de gestión administrativa
31	Paiva, Freitas & Santos (2016)	Enfoque sociológicos, culturales y críticos	Empoderamiento y participación social Estrategias normativas y de gestión administrativa Educación y desarrollo de capacidades
32	Hendler, Ruiz & Oliveira (2023)	Gestión y gobernanza pública Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía alimentaria	Empoderamiento y participación social Estrategias normativas y de gestión administrativa Estrategias de calidad alimentaria y entorno escolar
33	Dos Santos, et al., (2022)	Derechos humanos y protección de la niñez Intersectorialidad	Articulación y gobernanza Educación y desarrollo de capacidades Empoderamiento y participación social
34	Oliveira, et al., (2023)	Enfoque sociológicos, culturales y críticos	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza Educación y desarrollo de capacidades
35	Vilela, et al., (2021)	Intersectorialidad Desarrollo rural local y territorialidad	Educación y desarrollo de capacidades Empoderamiento y participación social
36	Cardillo, Gemma, & Fuentes-Rojas (2021)	Enfoque sociológicos, culturales y críticos	Articulación y gobernanza
37	Batista, Mondini & Jaime (2017)	Participación, control social y democracia Derechos humanos y equidad Intersectorialidad	Articulación y gobernanza Educación y desarrollo de capacidades Innovación social y comunitaria
38	Souza, et al., (2017)	Derechos humanos y equidad	Educación y desarrollo de capacidades Estrategias de calidad alimentaria y entorno escolar
39	Colares, et al., (2020)	Seguridad alimentaria, nutricional y soberanía alimentaria Derechos humanos y equidad Intersectorialidad	Empoderamiento y participación social Articulación y gobernanza Estrategias normativas y de gestión administrativa

Nota: Esta tabla presenta los principales hallazgos sistematizados con base en los resultados originales de cada estudio.

Los enfoques teóricos y las estrategias de gestión fueron integrados para asegurar coherencia analítica, excluyendo aquellas propias del diseño normativo del PNAE y concentrando el análisis en las prácticas desarrolladas en la implementación. Ambos componentes aportan al conocimiento: los enfoques permiten comprender las perspectivas teóricas desde las cuales se ha estudiado el programa, mientras que las estrategias transforman evidencias dispersas en un marco conceptual y práctico, diferenciando entre los elementos estructurales del PNAE y las prácticas de gestión social que lo fortalecen, visibilizando innovaciones y generando categorías útiles para futuras investigaciones y para la transferencia de experiencias a otros contextos.

3.1. Síntesis de enfoques teóricos identificados en la literatura sobre el PNAE

Tal como se sintetiza en la Tabla 1 (ID1-ID39), los enfoques más frecuentes corresponden a la gestión y gobernanza pública (10 estudios) y a la participación, control social y democracia (9 estudios). El primero agrupa nociones de gestión social, territorial y local, gestión descentralizada, participativa y comunitaria, así como la gobernanza democrática, mientras que el segundo enfatiza la participación social y comunitaria, democracia deliberativa, fortalecimiento comunitario, así como las teorías de democracia deliberativa y la de democracia radical. En conjunto, estos hallazgos muestran que la legitimidad del PNAE se sustenta tanto en la provisión alimentaria como en la coproducción ciudadana de la política, consolidando la gobernabilidad y la implicación social como pilares teóricos (ID1- ID3; ID5-ID8; IDE13; ID15; ID21; ID22; ID25; ID26; ID32)

Otros enfoques relevantes son los de Intersectorialidad e interinstitucionalidad, asociados a perspectivas críticas y organizacionales que resaltan la articulación con actores y sectores como educación, salud y agricultura para la sostenibilidad de la política (ID11; ID14; ID24; ID27; ID28). A su vez, el enfoque de desarrollo rural, local y territorial (ID6; ID12; ID15; ID17; ID27; ID35). abordan el desarrollo sostenible, endógeno y económico local, mostrando la capacidad del programa para dinamizar mercados, fortalecer la agricultura familiar y promover económicas solidarias.

