

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION
COMPLEMENTARIA**

CASO: Estudio realizado en Tres Programas de Alimentación
Complementaria que funciona en el Departamento de Totonicapán

TESIS

Presentada a las Autoridades de la División de Humanidades y Ciencias
Sociales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de
San Carlos de Guatemala.

POR

AROLD GONZALEZ COS

Al conferírsele el Grado Académico de:
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

Quetzaltenango, Noviembre de 1,998

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

AUTORIDADES

RECTOR:	Ing. Efrain Medina.
SECRETARIO GENERAL:	Dr. Mynor R. Cordón
DIRECTOR GENERAL DEL CUNOC:	Dr. Miguel F. Cutz S.
SECRETARIO ADMINISTRATIVO:	Lic. Juan Antonio Díaz M.
DIRECTOR DE LA DIVISION DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	M.A. Aixa Marysol Aguilar Hernández.
COORDINACION CARRERA TRABAJO SOCIAL:	MTS. Tomasa L. De León C.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

CONSEJO DIRECTIVO

Director General CUNOC:

Dr. Miguel F. Cutz S.

Secretario Administrativo:

Lic. Juan A. Díaz Morales.

REPRESENTANTES DE LOS CATEDRATICOS

División de Humanidades y CC. SS.

MS. Carlos A. Ramírez M.

División de CC. JJ. y CC. SS.

Lic. Edgar Alfredo Ortíz L.

División de Ciencias Económicas

Lic. Jorge Amilcar Tercero.

División de Ciencias de la Salud

Dr. Otto A. Rodas Méndez.

División de Ciencias Sociales

Ing. Agr. Gustavo Búcaro.

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

División de Humanidades y CC. SS.

Br. Edgar Leonel Fuentes.

División de CC. JJ. y CC. SS.

Br. German F. López V.

División de Ciencias Económicas

Br. Carlos de León Morales.

División de Ciencias de la Salud

Br. Nery Barrios.

División de Ciencias Sociales

Br. William Chojolan.

Por todos los estudiantes de CUNOC.

Br. María del Rosario Paz.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TRIBUNAL EXAMINADOR

Director General CUNOC:	Dr. Miguel F. Cutz S.
Secretario Administrativo:	Lic. Juan A. Díaz Morales.
Director de la División de Humanidades y Ciencias Sociales	M.A. Aixa Marysol Aguilar Hernández.
Examinador Asesor	MTS. Victor Hugo Alvarado V.
Examinador Revisor	Lic. Mario López Coyoy

Nota: "Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la Tesis" Artículo 31 del Reglamento para Exámenes Técnico Profesionales del Centro Universitario de Occidente.



Quetzaltenango, 24 de Julio de 1996

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

MTS TOMASA LEONOR DE LEON CABRERA
COORDINADORA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL RURAL
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DE MI CONSIDERACION Y RESPETO:

Atendiendo al nombramiento para asesorar al Trabajador Social **AROLDO GONZALEZ COS**, en la elaboración de su tesis para optar al título de **LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**, me permito informarle que asesoré los procesos de la investigación, interpretación y exposición del trabajo titulado **LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA CASO: Estudio realizado en tres Programas de Alimentación Complementaria que funcionan en el Departamento de Totonicapán**, y por lo tanto, puedo patentizarle mi opinión concreta y real de la rigurosidad de la investigación de gabinete y de campo efectuada para sustentar la interpretación de los resultados y comprobar las hipótesis que orientaron la investigación y que sirvieron de base para formular las propuestas respectivas.

De igual manera puedo dar fe que se fortalece este estudio con las vivencias y experiencias del tesario al estar inmerso, desde hace muchos años, en la supervisión de este tipo de programas.

Por las razones anteriores estimo conveniente emitir **DICTAMEN FAVORABLE** para que este trabajo de tesis continúe en el trámite acostumbrado en la Carrera a su digna coordinación.

Atentamente,

MTS VICTOR HUGO ALVARADO V.
ASESOR DE TESIS

agde/

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, agosto 28 de 1,996

MTS TOMASA LEONOR DE LEON C.
COORDINADORA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
EDIFICIO.

