

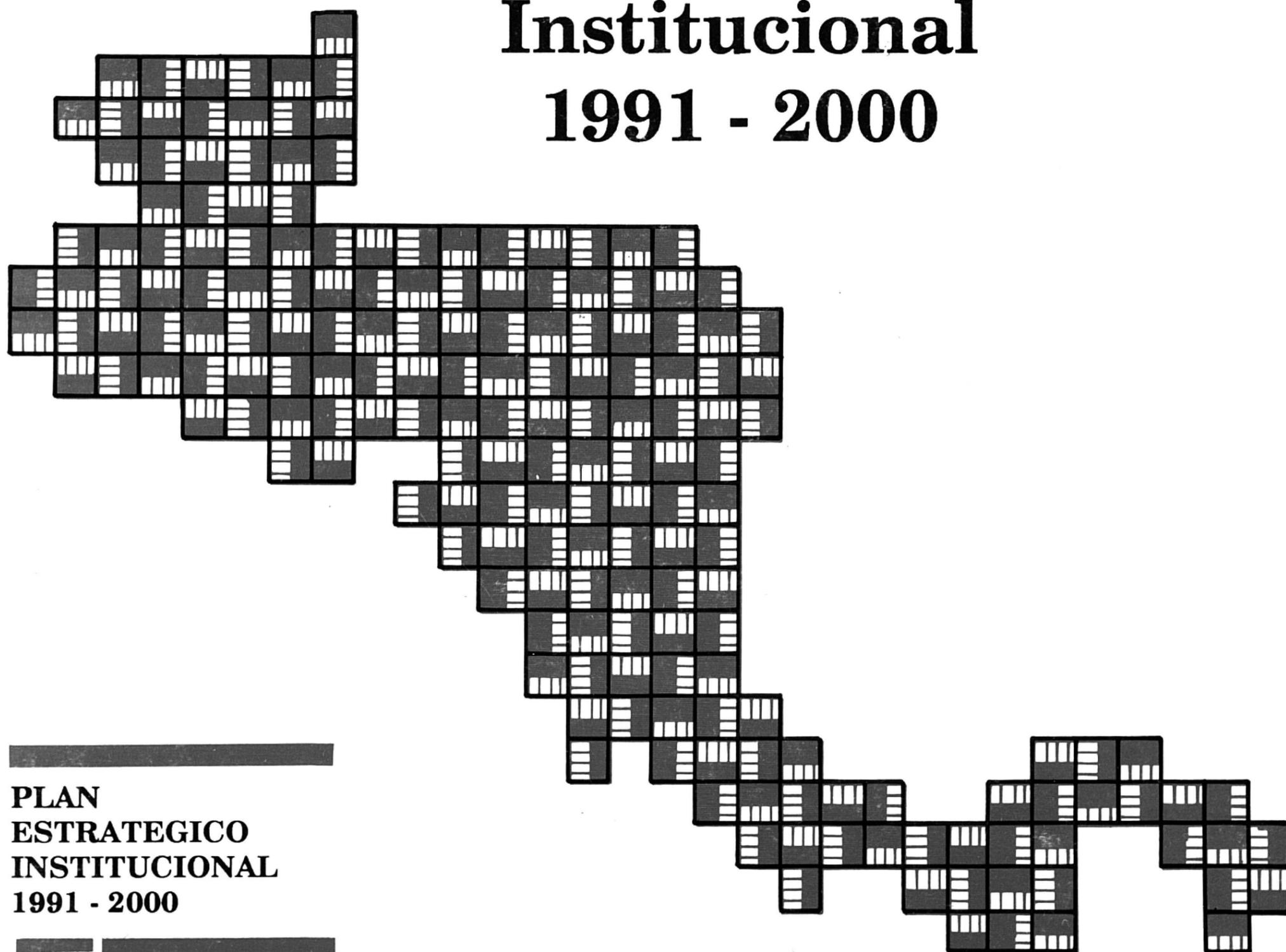


**INSTITUTO
DE
NUTRICION
DE
CENTRO AMERICA
Y PANAMA**

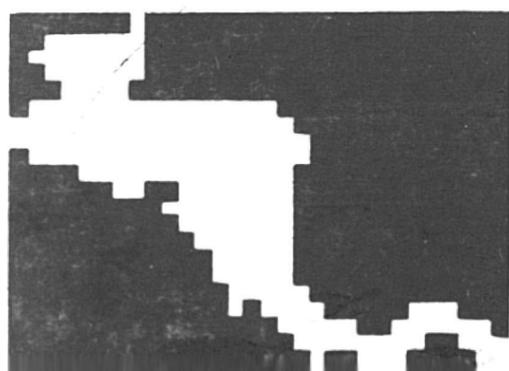


**ORGANIZACION
PANAMERICANA
DE LA
SALUD**

Plan Estratégico Institucional 1991 - 2000



**PLAN
ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL
1991 - 2000**



GUATEMALA. 1990

**INSTITUTO DE NUTRICION DE
CENTRO AMERICA Y PANAMA
(INCAP)**

**PLAN ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL 1991 - 2000**

**GUATEMALA
JUNIO DE 1990**

“... En este momento de divisiones y conflictos, pero también cuando se abren las puertas para las posibilidades y superación de esos conflictos por la vía pacífica, las instituciones subregionales como el INCAP tienen un papel que trasciende las responsabilidades específicas en sus funciones científicas y técnicas. Servir también de instrumento facilitador para la promoción y crecimiento de ese sentimiento de unidad no sólo entre los pueblos de Centroamérica sino entre todos los pueblos de América Latina...”

Dr. Carlyle Guerra de Macedo

Tomado del discurso que pronunciara el Sr. Director de la OPS, en ocasión de la sesión conmemorativa del 40 aniversario del INCAP.

