

XD ABA-115-C
1986

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 PROYECTOS DE ALIMENTACION A
GRUPOS MATERNO-INFANTILES

INFORME FINAL



GUATEMALA, 5-9 DE MAYO DE 1986

147

1. INTRODUCCION
2. . PRESENTACION
3. RECOMENDACIONES TECNICAS PARA UN EFECTIVO
PROCESO DE FORMULACION DE PAMI
4. RECOMENDACIONES TECNICAS SOBRE CONCEPTUALIZACION
BASICA
5. RECOMENDACIONES FINALES AL INCAP SOBRE
ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR LA FORMULACION
Y/O REFORMULACION DE PROYECTOS DE ALIMENTACION
A GRUPOS MATERNO-INFANTILES
6. DOCUMENTO BASICO PRESENTADO AL GRUPO DE TRABAJO
7. AGENDA DE TRABAJO
8. LISTA DE PARTICIPANTES
9. TERMINOS DE REFERENCIA DEL GRUPO DE TRABAJO
10. GUIAS DE DISCUSION
11. LISTA DE LA DOCUMENTACION CONSULTADA

119

INTRODUCCION

El Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) realizó durante 1984 un análisis de los proyectos de Alimentación a Grupos (PAG) de la subregión, con participación de los gobiernos y de las agencias de ayuda externa.

Después de discutir los resultados del análisis, a través de varias consultas con funcionarios gubernamentales de los países y la realización de un taller subregional con las agencias donantes, intermediarias y técnicas, el INCAP decidió formular y ejecutar un Proyecto Subregional de Apoyo Técnico a los PAG de la subregión.

Durante el estudio de los PAG a nivel subregional, se encontró que uno de los aspectos que afectan el desarrollo de éstos 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 proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles, principalmente cuando se utilizan alimentos donados, en cuyo caso hay que conjugar los intereses del país receptor con los de la agencia donante. Tal situación ha llevado a que en el planeamiento de los PAMI no se analicen y consideren todos los aspectos básicos que aseguren su adecuada operación y obviamente el logro de sus objetivos.

Con base en lo anterior, y en respuesta a la demanda de sus Países Miembros, el INCAP consideró importante promover y apoyar a nivel de la subregión un proceso de desarrollo metodológico sobre formulación, manejo gerencial y evaluación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles. Para ello organizó la reunión de un Grupo de Trabajo Ad-Hoc

que se encargó de analizar las técnicas y metodologías aplicadas a la formulación de proyectos.

El Grupo de Trabajo Ad-Hoc se reunió en la sede del INCAP, en Guatemala, del 5 al 9 de mayo de 1986 y fue integrado por técnicos nacionales encargados o relacionados con la formulación de PAE en sus respectivos países. El grupo analizó un documento básico preparado por la Consultora, Lic. Irma S. de Díaz y en base a este documento preparó una serie de recomendaciones técnicas sobre:

- a) Formulación de programas de alimentación a grupos materno-infantiles;
- b) Conceptualización básica.

Además, el Grupo consideró pertinente hacer unas recomendaciones finales al INCAP sobre estrategias para impulsar la formulación y/o reformulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.

La metodología de trabajo desarrollada consistió en una presentación general del documento básico preparado, la cual incluyó métodos audiovisuales especialmente elaborados para tal efecto. Luego, el Grupo de Trabajo procedió a las discusiones e intercambio de experiencias, en base a las guías de discusión que fueron elaboradas por la coordinación y tomando como referencia el documento propuesto.

El resultado de esta reunión son las recomendaciones técnicas y finales anteriormente indicadas y se espera que las mismas serán consideradas en un Taller de Trabajo que se organizará del 19 al 30 de mayo de 1986. El proceso continuará con la elaboración de un Manual de Formulación de programas de alimentación a grupos materno-infantiles en la subregión.

Con la implementación del proceso antes descrito, el INCAP espera que los países del área fortalezcan su capacidad institucional y profesional para la efectiva formulación de programas de alimentación a grupos materno-infantiles y de esa manera mejoren la ejecución y evaluación de los mismos y puedan obtenerse mejores resultados.

P R E S E N T A C I O N

GRUPO DE TRABAJO PAMI

El Grupo de Trabajo PAMI fue constituido por seis profesionales de diferentes disciplinas, representantes de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá. Para realizar su cometido el Grupo se basó en las guías de discusión que fueron proporcionadas, al inicio de las discusiones de cada tema, por el Lic. Tito Rivera, Coordinador del Grupo por parte del INCAP, y en el documento propuesta elaborado por la Lic. Irma S. de Díaz, Consultora del INCAP. El Grupo como tal inició su trabajo con el análisis del tema 2, así:

TEMA 2: ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL DE FORMULACION DE PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTIL

El Grupo, después de hacer un análisis de los diferentes Proyectos de Alimentación a Grupos Materno-Infantil que se realizan a nivel de los países representados, concluyó lo siguiente:

A. Dentro del Plan de Necesidades Básicas para Centro América y Panamá, todos los países, a excepción de Honduras, cuentan con una propuesta de PAMI.

En el proceso de formulación de PAMI ha habido diversas formas de participación de instituciones y funcionarios, principalmente de los Ministerios de Relaciones Exteriores, Salud, Educación, Comercio Interior (Nicaragua), Trabajo, Bienestar Social y dependencias de la Presidencia de la República.

b. Cada país ha efectuado la formulación de sus proyectos materno-

infantiles con diferentes grados de eficacia en cuanto a la definición de objetivos, metas, selección de beneficiarios, participación comunitaria, monto de la ayuda solicitada, manejo gerencial, mecanismos de evaluación y control.

