

Nombre del Alumno

Diana Patricia Castillejos López

Nombre del tema

Análisis para el diagnóstico en el diseño de estrategias y proyectos, programas y políticas nutricionales.

Parcial

Cuarto parcial

Nombre de la Materia

Epidemiología

Nombre del profesor

Víctor Manuel Nery González

Nombre de la Licenciatura

Lic. Enfermería

Cuatrimestre

Cuarto cuatrimestre

INTRODUCCION

El plan estratégico contempla el objetivo final y se pregunta: “¿Cómo llegamos allí?”. A partir de ahí, el plan estratégico se utiliza para utilizar los recursos necesarios y establecer prioridades. Un proyecto estratégico tiene hitos a lo largo del desarrollo para medir el éxito, así como procesos claros para asegurarse de que los equipos logren dichos hitos.

A la hora de gestionar proyectos, lograr que todos los involucrados estén en sintonía puede ser todo un desafío. Con varias piezas en movimiento, diferentes entregables y la colaboración entre diferentes departamentos, una reunión inicial del proyecto puede no ser suficiente.

La fase de diseño de proyectos es una oportunidad para alinear las ideas, los procesos y los entregables. Es una etapa temprana del ciclo de vida del proyecto que a menudo precede al plan o la carta del proyecto. Esto se debe a que se centra en la descripción general del proyecto y no tanto en los detalles específicos. Durante este paso inicial, suelen usarse ayudas visuales, como diagramas de flujo, diagramas de Gantt y cronogramas, para brindar un panorama general a todos los participantes del proyecto.

En este artículo, repasaremos los conceptos básicos del diseño de proyectos, analizaremos los siete pasos necesarios para diseñar un proyecto y compartiremos algunos consejos de expertos para ayudarte a comprender mejor este proceso.

México tiene una larga historia de implementación de programas y políticas orientadas a mejorar la nutrición de grupos vulnerables. A pesar de ello, la desnutrición constituye uno de los retos de salud pública más importantes en

México. El presente artículo proporciona una perspectiva histórica de las principales estrategias, programas y políticas que han surgido en México, analizando su diseño e implementación, así como algunos resultados obtenidos. Finalmente, se plantean puntos críticos para iniciar una discusión en torno a los problemas relacionados con la alimentación y las políticas que en México se proponen para solucionarlos.

DESARROLLO

Antes de que puedas implementar cualquier estrategia de gestión de proyectos, tienes que saber qué es exactamente lo que estás haciendo. Así que, tomémonos un minuto y contestemos una pregunta fundamental: ¿qué es la gestión de proyectos?

La gestión de proyectos es la forma en que se organizan las personas, los recursos y los procesos para lograr un objetivo que tiene un principio y un final definidos. Para que la gestión de proyectos tenga éxito se necesita mucha organización, claridad en los objetivos específicos y un compromiso claro con esos objetivos de todas las partes involucradas.

Los proyectos fallan cuando se desmoronan las personas, los procesos o la comunicación. Si mantienes estos tres factores bajo control, podrás completar el ciclo de vida de un proyecto con solo un buen manejo de las pequeñas dificultades.

La evolución de los programas y políticas de nutrición y alimentación en México es producto de un proceso de aprendizaje de las experiencias en programas y acciones realizadas tanto en el país como en otros países. Asimismo, han sido utilizados por el Estado para contener la movilización social, y han sido transformados para disminuir el gasto social en los programas de ajuste estructural.^{2,3,25} Actualmente se sabe mucho más acerca de las causas de desnutrición, las acciones que se pueden llevar a cabo