CONTENIDO

I.	INTRODUCCION	1
	A. Presentación	1
	B. Antecedentes	1
II.	PLAN GLOBAL PROPUESTO	3
	A. Resumen de la Situación Actual	3
	B. Imagen-objetivo del INCAP	5
	C. Procesos Básicos y de Apoyo	8
	D. Estrategias Globales	9
	E. Areas Técnicas en Alimentación y Nutrición	12
III.	FASES Y PLAZO PARA LA EJECUCION DEL PLAN	21
	A. Introducción	21
	B. Condiciones para la Ejecución del Plan	21
	C. Operacionalización del Plan	22

I. INTRODUCCION

A. PRESENTACION

Este documento expone la propuesta del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá en relación con las metas y estrategias para desarrollar su programa institucional de alimentación y nutrición para el próximo decenio. La propuesta es resultante del análisis por parte de grupos técnicos del INCAP, de la experiencia acumulada durante los 40 años pasados y de las recomendaciones de asesores de reconocido prestigio en alimentación y nutrición y agencias de cooperación que eficientemente nos acompañaron en este proceso.

El documento incluye una reseña de los antecedentes que dan origen al proceso de planificación estratégica del INCAP. A continuación se presenta el plan global que, partiendo de la situación actual, propone una imagen objetivo, los procesos básicos y de apoyo y las estrategias y áreas técnicas en alimentación y nutrición. Finalmente, se analizan las fases y plazos generales para la implementación del plan.

Esta propuesta constituye la opinión general del INCAP en cuanto a la manera de atender las necesidades de alimentación y nutrición de la región de Centroamérica y Panamá, y está sujeta a los ajustes que exige la cambiante situación socioeconómica y política de la región.

B. ANTECEDENTES

En la XXXVIII Reunión del Consejo Directivo del Instituto, celebrada en Managua, Nicaragua en agosto de 1987, se pidió que el INCAP realizara una revisión y reflexión global del desarrollo institucional y sus perspectivas futuras, tomando en consideración la modificación de las condiciones sociales, económicas y políticas de la subregión, así como la situación cambiante de salud, nutrición y alimentación de los países de Centroamérica y Panamá.

En respuesta a lo anterior, grupos técnicos del INCAP, con el apoyo de funcionarios de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y de expertos internacionales en el campo alimentario y nutricional, elaboraron los objetivos, las metas y los elementos de una estrategia para el período 1991-2000 en pro del bienestar alimentario y nutricional de la población centroamericana, como parte esencial del desarrollo general de los países.

Tomando en consideración que el plan que se presenta a continuación constituye un marco estratégico de acción, no pretende convertirse en una normativa invariable. Por el contrario, propone orientar la direccionalidad institucional, permitiendo establecer prioridades que tomen en consideración los cambios que ocurran en los diversos períodos de la década en los países centroamericanos.

II. PLAN GLOBAL PROPUESTO

A. RESUMEN DE LA SITUACION ACTUAL

Durante el período que abarca desde 1950 hasta 1980, los países del istmo experimentaron un proceso acelerado de expansión económica, cuyos efectos se manifestaron en forma desigual entre países, sectores de la economía, áreas geográficas y grupos sociales. En este sentido, cabe destacar el carácter concentrador y excluyente del estilo de desarrollo adoptado por las naciones centroamericanas durante ese período. Son factores estructurales y, específicamente, la creciente concentración en la propiedad de los recursos, los que explican la permanencia de esta situación.

En esas tres décadas, la producción agrícola de gran escala respondió, esencialmente, a los patrones impuestos por el mercado internacional, y en el orden interno, a factores relacionados con el mercado subregional, observándose, así, importantes logros en relación con el crecimiento y dinamismo de este sector. Paralelamente, se siguió reproduciendo y consolidando un sector tradicional, de "subsistencia", con bajos niveles de productividad, asociado a la producción de alimentos básicos para el autoconsumo y la comercialización interna. La producción de carne y huevos fue también importante en el período.

Se ha argumentado en diversas oportunidades que tres décadas de un evidente crecimiento económico no se tradujeron en procesos autosostenidos de desarrollo social y económico para las mayorías centroamericanas, lo cual condicionó la existencia de dos grupos de países con distintos perfiles de morbi-mortalidad y situación alimentaria nutricional. Durante el período 1950-1980, en países como Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, predominaron los procesos infecciosos y carenciales; las principales causas de muerte de los niños menores de 5 años fueron las enfermedades diarreicas, respiratorias e inmunoprevenibles. En lo que respecta a estado nutricional, en 1965 fueron Guatemala, El Salvador y Honduras los países que presentaron las más altas prevalencias en retardo en talla, peso para talla y peso para edad; Nicaragua mostró niveles intermedios.

Por otro lado, en Costa Rica y Panamá, durante el mismo período, 1950-1980, se incrementaron los procesos crónicos y degenerativos, siendo actualmente las principales causas de muerte en esos países las enfermedades cardiovasculares y los neoplasmas. En relación con el estado nutricional, en Costa Rica y Panamá disminuyó la magnitud de la desnutrición proteínico-energética y se incrementó la prevalencia de obesidad en adultos y en la población preescolar.

En la década de los 80s, la subregión enfrentó el agotamiento paulatino de su modelo de desarrollo, lo cual se expresa en la reducción de la eficacia de las estrategias económicas, el acelerado deterioro en las condiciones de empleo y de salario de amplios grupos de población, la polarización sociopolítica que desembocó en una agudización de los conflictos político-militares, condicionando los desplazamientos de la población centroamericana, dentro y fuera de las fronteras del área.

En esa década, casi todos los indicadores de la producción agrícola y pecuaria reflejan un proceso de estancamiento crónico, tanto en el sector moderno de agroexportación como en el de producción de alimentos básicos para el mercado interno, evidenciándose, por ello, el aumento de las importaciones de bienes básicos y un crecimiento notable de la ayuda alimentaria. La crisis del agro centroamericano puede explicarse por factores estructurales relacionados con la desigual distribución de recursos productivos en la agricultura: tierra, capital y mano de obra.

Durante esa década marcada por claros retrocesos en el campo del desarrollo social, económico y político, a raíz del importante deterioro en el poder adquisitivo medio del salario real, el aumento desenfrenado en las tasas de desempleo abierto y subempleo y la estructura regresiva de la distribución del ingreso, las condiciones de morbi-mortalidad y de alimentación y nutrición en el área centroamericana evolucionaron en forma errática. Las tasas de mortalidad descendieron para la región como un todo, persistiendo niveles extremadamente altos en algunas áreas geográficas deprimidas al interior de los países. Debido a la falta de datos comparables, no se ha podido establecer los cambios en la estructura y magnitud de la morbilidad en los niños menores de 5 años.