Cabe mencionar que en todos los países de la subregión han habido deficiencias en la formulación de las metas y manejo gerencial de los proyectos, lo cual ha venido a constituirse en una problemática común y regional. Uno de los objetivos comunmente identificados para este tipo de ayuda, es el mejoramiento del estado nutricional de la población, priorizando el binomio madre-niño, en cuyos criterios para la selección de beneficiarios el Ministerio de Salud debería tener una participación más activa que la que actualmente se está dando en la mayoría de los países de la subregión.

C. Según la información disponible, en la formulación de los PAMI se ha contado con apoyo nacional y asistencia técnica de la OPS e INCAP y éstos han sido adecuados a las necesidades existentes en cada país.

D. Se ha observado que la supervisión, seguimiento y evaluación del proceso de formulación de PAMI se ha visto limitado en los países del área, debido a que no ha existido la suficiente comunicación y coordinación entre las instituciones participantes. Sin embargo, se han realizado algunas reuniones de intercambio de información pero no en forma sistemática.

E. En los países de la subregión, por el momento, no se ha logrado la adecuada participación comunitaria en el proceso de formulación de los PAMI.

TEMA 3: FORMULACION DE OBJETIVOS, METAS Y FUNCIONES

E IDENTIFICACION DE RECURSOS

A. OBJETIVOS Y METAS:

1. Para definir los objetivos de un PAMI, el Grupo estableció que deberían tomarse en cuenta los siguientes criterios:

- a) Integración con políticas nacionales de alimentación y nutrición
- b) Situación nutricional del país
- c) Situación socioeconómica y patrón cultural de la población

objetivo

- d) Participación comunitaria
- e) Cobertura de servicios
- f) Capacidad institucional
- g) Higiene del medio

2. Los criterios a considerar para el establecimiento de las metas de un PAMI son:

- a) Que sean factibles, convenientes, aceptables y medibles
- b) Que respondan a las características de la población objetivo
- c) Que describan y determinen la problemática a modificar
- d) Que existan los recursos disponibles para llevarlas a cabo
- e) Que se ubiquen en función de tiempo y espacio

B. RESTRICCIONES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS

1. El Grupo identificó como restricciones para el logro de objetivos las siguientes:

a) Inexistencia de un marco legal que asegure el funcionamiento adecuado del PAMI.

b) Falta de coordinación intra e interinstitucional en la formulación y ejecución del PAMI y/o con la agencia donante

c) Ausencia o mal uso de la información obtenida por las evaluaciones de proceso

d) Deficiencias en el manejo gerencial y/o ausencia en la definición y aplicación de normas técnicas y administrativas

e) Ineficacia en los sistemas de información

f) Discontinuidad e inadecuado apoyo político por cambio de prioridades

g) Inestabilidad e insuficiente personal capacitado para la dirección y ejecución del PAMI

h) Incumplimiento de los planes establecidos por cualquiera de las partes.

i) Alteraciones en la ejecución normal del proyecto debido a situaciones de desastre

j) Escasa participación de la comunidad en la implementación y ejecución del proyecto.

2. Como restricciones para el cumplimiento de las metas se detectaron:

- a) Desfase en la ejecución del PAMI
- b) Inadecuada selección de beneficiarios
- c) Desviaciones en el uso de los alimentos
- d) Incumplimiento de normas técnicas
- e) Inexistencia de actividades complementarias que apoyen al proyecto
- f) Irregularidades y demoras en la entrega del complemento alimentario
- g) Deficiencia en el sistema de información del PAMI
- h) Falta de capacitación al personal responsable de la ejecución del proyecto
- i) Falta de asesoría y supervisión al personal ejecutor
- j) Incidencia de epidemias u otras situaciones de emergencia que puedan alterar la normal ejecución del PAMI
- k) No integración de los PAMI a los programas materno-infantiles
- l) Suministro inadecuado de materiales y equipos.

3. Se consideró que la formulación de objetivos y metas realistas debe hacerse en base a los criterios previamente establecidos y de acuerdo a la realidad particular de cada país y propósitos del proyecto, por lo cual el Grupo no propuso objetivos y metas específicas para el PAMI.

C. FUNCIONES BASICAS:

- 1. El Grupo consideró los siguientes criterios para:
 - a) Selección de beneficiarios - participantes
 - i. Beneficiarios:

- Grupo materno-infantil a riesgo (embarazadas, madres lactantes y pre-escolares). Entendiéndose como población a riesgo las embarazadas de nivel socioeconómico y nivel de escolaridad bajos, que no presenten ganancia de peso adecuado, con antecedentes de partos con niños de bajo peso, multíparas, con intervalos intergenésicos cortos y las adolescentes.

La lactante de alto riesgo es aquella con niños de bajo peso, desnutrida, de condición socio-económica y nivel de escolaridad bajos, y multípara.

Pre-escolares y hermanos menores de 5 años a riesgo son aquellos con algún grado de desnutrición, con ganancia de peso inadecuado, de familia de nivel socioeconómico bajo.

Se sugiere establecer indicadores de seguimiento que permitan determinar la permanencia de los beneficiarios en el proyecto.

ii) Participante:

- Es toda aquella persona que apoya voluntariamente la ejecución del proyecto.

b) Ración

La ración de alimento será estipulada en base al propósito del Proyecto; pero deberá cubrir como mínimo el 50% de las necesidades proteínicas del beneficiario y de éstas 3/5 partes deben ser proteínas de origen animal.

En cuanto a los requerimientos energéticos, la ración debe aportar entre un 50 y 60% de los requerimientos. Estas consideraciones se basan en

el supuesto de que por mucha dilución que sufra el uso del alimento en el hogar, se asegure un aporte significativo para el beneficiario. En este sentido la ración deberá tener un carácter familiar y no individual.

