PN ABW-383

FAMILY
PLANNING
MANAGEMENT
DEVELOPMENT

A project of Management Sciences for Health
in collaboration with
The Centre for Development and Population Activities

Family Planning Management Development (FPMD) is a five-year project designed to provide practical solutions to the management problems faced by senior- and mid-level family planning program managers in both the public and the private sector. FPMD is a world-wide project, assisting family planning managers in Africa, Asia, the Caribbean, Latin America, Eastern Europe, and the Near East. It is implemented by Management Sciences for Health in collaboration with The Centre for Development and Population Activities (CEDPA).

WORKSHOP: MANAGEMENT FOR THE DECENTRALIZED HEALTH SYSTEM EL SALVADOR

MAY 15 - 19, 1995

Polly Mott

FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT

Project No.: 936-3055
Contract No.: DPE-3055-C-00-0051-00
Task Order No.: ESMOH

CONTENTS

I. Executive Summary 1

II. Background 2

III. Purpose 2

IV. Activities 2

V. Findings/Conclusions 3

VI. Recommendations 3

Annex 1: Contact List 4

Annex 2: Lourdes de la Peza Trip Report 5

Anexo 3: Preguntas Sobre Descentralización a los Participantes 12

Annex 4: Proposal for Future Activities in El Salvador 16

I. EXECUTIVE SUMMARY:

FPMD consultant, Lourdes de la Peza conducted a five-day workshop entitled, "Management for the Decentralized Health System" for 28 participants from the Ministry of Public Health and Social Assistance, PROSAMI and the Asociación Demografica Salvadoreña (ADS) at the Hotel Presidente, 15 to 19 May 1995. The FPMD LAC Regional Director and Program Officer provided technical support in the finalization of the plans for this initial workshop, FPMD's first training activity in the country. The opening ceremony was attended by USAID representatives and the Director General of the Ministry of Public Health and Social Assistance (MSPAS). The following five days' activities were received with uniform interest and enthusiasm on the part of the participants. Partially as a result of the excellent feedback emanating from the group, both the Minister and the Vice Minister elected to attend the closing ceremony and present the diplomas. Following the closing, the Program Officer and the consultant gave a debriefing for the USAID Program Officer and discussed a draft proposal outline for future FPMD activities in the country. The implementation of these activities will depend upon USAID/El Salvador's earmarking funds for FPMD.

II. BACKGROUND:

Based upon findings in the August 1994 Assessment of the Ministry of Public Health and Social Assistance (MSPAS) by FPMD consultants and an initial visit by the Regional Director to El Salvador, the MSPAS requested assistance in training its regional management staff. FPMD agreed to fund an initial workshop on management of a decentralized health system. Further plans for this workshop were made during a March/April 95 trip by the LAC Program Officer in coordination with staff of Clapp & Mayne.

III. PURPOSE:

- To finalize the details of the five-day workshop in meetings with the MSPAS staff.
- To brief USAID, the Grupo de Reforma and Clapp & Mayne staff on finalized details and discuss status of decentralization of the health system and additional plans for training by these agencies.
- To conduct the workshop, providing continuous support to the consultant/trainer.
- To debrief USAID and the MSPAS on the results of the workshop.

IV. ACTIVITIES:

Meetings were held with the following agencies to discuss workshop plans:

USAID
Ministry of Health (MSPAS)
Clapp & Mayne
Grupo de Reforma(World Bank/IDB)

The five-day workshop was conducted. The program and participant list are attached. Additional detail is provided in the consultant's trip report (Annex 2). At the request of MSPAS and USAID several questions were added to the final evaluation regarding the participants' views of decentralization. The responses have been transcribed and are attached (Annex 3).

During a debriefing meeting with the USAID Project Officer a draft proposal outline for future FPMD activities was discussed. USAID will examine the proposal in more detail and explore possibilities for funding it.A copy of this proposal outline is attached (Annex 4).

V. Findings/Conclusions:

Future workshops will focus on the local service delivery units in selected areas. Using this approach, FPMD believes a significant impact on the improvement of service delivery of reproductive health and family planning activities can be achieved and the decentralization process could be fostered.

The feedback on the workshop received by the MSPAS senior officials as well as FPMD was extremely positive. The participants left having prepared strategic plans for their units related to improving quality of service provision and management in general. The enthusiasm and resolve each person took away with them should be encouraged and nurtured.