para mejorar el estado nutricional y los efectos que dichas intervenciones tienen en la población, y esto se refleja en los programas y políticas implementados mundialmente (por ejemplo, el énfasis ha cambiado de aumento de peso a aumento de talla para la edad como indicador de mejora en el estado nutricional infantil, y se ha entendido que las intervenciones son más efectivas cuando incluyen componentes educativos y otras medidas integrales);²⁶ también se han desarrollado más y mejores métodos y técnicas para realizar evaluaciones y tomar mejores decisiones.²⁷ El debate sobre alimentación y nutrición ha sido creciente; en la actualidad se cuenta con información útil en el país para comprender mejor las necesidades de salud y el funcionamiento de los programas.²⁸ La investigación en nutrición aplicada ha aumentado considerablemente, y legislativamente se han conducido consultas públicas alrededor de esta problemática²⁹ y se ha añadido, recientemente, una modificación a la Constitución en torno al derecho a la alimentación. Uno de los retos más importantes que enfrentan las políticas de salud y nutrición es el de llevar a cabo acciones con recursos limitados y que respondan a las necesidades locales. Las políticas de ajuste estructural asumidas por los países en desarrollo en momentos de crisis, generalmente tienen por objeto reducir el gasto gubernamental y, consecuentemente, el déficit fiscal para favorecer el crecimiento económico nacional y acceder a créditos internacionales. Entre estas políticas figura una disminución en la participación del Estado en subsidios, lo que en general conduce a un cambio a programas selectivos de salud y nutrición dirigidos a grupos vulnerables con intervenciones puntuales de impacto comprobado (inmunizaciones, tratamientos colectivos contra los parásitos, mega dosis de vitamina A, etcétera). Esta serie de medidas han sido criticadas ya que, se considera, tienen una fuerte influencia de agencias financieras supranacionales, y proponen intervenciones mínimas, de bajo precio y elevada eficacia para mejorar indicadores de nivel de vida frente a un panorama complejo donde el desarrollo, el medio ambiente, la cultura, las situaciones geográficas y los problemas administrativos juegan un papel importante que estos indicadores no siempre reflejan.

Cómo funciona el diseño de proyectos

El diseño del proyecto es una de las fases iniciales de su ciclo de vida donde se planifican ideas, procesos, recursos y entregables. Esta fase suele crearse antes que el plan del proyecto, ya que brinda una descripción general, mientras que un plan del proyecto contiene información más detallada.

El diseño de un proyecto consta de 7 pasos, incluyendo la definición de objetivos y el uso de medios visuales para comunicar mejor esos objetivos.

.Los 7 pasos del diseño de proyectos

Un proceso de diseño de proyectos exitoso se desarrolla en 7 pasos. Estos incluyen desde la definición de metas y objetivos básicos hasta la consolidación de tu estrategia. Esto te permitirá mantenerte organizado al momento de gestionar un proyecto nuevo.

Paso 1: Definir los objetivos del proyecto

En el primer paso debes definir los objetivos de tu proyecto. Para empezar, organiza una primera reunión de ideación en la que establezcas el cronograma general y los entregables del proyecto.

Para empezar, considera los requisitos del proyecto y los participantes. ¿Qué problema estás intentando solucionar? Empieza por escribir una breve descripción del proyecto y de quiénes participarán.

Una vez que hayas delineado los objetivos básicos del proyecto, determina los objetivos más concretos en detalle.

Paso 2: Determina los resultados

A continuación, define los resultados del proyecto. Estos suelen ser más detallados que los establecidos en la fase inicial de planificación de objetivos e incluyen las tareas específicas que completarás durante el proyecto.

Por ejemplo, imagina que estás trabajando en un proyecto para crear una nueva página de inicio para tu sitio web. Uno de tus resultados puede ser agregar un formulario de registro por email.

Además de establecer los objetivos del proyecto, documenta los resultados y los principales entregables para comenzar a construir un cronograma. Te recomendamos consultar las metodologías de gestión de proyectos más populares para decidir cuál se adapta mejor a las necesidades de tu proyecto. Consejo profesional: Para proyectos complejos, aplica la metodología ágil con iteraciones para dividir tareas grandes en sprints cortos. Para proyectos más tradicionales, aplica el método de gestión en cascada que proporciona un enfoque detallado paso a paso.

Paso 3: Identificar riesgos y limitaciones

Luego de determinar los resultados, identifica los riesgos y obstáculos de tu proyecto. Evalúa los aspectos de tu proyecto que podrían constituir posibles riesgos para evitar malgastar tus recursos durante la ejecución del proyecto.

Para identificar los riesgos y las limitaciones, establece las herramientas de gestión de recursos necesarias, los fondos y los plazos requeridos. Trabaja con los participantes y los equipos del proyecto para minimizar o resolver estas limitaciones antes del inicio del proyecto.

Consejo profesional: Usa un registro de riesgos para analizar, documentar y resolver los riesgos que surjan.

Paso 4: Usar medios visuales para perfeccionar la estrategia del proyecto

Una estrategia de proyecto es una hoja de ruta visual de tu proyecto que te permite comunicar el propósito a los miembros del equipo. Crea tu estrategia usando un medio visual que puedas compartir con los participantes.