Los alimentos que conformen la ración deberán ser adquiridos preferentemente a nivel del país donde se ejecuta el proyecto. En el caso de no ser posible la adquisición local, los alimentos donados deberán responder al patrón alimentario del país.

2. Actividades

El grupo determinó dos tipos de actividades de los PAMI, a saber:

a) Actividades administrativas básicas:

Aquellas que son la razón del proyecto, distinguiendo las siguientes:

i. Control fito-sanitario:

Consiste en determinar el grado de higiene y estabilidad del alimento para aprobar o no su ingreso al país.

ii. Recepción en puerto de entrada al país:

Es el proceso de liberaciones de pólizas de desembarque con lo cual el producto queda bajo la responsabilidad del Gobierno para los fines estipulados en el proyecto.

iii. Transporte:

Consiste en trasladar los productos desde el puerto de desembarque hasta su destino.

iv. Manipulación

Para los fines de los PAMI, la manipulación de los

alimentos consiste en el contacto directo o indirecto de un individuo con los alimentos durante las diferentes fases de su ejecución y que incluyen almacenamiento, transporte, elaboración, conservación y distribución.

v. Almacenamiento

Es la ubicación de los alimentos en un local destinado para este fin y que reúne los requisitos higiénico-sanitarios, mínimos indispensables para su óptima conservación.

vi. Distribución

Es el proceso de entrega del complemento alimentario a los beneficiarios e incluye actividades que van desde la cuantificación de la ración, empaque y recepción por el destinatario, hasta el control de la entrega.

vii. Conservación

Son las medidas que los beneficiarios deben observar para evitar el deterioro de los alimentos desde su recepción hasta su consumo.

viii. Preparación

Es un proceso al cual se somete un alimento con el objetivo de mejorar sus características organolépticas y favorecer su digestibilidad de acuerdo a los patrones de consumo locales.

ix. Consumo

Es el proceso de la aceptación e ingestión de los alimentos preparados por los beneficiarios.

Se incluyen también las actividades administrativas para la ejecución del proyecto, así como la organización de los sistemas de información, la

capacitación personal y la supervisión a nivel central, regional y local.

a) Actividades técnicas

Son aquellas actividades coadyuvantes, esenciales para lograr los objetivos de los PAMI; tales como: la educación alimentaria nutricional, atención primaria en salud, fomento de la producción agropecuaria y piscícola, huertos familiares y comunales.

3. Insumos o recursos necesarios para la ejecución de las actividades básicas

Para llevar a cabo las actividades básicas de los PAMI se mencionan a continuación insumos o recursos cuya lista no es exhaustiva ya que se deben considerar las características propias de cada país de la subregión:

a) Control fito-sanitario:

Apoyo institucional

b) Recepción:

- Recurso humano calificado
- Apoyo institucional
- Control estricto del producto desembarcado

c). Transporte

- Vehículos
- Recursos financieros para pago de servicios y adquisición de suministros
- Recurso humano

d) Manipulación.

- Normatización administrativa y jurídica
- Recurso humano
- Supervisión

e) Almacenamiento

- Apoyo institucional
- Infraestructura
- Auditoría del inventario de productos
- Recursos financieros para adecuar las condiciones de almacenamiento

- Normas para el manejo de alimentos dentro del almacén

f. Distribución

- Participación comunitaria
- Equipo
- Recurso humano
- Recurso financiero
- Locales
- Material fungible
- Logística

g. Conservación

- Recurso humano calificado
- Material audiovisual
- Participación comunitaria

h. Preparación

- Participación comunitaria

- Normatización
- Equipo y utensilios
- Recurso financiero (insumos)
- Material audiovisual
- Capacitación para ahorro de energía

1. Consumo

- Recurso humano para la educación alimentaria

nutricional.

4. Recursos e insumos necesarios para la ejecución de las actividades técnicas

a) Educación alimentaria nutricional

- Recurso humano calificado
- Recurso financiero
- Material audiovisual

b) Atención primaria en salud

- Recurso humano calificado
- Recurso financiero
- Equipo básico
- Participación de la comunidad
- Apoyo institucional

c) Fomento de actividades agropecuarias y piscícolas

- Participación comunitaria
- Recurso humano calificado
- Recurso financiero
- Insumos

- Material audiovisual
 - Apoyo institucional
 - Adaptación de tecnología apropiada
- d) Huertos familiares y comunales
- Recurso humano capacitado
 - Recurso financiero para insumos
 - Participación comunitaria
 - Apoyo institucional
 - Adaptación de tecnología apropiada

5. Naturaleza e importancia de etapas y funciones en un PAMI

a) Capacitación

La capacitación deberá hacerse por etapas y niveles. En la formulación y evaluación, ésta debería hacerse con carácter multisectorial. En la ejecución deberá dirigirse hacia los responsables directos y en servicio. Debe proporcionarse para las distintas etapas del proyecto, desde la identificación y elaboración hasta la ejecución y evaluación del mismo, debiendo incluir al personal técnico, administrativo y de servicio de los diferentes niveles (central, regional y local).

Es importante porque permite la creación de equipos nacionales capaces de orientar y ejecutar en forma coordinada las diferentes etapas de un PAMI para alcanzar las metas.

b) Sistemas de información

Los sistemas de información de los PAMI deben estar coordinados e integrados con el sistema de información nacional. Sin embargo, debe existir cierta independencia que responda a las

características de un PAMI.

La información a recoger debe ser establecida en razón de su uso, de fácil obtención y de acuerdo al objetivo del proyecto. Esta debe ser de doble vía.