Aunque menos comunes, los enfoques sociológicos, culturales y críticos (ID18; ID31; ID24; ID36) aportan perspectivas diversas, al examinar las desigualdades y las representaciones sociales vinculadas a la alimentación escolar. Cabe señalar que, en este análisis, se excluyeron las estrategias propias del diseño normativo del PNAE —como la ejecución descentralizada o la compra obligatoria a la agricultura familiar— para concentrarnos en las prácticas de gestión social documentadas en la literatura.

En conjunto, estos resultados evidencian que el PNAE trasciende su carácter de programa alimentario para consolidarse como un modelo de política pública multifacética, que combina gobernanza descentralizada, derechos sociales y desarrollo territorial, aportando lecciones transferibles a otros contextos latinoamericanos (ID5; ID16; ID17; ID20; ID23; ID29; ID30; ID33; ID37; ID38; ID39).

3.2. Síntesis de estrategias de gestión en la literatura sobre PNAE

La identificación de estrategias permite transformar evidencias dispersas en un marco conceptual y práctico, diferenciando entre elementos estructurales del PNAE y prácticas de gestión social que lo fortalecen. En este análisis se excluyeron las estrategias propias del diseño normativo —como la transferencia de recursos del FNDE, la autonomía escolar, la ejecución descentralizada o las compras obligatorias a la agricultura familiar—, las cuales constituyen la base operativa del programa.

Estas estrategias operativas se materializan a través de acciones concretas que relacionan la gestión con los objetivos de política pública y se encuentran asociadas a los enfoques teóricos referenciados. En conjunto, se identificaron 5 tipos principales: educación y desarrollo de capacidades, empoderamiento y participación social, fortalecimiento productivo y organizativo, innovación; así como la gestión administrativa y normativa.

Entre ellas, destacan con un marcado consenso la de desarrollo de capacidades y el empoderamiento social. Las estrategias de "Empoderamiento y participación social" y "Educación y desarrollo de capacidades", con 17 menciones cada una (ID1-ID5; ID7; ID9-ID10; ID13; ID17; ID21-ID24; ID27-ID28; ID30-ID35; ID39), lo que refleja la importancia atribuida a la autonomía comunitaria y a la formación de actores diversos mediante capacitación, asistencia técnica y el acompañamiento a

municipios y productores. Respecto al empoderamiento y la participación esta se traduce en la promoción y fortalecimiento, la promoción de los espacios de diálogo y deliberación pública, la inclusión de los actores, la fiscalización comunitaria. De forma complementaria, la articulación y gobernanza, mencionada por 16 autores, se posiciona como una estrategia clave para coordinar acciones, mientras que el fortalecimiento productivo y organizativo y las estrategias normativas y de gestión administrativa, con 6 menciones cada una, completan el panorama de prioridades de gestión analizadas.

4. CONCLUSIONES

La eficacia del PNAE de Brasil se basa en un modelo de gobernanza que articula descentralización, participación ciudadana y coordinación intersectorial. La transferencia de recursos a nivel municipal y escolar agiliza la implementación y fortalece la apropiación comunitaria, mientras los Consejos de Alimentación Escolar (CAE) consolidan el control social y la transparencia. Desde un enfoque territorial y de derechos humanos, el programa reconoce la alimentación como derecho inalienable y ubica al Estado como garante de justicia social. La compra obligatoria a la agricultura familiar integra objetivos nutricionales con desarrollo rural y reducción de desigualdades.

La revisión de enfoques teóricos (2015–2024) muestra que, junto a visiones normativas, surgen perspectivas críticas y socioculturales que cuestionan desigualdades y cultura alimentaria, ampliando el carácter garantista del programa. La identificación de estrategias permitió distinguir componentes estructurales y prácticas innovadoras de gestión social, generando categorías útiles para futuras investigaciones y transferencias de experiencias. El PNAE se proyecta, así como modelo multiescalar, adaptable a realidades locales sin perder coherencia normativa.