Señora Coordinadora:

Atendiendo el nombramiento que se me hiciera, se revisó la tesis titulada: **LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA CASO: Estudio realizado en tres programas de Alimentación Complementaria que funcionan en el Departamento de Totonicapán**, elaborada por el estudiante Aroldo González Cos, como requisito previo a optar al título de Trabajador Social en el grado académico de Licenciado.

El trabajo en mención es producto de Investigación Documental y de Campo, presentando la información valiosa que fue ampliada con la experiencia que sobre la materia posee el sustentante.

Presenta una propuesta que contiene aspectos valiosos, factibles de operativizar para que el proceso de supervisión sea más dinámico y efectivo.

Por lo tanto me permito emitir Dictamen Favorable en virtud de llenar los requerimientos necesarios exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, de manera que se pueda continuar en los trámites correspondientes.

«ID Y ENSEÑAD A TODOS»

Lic. Mario López Coyoy
Revisor

agde/

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Quetzaltenango, 5 de Octubre de 1,998

**DIRECCION DE DIVISION HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES,
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

Vistos los dictámenes que anteceden, el de Asesor de Tesis Maestro Víctor Hugo Alvarado, el del Examinador Especialista Licenciado Mario Silverio López Coyoy y la solicitud de impresión de la Coordinadora de la Carrera de Trabajo Social, esta Dirección de División **AUTORIZA LA IMPRESION** de la tesis titulada: LA SUPERVISION DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA, Caso: Estudio realizado en tres programas de Alimentación Complementaria que funcionan en el Departamento de Totonicapán, presentada por el Bachiller AROLDO GONZALEZ COS, previo a optar el grado académico de Licenciado en Trabajo Social, una vez aprobado el examen correspondiente.

Atentamente

«ID Y ENSEÑAD A TODOS»

Una firma manuscrita en tinta que parece ser la de Aixa Marysol Aguilar Hernández.

M.A. Aixa Marysol Aguilar Hernández

Directora de la División
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES



/ggs.

DEDICATORIA

- A MI ESPOSA:** Paulina Cristina Say de González.
- A MIS HIJOS:** Edvin Haroldo, Estuardo Ulises,
Arely y Mariela Cristina.
- A MIS PADRES:** Vicente González
Magdalena Cos de González.
- A MIS SUEGROS:** Juan José Say
Victoria Avila de Say.
- A MIS FAMILIARES EN GENERAL:** Hermanos, Hermanas, Cuñados,
Cuñadas, Sobrinos y Sobrinas.
Con fraternal aprecio y cariño.
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS
DE TRABAJO:** Con el respeto que se les merece
y muy agradecido por su amistad
y colaboración.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Victor Hugo Alvarado.
Con respeto y agradecimiento por
la asesoría brindada durante el
desarrollo del trabajo.

**AL PERSONAL DEL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA
SOCIAL DEL AREA DE TOTONICAPAN, AL PERSONAL DE LA PARROQUIA
DE TOTONICAPAN Y COMUNIDAD EN GENERAL.**

A LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE.

INDICE

INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
BREVE APROXIMACION AL CONTEXTO SOCIOCULTURAL DEL AREA ATENDIDA POR LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA ESTUDIADOS EN EL DEPARTAMENTO DE TOTONICAPAN	1
CAPITULO II	
REFERENCIAS CONCEPTUALES SOBRE SUPERVISION UTILIZADAS EN EL ENTORNO DE LA INVESTIGACION.	
A. Concepto de supervisión	9
B. Misión de la supervisión	10
C. Importancia de la supervisión en la administración	11
D. Elementos de la supervisión	14
E. Características de la supervisión	15
F. Funciones del supervisor	16
G. Supervisión y liderazgo	22
H. Diferentes perspectivas del rol del supervisor	26
I. Metodología y técnicas de supervisión	28
J. El monitoreo	29
CAPITULO III	
MARCO CONCEPTUAL DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA.	
A. La alimentación complementaria dentro del contexto de los programas Materno infantiles	33
B. Definición	36
C. Objetivos	37
D. Beneficiarios	38
E. Organización y estrategias de implementación	38
F. Participación comunitaria	43
G. Formación y desarrollo de los recursos participantes en el programa	46
H. Supervisión y monitoreo	48

