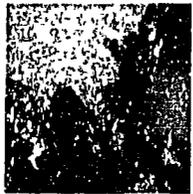
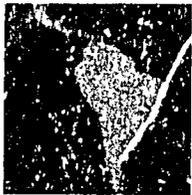


PJ-ABP-215

12/1/12



# PRITECH

*Technologies for Primary Health Care*

## Occasional Operations Papers

La Colaboración  
entre PRITECH y PROCOSI  
Trabajo con un Consorcio de OVP en Bolivia

*Ana Maria Aguilar y Peter L. Spain*

**LA COLABORACION ENTRE PRITECH Y PROCOSI**  
**Trabajo con un Consorcio de OVP en Bolivia**

**Ana María Aguilar y Peter L. Spain**

**Octubre de 1992**

La preparación de este documento fue patrocinada por el Proyecto PRITECH en virtud del Contrato #DPE-5969-Z-00-7064-00 con Management Sciences for Health, para la Oficina de Salud de la AID, Dependencia de Investigación y Desarrollo. Este documento presenta las opiniones de los autores y no representa las políticas u opiniones de la AID.

## **INTRODUCCION**

**Este Documento Ocasional de Operaciones forma parte de una serie que el Proyecto PRITECH, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, publicará periódicamente. Los documentos se concentran en experiencias programáticas en el terreno y en las lecciones que hemos aprendido. El Proyecto PRITECH cuenta con una dotación de campo con dedicación exclusiva que opera en oficinas nacionales y regionales en África, Asia y América Latina. Nuestro personal de campo, en colaboración con sus colegas nacionales, tiene experiencias e ideas operativas que compartir con sus colegas a través de estos documentos. Aunque las experiencias se derivan de una situación en un país en particular, esperamos que las lecciones aprendidas sean útiles para los gerentes de programas de control de las enfermedades diarreicas (CED) en otros lugares.**

**Estamos convencidos de que, al compartir la experiencia que hemos adquirido trabajando con programas nacionales de CED en todo el mundo desde 1983, podemos brindar nuevas ideas para los programas que ustedes realizan. Les animamos a que nos transmitan sus propias experiencias. Esperamos que esta serie les parezca interesante y útil, y que sea para ustedes un placer compartir las numerosas luchas libradas y éxitos recogidos por los programas de CED en todo el mundo.**

## ANTECEDENTES

En agosto de 1985, PRITECH inició actividades en Bolivia. El mandato de PRITECH consistió en proporcionar asistencia técnica a un proyecto nacional de educación en supervivencia infantil ejecutado por una organización voluntaria privada (OVP) nacional — Caritas Boliviana. El proyecto conjunto de la AID/Washington y la USAID/La Paz aspiraba a reducir la mortalidad en la infancia y la niñez mediante la introducción de la terapia de rehidratación oral y la vigilancia del crecimiento del niño entre los miembros de 1.800 clubes de madres rurales.

El equipo de PRITECH proporcionó asistencia técnica a Caritas Boliviana y asumió responsabilidades adicionales de ejecución y provisión de fondos. En 1988, el último año del Proyecto PRITECH I, PRITECH amplió sus actividades proporcionando apoyo técnico a distintas OVP internacionales financiadas por la USAID con proyectos de supervivencia infantil.

Coincidiendo con la conclusión de los compromisos originales de PRITECH frente a Caritas Boliviana en 1988, la USAID/La Paz estableció un grupo coordinador para las OVP financiadas por la AID que trabajaban con programas de supervivencia infantil en Bolivia. Este consorcio tuvo por finalidad evitar duplicación de servicios y hacer el mayor uso posible de todos los recursos a disposición de las OVP responsables de la supervivencia infantil.

Como forma de aprovechar los avances alcanzados por PRITECH hasta 1988 y de encauzar los recursos al nuevo consorcio, PRITECH se ofreció a proporcionar al grupo los servicios de nuestro personal boliviano experimentado. Ya se habían incorporado la biblioteca y el bibliotecario de PRITECH al consorcio, sufragando éste último todos los gastos. PRITECH propuso entonces que la Dra. Ana María Aguilar, su consultora médica técnica boliviana, y la Lic. Susana Barrera, su consultora educativa boliviana, se unieran al consorcio como recursos técnicos pero empleadas con fondos de PRITECH. Este arreglo permitió continuar la inversión previa de PRITECH en Bolivia con un efecto aún más amplio que el que era posible trabajando con una OVP solamente (Caritas Boliviana) y encajar eficazmente en el nuevo consorcio para apoyar las actividades de supervivencia infantil de forma más amplia en Bolivia. El consorcio también coordinará sus actividades con las del Ministerio de Salud.