VI. Recommendations:

At USAID request, FPMD has submitted a proposal for continuation of support for activities with the MSPAS.

ANNEX 1: CONTACT LIST

USAID
Mr. Peter Deinken, Director, Office of Health and Education
Ms. Brenda Doe, Deputy Director, Office of Health and Education
Mr. Jack Dale, Office of Health and Education
Ms. Maricarmen Estrada, Office of Health and Education
Dr. Raul Toledo, Program Officer, USAID

MSPAS
Dr. Eduardo Interiano, Minister of Health, MSPAS
Dr. Ana Maria de Gamero, Vice Minister of Health, MSPAS
Ms. Angela de Larin, Chief, Office of International Cooperation, MSPAS
Dr. Rogelio Ramirez Menjivar, Director of Reproductive Health, MSPAS
Dr. Alfonso Alvarez Caceres, Director of Family Planning, MSPAS
Ms. Maria Celia Hernandez, MSPAS

Clapp & Mayne
Mr. Carlos Castano, Chief of Party, Clapp & Mayne
Dr. Gonzalo Echeverri, Family Planning Consultant, Clapp & Mayne
Ms. Margarita de Lau, Administrative Officer, Clapp & Mayne

Grupo de Reforma
Ms. Ana Julia Lainfiesta, Coordinator, Grupo de Reforma
Dr. Humberto Urbina, Grupo de Reforma

Hotel Presidente
Ms. Alice de Bukele, Marketing and Sales Manager, Hotel Presidente
Ms. Ana Olinda de Guerrero, Events Manager

Annex 2

TALLER DE GERENCIA PARA EL SISTEMA DE SALUD DESCENTRALIZADO

15 A 19 DE MAYO DE 1995

Lourdes de la Peza

FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT

Project No.: 936-3055
Contract No.: DPE-3055-C-00-0051-00
Task Order No.: ESMOH

I. LUGAR Y FECHA

"Hotel Presidente" San Salvador.
Del 15 al 19 de mayo 1995.

II. PARTICIPANTES

Los candidatos a ocupar el puesto de director departamental en la nueva estructura del proceso de descentralización:
2 directores regionales
2 sub-directores regionales
5 supervisores regionales
2 supervisores departamentales
1 director de hospital
5 directores de unidad de salud
1 director de centro de salud
1 jefe del depto. de insumos
1 coordinador nacional de salud reproductiva
1 coordinador nacional de planificación familiar
1 coordinador nacional de materno-perinatal
4 personas de 2 ONG

III. OBJETIVOS

A. Sensibilizar a los participantes en la importancia de su papel como líderes y administradores dentro del Ministerio de Salud y en la necesidad modificar su enfoque administrativo en el nuevo contexto de descentralización.
B. Ofrecer herramientas administrativas necesarias para iniciar el cambio.
C. Plantear los conceptos básicos de la filosofía y administración por calidad en contraste con la administración burocrática tradicional.
D. Analizar el significado de calidad de atención en base al modelo de Judith Bruce.

IV. CONTENIDO:

A. Misión y valores
B. El fenómeno del cambio
C. El servicio como un valor
D. Los seis elementos de calidad de atención médica
E. Administración tradicional Vs administración por calidad

F. El gerente como líder
G. El gerente como administrador

V. METODOLOGIA

A base de pequeñas conferencias y equipos pequeños para procesar o aplicar el tema expuesto, siempre partiendo de sus puntos de vista y experiencia. Utilizando técnicas como la discusión en grupo, el desempeño de papeles, elaboración de carteles, solución de cuestionarios de autodiagnóstico, juegos y experiencias semiestructuradas.

VI. PROCESO

En el mes de abril de este año, me solicitaron un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para directivos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de El Salvador. Polly Mott fue allá para investigar más a fondo sus necesidades. En una entrevista con el Dr. Rogelio Menjívar, Coordinador de Salud Reproductiva a nivel nacional, éste expresó su deseo de hacer un seminario para abonar el terreno de la descentralización. Nos pidieron incluir el tema de sensibilización al cambio, hacerlo muy práctico y enfocado al proceso que están viviendo. La Vice-ministra de salud se mostró muy interesada y ofreció inaugurar el evento.