Existen varios medios visuales disponibles que puedes elegir. A continuación, te mostramos las herramientas más populares:

- **Diagrama de flujo:** Un diagrama de flujo te permite visualizar los diferentes pasos y decisiones necesarios para realizar un proceso. Es una herramienta particularmente útil para visualizar enfoques paso a paso y organizar los entregables del proyecto de manera eficaz.
- **Diagrama de Gantt:** Un diagrama de Gantt es un gráfico de barras horizontales que se usa para visualizar el cronograma de un proyecto. Las barras en un diagrama de Gantt representan las tareas del proyecto y la longitud de las barras representa la cantidad de tiempo que tardarán en completarse.
- **Estructura de desglose del trabajo (WBS):** Una estructura de desglose del trabajo representa el desglose de todas las tareas de un proyecto dado. Los gerentes de proyecto usan estructuras de desglose del trabajo para ayudar a los equipos a visualizar los entregables sin perder de vista los objetivos.
- **Mapas mentales:** Un mapa mental es un diagrama de jerarquía que se usa para visualizar proyectos y tareas. Permite a los gerentes de proyecto vincular los entregables con una idea o concepto central, como un objetivo específico del equipo.
- **Diagrama de PERT:** Un diagrama de PERT es una herramienta que se usa para planificar, organizar y crear tareas. Puede ser útil para gestionar proyectos complejos y para estimar el tiempo necesario para finalizar las tareas.

Dado que cada herramienta visual tiene sus propias características, la ayuda que elijas dependerá de las preferencias de tu equipo. Si bien una estructura de desglose del trabajo que detalla las dependencias funciona bien para

equipos grandes, un diagrama de flujo funciona bien para equipos más pequeños con proyectos más sencillos.

Consejo profesional: Analiza las funcionalidades de cada una de las herramientas visuales antes de implementarla para diseñar tu proyecto. Examina el nivel de detalle, la facilidad de uso y la apariencia visual de cada herramienta para poder encontrar la que mejor se adapte a tus necesidades.

Paso 5: Calcular el presupuesto

A continuación, calcula el presupuesto de tu proyecto para poder asignar tus recursos. Tu presupuesto debe tener en cuenta la rentabilidad del proyecto, los recursos disponibles y el trabajo externo necesario. En algunos casos, también deberás ajustarte al presupuesto establecido por el equipo directivo para poder ejecutar los entregables del proyecto.

Es posible que el equipo directivo deba revisar o aprobar tu presupuesto. Una vez aprobado, puedes comenzar a asignar responsables, redactar documentos y crear tareas para tu proyecto.

Consejo profesional: Al momento de asignar recursos, prueba implementar procesos automatizados usando un software de automatización para mejorar la eficiencia y reducir los errores del proyecto.

Paso 6: Crear un plan de contingencia

Antes de empezar a asignar tareas, te recomendamos crear un plan de contingencia, es decir, un plan de respaldo para afrontar los riesgos y limitaciones del proceso descritos anteriormente. Un plan de contingencia te ayudará a resolver los problemas que surjan en tiempo real y a optimizar la eficiencia.

Para crear un plan de contingencia, organiza tus riesgos usando un diagrama de Gantt o una herramienta de cronograma y elabora un plan para cada uno.

Por ejemplo, si uno de tus riesgos implica que los materiales no lleguen a tiempo, tu plan de contingencia puede ser obtener materiales de otro proveedor o realizar otras tareas del proyecto mientras esperas que lleguen los materiales.

Una vez que hayas creado un plan para cada riesgo, estarás listo para comenzar a ejecutar tu proyecto.

Consejo profesional: Usa las vistas de Lista, de Cronograma y de Calendario para visualizar el plan de tu proyecto de la forma que te resulte más útil.

Paso 7: Documentar los hitos

Durante el paso final, registra los hitos de tu equipo. Esto sirve para garantizar que el trabajo se realice a tiempo y para identificar fácilmente las inconsistencias a medida que surjan.

Puedes hacer esto con un software de gestión de proyectos para que los participantes puedan acceder a la información y visualizar el progreso del proyecto. Te recomendamos gestionar estos hitos hasta el final del proyecto para garantizar que las tareas se finalicen a tiempo.