En suma, el análisis evidencia que las políticas públicas con potencial transformador combinan gestión participativa y descentralizada con un enfoque de derechos y sostenibilidad, integrando gobernanza y desarrollo en la construcción de sociedades más equitativas. Futuras investigaciones deberían avanzar en estudios comparativos internacionales y en el seguimiento longitudinal de estas innovaciones, considerando las limitaciones de la literatura revisada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Gobernanza y gestión pública. Fondo de Cultura Económica.
- Aldret, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341&lng=es&tling=es.
- Alencar, N.; Lima, F.; Araujo, J. (2023). Análise da trajetória dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar de 2014 a 2020. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(121), 1-23. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362023000400207&lang=pt
- Alexandre, V.; Schmitt, C.; Maluf, R. (2018). Making Rural and Urban Connections by Integrating Nutrition and Agriculture: A Case Study of Food and Nutrition Security Instruments in Brazil. In *Lifelong Learning and Education in Healthy and Sustainable Cities* (pp. 155-167). Cham: Springer International Publishing. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85071723282&doi=10.1007%2F978-3-319-69474-0_9&partnerID=40&md5=1bba6a1038f5c559d3d9e0c9c24de4d3
- Andrade, M.; Milhorance, C.; Parnes, H. (2024). Policy Dismantling and Resilience: a Proposal for an Analytical Framework Based on the Case of the Food and Nutritional Security Policy in Brazil. *Brazilian Political Science Review*, 18(2), e0005. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-38212024000200204&lang=pt
- Assis, T.; França, A.; Coelho, A. (2019). Agricultura familiar e alimentação escolar: desafios para o acesso aos mercados institucionais em três municípios mineiros. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57(4), 577-593. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032019000400577&lang=pt
- Avritzer, L. (2009). Participatory institutions in democratic Brazil. Johns Hopkins University Press.
- Batista, M. D. S. A., Mondini, L., & Jaime, P. C. (2017). Ações do Programa Saúde na Escola e da alimentação escolar na prevenção do excesso de peso infantil: experiência no município de Itapevi,

- São Paulo, Brasil, 2014. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 569-578.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222017000300569&lang=pt
- Cardillo, V.; Gemma, S.; Fuentes-Rojas, M. (2021). Um olhar interdisciplinar sobre o trabalho das merendeiras terceirizadas de escolas estaduais do município de Campinas, SP. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e3. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572021000100201&lang=pt
- Chiara, M., & Virgilio, M.M (2009). Gestión de la política social: conceptos y herramientas. Editorial UNGS. https://www.researchgate.net/publication/280037455_Gestion_de_la_politica_social_conceptos_y_herramientas
- Colares, S.; Ferraz, F., Perry, I., Soratto, J. (2020). Gestão do cuidado de estudantes com necessidades alimentares especiais vinculados ao Programa Nacional de Alimentação Escolar. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 30(04), e300407. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312020000400604&lang=pt
- Comisión Económica para América latina y el Caribe (Cepal). (2018). La participación ciudadana en las políticas públicas: Un camino para fortalecer la democracia en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Cornwall, A., & Coelho, V. S. P. (Eds.). (2007). Spaces for change? The politics of citizen participation in new democratic arenas. Zed Books.
- Corrêa, E. N., Neves, J. D., Souza, L. D. D., Lorintino, C. D. S., Porrua, P., & Vasconcelos, R. D. A. G. D. (2020). School feeding in Covid-19 times: mapping of public policy execution strategies by state administration. *Revista de Nutrição*, 33, e200169.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732020000100202&lang=pt
- Cunill Grau, N. (1997). Repensando lo público a través de la sociedad: Nuevas Formas de Gestión Pública y Representación Social. Caracas: CLAD.
- Amorim, A.; Ribeiro, J.; Bandoni, D. (2020). National school feeding program: Strategies to overcome food insecurities during and after the covid-19 pandemic. *Revista de Administração Pública*, 54, 1134-1145. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85093886132&doi=10.1590%2F0034-761220200349x&partnerID=40&md5=d15f8668ec9d935fd665d0f8cb053a04>
- Freitas, A.; de Freitas, A. (2020). Relational analysis of the brazilian school nutrition program: Reliving institutional dimensions of local implementation processes. *Sociedade e Estado*, 35, 525-552. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85093908151&doi=10.1590%2Fs0102-6992-202035020007&partnerID=40&md5=1d56860ce07a0cc644b93ad833fddea8>
- Oliveira, L. G. D., Batalha, M. O., Oliveira, A. C., & Fonseca, V. S. (2024). National School Feeding Program (PNAE): a conceptual model of barriers to acquiring family farming food items. *Ciência Rural*, 54, e20220329. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85186236024&doi=10.1590%2F0103-8478cr20220329&partnerID=40&md5=575f9f898014f4b4f33a753e37180fe5>
- Dos Santos, E. B., da Costa Maynard, D., Zandonadi, R. P., Raposo, A., & Botelho, R. B. A. (2022). Sustainability Recommendations and Practices in School Feeding: A Systematic Review. *Foods*, 11(2), 176. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85122814517&doi=10.3390%2Ffoods11020176&partnerID=40&md5=9e39cc3dafa40cada912468dc536a73f>
- Ferigollo, D., Kirsten, V. R., Heckler, D., Figueredo, O. A. T., Perez-Cassarino, J., & Triches, R. M. (2017). Products purchased from family farming for school meals in the cities of Rio Grande do Sul. *Revista de Saúde Pública*, 51, 6. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102017000100205&lang=pt
- Fischer, T., & Melo, M. A. (2006). Participação e deliberação: Teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo. São Paulo: Editora 34.
- Franco, J. V. A., Riganti, P., & Garrote, V. (2018). Cómo realizar y reportar revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Revista Argentina de Cardiología*, 86(6), 504-513. doi:10.7775/rac. v86.i6.12931
- Froelich, M., Andrade, A. C. D. S., Rodrigues, P. R. M., Talvia, S. S., Holub, C., Cunha, D. B., ... & Muraro, A. P. (2024). Healthy dietary patterns linked to Brazilian adolescents' school meal adherence. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 27, e240046.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2024000100444&lang=pt
- Gabriel, C.; Goulart, G.; Calvo, M. (2015). Gestão municipal do Programa Nacional de Alimentação Escolar nas capitais da região Sul do Brasil. *Revista de Nutrição*, 28(6), 667-680.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732015000600667&lang=pt