Así, pues, desde 1988 hasta 1991, PRITECH proporcionó asistencia técnica al consorcio de OVP financiadas por la AID que trabajaban en el sector de la salud en Bolivia. Este consorcio se denominó el Programa de Coordinación en



**Supervivencia Infantil (PROCOSI) y entre sus miembros figuraron CARE, el Proyecto Concern, Save The Children, Salud Rural Andina, Meals for Millions, Caritas Boliviana, Freedom from Hunger, Catholic Relief Services, Foster Parents Plan (ahora Plan International) y el Proyecto Esperanza. Debido a las restricciones en el Ministerio de Salud de Bolivia, las OVP desempeñan un papel importante en la provisión de servicios de salud, en muchas áreas no solo complementando las actividades del Ministerio de Salud sino responsabilizándose de la carga principal de provisión de la atención de salud.**

## **LA NECESIDAD DE ASISTENCIA EN EL CONTROL DE LAS ENFERMEDADES DIARREICAS**

Las metas de PRITECH fueron:

- ayudar a PROCOSI a formular actividades y elaborar materiales que coordinasen mejor los programas de supervivencia infantil de sus distintas OVP miembros y realzasen la idoneidad técnica y eficacia de los miembros;
- ayudar a OVP individuales miembros de PROCOSI a formular programas y actividades eficaces e integrales de supervivencia infantil, especialmente en el área del control de las enfermedades diarreicas; y ayudar a PROCOSI y a sus miembros a hacer que sus actividades y materiales de supervivencia infantil concordasen con las del Ministerio de Salud;
- apoyar investigación limitada, aunque concentrada, de las mujeres en los pueblos por las OVP a fin de aumentar la comprensión de las razones que disuaden a las mujeres de adoptar las prácticas recomendadas para el control de la enfermedad diarreica. Estamos especialmente interesados en aprender cómo cerrar la brecha entre el conocimiento y las prácticas: la falta de adopción de estas prácticas por las madres que conocen las prácticas recomendadas para el control de las enfermedades diarreicas.

PRITECH también propuso poner a disposición de PROCOSI hasta tres meses de asistencia técnica externa por año. Se animó al consorcio a que formulase peticiones de asistencia a través de la USAID/La Paz.

Así, pues, la Dra. Aguilar y la Lic. Barrera se convirtieron en parte de la secretaría ejecutiva de PROCOSI. Como pediatra, la Dra. Aguilar proporcionó guía a los miembros de las OVP en relación con todos los aspectos de la supervivencia infantil, en tanto se subrayaba el control de las enfermedades diarreicas. La Lic. Barrera, comunicadora y educadora, trabajó con las OVP miembros en la elaboración de materiales educativos, asegurando su calidad técnica mediante colaboración con el pediatra de PRITECH y garantizando que todos los materiales se elaboraban sobre la base de la investigación y pruebas previas de la comunidad. Un papel clave de la comunicadora consistió en normalizar los mensajes a fin de que las madres no se sintiesen confundidas por variantes en el contenido de los mensajes entre las OVP miembros. Ambas profesionales de PRITECH proporcionaron análisis técnicos de las peticiones de subdonaciones que provinieron de los miembros del consorcio.

Al comienzo de la colaboración entre PRITECH y PROCOSI, la Dra. Aguilar concluyó un análisis de todas las actividades de las OVP en relación con las enfermedades diarreicas. Halló que todas tenían el control de las enfermedades diarreicas entre sus prioridades y

todas estaban comprometidas para con las normas publicadas por el gobierno (de acuerdo con los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud). Pero, en realidad, los programas aplicados eran escasos, poca gente recibía capacitación en el control adecuado de los casos y se había hecho poco para impartir capacitación a los trabajadores de salud o para comunicarse con las madres. El mantenimiento de registros médicos también era débil. Unas cuantas OVP tenían unidades de rehidratación, las mejores de las cuales eran administradas por el Foster Parents Plan en la ciudad de Sucre, donde estaban funcionando unas 30 unidades.

En resumen, las OVP se habían comprometido a controlar las enfermedades diarreicas pero, en la práctica, poseían pocas actividades robustas y tenían una visión limitada de esta prioridad. Estaban haciendo algo en el control de las enfermedades diarreicas pero, en su mayor parte, sus actividades eran débiles y estaban limitadas por falta de personal capacitado. Trabajaban de forma integrada, uniendo actividades en relación con varias intervenciones de supervivencia infantil, pero con poca orientación técnica. El análisis recomendó un taller para identificar y reforzar áreas débiles de los programas de control de las enfermedades diarreicas.

## PROPORCIONAR UNA VISION

PRITECH ha dotado a PROCOSI de una capacidad integral en relación con las actividades de control de la diarrea. Utilizando asistencia técnica de PRITECH, PROCOSI ha podido brindar a sus miembros apoyo en capacitación, supervisión, servicio de información y elaboración de materiales educativos.

Las actividades de capacitación fueron las más necesarias y las más numerosas y comprendieron la ejecución concreta de las políticas nacionales y de la Organización Mundial de la Salud para el control de la diarrea. Estas actividades se describen en el Recuadro 1.

La capacitación sin supervisión posterior puede perder rápidamente sus efectos. La consultora médica de PRITECH trabajó desde el seno de PROCOSI para fortalecer la supervisión de campo y asegurar que la capacitación marcaba el comienzo de una relación con un supervisor. Esto incluyó supervisión técnica regular de los proyectos de PROCOSI, seguimiento de los talleres y visitas de campo específicamente orientadas a los programas de los miembros para el control de la diarrea.

El componente de materiales educativos sobre la capacitación en el control de la diarrea fue preocupación a tiempo completo de la consultora educativa de PRITECH, comenzando con un taller sobre la producción de materiales educativos acerca de la diarrea. El taller, que se celebró en

### Recuadro 1. Actividades de capacitación de PROCOSI con apoyo de PRITECH

- Un módulo de capacitación sobre la diarrea para promotores de campo, en colaboración con CARE.
- Un seminario para estudiar los aspectos técnicos de la supervivencia infantil con todas las OVP.
- Capacitación in situ para el personal de las OVP acerca del control de casos de diarrea.
- Un curso de readiestramiento para el personal de campo de Caritas Boliviana y los clubes de madres acerca de la diarrea, concentrándose en los puntos de difícil comprensión y puesta en práctica.
- Un plan de seguimiento para cinco diócesis orientado a apoyar y fortalecer al personal de campo en su uso de material educativo, en colaboración con Caritas Boliviana.
- Cursos de capacitación y readiestramiento en supervivencia infantil para asistentes de enfermería y promotores de salud en las zonas rurales, en colaboración con el Distrito Sanitario de Oruro y el Proyecto Concern.
- Cursos en salud infantil integrada en el Hospital del Niño de La Paz.
- Una empresa mixta de educación formal con Save The Children, en las escuelas de la Provincia de Inquisivi, para validar un programa de estudios en salud sobre gestión y prevención de la diarrea.
- Un curso de readiestramiento para asistentes de enfermería sobre alimentación durante y después de la diarrea, en Villamontes-Yacuita, con el Proyecto Esperanza.

### **Recuadro 2. Actividades del Centro de Información de PROCOSI**

- Se publicaron bibliografías reseñadas de las publicaciones mantenidas en la biblioteca del consorcio relacionadas con la diarrea, la lactancia y las inmunizaciones. También se publicó un segundo volumen sobre la diarrea.
- Se distribuyeron una bibliografía y documentos provenientes del Centro de Información de PRITECH a las OVP y a otras partes interesadas. El Centro de Información de PROCOSI compara su papel en Bolivia con el del Centro de Información de PRITECH a nivel mundial.
- Se publicó, con Caritas Boliviana, el material educativo requerido para el Proyecto de Mejoramiento Infantil. (PRITECH también prestó ayuda a este proyecto durante la primera fase de PRITECH en Bolivia.)

Santa Cruz, con participación del personal de tres distritos de salud, seis oficinas diocesanas de Caritas Boliviana, el Proyecto Esperanza y el Plan de Salud Rural Andino, produjo dos juegos y un rotafolios de 13 páginas. Los productos posteriores fueron, entre otros, una guía del usuario con nuevo diseño para el rotafolios de control de la diarrea de Caritas Boliviana; la ejecución del material educativo “Ventanas de Salud” (mensajes acerca de la TRO y la prevención de la diarrea) en colaboración con el programa de supervisión del crecimiento del Ministerio de Salud; y la elaboración y prueba de una nueva tarjeta “Canino Hacia la Salud” con CARE. Como parte del proyecto de educación por radio del Proyecto Esperanza, PRITECH elaboró mensajes de control de la diarrea para seriales radiofónicos y produjo otras radiotransmisiones en apoyo de la supervivencia infantil.

El Centro de Información de PROCOSI, aunque no contaba con consultores de PRITECH en su dotación de personal,

representa la institucionalización de una iniciativa previa de PRITECH; las actividades del centro se han convertido en una parte importante de los servicios de PROCOSI a sus miembros y a otras organizaciones que trabajan en la supervivencia infantil. Algunas de las actividades del centro se presentan en el Recuadro 2.

La Dra. Aguilar continuó su participación activa en COTALMA, el grupo básico de lactancia, cuyos miembros fueron enviados para capacitación por la AID a Welstart (San Diego) en 1988. Entre los miembros de COTALMA figuran empleados influyentes en importantes hospitales bolivianos así como en el Ministerio de Salud. Utilizando estos antecedentes y recurriendo a sus colegas en COTALMA, la Dra. Aguilar pudo realizar distintas actividades con las OVP en relación con la lactancia, subrayando su papel como medio de evitar la diarrea.

Además, como ejemplo de los vínculos que PRITECH ha logrado mantener en toda la comunidad de la salud en Bolivia, la Dra. Aguilar — en colaboración con la comunidad bilateral, con los proyectos de salud del niño y con el apoyo y guía de la unidad técnica de PRITECH — ha emprendido un estudio de la diarrea persistente entre los niños que se presentan con diarrea en el Hospital del Niño de La Paz. Además, la Lic. Barrera colaboró con el Proyecto de Comunicación en Nutrición de la AID en relación con la producción

de un vídeo llamado *¡Comuniquémonos ya!*,<sup>1</sup> para capacitación de trabajadores de salud de la comunidad sobre cómo asesorar a las madres durante las sesiones de supervisión del crecimiento. Este vídeo siguió un tema simple, basado en el concepto de *Conversando con las Madres Sobre la Diarrea*,<sup>2</sup> pero muy necesario para animar estos encuentros frecuentes, pero que a menudo causan frustración, por parte de las madres con el sistema de salud.

Se celebraron conversaciones con el Ministerio de Salud para una intervención con niños a través del sistema de educación formal. Se halló que esa iniciativa constituía una duplicación del trabajo que se estaba realizando por conducto del programa de educación por radio que incorpora información correcta de lucha contra la diarrea en el programa de estudios de las escuelas.

Además de las actividades enumeradas arriba, se hicieron muchos otros llamamientos a PRITECH en demanda de servicios, incluida la colaboración sobre la producción de un vídeo sobre infecciones respiratorias agudas; talleres de capacitación en métodos de comunicación para las OVP;

la preparación de un folleto, vídeo y manual sobre la enfermedad de Chagas; y la supervisión de la producción de otros materiales para las OVP.

<sup>1</sup> Se dispone de un folleto acerca de la elaboración de este vídeo de capacitación en la Academia para el Desarrollo Educativo, Proyecto de Comunicación en Nutrición, 1255 23rd Street NW, Washington, DC 20037.

<sup>2</sup> *Conversando con las Madres Sobre la Diarrea* es un folleto redactado por PRITECH para los trabajadores del sector de la salud. Tiene el propósito de orientar a los trabajadores de la salud con el fin de convertirlos en comunicadores eficaces al tratar con madres y sus hijos en un entorno clínico, reconociendo la oportunidad única para enseñar que ofrece este encuentro y la mala comunicación generalizada que en realidad existe en muchos entornos clínicos, si no en todos. El Centro de Información de PRITECH tiene a la disposición el folleto *Conversando con las Madres sobre la Diarrea* en los idiomas español e inglés.

16 ¿COMO PREPARAR LAS SALES DE REHIDRATACION ORAL?

- Hacer hervir más de un litro de agua y dejarla enfriar.
- Medir un litro con una medida conocida que tenga en la casa.
- Echar el contenido de un sobre de rehidratación oral. Mezclar con cuchara.
- Darle al niño con taza y cucharilla poco a poco todo lo que quiera tomar, con mucho cariño y paciencia.
- Guardarlo bien tapado.
- Si el niño, en un día completo no llega a tomar todo, echarlo y preparar otro suero de sobre.

Durante el trabajo de PRITECH con PROCOSI, cabe citar varios acontecimientos:

1. El secretario ejecutivo de PROCOSI presentó su dimisión después de una evaluación externa del consorcio que criticó en gran medida su gestión y contabilidad. Un nuevo secretario ejecutivo, contratado poco después, permaneció por dos años pero también fue despedido. Finalmente se instaló a un tercer secretario ejecutivo. Todo esto fue indicio de dificultades crecientes de una organización como PROCOSI, amalgama de muchas entidades independientes que están aprendiendo a trabajar juntas.
2. El Ministerio de Salud y el Hospital del Niño de La Paz han buscado ocasionalmente asistencia del médico de PRITECH. La descripción del cargo, aprobada al principio por todas las partes, fue suficientemente flexible para responder a peticiones limitadas y, ciertamente, reconocía el valor de vínculos entre las OVP y el sector público. El papel de PRITECH como vínculo entre las instituciones se ha ganado un respeto duradero.
3. Las OVP individuales no han desarrollado fuertes programas concentrados en la diarrea; más bien, al igual que el Ministerio de Salud, se han concentrado en programas integrados, tocando varios aspectos de la supervivencia infantil. Sin embargo, en este contexto, PRITECH ha sido aún capaz de efectuar una contribución.

En 1990, se realizó una evaluación de la AID para examinar a PROCOSI debido a que sus fondos iniciales llegaban a su fin; la primera donación del programa operativo había de expirar al final de julio de 1991 y la AID necesitaba orientación sobre si debería continuar PROCOSI. Los evaluadores dieron calificaciones altas a los aportes técnicos de PROCOSI, incluido el personal de PRITECH, llamándolos "empleados hábiles, calificados". Pero la evaluación citó muchos elementos importantes de PROCOSI que necesitaban modificación y recomendó que la asistencia técnica proporcionada por PRITECH fuese financiada directamente por PROCOSI bajo su nueva donación prevista de la USAID. Los evaluadores llegaron a la conclusión de que las condiciones no normalizadas de empleo en PROCOSI resultantes de la incorporación de los consultores empleados por un organismo distinto de PROCOSI (en este caso, PRITECH) producía perturbación y necesitaba eliminarse.

La repercusión de esta recomendación fue la de que PRITECH dejaría de proporcionar asistencia técnica a PROCOSI. PROCOSI hizo ofrecimientos directos de empleo a ambas asesoras, pidiéndoles que se convirtiesen en personal de PROCOSI para octubre de 1991 o que concluyesen su servicio a PROCOSI. La asesora en comunicación optó por permanecer mientras que la pediatra optó por concluir su trabajo con PROCOSI. Sin embargo, la Dra. Aguilar permaneció con PRITECH proporcionando asistencia técnica al Ministerio de Salud (especialmente en relación con su programa de lucha contra el cólera) y otras instituciones.

**Fue ilustrativo del respetado papel de PRITECH en PROCOSI y entre las OVP la petición de que la Lic. Barrera fuese una de las evaluadoras del equipo de Catholic Relief Services que evaluó el proyecto de Mejoramiento Infantil de Caritas en el altiplano y en las regiones de los valles del país. Este proyecto se llevó a cabo con asistencia técnica de PRITECH y a veces hubo tensiones entre Caritas Boliviana y PRITECH. Pero las dos empleadas técnicas de PRITECH se han ganado el respeto de las OVP debido a su seriedad, profesionalismo y perseverancia.**

## **EFFECTOS DE LA ASISTENCIA DE PRITECH**

Aunque trabajaron físicamente en las oficinas de PROCOSI y eran miembros formales del personal de PROCOSI, el personal técnico de PRITECH también representó un vínculo con los programas del Ministerio de Salud, tomando como base sus relaciones previas y en curso con dichos programas. Como recurso técnico en PROCOSI, PRITECH logró asegurar el control de la calidad técnica y divulgar la experiencia de las OVP individuales entre sus colegas; las OVP han sido tradicionalmente bastante independientes, sin intercambio regular en cuestiones técnicas.

Los vínculos entre el sector público y privado establecidos principalmente por PRITECH en el sector de la salud de Bolivia son muy singulares y muy deseables de mantener. En un país con escasez de recursos como Bolivia, dicha colaboración significa que los recursos disponibles se utilizarán de acuerdo con las políticas normalizadas y que la duplicación y las pugnas territoriales entre los sectores público y privado serán mínimas.

Aparte de su aporte técnico, PRITECH representó una forma para que los miembros de PROCOSI se relacionasen entre sí técnicamente y se relacionasen con el Ministerio de Salud tanto técnica como operativamente.

Reconociendo la necesidad de programas integrales en Bolivia y la realidad del hincapié que se hace en la diarrea en el contrato de PRITECH, PRITECH/Washington instó a la Dra. Aguilar y a la Lic. Barrera a que se dedicaran a actividades diarreicas substantivas cada mes y diesen cuenta minuciosamente sobre dichas actividades. Al propio tiempo, PRITECH les encargó que contribuyesen a las otras áreas de supervivencia infantil que pudiesen, para promover los programas integrales de los que forman parte.

## LECCIONES APRENDIDAS

- La idea de un consorcio de OVP ha sido buena y PRITECH ha encontrado que constituye un vehículo útil para su asistencia técnica. Las crecientes dificultades de organización, documentadas en la evaluación, se están resolviendo y la adjudicación de una segunda donación para programas operativos representa un respaldo por parte de la USAID del progreso realizado hasta la fecha. El deseo de normalizar la dotación de personal, eliminando así el papel de asistencia técnica de PRITECH, puede ser lo mejor para PROCOSI a largo plazo, si puede mantener capacidad técnica interna.
- Debido a vínculos previos establecidos por el personal de PRITECH con el Ministerio de Salud y otras entidades de salud, la conexión de PRITECH en PROCOSI dio a PROCOSI acceso también a estos grupos. La condición no relacionada con PROCOSI del equipo de PRITECH le permitió una mayor flexibilidad en tratar con estos otros grupos, lo que redundó en beneficio de todas las partes.
- Los miembros de PROCOSI no utilizaron la asistencia técnica externa; al menos, ninguno de ellos recurrió a la partida de \$120.000 que PRITECH había presupuestado para la provisión de asistencia técnica externa. Quizás debido a que esta asistencia habría venido de fuera del país, los directores de las OVP consideraron que era incómodo emplear dinero en asistencia internacional (aun cuando no era su dinero); tendían a estar más orientados al nivel de base y a relacionarse menos con los consultores internacionales. Como resultado de esto, no se gastó el dinero de asistencia técnica.
- PROCOSI, como organización, fue lenta en adoptar decisiones o en comunicarse con instituciones externas tales como PRITECH. PROCOSI despidió a su primer secretario ejecutivo por actuar de forma demasiado independiente en opinión del comité ejecutivo. Por tanto, el segundo secretario se mostró reacio a hablar por el grupo — ya que, ciertamente, no estaba autorizado a hacerlo — y el grupo halló difícil formular un consenso con prontitud, si es que pudo lograrlo. Con 10 miembros, cada uno con una tradición de independencia, la toma de decisiones fue un proceso muy deliberado.
- Aun cuando el trabajo entre los 10 miembros del consorcio tuvo sus complejidades, desde entonces se ha observado que la condición de empleados de PRITECH les permitió realmente una mayor flexibilidad que la condición de empleados de PROCOSI.