En aquellos países que tienen datos seriados, se ha constatado una sistemática reducción en los niveles de retardo en crecimiento durante la década de los 80s, con excepción de la población infantil del área rural de Guatemala, donde se detectó un aumento en la prevalencia de retardo según el indicador peso-edad, entre 1985 y 1987. La prevalencia de bocio en los últimos 10 años es menor que hace 30, aunque algunos países muestran niveles altos, en comparación con aquellos períodos en que los programas de yodización funcionaban adecuadamente. En relación con Vitamina A, los datos señalan una reducción en la deficiencia de esa vitamina, para fines de los 70s. Durante la década de los 80s, hay datos que sugieren un aumento en la prevalencia, como resultado de irregularidades en el manejo de los programas de fortificación.

En vista de la gravedad de la crisis que enfrenta Centroamérica, es esencial ajustar y modernizar las economías y asegurar el desarrollo integral de grandes sectores sociales. Se proponen tres distintos escenarios hacia el 2,000: El aperturista, el introspectivo y el desde adentro. Los escenarios posibles coexisten en relaciones de dominación, emergencia o crecimiento y relegación o rechazo. Los escenarios deben considerarse como probables articulaciones estructurales que definen campos de acción, también probables.¹

Ante la amplia gama de posibilidades que deben enfrentarse y las tendencias que actualmente pueden vislumbrarse, es necesario redoblar esfuerzos por organizar las actividades del INCAP dentro de un proceso de planificación con una definición estratégica precisa, que permita establecer criterios de priorización y mecanismos ágiles que faciliten la revisión y la introducción de los ajustes necesarios.

Además, debe tomarse en consideración que el accionar del INCAP, durante el período 1950-1989, ha evolucionado lentamente, a la zaga de los cambios y exigencias impuestas por el desarrollo económico-social, sectorial e institucional en la subregión. La crisis que se acentúa al inicio de la década de los 80s, impone al INCAP nuevos retos que obligan a la institución a introducir modificaciones sustantivas a nivel de su discurso y de su práctica, reconociendo, como requisito fundamental para la operacionalización de esos cambios, el surgimiento de un nuevo paradigma. Con base en un conjunto de relaciones complejas que caracterizan este nuevo paradigma, el Instituto debe redefinir su rol con el propósito de lograr una mayor efectividad en su ámbito de acción.

¹ INCAP. Entorno Socioeconómico y Lineamientos de Acciones para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del INCAP a Largo Plazo, 29-7-1989. Documento elaborado con la colaboración de CEPAL.

B. IMAGEN-OBJETIVO DEL INCAP

A continuación se presenta la imagen-objetivo del Instituto para la década 1991 - 2000, la cual constituye la situación precisa que se persigue con el plan, como la base de un perfil dinámico. Esta se elaboró tomando en consideración, la capacidad y expertaje del INCAP, los mandatos formales establecidos y los valores e ideas fundamentales que caracterizan el pensamiento institucional.

Seguidamente se plantean proposiciones basadas en los elementos de la imagen-objetivo, a través de las cuales se explicarán las implicaciones y significancia de estos elementos.

1. Imagen-Objetivo del INCAP en la década 1991 - 2000

El INCAP es un organismo de integración centroamericana con liderazgo y excelencia científico-técnica; con capacidad técnica y gerencial para captar, generar, transferir y aplicar, eficaz, eficiente y equitativamente, los conocimientos, tecnologías y recursos que contribuyan a la solución de problemas alimentario-nutricionales de la población de los países miembros, en el contexto del mejoramiento del desarrollo humano.

2. Proposiciones de cambio basadas en los elementos de la imagen-objetivo

a. Ser organismo de integración centroamericana implica:

- Involucrar a políticos, técnicos y actores claves de la región en la solución de los problemas alimentario-nutricionales.
- Constituir la memoria histórica de las acciones que se realizan en los países, en lo que respecta a alimentación y nutrición, para promover la continuidad en la gestión gubernamental y orientar la toma de decisiones al respecto.
- Analizar, interpretar y apoyar la formulación y difusión de políticas subregionales y nacionales que orienten el quehacer de los países y el INCAP.
- Desarrollar vínculos estrechos con organismos internacionales, subregionales, sectores gubernamentales y privados que ejecutan acciones en campos afines a la problemática alimentario-nutricional, para captar recursos, ordenar el quehacer institucional y promover una mejor distribución de funciones en el campo alimentario-nutricional.
- Facilitar el intercambio de experiencias y recursos disponibles en los países de la subregión.
- Adoptar y promover esquemas de trabajo que aseguren que los programas, proyectos y actividades del INCAP no excluyen a ningún grupo ni país miembro.

b. *Tener liderazgo y excelencia científica y técnica involucra:*

- Constituirse, a nivel mundial, en centro de vanguardia para la generación de conocimientos tendientes a la prevención y solución de problemas alimentario-nutricionales de las poblaciones de mayor riesgo socioeconómico de los países miembros.
- Fundamentar los procesos técnicos y la toma de decisiones en el mejor conocimiento disponible.
- Fortalecer y facilitar el desarrollo científico-técnico de los países, a efecto de contribuir a la formulación y ajuste de políticas y programas nacionales que aborden la solución de los problemas alimentario-nutricionales.
- Asegurar en forma permanente la formación y desarrollo de los recursos humanos del INCAP, en función y previsión de las necesidades institucionales y de los países.
- Reclutar y desarrollar cuadros técnicos y científicos de comprobada calidad profesional en sus áreas de expertaje con aceptabilidad a nivel de los países.
- Intercambiar conocimientos y experiencias con centros de desarrollo científico-tecnológico en el campo alimentario-nutricional a nivel mundial, particularmente los ubicados en la región latinoamericana.

c. *Tener capacidad técnica y gerencial implica:*

- Analizar permanentemente el ambiente, la institución, sus mandatos y recursos y disponer de capacidad para traducir ese análisis en acciones en el corto y mediano plazo, en función de las necesidades de los países miembros.
- Desarrollar capacidades y acciones orientadas a incorporar ajustes en las políticas, estrategias, estructura, funciones y procedimientos en el Instituto.
- Definir políticas y estrategias de financiamiento institucional que aseguren diversificación de fuentes, autonomía institucional, agilidad y capacidad de respuesta acorde a las necesidades de los países.
- Utilizar, desarrollar, mantener y renovar con eficiencia y racionalidad los recursos existentes en el INCAP.
- Mantener el balance entre los aspectos técnicos (necesidades de los países y oferta técnica institucional) y los aspectos humanos (necesidades personales, ambiente de trabajo, relaciones interpersonales y conocimientos y habilidades).