Los sistemas de información son de gran importancia para el control y seguimiento del proyecto y para la toma de decisiones a los diferentes niveles.

c) Organización del apoyo comunitario

La participación comunitaria debe promoverse a los diferentes niveles en los que se ejecutan los PAMI y de acuerdo a las características de la organización. Esta participación es básica y definitiva para el éxito de estos proyectos.

d) Seguimiento y control

Es un proceso continuo y sistemático de supervisión del cumplimiento de las diferentes etapas del proyecto. Debe iniciarse desde la etapa de formulación, con esquemas de fácil aplicación y comprensión. A su vez, el sistema debe ser desglosado por niveles, según responsabilidad. Su importancia radica en que permite lograr la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y financieros comprometidos en el proyecto.

e) Logística (transporte, almacenamiento, conservación y distribución)

La logística deberá ser realizada en forma coordinada tanto interinstitucionalmente como con la comunidad, para la optimización de estos recursos necesarios que permitan una mayor eficacia y eficiencia.

La logística incluye toda la acción necesaria para proveer a su debido

tiempo y en el lugar requerido todos los recursos de alimentos e insumos necesarios para proveer el servicio deseado; por lo tanto, constituye en elemento básico indispensable para el buen funcionamiento de los proyectos.

Los principales componentes de la logística son: recepción de los alimentos en los puertos; la transportación primaria (de los puertos o lugares de adquisición a almacenes regionales); la transportación secundaria de los almacenes regionales a los centros de salud o comedores nutricionales.

La logística también incluye las medidas para el almacenamiento y conservación de los alimentos en buen estado: limpieza e higiene del almacén y fumigación preventiva cuando sea necesario.

Finalmente, la distribución, que incluye la medida y/o pesada de los víveres y la entrega de los mismos a los beneficiarios y/o participantes.

La logística adecuada requiere de una planificación previa para asegurar eficacia, eficiencia, prontitud y control del costo-beneficio.

Este elemento constituye el aspecto estructural y fundamental de cualquier proyecto de alimentación complementaria.

D. Recursos

El Grupo identificó que, idealmente, los principales recursos a utilizar en un PAMI, basándose en la lista de control que aparece en el Cuadro No. 6 del documento base, serían los siguientes:

1. Alimentos

Estos deben ser en función de las necesidades y realidades de los

PAMI, tal como se detallan a continuación:

<u>alimentos listados</u>	<u>alimentos propuestos</u>
Cereales	- Cereales no procesados, maiz, arroz (en grano)
Leche en polvo	
vegetales frescos	- Leche en polvo íntegra
carne	- Vegetales frescos de producción local aportados por la comunidad
	- Carne enlatada o de producción nacional
	- Aceite producido en el país o en la subregión
	- Leguminosas (especialmente frijoles)

Esta lista dependerá de los patrones de consumo en cada país y de los recursos disponibles a nivel nacional, regional y local.

2. Equipo y utensilios

Estos deben estar de acuerdo al patrón cultural y disponibilidad de cada región:

3. Locales

Para los PAMI los principales locales serían las cocinas (si se entrega la ración cocida) y las bodegas.

4. Combustible

El grupo consideró necesario que el PAMI proporcione combustible para el transporte de los alimentos, así como el necesario para cocinar y calentar. El combustible debe ser el de uso local.

5. Materiales de limpieza

En relación a estos materiales se acordó que deberían emplearse aquellos de producción local y su uso debe estar acompañado de educación higiénica.

6. Mantenimiento de los locales

Aunque no se empleen los materiales señalados en la lista, este aspecto debe realizarse a conciencia y para tal fin se utilizarán materiales locales y deben ser identificados desde la formulación del proyecto.

7. Personal

Además de los aspectos señalados en la lista del Cuadro No. 6 del documento base, debe considerarse la capacitación en servicio.

Debe también indicarse la fuente de financiamiento para absorber los gastos en salario tanto del personal permanente como temporal y considerar la participación de personal voluntario.

8. Transporte de los alimentos

Se deben considerar las necesidades y recursos disponibles en cada país para realizar esta actividad. Es necesario hacer un estudio para determinar qué sistema es el más adecuado. En este aspecto, debe tomarse en cuenta la participación comunitaria.

9. Viajes de supervisión

Debe incluirse el número de unidades (institución de salud y/o comunidad) a visitar y el número de participantes. Asimismo, debe contarse con guías de supervisión. Estas visitas deben ser calendarizadas y debe darse seguimiento a los problemas encontrados a través de un informe

escrito. Los resultados de esta visita deben ser discutidos con el personal supervisado.

10. Mantenimiento del equipo

Lo anotado para el mantenimiento del local debe tomarse en cuenta para el mantenimiento del equipo.

11. Capacitación necesaria

La capacitación debe hacerse en servicio y a miembros de la comunidad, aprovechando los recursos institucionales y comunitarios.

12. Misceláneos

El grupo consideró que mecanógrafo y taquígrafo deben ser puestos incluidos bajo el rubro de personal.

Deben considerarse, además, todos aquellos artículos necesarios que contribuyan al desarrollo efectivo del proyecto como compra de insumos presuntivos.

E. Factibilidad de los recursos

Se consideró que en las circunstancias actuales todos los países de la subregión pueden llevar a cabo los PAMI, aunque no en la forma señalada, ya que se pueden utilizar substitutos o adoptar una tecnología apropiada.

E. Principales problemas identificados para el óptimo aprovechamiento de los recursos

1. Humanos

- Falta de capacitación

- Poca definición de funciones específicas
- Inadecuada distribución y asignación del personal
- Falta de identificación y motivación del personal con el PAMI y falta de orientación general sobre el mismo.
- Falta de una dirección apropiada

2. Financieros

- Falta de normas de ejecución presupuestaria
- Inadecuada distribución de los recursos financieros asignados a los PAMI
- Corrupción administrativa
- Ausencia de una auditoría sistemática dentro del PAMI
- Ausencia de un control interno de los aportes comunitarios

3. Materiales y equipo

- Carencia de medios para la prevención de pérdidas de alimentos
- Ausencia de instrumentos de control de inventario
- Inadecuado uso y/o falta de material educativo

4. Alimentos

- Falta de información y capacitación sobre el uso adecuado del alimento
- Falta de condiciones y normas para evitar pérdidas de alimentos durante su manejo
- Falta de insumos complementarios para la preparación de los alimentos a nivel del hogar o institución.

TEMA 4: MANEJO GERENCIAL, PRESUPUESTO Y EVALUACION

A. Estructura organizacional

La estructura organizacional del PAMI debería estar constituida por una comisión negociadora interinstitucional, la cual estaría formada por la agencia donante y el gobierno.

La contraparte de gobierno estaría formada por representantes de la Secretaría de Gobierno, Planificación, Salud, Finanzas y Relaciones Exteriores.

Esta comisión, tendría a la vez, representación de cada una de sus instituciones en una comisión ejecutora responsable de la formulación, ejecución y evaluación del PAMI, la cual estaría coordinada por el Ministerio de Salud.

B. Instrumentos gerenciales indispensables

Se proponen los siguientes instrumentos gerenciales para el efectivo manejo administrativo de los PAMI:

1. Plan operacional
2. Organigramas
3. Manual de funciones
4. Manual de normas y procedimientos
5. Manual de supervisión
6. Manual de capacitación
7. Sistema de auditoría
8. Sistemas de control de costos
9. Sistemas de información gerencial
10. Sistemas de evaluación

11. Cronograma de actividades

C. Lineamientos generales para los mecanismos de coordinación interinstitucional

1. Debe estructurarse una comisión nacional de coordinación y apoyo a los PAG presidida por la Secretaría de Planificación o de la Presidencia, conformada por un funcionario de nivel central, con poder de decisión y representantes de las agencias donantes.

2. Debe estructurarse, además, un Comité Coordinador para la ejecución del PAMI conformada por un funcionario de nivel central de las instituciones que desarrollan PAMI. Es deseable que esta coordinación recaiga sobre el Ministerio de Salud.

3. A nivel de cada institución debe funcionar un sub-comité que dé apoyo al director del PAMI, el cual debe ser designado por decisión superior.

D. Requisitos, características y funciones de un director de PAMI

1. Requisitos

- Ser nacional del país ejecutor
- Ser idóneo para desempeñar el cargo
- De nivel profesional, con experiencia en gerencia de proyectos sociales

- Haber participado en la formulación y negociación del PAMI.
- Contar con apoyo político

2. Características

- Tener estabilidad en el cargo

- Tener capacidad para imponer autoridad y disciplina
- Tener sentido común y confianza en sí mismo
- Tener jerarquía profesional y ética (preparación y moralidad)
- Tener capacidad para programar y usar la programación
- Tener poder de decisión, organización, disposición, mando y contraloría
- Ser recto, de experiencia y sensato
- Capaz de infundir seguridad, entusiasmo y respeto
- Ser responsable y puntual
- Mantener buenas relaciones humanas
- Tener conocimiento de la institución o del proyecto
- Tener iniciativa y habilidad para dirigir personal.

3. Funciones

- Elaborar el plan de trabajo y dirigir al personal a su cargo
- Coordinar las actividades del PAMI
- Tomar decisiones inherentes a su cargo
- Elaborar y presentar informes a niveles superiores
- Presentar y negociar el presupuesto
- Controlar la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas y objetivos
- Identificar y negociar la cooperación técnica y financiera para el adecuado funcionamiento del PAMI
- Participar en el Comité Coordinador del PAMI
- Representar al PAMI en la Comisión Nacional de Coordinación y Apoyo a los PAG.

E. Características del proceso actual y propuesto para la formulación, revisión y aprobación del presupuesto del PAMI

Proceso actual	Proceso propuesto
(a) Formulación: Individual por institución y por disciplina	a) Equipo multiinstitucional y multidisciplinario
(b) Revisión: Institucional con agencia donante	b) Multiinstitucional, multidisciplinario, agencia donante y representantes de asociaciones de la comunidad (en su más alto
(c) Presupuesto Unilateral por institución	c) Institucional por la instancia a cargo del presupuesto (Ministerio de Hacienda o Finanzas. Posteriormente será aprobado por la Asamblea Legislativa.

F Forma en que son realizadas y cómo deberían hacerse las evaluaciones de impacto y proceso

Forma Actual	Forma Ideal
a) Sin planificar	a) Deben estar incluidas dentro del proyecto desde su formulación
b) Con poco o ningún recurso humano calificado	b) Debe contemplarse el financiamiento para contratación de recurso humano calificado y en caso de que no lo esté, con financiamiento para su capacitación
c) La iniciativa nace de agencias donantes	c) Debe ser preocupación nacional
d) Los equipos de evaluación son conformados por representantes externos	d) Los equipos deben conformarse en su mayoría con técnicos nacionales
e) La información recogida es procesada tardíamente y casi siempre fuera del país	e) La información debe ser procesada en corto período y localmente
f) El informe es publicado por la agencia externa evaluadora	f) El país debe reservarse el derecho de publicación que estime conveniente
g) Los resultados de las evaluaciones no se dan a conocer a todos los niveles de ejecución del proyecto	g) Los resultados deben divulgarse a todos los niveles apenas se tenga el documento a fin de tomar las medidas correctivas

G. Características del equipo, funciones y periodicidad en que deben efectuarse las evaluaciones de los PAMI

Equipo	Funciones	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> -Multidisciplinario -Con experiencia de campo Nivel académico calificado o con capacitación previa -Debe estar conformado por supervisores y supervisados (evaluación de proceso) -Cuando se trata de evaluaciones de impacto, el equipo debe conformarse con personal técnico del nivel central de la institución y el personal destinado para realizarla. -El Director del PAMI puede participar en algunas actividades del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bien definidas y claras, acordes con los objetivos del proyecto -Servir de retroalimentación en ambas vías 	<ul style="list-style-type: none"> -La evaluación de proceso debe ser continua, siguiendo una guía pre-elaborada -Evaluación de impacto: anuales y al finalizar el proyecto, con un plan específico

H. Uso de la retroalimentación dentro del proceso de formulación de un nuevo proyecto de PAMI

La retroalimentación es necesaria para:

1. Facilitar la formulación de un nuevo PAMI
2. Agilizar la toma de decisiones para reorientar el nuevo proyecto
3. Evitar que las fallas se perpetúen dentro de la ejecución del proyecto y reforzar aquellos aspectos positivos, logros y acciones, eliminando la posibilidad de reproducir los errores dentro del nuevo proyecto.

RECOMENDACIONES TECNICAS SOBRE CONCEPTUALIZACION BASICA

Con el objeto de uniformar la terminología y de que los planificadores alimentario-nutricionales puedan comprender y hablar el mismo idioma, el Grupo de Trabajo en pleno analizó, discutió y al final propuso la definición de los siguientes conceptos:

1. PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

Es el conjunto de objetivos, políticas, estrategias, programas y proyectos económico-sociales definidos por el gobierno de un país, para un período determinado.

2. PROGRAMA DE ALIMENTACION MATERNO-INFANTIL (PAMI)

Es un proyecto multisectorial, que incluye actividades educativas, de salud, alimentación complementaria y de apoyo a la producción, orientadas hacia la población materno-infantil.

3. PROGRAMA DE ALIMENTACION ESCOLAR (PAE)

Es un conjunto de actividades organizadas por la escuela, para suministrar alimentos preparados, dirigidos a escolares del nivel primario, como un complemento a su dieta diaria, con fines educativos-nutricionales y de apoyo a la producción local de alimentos.

4. PROYECTO

Es el conjunto coordinado de actividades con objetivos y metas definidas, en un período determinado, que persigue la reducción y/o la solución de un problema.

5. OBJETIVO

Es el resultado o producto que se espera lograr, tomando en cuenta los recursos disponibles, para solucionar un problema previamente identificado.

6. META

Es la cuantificación de los logros en cantidad, calidad, tiempo y espacio.

7. EFICIENCIA

Es la capacidad para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

8. EFICACIA

Es la capacidad para lograr los resultados deseados, en calidad, costo y tiempo.

9. EFECTIVIDAD

Es la capacidad de lograr eficiencia y eficacia.

10. PARTICIPACION COMUNITARIA

Es la forma organizada, consciente y activa, mediante la cual los miembros de una comunidad, participan en la identificación y solución de los problemas en forma solidaria y responsable, con la coordinación y apoyo institucional.

11. EVALUACION DEL PROCESO

Es el análisis del cumplimiento de las diferentes etapas del proyecto, según lo programado, con lo realizado, en forma sistemática y periódica, con el propósito de verificar los logros, en función de los

objetivos trazados y tomar las medidas correctivas necesarias.

12. EVALUACION DEL IMPACTO

Es el proceso de análisis integral del cumplimiento de los objetivos y resultados al final de un período determinado, a efecto de establecer cómo el proyecto modificó la situación inicial, para el cual fue diseñado.

13. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS BASICAS

Son todas aquellas actividades relacionadas con el control fitosanitario, recepción, transporte, manipulación higiénica, almacenamiento, distribución, conservación, preparación y consumo de alimentos.

14. RETROALIMENTACION

Es un mecanismo constante e indispensable que permite corregir, modificar o mantener un proyecto, en función de su ejecución.

15. BENEFICIARIO

Son las personas que reciben regularmente algún tipo de alimentos, a través de instituciones estatales, privadas o de servicios, constituyendo la población objetivo.

16. PARTICIPANTES

Son las personas que colaboran voluntariamente en el desarrollo de los proyectos de alimentación a grupos.

17. ESTRATEGIAS

Son los mecanismos alternativos utilizados para alcanzar los objetivos propuestos.

18. POLITICA DE AYUDA ALIMENTARIA

Son los lineamientos generales de un gobierno, en función al

grado de desarrollo socio-económico de un país, a fin de hacer un uso más eficiente de los alimentos destinados a grupos de población.

RECOMENDACIONES FINALES AL INCAP SOBRE ESTRATEGIAS PARA IMPULSAR
LA FORMULACION Y/O REFORMULACION DE PROYECTOS DE ALIMENTACION
A GRUPOS MATERNO-INFANTILES

El Grupo de Trabajo considera oportuno dejar constancia de su reconocimiento al INCAP por el esfuerzo que está desarrollando para la capacitación y orientación del personal responsable de la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles, el cual llevará a un entendimiento claro y a la comprensión exhaustiva de los problemas y la realidad en que se desenvuelven estos proyectos. También fomentará un incremento en la capacidad técnica institucional y profesional para la formulación de nuevos proyectos o para la reformulación de los que están actualmente en ejecución.

Además, con el propósito de ampliar esta experiencia al interior de los países de la subregión, el Grupo de Trabajo recomienda al INCAP:

1. Hacer una presentación oficial ante los gobiernos de los países de la subregión de las recomendaciones técnicas del Grupo de Trabajo, motivándolos a la toma de decisiones para proceder a una revisión de los proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
2. Motivar a los gobiernos del área sobre la importancia de contar con elementos técnicos uniformes para la formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
3. Divulgar ampliamente las recomendaciones de este Grupo de Trabajo y promover en los países la realización de seminarios y/o Jornadas de capacitación a los diferentes niveles para universalizar la terminología y dar a conocer las técnicas y el proceso de formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.

4. Ofrecer apoyo técnico a las instituciones responsables e interesadas en la capacitación sobre técnicas para la formulación de proyectos a grupos materno-infantiles.
5. Promover el apoyo financiero y realizar esfuerzos de coordinación para impulsar en los países de la subregión acciones de capacitación sobre técnicas de formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles..
6. Promover la utilización de los conceptos básicos definidos por el Grupo de Trabajo, a fin de que en los países del área se hable el mismo lenguaje y se apliquen las mismas técnicas para la formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
7. Involucrar en futuros grupos de trabajo, seminarios, o talleres a las agencias financieras o donantes, a fin de que, mediante el intercambio de experiencias, pueda lograrse la debida coordinación y la adopción de técnicas apropiadas de formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles, tanto para los países, como para dichas agencias.

REUNION GRUPO DE TRABAJO SOBRE FORMULACION DE PROYECTOS DE
ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES

Guatemala, INCAP, 5-9 de mayo de 1986

AGENDA DE TRABAJO

LUNES 5 DE MAYO

- | | |
|---------------|--|
| 8:00 - 9:00 | 1. Inauguración
a) Antecedentes y ubicación del tema
b) Palabras del Director del INCAP |
| | 2. Autopresentación |
| | 3. Análisis y discusión metodología |
| 9:00 - 10:30 | 4. Presentación general del tema
a) Presentación del tema: Lic. Irma de Díaz
b) Comentarios de los participantes |
| 10:30 - 11:00 | Café |
| 11:00 - 13:00 | 5. Discusión general del Grupo de Trabajo del primer tema: Conceptualización básica |
| 13:00 - 14:00 | Almuerzo |
| 14:00 - 15:00 | 6. Preparación documento Tema 1 |
| 15:30 - 16:00 | Café |
| 16:00 - 17:30 | 7. Discusión por grupo específico de trabajo del tema 2 Análisis del Proceso Actual de Formulación de PAMI. |

MARTES 6 DE MAYO

- | | |
|---------------|---|
| 8:00 - 10:30 | 7. Continuación discusión por grupo específico tema 2 |
| 10:00 - 10:30 | Café |
| 10:30 - 13:00 | 8. Preparación documento tema 2 |
| 13:00 - 14:00 | Almuerzo |
| 14:00 - 15:30 | 9. Discusión por grupo específico de trabajo del tema 3: Formulación de objetivos, metas, funciones y recursos. |
| 15:30 - 16:00 | Café |

16:00 - 17:30 9. Continuación discusión por grupo específico tema 3

MIÉRCOLES 7 DE MAYO

8:00 - 10:00 9. Continuación discusión por grupo específico tema 3

10:00 - 10:30 Café

10:30 - 13:00 10. Preparación documento tema 3

13:00 - 14:00 Almuerzo

14:00 - 15:30 11. Discusión por grupo específico tema 4: Manejo gerencial, presupuesto y evaluación

15:30 - 16:00 Café

16:00 - 17:30 11. Continuación discusión por grupo específico tema 4

JUEVES 8 DE MAYO

8:00 - 10:00 12. Preparación documento tema 4

10:00 - 10:30 Café

10:30 - 13:00 13. Integración documentos específicos por tipo de programa

13:00 - 14:00 Almuerzo

14:00 - 15:30 14. Continuación: Discusión y aprobación del informe final

15:30 - 16:00 Café

16:00 - 17:00 14. Continuación integración documento final

VIERNES 9 DE MAYO

8:00 - 10:00 15. Discusión y aprobación del informe final

10:00 - 13:00 15. Continuación: Discusión y aprobación del informe final

13:00 - 14:00 Almuerzo

14:00 - 15:30 15. Continuación: Discusión y aprobación del informe final

15:30 - 16:00 Café

16:00 - 17:00 16. Clausura

NOTA: Esta agenda de trabajo sufrió algunas modificaciones en cuanto al tiempo asignado para la discusión de algunos temas, pero al final se cumplió con el programa y se lograron los objetivos establecidos.

INTEGRACION DE GRUPOS

A. Grupo de Trabajo sobre formulación de Proyectos de Alimentación a Grupos Materno-Infantiles

1. Lic. Artemia de Pinto (Panamá)
2. Lic. Aníbal García (Guatemala)
3. Dra. Gloria Elena Navas (Nicaragua)
4. Lic. Francisco Roque Castro (PMA-El Salvador)*
5. Lic. Moisés Sánchez (Honduras)
6. Lic. Tito Rivera (INCAP)
7. Ing. Ramiro Montealegre (INCAP)

Relator: Lic. Aníbal García

*Fue invitado como representante del PMA pero al final no pudo asistir.