Al llegar, nos reunimos en USAID con el Dr. Raúl Toledo y Peter H. Deinken, nos platicaron del proyecto Reforma, auspiciado por el Banco Mundial y el BID, uno de cuyos objetivos es la descentralización de los servicios a través de dos vertientes: un nuevo modelo de gestión dando mayor autonomía a los departamentos, y un modelo de provisión de servicios,utilizando otras instituciones como las ONGs, municipalidades, empresas sociales y privadas.

Más tarde nos reunimos con los coordinadores del Grupo Reforma para conversar sobre los objetivos y avances del proyecto.

Ese mismo día, tuvimos una reunión en el Ministerio con el Dr. Alfonso Alvarez Cáceres, la Lic Celia Hernández, ambos colaboradores del Dr. Menjívar que estaba de viaje, y con la Lic. Angela de Larín encargada de Cooperación Internacional. En esa reunión confirmamos la lista de participantes y sus cargos, nos informaron que no asistiría personal de Seguro Social y que los invitados al taller habían sido seleccionados entre los candidatos para las direcciones departamentales de la nueva estructura. También nos comunicaron el interés del Ministro de asistir a la inauguración.

Después de la inauguración, inicié con la sesión prevista de presentación y expectativas y algunos juegos para romper el hielo y se creó un ambiente libre de cargos y protocolos y las personas empezaron a participar. Se sintieron gratamente sorprendidos con la metodología activa, el ambiente informal y cálido y la temática muy enfocada al sentido humano del

trabajo y el compromiso con la Misión Institucional. Realicé una pequeña evaluación al final del primer día, en la que expresaron que les había gustado el tema de La Misión, Los Valores y El Cambio; la metodología participativa y la forma de exposición; que no les había gustado la espera inicial y el calor en el salón y proponían más participación y más ejemplos relacionados con la práctica.

El segundo día trabajamos con los seis elementos de calidad de atención; fue uno de los temas que más les gustó, tanto por el contenido como por la metodología. Hicimos un concurso de lemas para ejemplificar cada elemento y elaboraron un cartel. El tema de administración tradicional vs. administración por calidad, resultó muy relacionado con el proyecto de descentralización. Hicieron un análisis de la realidad actual y las perspectivas para el futuro.

El tercer día reflexionamos en el papel del gerente como líder. Varias personas expresaron en la evaluación final que les cambió su perspectiva del papel que les toca jugar como gerentes y más aún ahora en el proceso de transición.

El cuarto día, realizamos un ejercicio práctico de planeación tomando como base el Plan de Desarrollo Social del Presidente y un mensaje del Ministro de Salud. Hicieron un ejercicio de definición de La Misión, los Valores, Objetivos Generales y Estrategias del Ministerio. Después por equipos desarrollaron un bosquejo de planes operativos. Cada equipo tomó un programa diferente: planificación familiar, atención perinatal, infecciones respiratorias agudas, vacunación y el plan operativo de una unidad de salud.(Todos estos documentos los conservó Rogelio Menjívar)

El quinto día terminamos la puesta en común de los planes operativos, y hablamos sobre sistemas e indicadores de monitoreo y evaluación. Este tema lo vimos superficialmente pues ya no disponíamos de mucho tiempo ya que la Vice-ministra tomó la última hora del taller para hablar del proyecto de descentralización. No contábamos ya con su participación; le llegaron comentarios halagadores del taller y decidió asistir. Felicitó a los participantes por su trayectoria dentro del Ministerio, les informó que eran candidatos para las direcciones departamentales y les encomió a apoyarla en este proceso. Más tarde escuchó los comentarios del grupo y le entregaron una carta comprometiéndose a apoyarla. El Ministro y el Vice-ministro entregaron los diplomas y clausuraron el evento.

VII. RESULTADOS

Respecto a los objetivos planteados, los participantes (como se puede ver más adelante en las evaluaciones) terminaron muy conscientes de su papel en la transición, incluso sintiéndose comprometidos. Quedaron claros los conceptos de calidad de atención y se sintieron confrontados con la brecha que existe entre la administración actual del Ministerio y los requerimientos de una administración de calidad. Practicamos herramientas de planeación, ahora tienen más elementos para administrar un departamento en la nueva estructura.

VIII. EVALUACIONES DEL TALLER

Contestaron la evaluación 26 personas.

A.- ¿Cumplió el taller con tus expectativas?

Las 26 dijeron que si.

¿Por qué?
- Nos dió elementos para fortalecer el proceso de descentralización(4)
- Por el contenido teórico y práctico.(2)
- Porque descubrí que tengo que cambiar(2)
- Cumplió con mucho más de lo que yo esperaba, ha sido fuera de serie
- Aumentó mi visión de mi alcance gerencial.
- Porque adquirimos nuevos conceptos, despertó inquietudes y generó compromisos.
- Por el contenido, la metodología y el componente humano.
- Porque desarrollé habilidades para mejorar mi gestión.
- Superó mis expectativas
- Por lo novedoso del proceso de modernización, estamos ávidos por saber como seguirá.

B.- ¿Cómo consideras el contenido del taller en relación a tu trabájo?

23 personas contestaron MUY RELEVANTE, 3 RELEVANTE.

C.- ¿Qué opinas de la metodología utilizada en el taller?

24 personas contestaron EXCELENTE, 2 MUY BUENA.

D.- ¿Qué opinas de los materiales utilizados?

14 personas dijeron MUY BUENOS, 12 EXCELENTES.

E.- ¿Cuáles temas te gustaron más?

- EL GERENTE COMO LIDER	13 personas
- TODOS LOS TEMAS	9 personas
- CALIDAD DE ATENCION	9 personas
- LA MISION Y VALORES	2 personas
- EL GERENTE COMO ADMINISTRADOR	2 personas
- EL CAMBIO	1 persona

¿Por qué?
- Por su alta relación con nuestros roles

- Porque me ayuda a orientar mi actitud hacia el personal
- Porque es lo que necesito para obtener el cambio
- Porque administradores hay muchos, líderes pocos, cuesta descubrirlos.

F.- ¿Cuáles temas te gustaron menos?

- Todos me gustaron 11 personas
- Metas y objetivos porque hubo poco tiempo para aclarar dudas (1)
- dirección, porque hubo poco material audiovisual(1)

G.- ¿Hay algún tema que sugieres se incluya?

- Toma de decisiones
- Consejería en P.F.
- Desarrollo Institucional
- Participación comunitaria
- Metodología de mejora de procesos
- Solución de problemas
- Presupuesto y financiamiento
- Negociación
- Manejo de personal
- Creatividad
- Contexto socio-económico de América Latina
- Calidad en la administración(ampliar)
- Los seis elementos de calidad de atención(ampliar)
- Humanización del servicio

H.- Algún comentario o recomendación

- Que se reproduzca a mayor cantidad de personas
- Excelencia técnica admirable y gran contenido humanitario
- Nada que recomendar
- Mantener la misma calidad
- Dar seguimiento
- Todos los temas fueron impartidos con calidad y técnicas apropiadas
- Ha sido excelente
- Que volvamos a tener otro taller similar y compartir experiencias después de la descentralización
- Todo bien
- Que fue excelente, sobre todo su conducta
- Lo importante fue que nos hicieron participar
- Trataré de multiplicarlo y ponerlo en práctica

IX. PRODUCTOS

A. Ejercicios de definición de la misión del Ministerio.

B. Seis 6 lemas para cada uno de los 6 elementos de calidad de atención y 6 carteles de los mejores.

C. Análisis FODA (fuerzas, oportunidades,debilidades y amenazas)del Ministerio.

D. Ejercicio de definición de los objetivos generales y estrategias del ministerio englobados en el Plan de Desarrollo Social.

E. Ejercicio de planeación de 4 programas y de una unidad de salud con objetivos, estrategias, actividades e indicadores de evaluación.

F. Una carta para la Vice-ministra, elaborada por los participantes comprometiéndose a apoyar el cambio, y pidiendo oportunidad de participar.

X. SIGUIENTES PASOS

A. Negociar presupuesto con la AID para poder realizar en el futuro seminarios a nivel de prestación del servicio para formar equipos de mejora que permitan elevar la calidad de atención.

B. Dar acompañamiento a los grupos que se vayan formando.

ANEXO 3: PREGUNTAS SOBRE DESCENTRALIZACIÓN A LOS PARTICIPANTES

9. ¿Que opinas sobre la descentralización del sistema de salud? ¿Como ves tu papel en el proceso?

- Un cambio que se tiene que dar y allí estaré con mis experiencias.
- Es un elemento importante pero debe ser considerado
- Que es una necesidad para mejorar la calidad de atención a los hermanos salvadoreños.
  Activo y eficiente.
- Es una estrategia que sabiéndola conducir y apoyándola constantemente logrará los objetivos propuestos.
- Como una necesidad operativa para elevar la eficiencia del sistema.
- Me parece necesario. Importante y necesario como persona, como empleado y como conducta de equipos de trabajo.
- Adecuado y de impacto.
  De compromiso poniendo lo mejor de mi.
- Me parece que es un proceso necesario para cumplir con la misión de nuestra constitución y mi papel en el proceso debe ser activo y correcto.
- Es necesaria y oportuna.
  El papel es importante para estar en PROSAMI y el trabajo que se tiene con los ONG's.
- Que es una oportunidad de cambio necesaria para mejorar el desarrollo del Ministerio como institución que permita brindar mejor calidad de atención a toda la población y una mejor optimización de recursos y autofinanciamento.
- Debe ser un proceso irreversible y que cuenta con el apoyo total de las autoridades. Mi papel? Muy activo, mucho compromiso por acepto el reto.
- Excelente iniciativa para mejorar la eficiencia del sector salud y creo que será mas claro y definido el rol a desempeñar.
- Es un proceso necesario. Mi papel: único e insustituible, nadie hará el trabajo que me corresponde.
- Es muy buena estrategia, creo que puedo participar en ella.
- Reto
- Necesario y tendré que apoyarle
- Necesario si el deseo es llevar la salud lo mas cerca del que la necesita: los salvadoreños. Puedo contribuir al proceso, es de cualquier puesto si lo hago con responsabilidad.

- Como un pilón que va a ayudar a sostenerlo.
- Interesante, es de compromiso.
- Es un proceso de cambio que va a rendirles en un beneficio para todos, mi papel es clave como motivador e impulsor de este proceso.
- Que es la gran transcendencia en el mejoramiento de la salud. Mi papel, después del seminario es vital.
- Es un proceso que va a mejorar la calidad en el servicio.
- Me parece que es la única manera que lograra que deseamos efectuar, mi papel es de generar motivación y brindar los aspectos técnicos y sean necesario para su dentro.
- La mas atraído por la población en general. Ser un líder.
- Creo que mejorará la calidad de los servicios y estoy dispuesto y agradecido de formar parte de el.
- Tengo que participar en el y creo en el.

10. ¿ Como piensas que te va a afectar la descentralización en tu trabajo? ¿Que te preocupa mas del proceso?

- Poco pero lo haremos, que no logre motivar a todos como yo estoy.
- Comenzando a delegar en mis subalternos.
- Nada al contrario; estoy dispuesta y consciente a la necesidad del cambio- aunque se que es un PROCESO y esto no es tan fácil ni rápido.
- Si es correctamente aplicada no creo que me afecta.
- Me dará mayor responsabilidad, pero también incrementara mi motivación.
- Tendría mayor responsabilidad. El lograr la participación consciente del resto del equipo de trabajo y otras instituciones.
- Adquiriendo mayor responsabilidad.
  Me preocupará la resistencia al cambio.
- Al principio había dudas del incertidumbre pero como un proceso debemos aclarar y impulsar las ideas de el resto del personal para que ellos se incorporan al cambio.
- Va ha incidir en mejor trabajo de las ONG's que desarrollan salud. Preocuparía el no ser tomado en cuenta con sector no gubernamental.
- Me permitirá tener una mayor participación activa en las actividades y planes, pues nuestra area de responsabilidad estará más focalizada para tratos de resolver mas efectivamente los problemas.
- No me afectará al contrario siento que es una oportunidad para mejorar la salud de mi pueblo. Mi preocupación: la ingerencia política.

- Tendré mas posibilidades de desarrollar mas potencialidad como profesional de la salud pública y lo que uno preocupa es la universalidad del compromiso y el cambio al sector salud.

- Me afectará positivamente, pués me hará más fácil y objetivo el trabajo-con resultados positivos.

- En la movilización pero es suposable. Todavía desconozco bien la forma en que se va a llevar a cabo.

- Ninguno. Aun así.

- Como las responsabilidades y actividades que realizan mis compañeros tendré que absolver y temo no podré con todo esto. Puesto que habrá reubicación de personal.

- Quisa, la de la familia. Pero si la misión esta clave, vale la pena intentarlo.

- Aun que darse, la población lo necesita.

- Me afectará el acostumbrarme a una nueva metodología de trabajo y a nuevos responsabilidades, me preocupa mucho mi evolución y seguimiento que debe involucrarlos a todos.

- Habrá mayor cantidad de trabajo pero este será el reto.

- No me preocupa, ya que estarán preparándonos para el cambio.

- Será un cambio de función y mayor responsabilidad.

- No va afectar a uno toda la calidad de salud.
  Nada.

- Me va a facilitar el trabajo. Que no se realice totalmente.

- Es el proceso organizacional.

11. ¿ Te interesaría tener un intercambio con el Grupo de Reforma y otros para hablar de tu papel? ¿Cuales preguntas te gustarían hacerles?

- Si; la importancia que tiene la participación de todos.

- Totalmente de acuerdo y sí, me gustaría intercambiar.
  -Que modelo de trabajo implementarán en el Salvador?
  -Cuales son los criterios técnicos para implementar el modelo? -Criterio para medir el impacto de la descentralización.

- Sí, me gustaría, porque es importante dar a conocer ideas alternativas para el proceso de descentralización participación de todos los actores en salud.

- Me gustaría conocer el proceso paulatino planificado para la descentralización del MSPAS.

- Sí. Sobre el contenido de los documentos.

- Sí. Cuales serán los procesos y la estructura de loas sistemas de regulacion para lograr y garantizar el avance del proceso de descentralización y calidad de servicios a la población.

- Definitivamente que sí:
  -Como o a que nivel se encuentra el marco legal del proceso?
  -Como se afectará le resistencia?
  -Siendo la motivación y concentización las que nos llevan a alcanzar la madurez, ¿como piensan que debe implementarse las acciones para lograrla?

- Sí. Experiencias en otros países.

- Recursos.

- Han consultado a otros grupos que se como receptoras de los beneficios?
  Han consultado con los niveles operativos? Cuanto les ha pesado su opinión?
  Utilización de los observaciones que les hicieron para revisar el documento que entenderá el que hacer del MSPAS?

- Claro que sí para integrar acciones.

- Sí, me gustaría preguntarles, ¿cual es la forma de seguimiento y evaluación del proceso y como puedo yo apoyar o integrarme a el?

- Sí, Hay muchos dudas en mi con respecto de la descentralización. Me gustaría obtener mayor información.

- Sí, Preguntaría si hay voluntad política real para el cambio y no vaya a ocurrir retroverso en el proceso una ves se implementa.

- Que pasos se seguirán en el proceso de descentralización y como se organizarán.
  Como quedará establecido el sistema de evaluación del impacto de la descentralización.

- Si, voy a tener apoyo.

- Conocer el perfil y estrategia del plan nacional de salud. No lo conozco.
  - Tener bien clara la misión de acuerdo a nuestra realidad.
  - Cual es nuestra estructura y organización personal.

ANNEX 4

PROPOSAL FOR FUTURE ACTIVITIES IN EL SALVADOR OVERVIEW

Family Planning Management Development/Management Sciences for Health

As follow-on to the workshop "Management for Decentralized Health Systems", FPMD proposes the following workplan and budget for work with the Ministry of Health of El Salvador in 1995/1996.

1. Quarterly workshops on Continuous Quality Improvement at the service delivery level, working with the teams that service the clients. This training will be provided by FPMD consultants.
(Four Workshops - 3 days each for up to 25 participants)

2. An initial Training of Trainers Workshop on CQI. In order to create a locally available resource in the Ministry and NGOs, a small group of trainers, selected from the staffs of MSPAS and several NGOs (PROSAMI, ADS, etc.) will receive training in CQI techniques with the aim that they will be able to assist in future training and eventually carry out their own courses for their agencies. *(One Workshop - 5 days for up to 10 participants)*

3. Production of Materials in support of the training courses that may be used by the departmental and unit level personnel to continue to improve their management skills.

4. Follow-up Technical Assistance will be provided on a quarterly basis to selected services and teams in order to review the status of implementation of the plans for quality improvement proposed during training. This will involve field visits by FPMD staff, discussions with the staff of the Ministry's Reproductive Health Department and meetings with USAID staff.

Estimated Budget (1995/1996):

Service Delivery CQI Workshops ($8,000 per workshop)	$ 40,000
Salaries (FPMD staff & Consultant)	20,000
International Travel/Per diems	15,000
Production of Materials	5,000
Administrative Support for Workshops	10,000
Other Costs (communication, postage, etc.)	5,000
TOTAL:	**$ 95,000**