- Establecer mecanismos efectivos de comunicación interna y externa.
- Implantar en forma sistemática y unificada los procesos de planificación, programación, control y evaluación a nivel institucional.
- Institucionalizar un estilo de dirección a todo nivel, con carácter participativo, multidisciplinario y adaptativo que sea coherente con los elementos de la gestión y que asegure el logro de objetivos.

d. Capacidad en la captación, generación, transferencia y aplicación de conocimientos, tecnología y recursos significa:

- Identificar, generar y transferir tecnologías tendientes a la detección, prevención y solución de problemas alimentario-nutricionales mediante la realización de acciones que integren los fenómenos biológicos, ecológicos, sociopolíticos, económicos y tecnológicos.
- Identificar, priorizar y atacar conjuntamente con los sectores e instituciones nacionales, los problemas alimentario nutricionales.
- Desarrollar capacidad para identificar, contactar, negociar y captar recursos externos.
- Promover y apoyar procesos que permitan que los beneficios derivados de los conocimientos y recursos sean utilizados equitativamente por la población objetivo, la cual incluye proveedores y usuarios de bienes y servicios.

e. Contribuir a la solución de problemas alimentario-nutricionales requiere:

- Adoptar y operacionalizar una posición institucional con relación a la génesis y solución de los problemas alimentario-nutricionales que integre todos los elementos que los determinan y condicionan.
- Desarrollar y promover cambios de una situación problema a una óptima en lo alimentario-nutricional, considerando acciones en los niveles estratégico, táctico y operacional, de acuerdo a las condiciones socioeconómicas y políticas imperantes en la subregión.
- Adecuar y ajustar el rol del INCAP a cada modalidad de solución, sean éstas de tipo paliativo o permanente, manteniendo, como fin último, la consecución de una situación alimentaria y nutricional óptima en las poblaciones de sus países miembros.

f. En relación a la población objetivo del INCAP, se plantea:

- Orientar primordialmente las acciones de intervención del INCAP hacia poblaciones prioritarias, utilizando criterios de riesgo social, de acuerdo a la magnitud, trascendencia y tipo de problemas.

C. PROCESOS BASICOS Y DE APOYO

Se identifican dos procesos básicos y uno de apoyo, que reflejan áreas del quehacer del INCAP, los cuales constituyen el punto de partida para el ordenamiento de las estrategias y áreas de trabajo. Estos procesos son:

- * Ciencia y Tecnología
- * Transferencia de Ciencia y Tecnología
- * Gestión Estratégica

Cada proceso da cabida a áreas técnicas, componentes, áreas de trabajo y líneas de acción que mantienen coherencia con la imagen-objetivo establecida.

1. Definición de cada proceso

a. *Ciencia y Tecnología*

Se refiere al proceso que engloba el quehacer del INCAP en relación a la captación, generación y evaluación de conocimientos y tecnologías, respondiendo a los principales problemas de alimentación y nutrición de la población centroamericana. Se fundamenta en actuar sobre los factores condicionantes del problema alimentario nutricional.

b. *Transferencia de Ciencia y Tecnología*

Se conceptualiza como el proceso que traslada elementos de ciencia y tecnología a los países miembros del INCAP que tiendan a la identificación, prevención y solución de los problemas de alimentación y nutrición de las poblaciones. Este proceso permite situar el producto institucional al alcance de entidades y de la población de los países centroamericanos, mediante la realización de acciones que integren los fenómenos biológicos, ecológicos, sociopolíticos, económicos y tecnológicos.

c. Gestión Estratégica

El proceso de gestión se conceptualiza como un proceso de dirección y toma de decisiones que, inmerso dentro de la organización, incluye contexto, objetivos, recursos, técnicas, información y aspectos del comportamiento humano. La gestión se sitúa directamente relacionada y superpuesta a los otros dos procesos: Ciencia y Tecnología y Transferencia de Ciencia y Tecnología, como el proceso que facilita su manejo y desarrollo.

2. Integración de los Procesos Básicos

Los procesos básicos antes descritos no existen en forma aislada; por el contrario, coexisten y se complementan para alcanzar la misión, objetivos y metas de la institución, tomando en consideración las influencias externas conjuntamente con las capacidades internas.

El proceso de gestión debe proveer las bases para la adaptación permanente de la institución a la incertidumbre del ambiente y de acuerdo a las capacidades internas. Debe crear, formar y especializar a la institución en términos de los conocimientos a corto y largo plazo que se deben poseer, los productos que se deben generar, los procesos que se deben usar, la población que se debe atender, los canales por los que se debe llegar y las políticas que deben guiar su accionar. El proceso de gestión, a nivel institucional, debe visualizarse como un sistema de perspectiva “total” y no meramente como un proceso de escogencia entre diversas alternativas de planes a largo plazo. Debe reflejar la capacidad estratégica de la institución de balancear la oferta de ciencia y tecnología, la demanda de transferencia y de solución a los problemas y las restricciones impuestas por las fuerzas externas e internas, integrando el funcionamiento global de la organización para asignar recursos de la mejor forma posible para la obtención de los objetivos y metas trazadas.

Además, estos procesos básicos no existen en el vacío, sino que se encuentran inmersos dentro de un contexto de ubicación o ambiente. Las fuerzas que existen en el ambiente influyen directa e indirectamente en la institución y por lo tanto, hay que identificarlas, comprenderlas y reaccionar en concordancia a las mismas. Así, por ejemplo, el proceso de ciencia y tecnología del INCAP se beneficiaría de conocer las tendencias y realidades de la ciencia y tecnología que se desarrolla en los contextos regional e internacional. De la misma manera, el proceso de transferencia de ciencia y tecnología y el de gestión deberían reconocer las fuerzas existentes y su direccionalidad en estos contextos externos a la institución.