- Hendler, V.; Ruiz, E.; de Oliveira, L. (2023). Sociobiodiversity in school meals: The challenges and potentialities of a field in construction in the municipality of Mostardas-RS. *Saúde e Sociedade*, 32, e220289pt. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85180195824&doi=10.1590%2FS0104-12902023220289pt&partnerID=40&md5=34a46bd06ca4ce76657ac093b4413d4c>
- Humet, J. (2005). Catorce puntos esenciales sobre evaluación de políticas públicas con especial referencia al caso de políticas sociales. *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía, Volumen 60*, 18-37. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?R01HNoPortal=true&idpubl=55®istro=762>
- Kliksberg, B. (1995). El Nuevo Pensamiento en Gerencia Social. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kroth, D.; Geremia, D.; Mussio, B. (2020). Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma política pública saudável. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 4065-4076. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020001004065&lang=pt
- Lourenço, A. E. P., Sperandio, N., Pontes, P. V., & Monteiro, L. S (2021). School Feeding and Food and Nutrition Security in the Context of the Covid-19 Pandemic in the Northern Region of the State of Rio de Janeiro, Brazil. *Food Ethics*, 6(2), 11. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85115750729&doi=10.1007%2Fs41055-021-00092-x&partnerID=40&md5=9898554f0f65b12154979ebd0983c566>
- Machado, P. M. D. O., Schmitz, B. D. A. S., Corso, A. C. T., Caldeira, G. V., & Vasconcelos, F. D. A. G. D. (2015). Conselhos de alimentação escolar em Santa Catarina, Brasil: uma análise do discurso do sujeito coletivo. *Revista de Nutrição*, 28, 305-317. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732015000300305&lang=pt
- Machado, P. M. D. O., Schmitz, B. D. A. S., González-Chica, D. A., Corso, A. C. T., Vasconcelos, F. D. A. G. D., & Gabriel, C. G. (2018). Compra de alimentos da agricultura familiar pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): estudo transversal com o universo de municípios brasileiros. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(12), 4153-4164. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018001204153&lang=pt
- Marques, F.; Ponzilacqua, M. (2022). Mercados institucionais: garantia de desenvolvimento rural sustentável e segurança alimentar e nutricional. *Revista Katálisis*, 25(3), 498-506. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802022000300498&lang=pt
- Matallana, O.L., Pineda, M.L., Barreto, L.M. (2021). Percepción de transparencia y corrupción de los ciudadanos colombianos respecto a la administración estatal. *Espacios. Volumen 42 (16), Art.2*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a21v42n16/21421602.html>
- Mejía Bastidas, J. G., & Urbano Muñoz, M. (2018). Contexto histórico de la gerencia social en América Latina. Aportes actuales de la gerencia social y los retos inmediatos. *Estudios Latinoamericanos*, (38-39), 81-87. <https://doi.org/10.22267/rceilat.163839.3>
- Mokate, K. y Saavedra, J. (2006). *Gerencia Social: Un enfoque integral para la gestión de Políticas y Programas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Moreira, I. R. J., Freitas, A. F. D., Alves Júnior, A., Freitas, A. F. D., Bernardo, J. S., & Silva, S. M. D. (2023). Family Farming Cooperatives and Associations and the Institutional Market Created by the National School Feeding Program (PNAE) in Minas Gerais, Brazil. *Sustainability*, 15(6), 5202. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85186187551&doi=10.3390%2Fsu15065202&partnerID=40&md5=edd7a70f889eaeb83b899bd139a106c4>
- Mossmann, M. P., Teo, C. R. P. A., Busato, M. A., & Triches, R. M. (2017). Interface between family farming and school feeding: Barriers and coping mechanisms from the perspective of different social actors in Southern Brazil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 55(2), 325-342. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85028365823&doi=10.1590%2F1234-56781806-94790550207&partnerID=40&md5=3c05ee06596f0a42dde4f5b7f5b19a8e>
- Monte, M.; Almasy, J. (2023). O Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) a partir da sua gestão de descentralização. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(118). http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362023000100204&lang=pt
- Oliveira, G. A. L., Martins, K. A., Sugai, A., & Monego, E. T. (2023). The Brazilian School Feeding Program: social representations of teachers and educational coordinators. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(119), e0223784. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85153715688&doi=10.1590%2FS0104-40362022003003784&partnerID=40&md5=8fffb0bc9302692178f8ef4007d872bf>