Consejo profesional: Comunícate regularmente con todos los involucrados del proyecto para mantener las dependencias de las tareas bajo control y garantizar que se cumplan los objetivos a corto plazo.

PROGRAMAS Y POLÍTICAS NUTRICIONALES.

La evolución de los programas y políticas alimentarias y de nutrición que en México se han implementado, con ciertas excepciones, siguen un patrón similar al que se ha experimentado en el resto del mundo, iniciando con programas asistenciales, hasta llegar a programas integrales de coordinación intersectorial (cuadro I). El presente artículo tiene por objeto hacer una descripción de las políticas y programas de nutrición y alimentación de mayor importancia implementados en México. Por razones de espacio no se pretende profundizar en éstos, sino más bien describir sus principales características de diseño, la experiencia de implantación y algunos de sus resultados, poniendo atención específica en las políticas orientadas a aumentar el consumo de alimentos. México tiene una historia importante de crisis (ambientales, sociales, económicas y políticas) con efectos en la seguridad alimentaria y la nutrición. A principios del siglo XX se produjeron epidemias, sequías y hambrunas recurrentes debido a condiciones ambientales adversas y a una pobre infraestructura para hacerles frente, lo que ocasionó muertes y emigración masiva de mexicanos a los Estados Unidos de América (EUA).¹ Estas crisis también han estimulado el desarrollo de programas y políticas para preservar la seguridad alimentaria, y han servido como instrumento alternativo a la reforma agraria para contener la movilización de grupos organizados que ejercen presión para la obtención de mejoras en sus condiciones de vida.^{2,3} Los programas y políticas alimentarios en México guardan una estrecha relación con la estabilidad nacional a partir de la Revolución de 1910, motivada en parte por una fuerte demanda de repartición de tierras, que se tradujo en la adopción de una política agraria que atendió en cierta medida dicho problema. Por varias décadas el Estado procuró mantener su hegemonía y legitimidad instrumentando de forma moderada políticas redistributivas, entre las cuales se encontraron diversos proyectos de reforma agraria. Sin embargo, las medidas que se tomaron nunca fueron suficientes ni tuvieron un impacto significativo en el desarrollo de las zonas rurales de extrema pobreza; además, crearon dificultades entre el Estado y los grupos de poder locales, por lo cual, éste optó por generar mecanismos distributivos (como diversos tipos de subsidios) para mejorar el bienestar social, contener la demanda por aumentos al salario mínimo, mantener su legitimidad y al mismo tiempo evitar confrontaciones con grupos de poder.² De los programas de distribución de alimentos, en México se han probado prácticamente todas las modalidades, desde un sistema de subsidio a los consumidores (que va de los programas de desayunos escolares a la creación de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares Conasupo), hasta un sistema de subsidios a los productores;⁴ asimismo, son diversas las agencias que han estado involucradas en él (cuadro II). Sin embargo, se benefició sobre todo a poblaciones de zonas urbanas, mientras las poblaciones rurales marginales recibieron beneficios en una proporción menor.⁵ En México las políticas alimentarias han formado parte de los programas de desarrollo y han respondido a coyunturas de tipo ambiental, económico y político. Durante la expropiación petrolera México se vio en la necesidad de considerar la producción de granos como un punto prioritario para la seguridad nacional; en