D. ESTRATEGIAS GLOBALES

Las estrategias que deberán orientar el accionar del INCAP en relación a cada proceso básico se describen a continuación.

1. Proceso de Desarrollo de Ciencia y Tecnología

Para la consecución de los propósitos a ser alcanzados en lo que respecta al desarrollo de ciencia y tecnología en alimentación y nutrición, las estrategias se sintetizan de la siguiente manera.

a. *Atención prioritaria a poblaciones a riesgo*

Se formularán y aplicarán políticas de desarrollo de ciencia y tecnología orientadas a la solución de problemas prioritarios en poblaciones a riesgo social y biológico.

b. *Uso de tecnología apropiada*

En la selección y diseño de tecnologías, se tomará en consideración su pertinencia en el contexto de su ambiente de aplicación.

c. *Priorización del enfoque multicausal*

En las acciones de desarrollo de ciencia y tecnología debe fortalecerse el enfoque multicausal.

d. *Vigilancia de la calidad científico-técnica del INCAP*

Mediante el acceso permanente del INCAP a conocimientos y tecnologías pertinentes en el campo alimentario-nutricional, se captará, adaptará, desarrollará y evaluará ciencia y tecnología que apoye las funciones básicas del Instituto: investigación, formación y desarrollo de recursos humanos, asistencia técnica y difusión de información.

2. Proceso de Transferencia de Ciencia y Tecnología

El desarrollo del proceso de transferencia de ciencia y tecnología requiere la operacionalización de las estrategias que se describen a continuación.

a. *Planificación sistemática del proceso de Transferencia de Ciencia y Tecnología*

Para la transferencia de ciencia y tecnología, se requiere establecer y utilizar mecanismos efectivos que faciliten la selección, adopción y evaluación de modelos conceptuales y metodológicos subyacentes en las tecnologías transferidas.

b. *Desarrollo institucional en apoyo al proceso de transferencia*

La naturaleza, magnitud y velocidad de los cambios institucionales deben facilitar el establecimiento de condiciones óptimas para que el personal del INCAP aplique y evalúe, permanentemente, conocimientos, destrezas, herramientas y metodologías.

c. *Búsqueda de la autosuficiencia tecnológica de las instituciones contrapartes del INCAP*

Las acciones de transferencia de ciencia y tecnología deben brindar un apoyo que tienda al desarrollo y autonomía de los países en términos de sus recursos.

d. Aplicación de tecnología apropiada

Para la transferencia de conocimientos y tecnologías se tomará en consideración su pertinencia con base en las necesidades y demandas de los países, así como su factibilidad y viabilidad, en función de su ambiente de aplicación.

3. Proceso de Gestión

El conjunto de actividades a ser desarrolladas en función de los objetivos y metas del proceso de gestión se enmarca en las siguientes estrategias:

a. Ampliación del marco de acción institucional

El Instituto deberá consolidar relaciones y comunicación de carácter multisectorial con niveles políticos y técnicos de entidades internacionales, regionales y nacionales cuya función se refiera al campo alimentario nutricional.

b. Consolidación de un proceso de planificación institucional con enfoque estratégico

Se requiere fortalecer un sistema integrado y, participativo de planificación, programación y control que involucre el seguimiento de la situación alimentaria y nutricional y la capacidad de las contrapartes nacionales, la evaluación y ajuste de procesos internos y el análisis de recursos, en apoyo a la adopción de un estilo de dirección congruente y de mecanismos de información que fortalezcan el proceso de toma de decisiones.

c. Definición y operacionalización de estrategia de financiamiento

INCAP debe asegurar la formulación y aplicación de políticas y estrategias de obtención y manejo de recursos que consoliden la capacidad de negociación y aseguren diversificación de fuentes, autonomía institucional y agilidad en la respuesta a los países.

d. Definición permanente de la estructura organizativa

En función de la información generada interna y externamente, se iniciará un proceso de revisión y ajuste permanente a la estructura organizativa en términos de la adecuación del quehacer de las unidades organizacionales, en función de las necesidades impuestas por el programa institucional de Desarrollo y Transferencia de Ciencia y Tecnología.

e. Formación y capacitación permanente del recurso humano institucional

El Instituto debe formular, ejecutar y evaluar políticas, planes y programas que, con un enfoque permanente, aseguren la formación y el desarrollo del recurso humano del INCAP, sobre la base de las necesidades del Plan Institucional 1991 - 2000.

f. Adecuación de sistemas de apoyo administrativo en función de los productos institucionales

En función del logro de objetivos institucionales, los sistemas de apoyo administrativo deben orientar y regular la adquisición, construcción, mantenimiento preventivo y correctivo y reposición de infraestructura física, maquinaria, equipo y mobiliario.

E. AREAS TECNICAS EN ALIMENTACION Y NUTRICION

Los procesos básicos del INCAP al ser interseccionados, incluyen un programa institucional que incorpora los elementos de cada uno. A continuación se exponen los componentes y áreas de trabajo de los procesos de Ciencia y Tecnología y de Transferencia de Ciencia y Tecnología, así como los relacionados con el proceso de Gestión Estratégica.

1. Proceso de Ciencia y Tecnología

a. Desarrollo de Ciencia y Tecnología

Constituye un apoyo al programa institucional en cuanto a políticas y estrategias de captación y generación de ciencia y tecnología para uso del INCAP y de los países de la subregión, incluye:

- 1 Políticas y estrategias de Desarrollo de Ciencia y Tecnología.
- 2 Captación y generación de Ciencia y Tecnología para uso en el INCAP.
- 3 Captación y generación de Ciencia y Tecnología para uso en los países.
- 4 Investigación en transferencia de Ciencia y Tecnología.

b. Programa Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Los componentes y áreas de trabajo comprendidos en seguridad alimentaria y nutricional se enumeran a continuación.

Componentes y áreas de trabajo sobre Seguridad Alimentaria:

- 1 Aumento de la disponibilidad de alimentos.
 - 1.1 Apoyo a sistemas de producción de alimentos de alta calidad.
 - 1.2 Apoyo a sistemas de manejo post-producción de alimentos.
 - 1.3 Apoyo a sistemas de procesamiento de alimentos.
 - 1.4 Apoyo a sistemas de comercialización y mercadeo.

- 2 Acceso y consumo de alimentos.
 - 2.1 Apoyo al establecimiento y utilización de una red permanente de diagnóstico sobre los aspectos que afectan el acceso y consumo de alimentos.
 - 2.2 Estudios de los efectos de diferentes programas, proyectos y actividades públicas y privadas sobre el acceso y consumo de alimentos.
 - 2.3 Fortalecimiento de las acciones destinadas a la educación y orientación de los consumidores.
- 3 Utilización biológica.
 - 3.1 Calidad nutricional de los alimentos.
 - 3.2 Condiciones fisiológicas y de salud del individuo.
 - 3.3 Ambiente sanitario.

Componentes y áreas de trabajo sobre seguridad nutricional en los grupos infantil, materno, escolar, adolescentes, adultos y tercera edad:

- 4 Desnutrición proteínico-energética.
 - 4.1 Alimentación durante el destete, embarazo, lactancia y tercera edad.
 - 4.2 Distribución intra-familiar de alimentos.
 - 4.3 Vigilancia y promoción del crecimiento.
 - 4.4 Esquemas de manejo del niño desnutrido.
 - 4.5 Promoción de lactancia materna.
 - 4.6 Estudios de prevalencia y condicionantes en grupos específicos.
 - 4.7 Requerimientos nutricionales.
 - 4.8 Metodologías de evaluación del estado nutricional en grupos específicos.
 - 4.9 Consecuencias funcionales de la desnutrición.
 - 4.10 Criterios de riesgo para la selección de beneficiarios.

- 5 Enfermedades gastrointestinales.
 - 5.1 Manejo alimentario del niño con diarrea.
 - 5.2 Educación en prevención y tratamiento.
 - 5.3 Epidemiología de la diarrea.
 - 5.4 Lactancia materna.
 - 5.5 Interacción desnutrición-infección.
 - 5.6 Manejo terapéutico del niño con diarrea.
- 6 Enfermedades respiratorias e inmuno prevenibles.
 - 6.1 Alimentación durante infecciones.
 - 6.2 Control de calidad de vacunas.
 - 6.3 Interacción infección-desnutrición.
 - 6.4 Vigilancia epidemiológica a nivel local.
 - 6.5 Educación en prevención y tratamiento.
 - 6.6 Manejo terapéutico de la enfermedad respiratoria a nivel de la familia.
- 7 Deficiencias nutricionales específicas: vitamina A, hierro, yodo y flúor.
 - 7.1 Estudios de prevalencia y patrones de consumo.
 - 7.2 Manejo de deficiencias nutricionales en grupos específicos.
 - 7.3 Fortificación de alimentos.
 - 7.4 Distribución masiva de dosis.
 - 7.5 Consumo de alimentos ricos en micronutrientes a nivel local y familiar.
 - 7.6 Consecuencias funcionales.
- 8 Bajo peso al nacer, morbi-mortalidad perinatal, neonatal y materna.
 - 8.1 Incidencia y determinantes del bajo peso al nacer en Centroamérica y Panamá.

- 8.2 Incidencia de enfermedades en el embarazo.
 - 8.3 Indicadores de riesgo de bajo peso al nacer y morbi-mortalidad.
 - 8.4 Alternativas para el manejo del recién nacido desnutrido y prematuro.
 - 8.5 Manejo de eventos de alto riesgo durante el embarazo.
 - 8.6 Modelos de vigilancia de la mortalidad a nivel local.
 - 8.7 Alimentación y nutrición materna.
- 9 Problemas de nutrición y salud derivados de cambios en patrones de vida.
 - 9.1 Efectos de la urbanización en alimentación, nutrición y salud.
 - 9.2 Cambios en patrones alimentarios y de actividad física.
 - 9.3 Obesidad y enfermedades crónicas y degenerativas.

Componentes y áreas de trabajo de apoyo al Programa Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional:

- 10 Políticas y estrategias en alimentación, nutrición y salud.
 - 10.1 Efectos de las políticas y estrategias socioeconómicas sobre la condición de alimentación, nutrición y salud de grupos sociales con mayor riesgo.
 - 10.2 Desarrollo de estrategias nacionales en alimentación, nutrición y salud orientadas hacia la seguridad alimentaria nutricional.
 - 10.3 Actualización y operacionalización de políticas y planes de salud y nutrición.
- 11 Apoyo a la gestión de programas y proyectos de alimentación, nutrición y salud.
 - 11.1 Estudio de la capacidad institucional de los sectores públicos y organizaciones privadas en la ejecución de programas de salud, alimentación y nutrición dirigidos a grupos de riesgo.
 - 11.2 Programas y proyectos alimentarios.
 - 11.3 Planificación y programación en salud y nutrición.
 - 11.4 Monitoreo y evaluación de programas.

- 12 **Sistemas de información en alimentación, nutrición y salud.**
 - 12.1 **Desarrollo y evaluación de tecnología.**
 - 12.2 **Sistema de vigilancia alimentaria nutricional.**

- 13 **Formación y capacitación de recursos humanos en alimentación y nutrición.**
 - 13.1 **Definición de las necesidades prioritarias de recursos humanos en alimentación y nutrición.**
 - 13.2 **Desarrollo de programas de formación y capacitación sobre alimentación y nutrición.**
 - 13.3 **Apoyo a nivel de los países a procesos de formación y capacitación.**

- 14 **Educación a grupos de población en alimentación y nutrición.**
 - 14.1 **Desarrollo de técnicas y procedimientos para conocer y analizar patrones de conducta alimentaria y de salud.**
 - 14.2 **Desarrollo de metodologías de educación y comunicación tendientes a propiciar cambios de comportamientos alimentarios y de salud.**
 - 14.3 **Desarrollo de metodologías educativas en apoyo a la autogestión de acciones de seguridad alimentaria y nutricional a nivel comunitario.**
 - 14.4 **Orientación y educación al consumidor usando medios masivos tradicionales y no tradicionales.**
 - 14.5 **Desarrollo de indicadores y técnicas de evaluación de las acciones de educación a grupos de población.**

- 15 **Comunicación científico-técnica.**
 - 15.1 **Detección de necesidades de información científico-técnica.**
 - 15.2 **Desarrollo e implementación de redes de información y fortalecimiento de centros de documentación.**
 - 15.3 **Diseño, validación y producción de materiales educativos y promocionales sobre alimentación y nutrición.**
 - 15.4 **Apoyo a los medios masivos de comunicación en la producción y difusión de contenidos sobre alimentación y nutrición.**

15.5 Promoción del quehacer institucional en materia de alimentación y nutrición.

2. **Proceso de Transferencia de Ciencia y Tecnología**

Este proceso utiliza para su ejecución el mismo ordenamiento y contenidos que el de Ciencia y Tecnología. Esto por cuanto el proceso de Transferencia de Ciencia y Tecnología es entendido como aquél por el cual conocimientos, experiencia e información necesarios para conocer, poner en práctica y aplicar tecnología, son comunicados, transferidos, enseñados o trasladados, por cualquier modalidad a una persona o grupo de personas, e incluye su captación, asimilación, utilización, aplicación, reproducción y modificación por ese grupo.

Sin embargo, es necesario destacar los subprocesos de ese proceso de transferencia, los cuales se plantean a continuación.

a. ***Desarrollo de sistemas de transferencia***

Comprende los siguientes componentes:

- 1 Sistemas integrados de producción, procesamiento y consumo.
- 2 Modelos de agroindustria alimentaria.
- 3 Sistemas de nutrición-salud.
- 4 Modelos de transferencia en educación, en alimentación y nutrición.
- 5 Sistemas de apoyo a la gestión de los entes vinculados a programas en alimentación, nutrición y salud.
- 6 Sistemas de aprendizaje institucional.

b. ***Selección y definición de opciones integradas institucionales***

- 1 Desarrollo de tecnologías de selección de opciones integradas.
- 2 Análisis de viabilidad y factibilidad de la transferencia.
- 3 Pruebas de opciones tecnológicas.

c. ***Aplicación y seguimiento de Sistemas de Transferencia***

- 1 Recursos humanos.
- 2 Investigación

- 3 Asistencia Técnica.
- 4 Difusión de información

d. Evaluación de modelos de transferencia

- 1 Evaluación de tecnologías empleadas.
- 2 Evaluación de procesos de transferencia.

3. Proceso de Gestión Estratégica

a. Gestión Estratégica

A nivel de componentes, se incluyen los sub-procesos correspondientes al proceso de gestión.

- 1 Caracterización de la situación alimentaria nutricional centroamericana y de la capacidad institucional.
 - 1.1 Diseño y puesta en marcha de un sistema permanente de información institucional que caracterice la situación alimentaria y nutricional.
 - 1.2 Análisis, diseño e implementación de un sistema de información gerencial del INCAP.
 - 1.3 Estudio de implicaciones de los escenarios socioeconómicos en la situación alimentaria y nutricional.
- 2 Planificación estratégica.
 - 2.1 Diseño e implementación de un sistema institucional de planificación y evaluación.
 - 2.2 Desarrollo de mecanismos de análisis permanente de la capacidad institucional de las contrapartes nacionales.
 - 2.3 Divulgación de las acciones inmediatas a implementar dentro del programa direccional 1991 - 2000.
- 3 Programación.
 - 3.1 Desarrollo de un proceso institucional de programación y seguimiento enmarcado dentro de la gestión estratégica.

- 4 Organización y gerencia.
 - 4.1 Consolidación e implementación de acciones inmediatas de apoyo a la gestión estratégica del INCAP 1991 - 2000.
 - 4.2 Estudio y apoyo del proceso de descentralización del INCAP.
 - 4.3 Estudio y reestructuración de los procesos y relaciones de la organización matricial.
 - 4.4 Desarrollo de la capacidad gerencial de los funcionarios del INCAP.
- 5 Recursos.
 - 5.1 Diseño e implementación de una política y plan de desarrollo y administración de recursos humanos institucionales.
 - 5.2 Desarrollo y puesta en funcionamiento y capacitación de recursos humanos del Instituto, con enfoque permanente, en función del programa direccional.
 - 5.3 Desarrollo de un sistema permanente de análisis de prioridades, disponibilidad de recursos y condiciones de otorgamiento, de las agencias de cooperación técnica y financieras.
 - 5.4 Diseño y operacionalización de una estrategia para el financiamiento del INCAP.
 - 5.5 Establecimiento de un fondo para autofinanciamiento del INCAP.
 - 5.6 Desarrollo y reposición de recursos físicos y materiales de acuerdo al programa institucional 1991 - 2000.
- 6 Relaciones externas.
 - 6.1 Promoción y negociación de la participación multisectorial en los entes asesores y directivos del INCAP.
 - 6.2 Desarrollo de mecanismos de intercambio de personal, información, tecnologías y recursos con centros de desarrollo científico-tecnológico.
 - 6.3 Desarrollo de mecanismos que faciliten la cooperación inter e intra países.

7 Sistemas de apoyo.

7.1 Estudio, evaluación y mejoramiento de los procesos de apoyo administrativo.

7.2 Reestructuración de los procesos de apoyo en función de las necesidades de las áreas sustantivas planteadas en el programa direccional.

III. FASES Y PLAZOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

A. INTRODUCCION

El plan estratégico institucional contempla el desarrollo de acciones en el corto, mediano y largo plazo, orientadas a la consecución de la imagen-objetivo planteada para el período 1991-2000. El plan en sí mismo constituye un elemento que integra y ordena el quehacer del Instituto durante la presente década.

El enfoque estratégico del proceso de planificación es de carácter adaptativo, en función de las coyunturas existentes que le dan viabilidad y factibilidad al desarrollo de las acciones enmarcadas dentro del plan, por lo cual debe estar sujeto a un proceso dinámico de revisión y ajuste, tomando en consideración la información concerniente a la situación socio-económica y política de los países de Centro América y Panamá y sus repercusiones en la problemática alimentaria y nutricional de los mismos, así como la relativa a la capacidad institucional del INCAP.

A continuación se presenta un esquema para la operacionalización del plan, tomando en consideración los aspectos arriba citados.

B. CONDICIONES PARA LA EJECUCION DEL PLAN

Seguidamente se describen algunas acciones necesarias que el Instituto deberá desarrollar para darle viabilidad y factibilidad al proceso de implementación del plan. En este sentido, es requisito indispensable la institucionalización del proceso de planificación tomando como punto de partida el plan formulado. Ello conlleva los siguientes aspectos:

- * Revisar y ajustar la metodología de planificación y programación que cada una de las unidades, divisiones y coordinaciones utiliza en el desarrollo de sus acciones institucionales.
- * En la programación de las unidades antes indicadas, las acciones sujetas a ser programadas deben estar enmarcadas en el plan de corto, mediano y largo plazo.
- * Deben establecerse criterios uniformes para la identificación de prioridades, conciliando aquellos que las unidades organizacionales han adoptado para asignar orden de prelación con los recursos disponibles o factibles de obtener para el desarrollo de las acciones institucionales.
- * Promover reuniones periódicas de trabajo para que los Jefes de División, Coordinaciones y Unidades revisen con el personal bajo su responsabilidad las estrategias y las líneas de acción establecidas en el plan de desarrollo institucional.

Es necesario fortalecer el proceso de planificación institucional para viabilizar el desarrollo de la metodología de planificación y programación, así como también el monitoreo y evaluación estratégica del plan.

Se requiere diseñar e implementar el sistema de seguimiento y evaluación de carácter estratégico que permita precisar los cambios que se suceden en los países en el campo alimentario nutricional, así como en la situación económica, política y social de dichos países, y también evaluar la gestión institucional en su conjunto.

Se deben establecer mecanismos más fluidos de consulta en los niveles políticos y técnicos, tanto a nivel de los países como de la OPS/OMS, que permitan darle viabilidad al desarrollo del plan estratégico institucional.

C. OPERACIONALIZACION DEL PLAN

Las acciones descritas en el literal anterior, que permitirán crear las condiciones necesarias para imprimirle viabilidad y factibilidad a las actividades previstas en el plan estratégico institucional, podrán realizarse en el corto, mediano y largo plazo de la manera siguiente:

1. Actividades a realizarse en el corto plazo (1990 - 1992)

- a. Las divisiones y unidades técnicas iniciarán la revisión y ajuste de los procesos básicos de gestión, ciencia y tecnología y su transferencia, los cuales quedarán enmarcados en el desarrollo del programa institucional, de acuerdo al criterio de apertura programática utilizada, que representará las líneas de trabajo que el Instituto debe realizar en apoyo a sus Países Miembros durante la presente década. La formulación de los subprogramas institucionales debe conducir a la identificación de los recursos humanos, físicos materiales y financieros requeridos para hacerlos viables y factibles.
- b. El marco de referencia que el programa institucional de a la orientación prioritaria de recursos y líneas de trabajo, conducirá a la formulación de proyectos específicos, como una estrategia de financiamiento en el corto plazo.
- c. Se iniciará el proceso de revisión y ajuste de la estructura organizacional de la institución, en función del desarrollo del programa institucional formulado.
- d. Se integrarán los recursos presupuestarios al programa institucional, para financiar su desarrollo.
- e. Los subprogramas institucionales permitirán formular políticas y componentes de formación y capacitación permanente de los funcionarios del Instituto, tanto a nivel de la sede como de los países. Algunos contenidos educativos que deben ser considerados al más breve plazo, están relacionados con: Gerencia, formulación de proyectos tanto de investigación como de otra índole, administración y evaluación de proyectos.
- f. Deberán formularse e implementarse políticas y estrategias de financiamiento institucional que permitan que, durante la próxima década, el Instituto tenga una estructura presupuestaria sólida y firme en la cual concurren diversas fuentes de financiamiento. En este sentido, se implementarán otros mecanismos financieros que le permitan al Instituto tener autonomía y solvencia económica (endowment fund).

- g. Se iniciará la instrumentalización de un nuevo estilo en la conducción y gerencia para la transferencia de ciencia y tecnología en los países, que incorpore como elemento estratégico fundamental la descentralización en la toma de decisiones y manejo de los recursos.

2. Actividades a realizar en el mediano plazo (1993 - 1995)

- a. Se revisarán y ajustarán los procesos administrativos básicos que apoyan el desarrollo de las acciones del Instituto en sus cuatro funciones básicas.
- b. Se buscará consolidar los cambios estructurales que sean necesarios en función de la dinámica del desarrollo del programa institucional. Deberán implementarse mecanismos más efectivos de coordinación y comunicación intra y extrainstitucionalmente, particularmente en su relación con las agencias de cooperación externa.
- c. El proceso de planificación, programación y evaluación institucional debe fortalecerse, de forma tal que permita una vinculación efectiva de los recursos presupuestarios a los insumos de los programas técnicos institucionales.
- d. Los criterios para la selección de personal, definición de escala salarial, incentivos y evaluación deben ser revisados y ajustados en el contexto de la política y estrategias del desarrollo de los recursos humanos institucionales.

3. Actividades a realizar en el largo plazo (1996 - 2000)

- a. Se desarrollará la capacidad científico-técnica de Grupos Técnicos Básicos de consultores de INCAP asignados a cada país, que les permita formular proyectos de investigación básica y operacional y otras intervenciones, en respuesta a las necesidades y realidades de cada país.
- b. Deberán implementarse los ajustes necesarios a la estructura organizacional del INCAP, mejorando los procesos administrativos para que respondan al proceso de la gestión con enfoque descentralizado.

**DOCUMENTACION COMPLEMENTARIA
Y DE
APOYO AL PRESENTE DOCUMENTO**

- * INCAP/UP Bases para el Proceso de Planificación Estratégica del INCAP. Septiembre 1989.
- * INCAP Análisis de la Situación Alimentaria Nutricional en Centroamérica y Panamá. Junio de 1989.
- * INCAP Entorno Socioeconómico y Lineamientos de Acciones para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del INCAP a Largo Plazo. Julio 1989. Documento elaborado con la colaboración de CEPAL.
- * INCAP Consideraciones sobre el Entorno Sociopolítico. Agosto 1989.
- * INCAP/ICAP Diagnóstico Institucional y Financiero-Contable del INCAP. Agosto 1989.
- * INCAP Documento de base para la preparación del Plan Estratégico del INCAP 1991 - 2000. Noviembre de 1989. (Documento de trabajo).
- * INCAP Propuesta de Plan Estratégico del INCAP 1991-2000. 8 de enero 1990. (Borrador de trabajo).
- * INCAP Programa Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Marzo 1990.