- Osborne, S. P. (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790-799. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0300893221002748>
- Paiva, J.; Freitas, M.; Santos, L. (2016). Significados da alimentação escolar segundo alunos atendidos pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21, 2507-2516. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232016000802507&lang=pt
- Pereira, T. N., Gomes, F. D. S., Carvalho, C. M. P. D., Martins, A. P. B., Duran, A. C. D. F. L., Hassan, B. K., ... & Bandeira, L. M. (2021). Medidas regulatórias de proteção da alimentação adequada e saudável no Brasil: uma análise de 20 anos. *Cadernos de Saúde Pública*, 37, e00153120. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2021001305008&lang=pt
- Pinho, J. A. G., & Santos, M. E. P. (2015). Aporias em torno do conceito de gestão social: dilemas teóricos e políticos. *REGE - Revista de Gestão*, 22(2), 155-172. <https://doi.org/10.5700/rege556>
- Pinto, R. L., Souza, B. D. S. N. D., Antunes, A. B. S., Benthroldo, R. S., Sichieri, R., & Cunha, D. B. (2024). Percepções de escolares e merendeiras sobre alimentação escolar: uma análise por grupos focais. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 34, e34017. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312024000100614&lang=pt
- Pires, P. F. F., Retondario, A., Almeida, C. C. B., Schmidt, S. T., Beux, M. R., & Ferreira, S. M. R. (2017). Professional practice of dietitians in the Brazilian School Feeding Program: A multiple case study. *Revista de Nutrição*, 30(04), 499-510. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732017000400499&lang=pt
- Pires, R. R. C., & Gomide, A. A. (2016). Capacidades estatais e democracia: Arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: IPEA.
- Ruiz-Valenzuela, E., & León-León, G. (2012). Las políticas, las instituciones y la gestión pedagógica: Una mirada a la realidad educativa mexicana. *Calidad en la Educación Superior*, 3(2), 50-65. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580809>
- Schwartzman, F.; Mora, C.; Bogus, C.; Villar, B. (2017). Antecedentes e elementos da vinculação do programa de alimentação escolar do Brasil com a agricultura familiar. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(12), e00099816. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2017001200501&lang=pt
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70, 747-770.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta. ISBN 978-84-08-03559-3
- Silva, C.; Muniz, D. (2022). Controle social no Programa Nacional de Alimentação Escolar: limites e potencialidades da atuação dos Conselhos no Paraná. *Interações (Campo Grande)*, 23(2), 473-488. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122022000200473&lang=pt
- Silva, F. C. D., Verano, T. D. C., Cunha, C. A. D., & Wander, A. E. (2020). A análise da comercialização institucional da agricultura familiar via Pnae no Território Rural Médio Araguaia, Goiás: possibilidades e limites da abordagem da nova economia institucional. *Interações (Campo Grande)*, 21, 831-848. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122020000400831&lang=pt
- Silva, L. G. S. D., Oliveira, G. S. D., Lyra, C. D. O., Pinheiro, L. G. B., Neves, R. A. M. D., & Ferreira, M. A. F. (2022). Compra de alimentos da agricultura familiar para a alimentação escolar: a situação do Rio Grande do Norte. *Saúde em Debate*, 46(spe2), 163-174. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042022000600163&lang=pt
- Silva, S. P., Valadares, A. A., Alves, F., & Bastian, L. (2023). Fatores Intervenientes Na Aquisição Municipal De Produtos Da Agricultura Familiar Para A Alimentação Escolar. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e85275. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-57102023000100204&lang=pt
- Silva, W., Lucchese-Cheung, T., Georges, C., Magalhães, A., & Schneider, S. (2023). Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): percepções dos diretores das escolas estaduais do município de Campo Grande, MS. *Interações (Campo Grande)*, 24(1), 5-29. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122023000100005&lang=pt
- Silva, M.; Dias, M.; Amorim, P. (2015). Mudanças Organizacionais em Empreendimentos de Agricultura Familiar a partir do Acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar. *Revista de Economia e*