GUIA DE DISCUSION DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE FORMULACION DE
PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES

Guatemala, INCAP, 5 de mayo de 1986

TEMA 1: CONCEPTUALIZACION BASICA

Se solicita al Grupo discutir la interpretación técnicamente más apropiada de los siguientes conceptos:

1. Plan de desarrollo económico y social
2. Programa PAMI
3. Proyecto
4. Objetivo
5. Meta
6. Eficiencia
7. Eficacia
8. Efectividad
9. Participación comunitaria
10. Evaluación de proceso (interna y externa)
11. Evaluación de impacto (interna y externa)
12. Actividades básicas de los Programas de Alimentación a Grupos
13. Actividades complementarias de los Programas de Alimentación a Grupos
14. Retroalimentación
15. Beneficiario - participante

Adicionalmente, si el Grupo considera conveniente la conceptualización de otros términos, favor de proponerlo.

GUIA DE DISCUSION DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE FORMULACION DE
PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES

Guatemala, INCAP, 5-6 de mayo de 1986

TEMA 2: Análisis del proceso Actual de Formulación de
Proyectos de Alimentación a Grupos Materno-Infantiles

Se solicita al Grupo su opinión sobre los siguientes aspectos en relación al proceso actual de formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.

1. Indicar la forma en que se formulan los proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles, en sus respectivos países, así como indicar quiénes (funcionarios e instituciones) participan en dicho proceso.
2. Señalar el grado de eficacia en el desarrollo del proceso de formulación
3. Identificar el apoyo nacional y externo para dicho proceso, así como su adecuación a las necesidades de la problemática existente en cada país.
4. Describir la forma en que se realiza la supervisión, seguimiento y evaluación del proceso de formulación.
5. Señalar cuál es el nivel de participación comunitaria en el proceso de formulación.

GUIA DE DISCUSION DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE FORMULACION DE
PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES

Guatemala, INCAP, 6-7 de mayo de 1986

TEMA 3: Formulación de objetivos, metas y funciones e
identificación de recursos

Se solicita al Grupo su opinión sobre los siguientes aspectos:

1. Objetivos y metas
 - a. Señalar cuáles deberían ser los criterios para la definición de objetivos y metas de los proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
 - b. Indicar cuáles son y en qué consisten las restricciones para lograr los objetivos y metas establecidas.
 - c. Proponer cuáles serían los objetivos y metas realistas y factibles de alcanzar.
2. Funciones básicas:
 - a. Proponer cuáles deberían ser los criterios para:
 - i. Selección de beneficiarios - participantes
 - ii. Definir raciones de alimentos
 - b. Identificar cuáles son y en qué consisten las actividades básicas y complementarias de los proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
 - c. Determinar cuáles deberían ser los insumos o recursos necesarios

para llevar a cabo las actividades identificadas en el inciso b).

d. Señalar la naturaleza e importancia de:

- i. Capacitación
- ii. Sistemas de información
- iii. Organización del apoyo comunitario
- iv. Seguimiento y control
- v. Logística (transporte, almacenamiento, conservación y distribución)

3. Recursos:

En base al listado de recursos contenido en el cuadro No. 6 del documento se le solicita indique:

- a) Si considera que los mismos responden a las necesidades y realidades de los proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
- b) Si considera que dichos recursos son factibles de obtener en las circunstancias actuales sobre las que atravieza el país.
- c) Cuáles son los principales problemas identificados para el óptimo aprovechamiento, a nivel de las siguientes categorías
 - i. Recurso humano
 - ii. Recurso financiero
 - iii. Recurso material (no alimento)
 - iv. Recurso alimento

GUIA DE DISCUSION DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE FORMULACION DE
PROYECTOS DE ALIMENTACION A GRUPOS MATERNO-INFANTILES

Guatemala, INCAP 7-8 de mayo de 1986

TEMA 4: Manejo Gerencial, Presupuesto y evaluación

Se solicita al Grupo su opinión sobre los siguientes aspectos:

1. Cuál debería ser la estructura organizacional para implementar con efectividad un proyecto de alimentación a grupos materno-infantiles.
2. Dé la lista siguiente, qué instrumentos gerenciales propondría como indispensables para el efectivo manejo administrativo de un proyecto de alimentación a grupos materno-infantiles:
 - a) Plan operacional
 - b) Organigramas
 - c) Manual de funciones
 - d) Manual de procedimientos
 - e) Manual de normas
 - f) Manual de capacitación
 - g) Sistemas de control de costos
 - h) Sistemas de información gerencial
3. Proponer los lineamientos generales para el establecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional.
4. Indicar cuáles deberían ser los requisitos, características y funciones de un director o gerente de proyecto de alimentación a grupos materno-infantiles.

5. Señalar las características del proceso actual e ideal de formulación, revisión y aprobación del presupuesto del proyecto de alimentación a grupos materno-infantiles.
6. Especificar la forma en que son realizadas las evaluaciones de impacto y proceso en la actualidad. Al mismo tiempo, señale la forma ideal en que éstas deberían realizarse.
7. Caracterizar el equipo, funciones y periodicidad en que deben efectuarse las evaluaciones a los proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles.
8. Indicar el uso que la retroalimentación tiene dentro del proceso de formulación de proyectos de alimentación a grupos materno-infantiles

LISTA DE DOCUMENTACION CONSULTADA

1. Menchú, María Teresa, Mara de Galindo y Ricardo Sibrián. Informe del análisis de los Programas de Atención Materno-Infantil, Alimentación Escolar y de Alimentos por Trabajo. Guatemala, Agosto de 1984. 16 p.
2. Menchú, María Teresa. Reflexiones sobre Programas de Ayuda Alimentaria. Trabajo presentado en el Bloque "B" del Seminario de Alimentación y Nutrición. San Salvador, El Salvador, 19-30 de abril de 1982. 14 p.
3. FAO. Manejo de Programas de Alimentación a Grupos. Roma, 1984. 55 p.