1973 se perdió la autosuficiencia en maíz y comenzó a aumentar el déficit en la producción de otros granos (más de 25% del maíz era importado). La producción de granos para el consumo fue una de las líneas estratégicas a las que el gobierno destinó cantidades importantes de recursos, lo cual fue posible en gran parte gracias al precio favorable del petróleo. El Estado creó en 1980 el Sistema Alimentario Mexicano (SAM), un programa que tuvo por objeto estimular la producción de alimentos básicos (facilitando el acceso a créditos y mejorando los precios de garantía, entre otras estrategias) para alcanzar la autosuficiencia y mejorar la distribución de alimentos, sobre todo para los sectores marginales. Este programa se caracterizó por la coexistencia de diversas agencias, sectores y secretarías, y su planeación y coordinación quedó a cargo del Sistema Nacional de Evaluación, presidido por un grupo de asesores del Presidente de la República, mientras que en su desarrollo participaron tanto organizaciones gubernamentales (la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos SARH, la Secretaría de la Reforma Agraria SRA y la Secretaría de Programación y Presupuesto SPP), como organizaciones no gubernamentales (Asociación de Banqueros Mexicanos ABM, Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio Concanaco, etc.); cada una participó en diferentes áreas y con diferentes actividades para el desarrollo de este programa (cuadro III). Esta participación multisectorial creó dificultades entre las estructuras involucradas en el programa, principalmente entre la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos SARH y la Secretaría de Programación y Presupuesto SPP. A pesar de un diseño aparentemente innovador, tres años después el programa fue liquidado entre otras razones debido a la fuerte crisis fiscal.^{6,7} A partir de 1983 se crea el Programa Nacional de Alimentación (Pronal), como una de las medidas de ajuste estructural para disminuir el gasto público reduciendo significativamente los subsidios relacionados con el consumo y producción de alimentos. Dicho plan identifica entre sus objetivos aumentar el consumo de alimentos en zonas vulnerables, eliminando la necesidad de tener una agencia coordinadora. Su ejecución, a diferencia del SAM, no creó tensiones administrativas al interior de las secretarías y agencias gubernamentales, tampoco generó elevadas pérdidas fiscales ni desperdicio de ventajas comparativas en la producción de otros bienes. En 1985, después del temblor que afectó a la ciudad de México y algunos estados de la República, el gobierno puso en marcha planes de emergencia para proteger la seguridad alimentaria de las poblaciones afectadas, en este caso con una importante participación de la sociedad civil. En México, organizaciones no gubernamentales adquirieron importancia estableciendo diversos programas asistenciales, preventivos y educativos para mejorar la alimentación del país. En diciembre de 1987 se experimentó una importante devaluación del peso con un aumento generalizado en los precios de alimentos y otros bienes, ante lo cual el Estado convoca a un “pacto de solidaridad económica”. Muchos de los programas anteriores son reestructurados en diversos grados; así, a principios de los noventa se inicia el programa integral “Solidaridad”, el cual abarca varios programas dirigidos a la salud, educación, distribución de alimentos y mejoras en los servicios públicos de las comunidades. Su objetivo es elevar el nivel de salud de la población

rural, urbana e indígena con altos índices de marginación. Dentro de las acciones que plantea para beneficiar a la población en materia de alimentación y nutrición se incluyen la vigilancia del estado nutricional de los niños menores de cinco años, la orientación alimentaria y el fomento a la producción de alimentos. En diciembre de 1994, de nueva cuenta, México experimentó una devaluación que fue producto de una balanza de pagos negativa, un control inadecuado del tipo de cambio, un sistema bancario débil y el retiro masivo de capital extranjero, entre las razones más importantes. La magnitud de la crisis económica, aunada a la grave caída en los precios del petróleo, hicieron necesaria la adopción de medidas de ajuste estructural buscando una disminución importante del gasto público. Para ello el gobierno diseñó un programa social integral denominado Progresá (Programa de Educación, Salud y Alimentación) al mismo tiempo que dio fin a la existencia de Conasupo, organismo paraestatal que operaba gran parte de los subsidios generalizados en el país desde hacía casi 41 años. A continuación, se describirán los programas y políticas más importantes que se han aplicado en México. Estos han sido clasificados como políticas relacionadas con la producción y políticas relacionadas con el consumo. Para facilitar su ubicación temporal, se han ordenado en el cuadro I, donde se señalan sus principales objetivos explícitos, grupo blanco y principales estrategias

Políticas relacionadas con la producción de alimentos En el presente trabajo no se revisan de forma individual las políticas de fomento a la producción; sin embargo, dada su importancia crítica dentro de las políticas alimentarias y de nutrición, se mencionan las principales líneas de acción en México. Entre los insumos para la producción con que cuentan estos programas están, en primer lugar, los relacionados con el capital y el riesgo, como el acceso a créditos, la alianza para el riesgo compartido, el precio de garantía y los subsidios a insumos (como fertilizantes, tractores, etc.); en segundo lugar están aquéllos relacionados con la mejora de la eficiencia de los sistemas, como la ampliación de la red estatal de comercialización, el impulso a la organización campesina, la asesoría y la capacitación en la toma de decisiones y el cambio tecnológico, por citar algunos ejemplos. Las políticas que tienen como fin otorgar insumos relacionados con el capital y el riesgo pueden ser un fuerte incentivo para aumentar o disminuir la producción. Su objetivo es proteger a los campesinos contra bajas drásticas de precio y a los consumidores urbanos contra el aumento de los precios,⁵ tal como sucede con el subsidio del maíz, en el que la participación del Estado va desde la compra del grano a precio de garantía, hasta su participación en la producción y venta de alimentos básicos a precios subsidiados. Sin embargo, puede haber pérdidas fiscales importantes si los precios internacionales bajan demasiado. También se corre el riesgo de mantener a los productores trabajando en un mercado en el que posiblemente no tengan las ventajas comparativas reales que podrían tener con otros cultivos, lo que aumentaría su vulnerabilidad más tarde, cuando los precios de garantía desaparezcan. El objetivo de promover subsidios a los productores y consumidores, otorgados por Conasupo durante años, se tradujo en un déficit fiscal para la agencia que representaba, en 1982, 49.5% del déficit total de

empresas paraestatales, con excepción de Petróleos Mexicanos (Pemex).⁵ Un programa creado para apoyar a los campesinos en la venta de sus cosechas fue el Programa de Apoyo al Comercio Ejidal (1975). Su objetivo fue aumentar el poder de negociación de los campesinos en el mercado de granos. Este programa buscaba, ante todo, apoyar a grupos organizados de campesinos y no a individuos, así como también a los campesinos de áreas con mayor aislamiento comercial. Entre las principales formas de apoyo se encontraban los descuentos en transporte y la creación de centros de recepción para la venta de grano. En la práctica, este programa no enfrentó la dificultad de atender a los campesinos de zonas aisladas, y más bien se canalizó hacia los campesinos con alta productividad y que se encontraran en zonas en las que Conasupo tenía una amplia red de centros de recepción; en dichos lugares hubo problemas por falta de motivación en el personal responsable de los mismos para hacer participar a los pequeños productores, mientras los campesinos que tenían producción excedente, y los intermediarios, “compraban” el acceso rápido a los centros de recepción. Además, se sumó a estas dificultades, de acuerdo con algunos autores, la percepción que tenían los directivos del programa, según los cuales el problema de la pobreza en el campo residía en “aspectos relacionados con los conocimientos formales, el desempeño y la actitud de los campesinos”, y no en la falta de recursos, la inequidad y el tipo de relaciones de poder entre los campesinos y ejidatarios. En cuanto a los insumos para mejorar la capacidad técnica y administrativa, la organización campesina es una de las áreas que presenta mayores retos dentro de los programas dirigidos a la producción, ya que muchos campesinos, especialmente los de menores recursos, cultivan no sólo para vender sino también para subsistir, por lo que mejoras en sistemas de administración, planeación y almacenamiento se traducen directamente en el consumo y la seguridad alimentaria, y no sólo como un efecto en el aumento de la producción neta. Las experiencias en insumos tecnológicos para mejorar la producción no han sido totalmente afortunadas, debido a la gran complejidad que representa la adopción de medidas que en ocasiones no están adecuadamente ajustadas a la realidad del campesino en regiones con perfiles ecológicos diferentes. Un ejemplo de esto es el caso del SAM, pues durante su vigencia se apoyó a pequeños agricultores con un paquete tecnológico que creó dudas entre los campesinos, por el riesgo de que las condiciones locales resultaran inadecuadas para el desarrollo de semillas con características especiales, lo que pondría en riesgo la producción de subsistencia.⁶ Otro problema importante que se presentó fue el de corrupción entre los sectores que otorgaban y recibían apoyo financiero; este problema resultó ser importante, ya que se refiere a cantidades cuantiosas y a grados de corrupción de gran magnitud. Políticas relacionadas con el consumo de alimentos A diferencia de las políticas relacionadas con la producción de alimentos, cuyos indicadores giran en torno a los bienes de consumo (distribución, volumen producido, ahorro generado, etcétera), las políticas y programas relacionados con el consumo de alimentos tienen un efecto más directo sobre el estado nutricional* y las pautas de consumo. Es importante hacer la distinción entre subsidios a los alimentos e intervenciones directas sobre nutrición dirigidas a

grupos vulnerables (como programas de alimentación complementaria, suplementación alimentaria y educación nutricional). Estas últimas representan una alternativa de mayor complejidad en su ejecución y frecuentemente su efecto suele ser menor que el esperado;^{8,9} sin embargo, aun con estas desventajas, en la coyuntura internacional actual son consideradas como una opción de mayor costo-efectividad, y su éxito depende de problemáticas particulares y de un monitoreo riguroso. Por otra parte, los subsidios generalizados tienen el riesgo de corrupción, son de costo elevado y carecen de selectividad de los grupos vulnerables. A continuación, se presentan las principales modalidades de subsidio a los consumidores establecidos en México Conasupo. En México, por su magnitud, destacan los programas desarrollados gracias a Conasupo, con el objeto de aumentar el consumo de alimentos de los estratos más pobres del país; mediante sus diversas agencias participó principalmente con subsidios generalizados (como el del precio de la tortilla) y selectivos (como el de la distribución de leche a familias de escasos recursos).¹⁰ Durante la última fase de su existencia estuvo experimentando diversas formas de convertir los subsidios generalizados en subsidios selectivos en las zonas urbanas del país, ya que aquéllos no contribuían a mejorar la capacidad adquisitiva de los grupos más pobres, y representaban un gasto importante de recursos.¹¹

Programas selectivos. Una alternativa para mejorar esta situación fue el diseño de criterios de inclusión para la recepción del subsidio, como el que se llevó dentro del programa de Tortivales (1990)*, los cuales incluían en un principio a los beneficiarios del programa de Tortibonos (1985-1989), la ampliación de la cobertura de este programa a otras familias con el criterio de inclusión, la elaboración de un mapa de pobreza con requisitos similares a los planteados por Conasupo para el programa de leche industrializada, y la verificación de las características de las familias que recibían el subsidio por medio de encuestas similares a las aplicadas por Leche Industrializada Conasupo, S.A. (Liconsa), y que serán descritas posteriormente. Este programa tuvo por objeto proporcionar un kilogramo de tortilla sin costo a las familias de menores ingresos de zonas urbanas, que percibían un ingreso igual o menor a dos salarios mínimos. El proceso se administró de forma novedosa, con tarjetas similares a las de crédito, que eran aceptadas en las tortillerías afiliadas, donde un lector electrónico con memoria registraba el detalle de las transacciones. Esta parte administrativa del sistema de tarjetas quedó a cargo del Banco Nacional de México (Banamex), mientras la Conasupo se encargó del monitoreo de la distribución de la tortilla. El programa mostró su viabilidad y fue una experiencia innovadora, sin embargo, resultó sumamente complejo en su realización, ya que requirió identificar constantemente a las poblaciones vulnerables con estudios socioeconómicos y geográficos; además, requería evaluaciones periódicas de su funcionamiento y supervisión permanente a los industriales involucrados con todos los insumos del programa, y nutricionalmente sólo aumentó el consumo de maíz en las poblaciones urbanas. Este programa y el de leche industrializada fueron criticados, además, por no incluir en sus estrategias un componente educativo.

Programa de cupones para leche de Liconsa. En 1972 se crea Liconsa, derivada de una rama de Conasupo (la Compañía Rehidratadora de Leche,

1965), con el objetivo principal de proveer a familias con ingreso menor a dos salarios mínimos, con una transferencia de ingreso en forma de leche a bajo costo, asegurando cierto consumo de ésta para mejorar el estado nutricional de los niños, aunque más tarde se incluyeron también las mujeres embarazadas y en lactancia, así como los ancianos. Los beneficiarios fueron seleccionados mediante estudios socioeconómicos y geográficos; se creó un mapa de pobreza que clasificó las zonas geográficas en microrregiones según su estado de desnutrición (de acuerdo con siete indicadores) y marginalidad (de acuerdo con 19 indicadores).^{1,12} La cantidad se determinaba cuando la familia entraba al programa, (se proveyó a cada familia con 570 ml de leche por día, cantidad que se aumentó por cada niño o persona en la familia con las características de inclusión). A diferencia de otros programas, la distribución de leche de Liconsa se consideró innovadora, ya que contó con un diseño basado en la selección de grupos vulnerables, en lugar de ser un subsidio generalizado. En 1974 se introdujo al programa una tarjeta familiar para mejorar la selectividad de los beneficiarios. A lo largo de los años se han hecho otros cambios y ajustes en las áreas de administración, proceso, abastecimiento e infraestructura; en su administración intervienen varios sectores, instituciones y la comunidad. La figura 1 ejemplifica la complejidad en la coordinación de este tipo de programas. En 1988 el programa tuvo un costo por beneficiario de aproximadamente 20 dólares anuales de EUA. En 1991, el costo aumentó a 118 dólares anuales para una familia con dos niños en el programa y cubría a 2.9 millones de familias, siendo 78.3% del Distrito Federal y del estado de México, combinadas. La cobertura del programa en 1988 fue “de 50% de las familias urbanas con ingresos por debajo de los dos salarios mínimos”; sin embargo, su cobertura rural mostró ser limitada y por tal motivo pudo estar estimulando la urbanización. Asimismo, habría que reflexionar sobre el grado de beneficio que tiene el programa en zonas rurales, ya que en ellas la leche se distribuyó en polvo para disminuir problemas logísticos, pero con el riesgo de contaminarse fácilmente durante su rehidratación, realizada por los consumidores, y su permanencia en recipientes sin refrigeración. Desde el punto de vista nutricional contribuyó a aumentar el consumo de proteínas en las familias beneficiadas. Sin embargo, se llegó a estimar que 40% de las familias

CONCLUSION

La responsabilidad de la planificación estratégica suele recaer en el gerente de programas estratégicos (SPM, por sus siglas en inglés). Este profesional de la gestión de proyectos supervisa un proyecto de principio a fin, y se asegura de que todas las partes involucradas sepan exactamente lo que está sucediendo y tengan lo que necesitan para alcanzar el éxito. Ven el “panorama completo” de un proyecto y trabajan para mitigar el riesgo.

Y hablando de riesgos: El riesgo de la estrategia es la posibilidad de que un proyecto fracase. El trabajo del SPM es anticipar cada factor de riesgo y diseñar un plan a seguir en caso de que ocurran.

La evolución de los programas y políticas de nutrición y alimentación en México es producto de un proceso de aprendizaje de las experiencias en programas y acciones realizadas tanto en el país como en otros países. Asimismo, han sido utilizados por el Estado para contener la movilización social, y han sido transformados para disminuir el gasto social en los programas de ajuste estructural.^{2,3,25} Actualmente se sabe mucho más acerca de las causas de desnutrición, las acciones que se pueden llevar a cabo para mejorar el estado nutricional y los efectos que dichas intervenciones tienen en la población, y esto se refleja en los programas y políticas implementados mundialmente (por ejemplo, el énfasis ha cambiado de aumento de peso a aumento de talla para la edad como indicador de mejora en el estado nutricional infantil, y se ha entendido que las intervenciones son más efectivas cuando incluyen componentes educativos y otras medidas integrales);²⁶ también se han desarrollado más y mejores métodos y técnicas para realizar evaluaciones y tomar mejores decisiones.²⁷ El debate sobre alimentación y nutrición ha sido creciente; en la actualidad se cuenta con información útil en el país para comprender mejor las necesidades de salud y el funcionamiento de los programas.²⁸ La investigación en nutrición aplicada ha aumentado considerablemente, y legislativamente se han conducido consultas públicas alrededor de esta problemática²⁹ y se ha añadido, recientemente, una modificación a la Constitución en torno al derecho a la alimentación. Uno de los retos más importantes que enfrentan las políticas de salud y nutrición es el de llevar a cabo acciones con recursos limitados y que respondan a las necesidades locales. Las políticas de ajuste estructural asumidas por los países en desarrollo en momentos de crisis, generalmente tienen por objeto reducir el gasto gubernamental y, consecuentemente, el déficit fiscal para

favorecer el crecimiento económico nacional y acceder a créditos internacionales. Entre estas políticas figura una disminución en la participación del Estado en subsidios, lo que en general conduce a un cambio a programas selectivos de salud y nutrición dirigidos a grupos vulnerables con intervenciones puntuales de impacto comprobado (inmunizaciones, tratamientos colectivos contra los parásitos, mega dosis de vitamina A, etcétera). Esta serie de medidas han sido criticadas ya que, se considera, tienen una fuerte influencia de agencias financieras supranacionales, y proponen intervenciones mínimas, de bajo precio y elevada eficacia para mejorar indicadores de nivel de vida frente a un panorama complejo donde el desarrollo, el medio ambiente, la cultura, las situaciones geográficas y los problemas administrativos juegan un papel importante que estos indicadores no siempre reflejan.

BIBLIOGRAFIAS

[es \(scielosp.org\)](https://scielosp.org)

[¿Qué es el diseño de proyectos? 7 pasos que incluyen consejos de expertos • Asana](#)