Sociologia Rural, 53(02), 289-304. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032015000200289&lang=pt

- Simonino, C.; Santos, L.; Cezar, L. (2024). Aquisições da agricultura familiar via Programa Nacional de Alimentação Escolar: avaliação dos efeitos econômicos para os municípios mineiros. *Interações (Campo Grande)*, 25(2), e2523809. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122024000200304&lang=pt
- Sodré, M. & Salamoni, G. (2016). A Coexistência Do Pensamento Cartesiano E Sistêmico: As Limitações Territoriais Enfrentadas Pelo Paa E Pnae Em Pelotas/Rs. *Sociedade & Natureza*, 28(3), 457-471. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-45132016000300457&lang=pt
- Souza, A. A. D., Bezerra, O. M. D. P. A., Bonomo, E., & Silva, C. A. M. D. (2017). Atuação de nutricionistas responsáveis técnicos pela alimentação escolar de municípios de Minas Gerais e Espírito Santo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(2), 593-606. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017000200593&lang=pt
- Tenório, F. G. (2005). Gestão Social: Práticas em construção e o desafio da práxis. *Revista de Administração Pública*, 39(1), 7-26.
- Tenório, F. G. (2008). *Gestão Social: Fundamentos e Desafios*. São Paulo: Editora FGV.
- Tenório, F. G. (2012). Gestão social, um conceito não idêntico? Ou a insuficiência inevitável do pensamento. En A. C. Cançado, F. G. Tenório, & T. J. Silva (Orgs.), *Gestão social: aspectos teóricos e aplicações* (pp. 23-35). Ijuí: Editora Unijuí. Gestaosocial IGSSciELO Brasil
- Vilela, K. D. F., Freitas, A. F. D., Braga, G. B., Barbosa, R. A., & Vieira, J. P. L. (2021). The National School Feeding Program at the Federal Institute Baiano: A relational approach to the implementation process. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 60, e245586. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85120980987&doi=10.1590%2F1806-9479.2021.245586&partnerID=40&md5=3fd57bd455fbc85c62900094cd89f0d3>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional