

INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTRO AMERICA Y PANAMA

OFICINA SANITARIA PANAMERICANA
Oficina Regional de la
ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD

AD-APR-1154
1154

PROYECTO DE APOYO TECNICO A LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION

A GRUPOS EN CENTRO AMERICA Y PANAMA

TERCER GRUPO DE TRABAJO AD-HOC

TEMA: FORMULACION DE PROGRAMAS DE ALIMENTACION A
GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES

DOCUMENTO BASICO PRESENTADO AL GRUPO DE TRABAJO

ELABORADO POR: LIC. IRMA S. DE DIAZ

GUATEMALA, 5-9 DE MAYO DE 1986

107

FORMULACION DE PROGRAMAS DE ALIMENTACION A
GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES

INDICE

	<u>No. páginas</u>
I. INTRODUCCION	1
II. CONCEPTUALIZACION BASICA	2
III. EL PROCESO DE FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES EN CENTRO AMERICA	5
IV. PROPUESTA PARA FORMULAR UN PROGRAMA O PROYECTO DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES	10
A. Definición de un PAG e identificación de la idea para su formulación	10
B. Términos de referencia y el equipo de formulación	12
C. El proceso del marco lógico	13
D. El proceso de formulación de un PAMI o PAE	15
1. Precisar el fin	15
2. Establecer el propósito o los objetivos	16
3. Fijar los productos o resultados	18
4. Describir el proyecto	18

105

	<u>No. Página</u>
a) Selección de participantes	18
b) Alimentos a utilizar en los PAMI o PAE	18
c) Actividades operacionales	19
5. Identificar los insumos o recursos	20
6. Preparar el presupuesto y plan financiero	22
7. Determinar la estructura organizacional	22
8. Establecer la forma de evaluación del proyecto	24
9. Rediseñar el proyecto	26
10. Calendarizar el proyecto	26
 V. CONCLUSIONES	 27
 BIBLIOGRAFIA	 28
 ANEXOS	 29

FORMULACION DE PROGRAMAS DE ALIMENTACION A
GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES

I. INTRODUCCION

Con el propósito de sistematizar las actividades de cooperación técnica, capacitación e investigación referentes a los PAG de la subregión, el INCAP llevó a cabo en 1984 un análisis de 65 PAG en ejecución en Centro América y Panamá. En base a la discusión de los resultados de dicho estudio y a las responsabilidades asignadas al INCAP por sus países miembros, se decidió formular y ejecutar un Proyecto Subregional de Apoyo Técnico a los PAG de la subregión, cuyo propósito es apoyar el mejoramiento de la capacidad técnica, administrativa y de evaluación de las instituciones nacionales ejecutoras de los PAG, a fin de aumentar la efectividad de tales programas.

Durante el análisis de los PAG a nivel subregional se encontró que uno de los aspectos que afectan el desarrollo de estos programas y su mejor aprovechamiento como instrumentos útiles al desarrollo socio-económico es la ausencia de una metodología que sistematice y oriente el proceso de formulación de PAG en los países de la subregión.

Esta propuesta pretende ser una base que sirva a los Grupos de Trabajo que se reunirán del 5 al 9 de mayo del presente año, para que analicen la problemática de formulación de PAG materno-infantiles y escolares y propongan lineamientos al respecto, que posteriormente serán considerados en un Taller de Trabajo que culminará con la elaboración de una guía metodológica para la formulación de PAG en la región (1).

II. CONCEPTUALIZACION BASICA

Se reconoce que existen diferentes puntos de vista y distintos enfoques mundiales sobre la planificación y su significado en relación con la teoría de la planificación alimentaria-nutricional. Además, existen otras diferencias en términos de sistemas y escuelas de pensamiento que generan diversas formas de interpretación de conceptos básicos (2)

No se tratará de analizar estas diferencias sino mas bien de utilizar un mismo lenguaje entre los planificadores nutricionales para lo cual se define a continuación, un marco conceptual que puede ser comprensible y aplicable a nivel de los países de la subregión.

Teóricamente se define a la planificación como un proceso lógico y ordenado que requiere formulación, aplicación de recursos, evaluación y retroalimentación, es decir, una continuidad en tiempo y espacio para el logro de un determinado propósito.

Aún cuando existe un consenso de que la planificación debe hacerse en dos vías, "de arriba hacia abajo" y "de abajo hacia arriba", en la práctica no funciona tal cual y el desarrollo de la planificación de "abajo hacia arriba" se ha convertido en una necesidad urgente, ya que hasta el presente ha sido muy descuidada en la mayoría de nuestros países.

El Plan de Desarrollo Económico y Social es el conjunto de políticas, objetivos, programas y proyectos destinados a asegurar el funcionamiento eficiente de la economía, la satisfacción de las necesidades básicas de la población y la reasignación de los escasos recursos disponibles hacia los sectores de mayor beneficio nacional y social. Pueden haber planes de corto, mediano y largo plazo, aunque son más usuales los dos primeros.

Best Available Document

Un proyecto es el conjunto coordinado de actividades bien definidas y fechas límites en el tiempo. El proyecto se define como un esfuerzo temporal e intencional cuyo resultado es la reducción de un problema. El conjunto de actividades interrelacionadas forma un programa o estructura de "trabajo" que no es más que la desagregación de actividades para lograr un fin común.

Dentro de este marco teórico se encuentra la planificación en alimentación y nutrición, cuyo proceso presenta diferentes niveles de desarrollo a nivel de los países centroamericanos para que sea posible el diagnóstico del problema y su impacto en el nivel de desarrollo socioeconómico. Es urgente el diseño de estrategias, políticas, medidas y planes, así como proyectos con impacto nutricional expresados en un plan de acción en alimentación y nutrición. En otros términos, es necesario identificar claramente los problemas y causas y determinar un grupo limitado de soluciones factibles y viables.

Como ya se mencionó, uno de los obstáculos en los países de la subregión es la escasa capacidad para formular, ejecutar y evaluar proyectos de alimentación agrupal. Ello se debe tanto a la escasez de fondos como a la falta de personal capacitado. A ellos se suma la falta de métodos y técnicas de formulación, ejecución y evaluación de proyectos, la existencia de barreras institucionales (leyes, decretos, reglamentos, normas y procedimientos administrativos, trámites y hábitos administrativos, etc.) y estructurales (tenencia y uso inadecuado de los recursos naturales, tecnológicos, de capital, etc.).

Por lo anterior, es conveniente enfatizar la idea que el proyectista

en alimentación y nutrición debe incorporarse al mundo, al lenguaje, a las técnicas y métodos de planificación en general y a las disposiciones específicas de los bancos de desarrollo y organismos financieros nacionales e internacionales y al mundo de quienes generan las decisiones a fin de obtener el financiamiento y los recursos necesarios para hacer realidad programas y proyectos eficientes y eficaces, integrados en un Plan de Alimentación y Nutrición.

III. EL PROCESO DE FORMULACION DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES EN CENTRO AMERICA

Según el Informe Final del Estudio sobre Programas de Alimentación Suplementaria y de Emergencia en Centro América y Panamá de abril de 1984 (3) y el Informe del Análisis de los Programas Materno-Infantil, Alimentación Escolar y de Alimentos por Trabajo de agosto de ese mismo año (4), se encontró que en la mayoría de los países de la región no existe una política definida para el uso de la ayuda alimentaria, lo cual ha dado lugar al surgimiento de diversos programas de alimentación a grupos (PAG) totalmente aislados aún dentro de una misma unidad ejecutora.

Los técnicos nacionales responsables de los programas y las agencias donantes están conscientes que la falta de un plan nacional de alimentación y nutrición se traduce en una duplicación de esfuerzos y en la descoordinación y traslape de los programas y proyectos.

En general, se concluyó que los programas investigados se originaron como respuesta a una emergencia o a una política nacional ligada al ofrecimiento de ayuda alimentaria por parte de la agencia donante. Muchos se iniciaron sin haber hecho un análisis socioeconómico de su impacto e implicaciones, ni de su factibilidad técnica o institucional y su viabilidad política. Esto ha llevado a la ejecución de programas que actualmente presentan serias deficiencias administrativas y financieras y a los que se les otorga una baja prioridad institucional.

En cuanto a la formulación de programas y proyectos el estudio concluyó que en muchos casos fueron formulados siguiendo los lineamientos de las agencias donantes, principalmente lo referente a objetivos, raciones

y población meta.

La mayoría de los programas investigados (81.0%) cuentan con un documento que describe el programa; sin embargo, frecuentemente dicho documento no incluye todos los aspectos necesarios para un buen diseño, gerencia y evaluación (Cuadro No. 1).

Aunque los objetivos aparentemente son bien definidos, no se realizan evaluaciones regulares para medir el impacto o resultados de dichos programas, por lo que no se pudo determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos. Según las agencias donantes sólo medianamente se están alcanzando los objetivos establecidos en los programas, pero no tienen una base sólida para apoyar tal afirmación ya que no se han planteado indicadores objetivamente verificables.

Algunos de los programas materno-infantiles y de alimentación escolar plantean objetivos y actividades en el área productiva, lo que supone una reorientación de los mismos; es decir, hacia un propósito más amplio a la simple actividad de la alimentación complementaria, pero no siempre se logra la estrecha coordinación que debe existir entre los responsables de los programas productivos y otras instituciones de apoyo.

Por otra parte, el estudio concluyó que en los programas materno-infantiles no se les da suficiente atención a los objetivos más ligados al aspecto de salud, como es lo referente al aumento de la cobertura de los servicios en ese grupo prioritario. Además, que en los programas de alimentación escolar no siempre se incluye entre sus objetivos lo referente al mejoramiento de los conocimientos en alimentación y nutrición, lo cual debería ser parte inherente de los mismos.

No es clara una tendencia sobre los criterios utilizados para establecer las metas de los programas y proyectos. Como puede verse en el Cuadro No. 2 puede ser la magnitud del problema y/o monto de la ayuda alimentaria disponible y/o capacidad institucional. Aún cuando en muchos programas (60%) aparentemente se considera la capacidad institucional para fijar las metas, ésta también resultó ser una limitante al funcionamiento adecuado de los mismos.

En las discusiones con directores de programas se señaló que éstos generalmente son formulados muy teóricamente por técnicos del nivel central, sin tomar en cuenta a la población objetivo ni la realidad en que ésta se desenvuelve. Aunque algunas veces se ha dado participación de la población en la ejecución de los programas (ej. madres que preparan los alimentos para los escolares), nunca se ha dado la participación en la formulación y evaluación. La participación de la comunidad se ve afectada por la falta de capacitación, por experiencias negativas y por falta de solidez en su organización; no obstante en los programas materno-infantiles se ha evidenciado una elevada participación voluntaria de la comunidad y se considera la organización comunal como una actividad complementaria. Sin embargo, se evidenció la necesidad de conceptualizar mejor el término de participación comunitaria y de mejorar la capacitación del personal en metodologías apropiadas hacia el logro de la organización y participación comunitaria, así como establecer claramente las instancias de dicha participación desde la generación de la idea hasta la formulación, ejecución y evaluación de los programas.

Los programas investigados en su mayoría son financiados con fondos externos (alimentos donados del exterior) sea por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) o por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los

Estados Unidos (AID). Otros pocos utilizan donaciones en especie o monetarias para la adquisición de alimentos locales, las que son proporcionadas por la Comunidad Económica Europea (CEE), el Gobierno de Alemania Federal o distintas fundaciones e iglesias (Cuadro No. 3).

Algunos programas dependen de fondos nacionales para la compra de los alimentos, que a veces son complementados con donaciones externas. En otros casos, los programas reciben donaciones de diferentes agencias, pero generalmente una de ellas es la más importante en cuanto a monto.

Excepto algunos pocos, todos los PAG incluyen actividades de supervisión, seguimiento y control; pero en general éstas son muy deficientes debido a la falta de asignación de fondos y al escaso número de supervisores.

En la mayoría de los programas materno-infantiles y escolares se contempla la supervisión a nivel local pero no todas las actividades son supervisadas. Aparentemente, lo que más afecta la supervisión es la falta de suficientes recursos para llevarla a cabo oportunamente.

Los subsistemas de información de los PAG generalmente tienen serias limitaciones en cuanto a su fluidez y contenido. Frecuentemente hay atraso en la presentación de informes; éstos no llegan a todas las instituciones involucradas y se carece de retroalimentación. Además, la información se concentra al movimiento de alimentos y de beneficiarios, quedando por fuera datos sobre otras actividades realizadas, por lo que la información disponible no es suficiente para un control y evaluación permanente; tal es el caso de los costos financieros y de los costos de operación que deberían ser analizados para establecer la conveniencia del programa y de la ayuda.

externa.

Las evaluaciones de los PAG se han concentrado principalmente al proceso de los mismos y en la mayoría de las veces han sido promovidas por las agencias donantes, constituyendo más bien breves estudios sobre el avance de los programas y no evaluaciones debidamente diseñadas.

Las instituciones ejecutoras de los PAG han recibido esporádicamente apoyo técnico de diversas agencias externas; sin embargo, éste no ha sido sistematizado ya que no se ha definido adecuadamente en la formulación de los mismos.

IV. PROPUESTA PARA FORMULAR UN PROGRAMA O PROYECTO DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES Y ESCOLARES

A. Definición de un programa o proyecto de alimentación a grupos (PAG) e identificación de la idea para su formulación

Un programa o proyecto de alimentación a grupos (PAG) es aquel destinado deliberadamente a contribuir a mejorar el estado nutricional de grupos vulnerables de la población (madres embarazadas, menores de 5 años y escolares) o sus factores causales inmediatos: consumo y utilización biológica de los alimentos. A su vez para mejorar la cantidad y calidad de alimentos consumidos se requiere mejorar la distribución del ingreso, la capacidad de compra, la disponibilidad de alimentos y los hábitos alimentarios (5).

Lo mismo ocurre con los programas y proyectos destinados a mejorar la utilización biológica de los alimentos. Para ello se requiere llevar adelante proyectos de saneamiento básico del medio y proyectos de expansión de la cobertura de salud y educación.

Por lo antes expuesto, un PAG puede ser un programa o proyecto de cualquier sector en el cual la entrega de alimentos constituye un insumo que ligado armónicamente a otros puede afectar positivamente el estado nutricional de la población vulnerable.

En otras palabras, los PAG deben tener un enfoque multisectorial y estar incorporados dentro de los planes de desarrollo institucionales, sectoriales y nacionales y deben responder a la satisfacción de las necesidades básicas de la población dentro del concepto de desarrollo integral.

Cuando el PAG se orienta a la población materno-infantil (mujeres embarazadas, niños menores de 5 años y madres en lactancia) se denomina PAMI (Programa de Alimentación Materno-Infantil) y si se orienta a la población escolar se denomina PAE (programa de Alimentación Escolar)

Ambos tipos de programas deben formularse en el marco global de las instituciones responsables, o sea que el PAMI debe estar inserto dentro de los programas materno-infantiles de los Ministerios de Salud o instituciones de Bienestar Social y los PAE dentro de los programas de educación pre-primaria, primaria o media de los Ministerios de Educación. Deben evitarse las intervenciones aisladas que no conducen a ninguna parte y centralizar los esfuerzos institucionales en la ejecución de PAG que respondan efectivamente a los propósitos y resultados planificados

En este sentido será conveniente, antes de formular un PAG, que el país defina internamente la idea del proyecto y tome la decisión para emprender su formulación. De ser posible la comunidad debe participar tanto en la definición como en la decisión de formulación

Existen diversas nomenclaturas respecto a las distintas etapas que se deben seguir, desde la idea de un proyecto hasta el proyecto definitivo. Sin embargo, las distintas denominaciones (perfil, prefectibilidad, factibilidad y estudio definitivo) tienen el mismo propósito: partiendo de ideas muy generales respecto a las alternativas de solución para un problema específico, ir viendo a través de un conjunto de aproximaciones sucesivas, si existen o no, las condiciones y los recursos para solucionarlos (6).

B. Términos de referencia y el equipo de formulación

Una vez tomada la decisión de formular el proyecto, el siguiente paso es que la institución responsable o coordinadora establezca los términos de referencia para la formulación y nombre un equipo de formulación a tiempo completo, fijándole un plazo que normalmente puede ser de 6 a 8 semanas. Deberán ser personas dedicadas y calificadas (experimentadas, disponibles e interesadas). Lógicamente deberán provenir de los organismos, oficinas y servicios responsables del manejo de los problemas de alimentación y nutrición, tanto del nivel central, regional y local (7). Por ejemplo, para la formulación de un PAMI, a nivel central, deberían intervenir funcionarios de los ministerios u organismos de planificación nacional y de la Dirección General de Presupuesto, funcionarios de las unidades de planificación Materno-Infantil, Nutrición, Recursos Humanos, y Saneamiento Básico del Ministerio de Salud o las correspondientes de las instituciones de Bienestar Social; así como funcionarios de otras instituciones de apoyo al PAMI, principalmente las relacionadas con logística y actividades complementarias. A nivel regional y local serán los funcionarios de dichas instituciones o unidades los que tendrán la responsabilidad a esos niveles.

De ser posible, en los diferentes niveles deberá involucrarse a los líderes comunales para que participen activamente en todas las decisiones y en las distintas etapas de la formulación. Sería aconsejable, que el futuro Director o Gerente del Proyecto participe también desde su inicio en la formulación, con el fin de asegurar la comprensión del "porqué" se está realizando el proyecto y de los propósitos y productos que se esperan lograr.

Lógicamente no todas estas personas participarán permanentemente en la formulación. Esta participación deberá establecerse en forma secuencial por etapas, de acuerdo al proceso. Por lo menos debería establecerse qué funcionarios, por institución, participarán en la definición del problema, objetivos y selección de beneficiarios; quiénes participarán en la programación de los resultados, actividades y metas y quiénes participarán en el diseño del presupuesto y calendarización del proyecto. Es obvio que en esta última etapa deberá participar por lo menos un funcionario de las oficinas centrales encargadas de la elaboración del presupuesto de las instituciones ejecutoras, así como el analista programador de la Dirección General de Presupuesto, responsable del control y programación presupuestaria de cada una de dichas instituciones.

Este grupo de personas deberá nombrar entre ellos un coordinador cuya función será programar, organizar y dirigir el proceso de formulación. Si se considera necesario puede crearse un Comité Asesor que se reúna periódicamente durante la formulación para revisar los productos de los diversos pasos intermedios y ofrecer orientación en problemas de política y prioridades. El representante de las oficinas de planificación nacional podría ser el coordinador de dicho Comité.

C. El proceso del marco lógico (8)

Como se mencionó antes, un proyecto es el conjunto de actividades interconexas dirigidas hacia un objetivo, por lo que las distintas fases (diseño, ejecución y evaluación) deberán ser orientadas a lograr ese propósito.

Uno de los problemas típicos en los proyectos de desarrollo es que los objetivos son excesivamente imprecisos, por lo que el papel y

responsabilidades del gerente son difusos, lo que crea en la práctica un proceso diferente entre lo que se pensó hacer y lo que realmente se está haciendo.

El proceso del marco lógico es una técnica utilizada por la ciencia gerencial para:

1. Enfocar el diseño, la ejecución y evaluación del proyecto para garantizar la probabilidad de éxito en las distintas etapas de su operacionalización.

2. Separar lo que se puede producir, del impacto que se espera lograr.

3. Establecer metas realistas.

4. Exponer y vigilar el desempeño sobre tiempo.

5. Enfocar la evaluación sobre las necesidades de información de la gerencia.

6. Permitir reformular el proyecto y mejorar las probabilidades de éxito.

El uso adecuado del proceso del marco lógico ayuda a mejorar la comunicación en cuanto a la intención y las estrategias a seguir; a clarificar la relación programación/proyecto y a definir exactamente el diseño, la gerencia de ejecución, evaluación, seguimiento, control y rediseño requeridos para el proyecto.

El marco lógico orienta el diseño del proyecto a manera que sirva como guía al desempeño de las actividades del mismo; durante la ejecución, por

medio de los diagramas de PERT-CPM revela las actividades críticas dándoles su tiempo y holgura e informa sobre la relación desempeño/exceptión o sea que indica cuáles actividades se han cumplido en tiempo y cuáles no para tomar acciones correctivas. En la evaluación se juzga el desempeño comparado con los planes y se analizan los enlaces causales que permitirán el rediseño del proyecto, si es necesario, para lograr el propósito determinado.

Por lo anterior, se propone para la formulación de PAMI y PAE la utilización de esta metodología, que hasta ahora está demostrando ser una de las más efectivas, en el proceso de formulación de proyectos.

D. El proceso de formulación de un PAMI o PAE

El proceso del marco lógico ofrece instrumentos prácticos para la formulación y diseño de PAMI o PAE, cuyas etapas son las siguientes:

1. Precisar el fin

Definir a dónde se requiere llegar con el proyecto conforme a la experiencia, a la intuición o al conocimiento. Es el objetivo más elevado para el cual el proyecto es la precondition lógica. Durante esta fase el equipo de formulación se puede dividir en varios grupos de trabajo pequeños, con el objeto de recopilar, estructurar y analizar diversas categorías de datos pertinentes a los problemas actuales que se quieren resolver con el PAMI o PAE, incluyendo la forma en que los recursos se asignan, administran y utilizan en ese momento. Analizar las estructuras y funciones de la organización, cómo se toman las decisiones, cómo se administra el trabajo, las políticas existentes dentro del gobierno y los sectores involucrados; los programas existentes o planeados, la cantidad de

recursos actualmente disponibles y los montos que se espera estén disponibles en años futuros y qué acciones o actividades se están realizando en la actualidad en el sector público y privado, su eficacia y costo. Todos estos datos deben reunirse para tratar de identificar las relaciones primarias causa-efecto que constituyen la situación actual del problema que el PAMI o PAE tratan de resolver, para seleccionar, cuantificar y priorizar los aspectos "críticos" a ser abordados.

2. Establecer el propósito o los objetivos

Es precisar lo que esperamos lograr. La motivación "real" o esencial para obtener los productos, tomando en cuenta lo que realmente puede conseguirse al final del programa con los recursos, personal y presupuesto disponibles.

Los objetivos deben definirse en términos concretos y en orden jerárquico y pueden ser generales o específicos; de resultados y operacionales.

Los objetivos generales definen la orientación global del PAMI o PAE y los objetivos específicos simplemente son propósitos menores y complementarios dentro de propósitos más amplios del programa.

Son objetivos de resultados u objetivos superiores los que pueden atribuirse directamente al programa o proyecto y no a otros factores. En cambio los objetivos intermedios u operacionales son los que están subordinados al cumplimiento de las condiciones necesarias y suficientes que deben ser satisfechas en forma secuencial y sucesiva; constituyen la base para la identificación de las actividades, la preparación del presupuesto y la evaluación y están relacionados con las operaciones del

programa. Algunas veces los objetivos específicos deben ser modificados o ajustados durante la ejecución del programa debido a cambios en circunstancias o recursos. Cuando se juzgue necesario el ajuste de los objetivos debe consultarse con los líderes comunitarios (9).

En el Cuadro No. 4 se presenta un listado de objetivos específicos de resultados y operacionales que pueden adaptarse a diversos PAMI o PAE, modificándolos de acuerdo a las normas y condiciones legales y a las características propias del programa que se desee implementar.

De esa jerarquía se escogerán los objetivos a nivel del programa o proyecto, basados en el compromiso de proveer los productos requeridos para lograr el objetivo que constituye el propósito de los PAMI o PAE. El marco lógico ayuda a definir los niveles sucesivos de los objetivos reconociendo al mismo tiempo que los objetivos del proyecto pueden ser parte de un plan más amplio.

En esta etapa deberá decidirse la localización y el ámbito de la acción del PAMI o PAE (nacional, regional o local) en función del tiempo en que se espera cumplir los objetivos.

Es importante, al establecer los objetivos de un PAMI o PAE tomar en cuenta las hipótesis y los supuestos o sea los factores que deben existir para que el proyecto tenga éxito pero que no caen bajo su control directo; en otras palabras, se tiene que suponer que las otras instituciones involucradas directa o indirectamente cumplirán con sus responsabilidades de lograr actividades paralelas a nivel de propósito. Cuando existen pocas probabilidades de que se llenarán las condiciones necesarias y suficientes no habrá confianza en lograr los objetivos del proyecto y, por lo tanto,

éstos deberán ser ajustados o rediseñados.

3. Fijar los productos o resultados (metas)

Según el marco lógico, los productos o resultados son los indicadores con metas que identifican las expectativas en cuanto a cantidad, calidad y tiempo. Los resultados o metas deben ser objetivamente verificables a través de indicadores razonables e independientes y cuyos medios de verificación no sean excesivamente costosos. Una forma lógica de determinar los resultados es identificar primero las actividades básicas y complementarias y luego identificar resultados o productos para cada actividad, tal como se detalla a continuación:

4. Describir el proyecto

En esta etapa se define la naturaleza y alcances del PAMI o PAE, para lo cual se deben considerar tres aspectos fundamentales:

a) Selección de participantes

Deben establecerse en el documento de proyecto los criterios de selección tanto para el ingreso como para el egreso de los participantes; así como los mecanismos de seguimiento y control. En el Cuadro No. 5 se indican algunos criterios de selección de participantes para cada tipo de programa, ya sea PAMI o PAE.

b) Alimentos a utilizar en los PAMI o PAE

El tipo de programa y los participantes, así como los recursos disponibles determinarán primero qué tipo de alimentos o raciones deben distribuirse para decidir cuál de los sistemas de entrega debe utilizarse, ya sea entrega de raciones en seco para consumo en el hogar o entrega de alimentos preparados para consumo en el centro del PAMI o PAE. Luego se debe precisar qué cantidad de alimentos se requiere en base a las necesidades nutricionales de los participantes y la frecuencia en la

asistencia esperada.

Los factores que deben tomarse en cuenta al determinar la composición de la ración de alimentos son:

- Los objetivos del programa
- Las necesidades en nutrientes de los participantes
- La disponibilidad, aceptabilidad y costo de los alimentos (locales y donados)
- Los hábitos alimentarios locales
- El sistema elegido para la entrega
- Los recursos disponibles (instalaciones, personal, equipo)
- El presupuesto disponible.

c) Actividades operacionales (9)

Para facilitar su identificación se dividen las actividades de los PAHI o PAE en dos tipos:

i) Las actividades básicas, que se relacionan con la manipulación, entrega, conservación y consumo de los alimentos, que incluyen entre otras:

- Definición de las estructuras administrativas y de los procedimientos para su obtención, transporte, manejo, conservación y distribución.
- Organización de los sistemas de información (registro para controlar el movimiento de fondos, alimentos y equipos y registros para la evaluación de la eficacia del programa).
- Organización del apoyo de la comunidad.
- Capacitación del personal.
- Supervisión a nivel central, regional y

local.

ii) Las actividades complementarias que no están directamente relacionadas con la entrega de alimentos pero, sin embargo, son esenciales para lograr los objetivos del PAMI o PAE. Estas actividades pueden llevarse a cabo por la entidad responsable del programa o por una entidad diferente. En este caso debe existir una estrecha coordinación entre ambas entidades. Las actividades complementarias más importantes en un PAMI o PAE son:

- Educación alimentario-nutricional.
- Atención primaria de salud.
- Producción agrícola.
- Huertos escolares
- Seguimiento posterior de los participantes

5. Identificar los insumos o recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo las actividades

Para ello se debe preparar una lista detallada de los recursos que se necesitan para el PAMI o PAE. En el Cuadro No. 6 aparece una lista detallada de control de recursos a utilizar en los PAG que puede servir de base para programar los recursos de los PAMI o PAE. Los recursos pueden clasificarse así:

a) Materiales (alimentos, instalaciones, equipo y otros).

Se debe determinar el tipo y la cantidad de alimentos necesarios para el programa; así como el tipo y la cantidad de los equipos, las instalaciones requeridas y cualquier otro material necesario.

b) Humanos (personal, asistencia técnica y recursos para

la capacitación).

Se debe precisar la cantidad y la calidad del personal requerido o necesario para el PAMI o PAE. Es importante también destacar las necesidades de asistencia técnica/capacitación, programando las fechas y los términos de referencia en que éstas deben darse para asegurar su oportunidad y que puedan servir efectivamente al proyecto.

c) Financieros (fondos de préstamos o del presupuesto nacional y donaciones)

Se deben precisar los montos que se necesitan para llevar a cabo las actividades, indicando si se requieren de fondos nacionales, préstamos o donaciones.

Luego se prepara otra lista con los recursos disponibles y la diferencia señalará los recursos adicionales que se requieren para implementar el programa.

Debe hacerse una lista de las posibles fuentes para cada uno de los recursos requeridos. Estas fuentes pueden comprender

- Organizaciones comunitarias. Estas deben usarse en la mayor medida posible, ya que de esta forma se integra a la comunidad y se le identifica activamente con el programa.

- Fondos gubernamentales locales, regionales o nacionales.

- Organizaciones privadas, voluntarias, nacionales o extranjeras.

- Organizaciones internacionales o inter-gubernamentales (PMA, UNICEF, FAO, OMS, INCAP, etc.).

6. Preparar el presupuesto y plan financiero

Debe prepararse un presupuesto por programa detallado por rubros o actividades, indicando con exactitud cómo van a utilizarse los fondos dentro de un período de tiempo determinado. El presupuesto se elabora al comienzo del programa y puede ajustarse mediante revisiones periódicas, cuyos intervalos deben quedar establecidos en el documento de proyecto.

La planificación y revisión del presupuesto son parte importante del manejo y debe ser bien elaborado para evitar problemas durante la ejecución. En esta etapa es muy importante la participación de los funcionarios que elaboran los presupuestos de la institución ejecutora, así como de los analistas de la Dirección General de Presupuesto

7. Determinar la estructura organizacional

En esta etapa se debe designar la unidad ejecutora, la gerencia de ejecución y precisar los mecanismos de coordinación inter-institucional, así:

a) Unidad ejecutora

Un PAMI o PAE puede funcionar convenientemente sólo si está organizado dentro del marco de una estructura adecuada. Esta estructura varía según el tamaño e importancia del programa, pero debe tener las características siguientes:

i) Aprovechar al máximo las estructuras existentes evitando crear burocracia. Por ejemplo, se puede organizar un PAMI o PAE como una actividad del centro de salud, de una escuela o de una guardería de niños.

ii) En todo caso deben respetarse los canales y las líneas de autoridad existentes dentro de la estructura actual de la o las instituciones seleccionadas para ejecutar el programa.

b) Gerencia de ejecución

Se deben especificar claramente las responsabilidades de todo el personal del PAMI o PAE, especialmente las del director o gerente. Este último estará comprometido a velar por el cumplimiento de los objetivos y deberá aplicar su capacidad gerencial para garantizar el cumplimiento de los mismos. De ser posible, éste debe escogerse entre el equipo que formula el proyecto y debe dedicarse a tiempo completo a su labor. Para una buena gestión gerencial se requiere:

i) Explicitar los procedimientos administrativos para la ejecución del programa. Preferentemente se debe establecer una estructura funcional permanente que asegure la continuidad del programa una vez finalizada la ayuda externa.

ii) Definir las instancias de participación de la comunidad en la formulación, ejecución y evaluación del PAMI o PAE.

iii) Definir el sistema de información y registro de datos, así como un sistema de control de costos y presentación de informes financieros sobre la marcha del proyecto.

Para que los informes cumplan con el objetivo de control, cada uno de ellos debe ser diseñado considerando, a lo menos, lo siguiente:

- A quién debe dirigirlo (usuario de la información).

- Aspectos que debe informar (parámetros).
- Unidades de medida.
- Código a usar (lenguaje sintético).
- Períodos de los informes (cada cuanto tiempo

deben emitirse).

En lo posible deben diseñarse formularios que el responsable de emitir la información pueda llenar personalmente, en forma sencilla (a tinta) sin exigir redacciones muy elaboradas en la forma, que impliquen trabajo de secretaría, tiempo, costo y riesgo de distorsiones (10)

c) Mecanismos de coordinación interinstitucional

Se deben precisar los mecanismos de coordinación interinstitucional. Una modalidad es la creación de Comités Ejecutivos o Técnicos que fijan las políticas, coordinan a nivel central las acciones del proyecto y toman las decisiones más convenientes durante el proceso de ejecución. Este Comité estaría integrado por representantes institucionales de alto nivel técnico, un representante de la agencia donante o financiera y un representante de la comunidad. Este Comité debería reunirse por lo menos una vez al mes y sería el responsable también de coordinar las evaluaciones internas y externas.

8. Establecer la forma de evaluación del proyecto

Según el marco lógico, evaluar es someter a examen el pasado para mejor predecir y controlar el futuro.

La evaluación procura determinar qué ha sucedido y por qué, mediante la comparación del desempeño actual con lo planificado en el documento de

proyecto.

Al formular un PAMI o PAE debe establecerse cuándo y en qué forma se va a realizar la evaluación del proyecto y definir quién o quiénes la van a llevar a cabo. Además, se deben establecer fechas de cuando se van a realizar evaluaciones internas o externas, evaluaciones de proceso y de impacto durante la ejecución, y la evaluación final.

Los evaluadores "caseros" tienen un mejor conocimiento del medio y con frecuencia poseen pre-nociones en cuanto a cuáles son los problemas y su utilización implica menores costos al proyecto. Los expertos "foráneos" presumiblemente son más imparciales, tienen mucha experiencia en evaluación, poseen más amplios y recientes conocimientos técnicos, se ven libres de la acción del trabajo sobrecargado y tienen una serie diferente de pre-nociones sobre el problema, pero son más costosos.

Se recomienda, por lo tanto, conformar un equipo mixto de evaluadores para analizar los resultados y el funcionamiento del PAMI o PAE.

Para que los resultados de la evaluación sean válidos y útiles, es necesario recoger datos confiables y representativos a intervalos específicos y en forma metódica. En los proyectos que cubren a un gran número de participantes conviene evaluar el PAMI o PAE por una muestra representativa del grupo.

El análisis y la interpretación de los datos de la evaluación a menudo se realizan a nivel central. Cuando esto sucede, los informes de evaluación se deben entregar lo antes posible al encargado local, y discutirse con el personal local, sean éstos auxiliares o participantes del programa.

9. Rediseñar el proyecto (retroalimentación o "feedback")

El objeto de planificar la evaluación del proyecto es mejorar el proyecto presente si fuese necesario. Dicho en otros términos, es replanificarlo, clarificando sus objetivos, estableciendo metas realistas o efectuando cambios sustanciales en el mismo.

La retroalimentación puede derivarse del sistema de control o de la evaluación propiamente dicha, y consiste en corregir las desviaciones que se hubiesen encontrado respecto de un curso deseado.

Las técnicas de programación que se adopten deben permitir la comparación entre lo programado y lo ejecutado y mostrar sus efectos para que posibiliten la toma de decisiones correctivas, oportunas y bien informadas.

10. Calendarizar el proyecto

En esta etapa se debe incluir una calendarización de todas las actividades del PAMI o PAE, por ejemplo se deben indicar las fechas de cuándo se distribuyen los alimentos, cuándo se debe presentar el presupuesto, cuándo se deben hacer los pedidos de alimentos no locales, cuándo se preveen las visitas de supervisión y seguimiento, cuándo se van a realizar las actividades de educación y evaluación, cuándo se harán las reuniones con otras agencias y con la comunidad, cuándo se deben presentar los informes, cuándo se debe hacer la evaluación y además se debe indicar las vacaciones del personal y los feriados. Para realizar esta calendarización se pueden utilizar diagramas de Gantt, diagramas de indicadores claves o técnicas de red lógica que emplean el método de ruta crítica PERT-CPM, dependiendo de la magnitud del proyecto.

V. CONCLUSIONES

- La formulación de un proyecto no es tarea fácil; es un proceso complejo que requiere rigor y lógica de la secuencia en las distintas etapas.
- El proceso del marco lógico ofrece instrumentos prácticos para la formulación y diseño de proyectos.
- Los PAMI y PAE actualmente en ejecución pueden y deben ser evaluados y reformulados si es necesario para modificar el diseño del proyecto, concluir el proyecto, reproducir el proyecto en otras zonas o regiones o replanificar el programa al que contribuye el proyecto.

BIBLIOGRAFIA

1. Términos de Referencia del Grupo de Trabajo sobre Formulación de Programas de Alimentación a Grupos. INCAP.
2. Pastor, José Aranda y Lenin Sáenz. El proceso de planificación de Alimentación y Nutrición. INCAP, Guatemala, 1981.
3. Menchú, María Teresa, Ricardo Sibrián y María de Galindo. Informe Final del Estudio sobre Programas de Alimentación Suplementaria en Emergencia en Centro América y Panamá. INCAP, Guatemala, agosto de 1984.
4. Menchú, María Teresa, María de Galindo y Ricardo Sibrián. Informe de Análisis de los programas de Atención Materno-Infantil, Alimentación Escolar y de Alimentos por Trabajo. INCAP, Guatemala, agosto de 1984.
5. Del Canto, Juan. Pautas para la Presentación de la Propuesta de los Programas y Proyectos de Alimentación y Nutrición. INCAP, Guatemala, agosto de 1984.
6. Del Canto, Juan. Criterios para la Clasificación y Selección de Proyectos Alimentario-Nutricionales. INCAP, Guatemala, 1984.
7. J. Bainbridge y S. Sapirie. Administración de Proyectos de Salud. Un Manual de Procedimientos para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Salud. OMS, Ginebra, 1974. Traducido al español por el INCAP, Guatemala, 1981.
8. PCI (Practical Concepts Incorporated). Seminario sobre conceptos de diseño, gerencia y evaluación de proyectos. San José, Costa Rica, 27 de febrero de 1976.
9. FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Manejo de Programas de Alimentación a Grupos. Roma, 1984.
10. ICAP/BID. Modelos y Técnicas de Sistemas Aplicados a la Administración de Proyectos. San José, Costa Rica, 1978.
11. Banco Centroamericano de Integración Económica. Curso Práctico para el Curso sobre programación de Proyectos Sociales. Tegucigalpa, C. R., 19 de noviembre de 1982.

A N E X O S

ESTUDIO SOBRE PROGRAMAS DE ALIMENTACION SUPLEMENTARIA Y DE EMERGENCIA
EN CENTRO AMERICA Y PANAMA

Cuadro No. 1:

Distribución de los Programas Investigados por Agencia Donante,
según los Aspectos Incluidos en el documento base

(Por ciento de Casos)

Aspectos	PMA (20)	AID (18)	Nacional (8)	Otros Ext. (12)
Objetivos	95.0 (19)	77.8 (14)	75.0 (6)	58.3 (7)
Metas	95.0 (19)	72.2 (13)	75.0 (6)	58.3 (7)
Descripción de actividades	95.0 (19)	77.8 (14)	75.0 (6)	58.3 (7)
Recursos	90.0 (18)	61.1 (11)	75.0 (6)	58.3 (7)
Organización institucional	95.0 (19)	66.7 (12)	75.0 (6)	58.3 (7)
Sistema de información	85.0 (17)	55.6 (10)	37.5 (3)	41.7 (5)
Capacitación	55.0 (11)	61.1 (11)	12.5 (1)	25.0 (3)
Supervisión	80.0 (16)	61.1 (11)	75.0 (6)	50.0 (6)
Evaluación	85.0 (17)	44.4 (8)	37.5 (3)	50.0 (6)
Cooperación técnica	70.0 (14)	33.3 (6)	25.0 (2)	25.0 (3)

Cifras entre paréntesis igual a número de casos

ESTUDIO SOBRE PROGRAMAS DE ALIMENTACION SUPLEMENTARIA Y DE EMERGENCIA
EN CENTRO AMERICA Y PANAMA

Cuadro No. 2

Distribución de los Programas Investigados, según los Criterios
Utilizados para el Establecimiento de Metas

Criterios Utilizados	No. <u>1/</u>	% <u>1/</u>
Magnitud del problema a resolver	39	67.2
Monto de la ayuda disponible	31	53.4
Capacidad institucional	35	60.3

1/ Del total de programas investigados

ESTUDIO SOBRE PROGRAMAS DE ALIMENTACION SUPLEMENTARIA Y DE EMERGENCIA
EN CENTRO AMERICA Y PANAMA

Cuadro No. 3

Programas de Alimentación Suplementaria o de Emergencia Investigados

Tipo de Programa	Agencia Donante de Alimentos						Total	
	PMA	AID	CEE	GOB. AL.	OTROS EXT.	NAC.	INVEST.	ANAL.
Materno infantil	4	10(1)	0	0	1	4	19	18
Alimentación escolar	0	1	1	0	1	2	5	5
Alimentos por trabajo	11(2)	5	0	2	1	0	19	17
Alimentos por capacitación	1	0	0	0	0	0	1	1
Alimentos a instituciones	1(2)	0	0	0	0	1	2	1
Damnificados por desastres naturales	2	1	0	0	0	0	3	3
Damnificados por problemas económicos	0	0	0	0	0	1	1	1
Desplazados por violencia	3(1)	2	1	0	4	0	10	9
Refugiados por violencia	4(2)	0	0	0	1	0	5	3
Total de programas investigados	26	19	2	2	8	8	65	-
Total de programas analizados	20	18	2	2	8	8	-	58

Entre paréntesis número de programas descartados

CUADRO No. 4

LISTADO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS DE RESULTADO Y OPERACIONALES
QUE PUEDEN ADAPTARSE A DIVERSOS PAMI O PAE

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE RESULTADOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS OPERACIONALES
<ul style="list-style-type: none">- Que el 90% de las madres que participen regularmente en el PAMI durante los últimos 4 meses de embarazo, den a luz a un niño que pese más de 2,500 g.	<ul style="list-style-type: none">- Que el 60% de las madres embarazadas "a riesgo", que frecuentan el dispensario A, estén inscritas en el PAMI durante los últimos 4 meses de su embarazo.
<ul style="list-style-type: none">- Que el 80% de los niños de 3-6 meses de edad, cuyas madres participan regularmente en el programa, aumenten de peso por lo menos 600 g. cada mes.	<ul style="list-style-type: none">- Que las raciones de alimentos para consumo en el hogar, proporcione a los participantes en edad pre-escolar 600 kcal. y 20 g. de proteínas diarias.
<ul style="list-style-type: none">- Que el número de niños desnutridos de 1-3 años de edad disminuya en un 20% después de un año de funcionamiento del PAMI.	<ul style="list-style-type: none">- Que el 90% de los participantes frecuenten regularmente el PAMI o PAE por el período de tiempo recomendado.
<ul style="list-style-type: none">- Que todos los niños en edad de pre escolar, que participen en el PAE durante 6 meses, alcancen el 80% del valor de referencia de peso para talla.	<ul style="list-style-type: none">- Que transcurridos 2 años, todos los alumnos de las escuelas primarias A, B y C reciban una comida escolar que regularmente les proporcione 800 kcal. y 30 g. de proteínas.
<ul style="list-style-type: none">- Que el por ciento de niños desnutridos en edad pre-escolar (niños cuyo peso está por debajo del 80% del peso para edad) en la zona A, baje del 20% (datos de la información basal) al 10% después de dos años de funcionamiento del programa.	
<ul style="list-style-type: none">- Que el 90% de las madres que participan durante 6 meses, regularmente puedan hacer demostraciones correctas de cómo preparar:<ul style="list-style-type: none">. Una bebida para rehidratación oral. Un alimento complementario para destete.	
<ul style="list-style-type: none">- Que el número de niños inscritos en la escuela primaria A, aumente de 220 (según la información basal) a 260, un año después de iniciado el programa de alimentación escolar.	

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE RESULTADOS

- Que el número de escolares que logran un nivel escolar "x" aumenten en un 10% después de un año de distribución de una comida diaria en la escuela.
- Que el 80% de alumnos que participen durante 6 meses en el PAE logren una clasificación "satisfactoria" en una prueba de nutrición.
- Que después de un año de alimentación escolar, por lo menos tres cuartas partes de los niños de la escuela primaria A, alcancen el 90% del valor de referencia peso para talla.

FUENTE: FAO, Manejo de Programas de Alimentación a Grupos, Roma, 1984.

CUADRO No. 5

CRITERIOS PARA LA SELECCION DE PARTICIPANTES A UN PAMI O PAE

CRITERIOS DE SELECCION PARA EL PAMI	CRITERIOS DE SELECCION PARA EL PAE
<ul style="list-style-type: none">- El estado nutricional de los niños menores de 5 años, por ej. un peso inferior al 80% del valor de referencia peso para edad o peso para talla.- Factores asociados a la desnutrición, identificados en el diagnóstico inicial: por ejemplo las condiciones económicas.- Los recursos disponibles, como ser: dispensarios, centros de salud, grupos comunitarios, guarderías, etc.- La situación fisiológica de la mujer (embarazo, lactancia).	<ul style="list-style-type: none">- La edad y el estado nutricional de los alumnos- Tipo de alimentación escolar que se proveerá (meriendas o comidas completas)- Factores asociados a la desnutrición, identificados en el diagnóstico inicial, por ej. las condiciones económicas.- Los recursos disponibles, como ser: escuelas, locales para bodegas, comedor, cocina, equipos y personal.

FUENTE: FAO, Manejo de Programas de Alimentación a Grupos, Roma, 1984.

LISTA DE CONTROL - RECURSOS A UTILIZAR EN LOS PAS

Alimentos y agua
 Por ejemplo
 - Cereales
 - Leche en polvo
 - Vegetales frescos
 - Carne

Equipo y utensilios
 Por ejemplo
 - Balanzas
 - Ollas
 - Cucharas
 - Mesas
 - Tarzones
 - Platos

Locales
 Por ejemplo
 - Cocinas
 - Bregas
 - Unidades de saneamiento

Es necesario saber:
 - Número total de participantes
 - Cantidad de alimentos necesarios para cada participante por día
 - Cantidad de alimentos locales
 - Cantidad de alimentos donados
 - Cantidad de agua para bebida por participante, más agua necesaria para preparar y cocinar los alimentos y para lavar (si es que se cuenta con un contenedor de agua)

Es necesario saber:
 - Cuánto tiempo durará cada utensilio
 - Qué cantidad de cada artículo se necesita para el PAS

Es necesario saber:
 - Cuántos se van a construir
 - Cuántos se van a comprar
 - Cuántos se van a alquilar

36

Combustible
 Por ejemplo
 - Para transporte
 - Para cocinar
 - Para calentar

Materiales para limpieza
 Por ejemplo
 - Desinfectante
 - Jabón en barra o en polvo
 - Toallas
 - Trapos
 - Escoba para el piso
 - Escoba para el exterior
 - Escoba para el techo
 - Escoba para el escritorio
 - Escoba para el baño
 - Escoba para el comedor
 - Escoba para el dormitorio
 - Escoba para el pasillo
 - Escoba para el patio
 - Escoba para el jardín
 - Escoba para el establo
 - Escoba para el corral
 - Escoba para el corral de cerdos
 - Escoba para el corral de vacas
 - Escoba para el corral de ovejas
 - Escoba para el corral de caballos
 - Escoba para el corral de aves
 - Escoba para el corral de cerdos
 - Escoba para el corral de vacas
 - Escoba para el corral de ovejas
 - Escoba para el corral de caballos
 - Escoba para el corral de aves

Equipamiento de los locales
 Por ejemplo
 - Olla
 - Cuchara
 - Plato
 - Tenedor
 - Cuchillo
 - Cucheta
 - Cuchara de madera
 - Cuchara de metal
 - Cuchara de plástico
 - Cuchara de cerámica
 - Cuchara de vidrio
 - Cuchara de aluminio
 - Cuchara de cobre
 - Cuchara de hierro
 - Cuchara de latón
 - Cuchara de bronce
 - Cuchara de plata
 - Cuchara de oro
 - Cuchara de níquel
 - Cuchara de titanio
 - Cuchara de tungsteno
 - Cuchara de carbón
 - Cuchara de grafito
 - Cuchara de silicio
 - Cuchara de germanio
 - Cuchara de arsénico
 - Cuchara de selenio
 - Cuchara de telurio
 - Cuchara de yodo
 - Cuchara de boro
 - Cuchara de aluminio
 - Cuchara de magnesio
 - Cuchara de zinc
 - Cuchara de cadmio
 - Cuchara de mercurio
 - Cuchara de plomo
 - Cuchara de bismuto
 - Cuchara de antimonio
 - Cuchara de estaño
 - Cuchara de cobalto
 - Cuchara de níquel
 - Cuchara de cobre
 - Cuchara de hierro
 - Cuchara de latón
 - Cuchara de bronce
 - Cuchara de plata
 - Cuchara de oro

Es necesario saber:
 - Cuántos van a utilizar
 - Cuántos estufas se necesitan

Es necesario saber:
 - Cuántos se van a comprar
 - Cuántos se van a alquilar

Es necesario saber:
 - Cuántos se van a construir
 - Cuántos se van a comprar
 - Cuántos se van a alquilar

145

Personal

Por ejemplo:

- Salarios
- Sistema de reclutamiento

Es necesario saber:

- Cuánto personal se necesita
- Las escalas salariales

Transporte de los alimentos

Por ejemplo:

- Plataformas rodantes
- Camiones

Es necesario saber:

- Si se va a contratar a una compañía de transporte
- Si el transporte va a ser local
- Si se van a comprar las unidades de transporte

Viaje del supervisor

Es necesario saber:

- Número de visitas de supervisión en el período presupuestado
- Medio de transporte que se puede compartir con otros trabajadores

Mantenimiento de equipo

Por ejemplo:

- Madera
- Metal
- Herramientas

Es necesario saber:

- Qué equipo se ordenará

Capacitación necesaria

Por ejemplo:

- Capacitación de encargados locales
- Materiales educativos

Es necesario saber:

- Número de encargados que necesitarán capacitación
- Tipo de capacitación
- Instalaciones para capacitación ya existentes

Misceláneos

Por ejemplo:

- Formularios para sistema de información
- Papelería
- Mecanógrafa
- Estadígrafo

Es necesario saber:

- Qué cantidad de formularios
- Con qué frecuencia se usarán
- Quién los completará

Esta lista se basó en un ejemplo muy sofisticado de un PAG en entrega de alimentos en el centro del PAG. Algunos aspectos son comunes para los de entrega de raciones de alimentos crudos para prepararlos en el hogar. Favor de recomendar que un PAG puede iniciarse con equipo y materiales sencillos y limitados.

FUENTE: FAO, Manejo de Programas de Alimentación a Grupos, Roma, 1984

1/86

ANEXO 3

Informe del Grupo de Trabajo Ad-Hoc sobre Formulación de Proyectos de Alimentación a Grupos Escolares y Materno-Infantiles