CAPITULO IV	
LA SUPERVISION EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA (Resultados de la Investigación de campo)	
A. La supervisión en el proceso de administración de los programas de alimentación complementaria	51
B. Manejo y unidad de criterios acerca del concepto de supervisión	54
C. Funciones del supervisor en los programas de alimentación complementaria	57
D. El proceso de supervisión	62
E. Evaluación de la modalidad de supervisión actual	70
F. Espectativas acerca del perfil de un buen supervisor	76
G. Formación en materia de supervisión	80
H. Sugerencias para mejorar la supervisión en los programas de alimentación complementaria	83
CAPITULO V	
COMPROBACION DE HIPOTESIS	86
CAPITULO VI	
ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA ESTUDIADOS	
A. Fortalecer en todos los niveles la formación de los recursos humanos en materia de supervisión	89
1. Establecer un proceso metodológico que sistematice la incorporación de la supervisión a las funciones del personal encargado de los programas	90
2. Fortalecer la capacitación sobre el proceso y la metodología de supervisión	94
3. Desarrollar un programa de capacitación permanente en Supervisión	101
4. Fortalecer la visión del proceso administrativo de la supervisión en los programas de alimentación complementaria	112
5. Fortalecer la visión educativa de la supervisión	115
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFIA	120

INTRODUCCION

El presente trabajo titulado "LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA", efectuado en el departamento de Totonicapán, específicamente en comunidades donde se implementan Programas de Alimentación Complementaria, atendidos por las instituciones siguientes: PARROQUIA TOTONICAPAN, CARE Y PROGRAMA ALIMENTACION COMPLEMENTARIA TOTONICAPAN (FACTO), es una primera aproximación al abordaje integral y objetivo de los aspectos teóricos y prácticos de la supervisión aplicada a los programas de alimentación complementaria; derivada de una expectativa profesional generada por estar inmerso en este espacio profesional actuando como Asistente Técnico del personal que supervisa al personal del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y voluntario encargado de estos servicios que sirve como agente multiplicador en las comunidades de donde proceden las mujeres niños y niñas beneficiarios directos de dichos programas.

La experiencia del trabajo cotidiano ha evidenciado la existencia de fortalezas y debilidades relacionadas con el trabajo de supervisión; las debilidades encontradas están principalmente vinculadas a la concepción misma de la supervisión y al impacto en el cambio de actitud, mentalidad y comportamiento que debería observarse en el personal que participa en la prestación de los servicios y por extensión en los grupos de madres y niños atendidos como producto de todas las actividades y tareas que se realizan actualmente en el trabajo de supervisión.

Las evidencias enunciadas, forman parte de una problemática generada por diferentes causas e interrelaciones causales que se precisaron y analizaron desde el punto de vista de la investigación científica para encontrarles una explicación objetiva que sirvió de base para formular sugerencias que contribuirán a mejorar el trabajo de

supervisión y a fortalecer la presentación de los servicios en los programas de alimentación complementaria; de manera que lleguen a los beneficiarios en forma más directa e integral y causen mayor impacto en su contribución de mejorar los problemas de salud y en la elevación de los niveles de vida de las familias y comunidades.

La investigación en este campo es limitada por lo que puede decirse que este trabajo es el primero en su género y, por lo mismo, establece una base de datos, interpretaciones y propuestas metodológicas sobre las cuales se pueden realizar posteriores investigaciones y/o proyectos para mejorar los mecanismos de supervisión en los programas de alimentación complementaria y otros programas de salud y saneamiento básico que se realizan paralelamente a los programas de alimentación complementaria.

El problema a investigar consistió fundamentalmente en establecer las variables que contribuyen a que se dé un adecuado proceso de supervisión, así como las que limitan el alcance de los objetivos de la supervisión, entendida ésta como un proceso de educación y administración por medio del cual se establece una relación profesional entre supervisor y supervisado, como medio de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de técnicas, métodos procedimientos e instrumentos de trabajo que conduzcan al alcance de objetivos concretos y compartidos por los sujetos envueltos en el proceso de supervisión, que da sustento a los programas de alimentación complementaria.

Otras variables fundamentales estudiadas, se refieren al establecimiento de los elementos que fortalecen o debilitan las funciones de la supervisión relacionadas con el mantenimiento del liderazgo, el comportamiento en la institución, la motivación para el trabajo individual y en equipo, la comunicación adecuada entre el personal y los beneficiarios, la orientación y el trabajo educativo, el asesoramiento específico sobre

previsión, planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución, control, seguimiento, monitoreo y evaluación del trabajo que realizan los supervisados desde la posición que ocupan y el rol que desempeñan en los programas de alimentación complementaria.

También se estableció como se maneja en estos programas el concepto de supervisión, la opinión de los involucrados sobre el perfil ideal del supervisor, el grado de aceptación de la supervisión y las razones que lo justifiquen, como ven el enfoque y las estrategias de supervisión actuales y que modificaciones recomiendan para fortalecerlas, que utilidad le encuentran a la supervisión y que sugerencias teóricas, metodológicas y técnicas se puede establecer para mejorar la supervisión.

Los objetivos que se lograron alcanzar con este trabajo fueron los siguientes:

A. GENERALES

1. Establecer las fortalezas y debilidades del proceso de supervisión en los programas de alimentación complementaria de Tonicapán.
2. Contribuir a la realimentación de los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que involucra la supervisión en los programas de alimentación complementaria para fortalecer su ejecución en la práctica.

B. ESPECIFICOS

1. Establecer los factores internos y externos que fortalecen y/o debilitan el alcance de la supervisión en los programas de alimentación complementaria.
2. Determinar el impacto de la supervisión en el personal de salud y voluntario que participa en el programa de alimentación complementaria.

3. Proporcionar un espacio para la crítica constructiva hacia las estrategias y metodologías de supervisión que se han implementado en el programa durante el límite temporal de la investigación.
4. Formular propuestas sobre aspectos teóricos, metodológicos y técnicos que contribuyan a fortalecer los procesos de supervisión en este y otros programas similares que se ejecuten en los servicios de salud del país.

Las Hipótesis de investigación fueron las siguientes.

1. En los programas de alimentación complementaria no existe claridad en el manejo del concepto de supervisión debido a que, tanto supervisores como supervisados, no han logrado unificar conceptos y criterios sobre los aspectos teóricos metodológicos y técnicos relacionados con el rol del supervisor y el proceso de supervisión.
2. En el entorno de los programas de alimentación complementaria existen factores internos y externos, de carácter institucional y personal, que limitan la ejecución de una adecuada supervisión y la proyección de sus resultados a nivel de las familias y grupos de madres y niños beneficiarios.
3. Las funciones de supervisión no son ejecutadas de manera adecuada en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura de los servicios en donde se implementan programas de alimentación complementaria, por esta razón no se logra mejorar la calidad de los servicios, no se orienta al personal de la institución y voluntario para lograr su crecimiento personal, desarrollo profesional y perfeccionamiento constante, estos factores no estimulan el interés y la participación del personal en la multiplicación de las estrategias y objetivos del programa de alimentación complementaria.

Metodológicamente la investigación se realizó en el contexto del método científico para alcanzar una explicación concreta del fenómeno objeto de estudio; destacándose los siguientes operativos:

UBICACIÓN TEORICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

La investigación se inició con la definición del objeto de estudio y la elaboración inicial del marco teórico en base a recopilación bibliográfica sobre el tema, al análisis de documentos producidos en el trabajo mismo de supervisión en programas de alimentación complementaria, así como en las reflexiones producto de la experiencia sistematizada durante varios años de estar inmerso en el campo de la supervisión aplicada a programas de esta naturaleza.

RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos se efectuó en 36 sitios que manejan el programa de alimentos que constituyen el universo siguiendo el sistema de muestreo aleatorio y aplicado al personal que se encontraba en el servicio al momento de la investigación, de esa forma se dio tratamiento a las unidades de análisis siguientes:

Médicos, enfermeras graduadas, auxiliares de enfermería, técnicos en salud rural, trabajadores sociales e informantes calificados; abordándose por Programa y por comunidad, habiendo seleccionado las siguientes comunidades en donde funcionan Programas de Alimentación Complementaria del MSPAS y Organismos No Gubernamentales (ONG's).

PROYECTO MATERNO INFANTIL CARE AREA DE SALUD TOTONICAPAN

1. San Francisco El Alto
2. Rancho de Teja
3. Chivarreto

4. San Cristóbal Totonicapán
5. San Ramón
6. Nueva Candelaria
7. Patachaj
8. San Andrés Xecul
9. San Vicente Buenabaj
10. San Bartolo Aguas Calientes
11. Tierra Blanca
12. Pologua
13. Santa María Chiquimula

PROGRAMA PARROQUIA TOTONICAPAN

1. Pasajoc
2. Panquix
3. Xantún
4. Xolsacmaljá
5. Paquí
6. Cojxac
7. Poxlajuj
8. Chuicruz
9. Agua Caliente Area Urbana

PROGRAMA PACTO

1. Xej
2. Pasajquim
3. Tzanjuyup
4. Pabatóc
5. Centro Totonicapán

6. Chuanoj
7. San Ramón
8. Chajabal
9. San Felipe Xejuyup
10. Chuicotóm
11. La Ciénaga
12. Independencia
13. Pacaná
14. Xecanchavox I

TOTAL DE CENTROS INVESTIGADOS: 36

PROCESAMIENTO DE DATOS

Después de haber realizado el trabajo de campo se procesó la información utilizando las técnicas y procedimientos convencionales establecidos en la metodología de investigación social y la Estadística.

EXPOSICION

Se elaboró el informe final para presentar los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El contenido de la tesis es el siguiente:

CAPITULO I: Presenta un diagnóstico del contexto Económico, Social y Cultural de las comunidades atendidas por programas de alimentación complementaria en el departamento de Totonicapán, con énfasis en la situación alimentaria y de salud materno infantil.

CAPITULO II: Desarrolla las categorías básicas sobre supervisión, utilizadas como marco de referencia para abordar el objeto de estudio.

CAPITULO III: Ubica el marco conceptual de los programas de alimentación complementaria en el contexto de la atención materno infantil de los servicios de salud.

CAPITULO IV: Presenta un análisis y la interpretación de los resultados de la investigación.

CAPITULO V: Contiene la comprobación de la hipótesis.

CAPITULO VI: Expone una propuesta de estrategias para fortalecer las acciones de supervisión en los programas estudiados.

Finalmente se presentan las conclusiones finales y la bibliografía respectiva.

Para concluir esta introducción se desea expresar la satisfacción por haber logrado la expectativa de dar a conocer, en forma crítica, algunas interioridades de la supervisión en los programas de alimentos y dejar inquietudes profesionales que pueden convertirse en objeto de estudio para próximas investigaciones orientadas a fortalecer la acción de estos programas que constituyen una alternativa prometedora para contribuir a mejorar las condiciones de salud del grupo materno infantil del área rural de nuestro país.

Agradezco al personal de los servicios de salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de instituciones donantes y de las ONG's que operacionalizan programas de alimentos en el área estudiada, así como a informantes calificados y compañeros de trabajo, por su contribución al logro de los objetivos de este estudio. Y en forma especial a quienes han tenido a bien asesorar y revisar este trabajo con el cual culmina mi carrera de Licenciado en Trabajo Social.

El Autor.

CAPITULO I

BREVE APROXIMACION AL CONTEXTO SOCIOCULTURAL DEL AREA ATENDIDA POR LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA ESTUDIADOS EN EL DEPARTAMENTO DE TOTONICAPAN.

Las cabeceras municipales, cantones, caseríos y parajes incluidas en la investigación se concentran en el área geográfica del departamento de Totonicapán, por tal razón, a continuación se dará una breve razón de las características de este departamento, considerando, que las comunidades atendidas por los programas de alimentación complementaria, en esta zona, son representativas de las condiciones económicas y socioculturales prevaeciente a nivel nacional, del altiplano occidental y departamental.

Totonicapán tiene una extensión territorial de 1,061 Km² y una población de 333,624 habitantes.¹

La densidad poblacional del departamento es de 257 habitantes por Km², cifra superior al promedio nacional que es de 159 de la población total; el 10.7% vive en el área urbana y el 89.3% corresponde al área rural; el 96.9% es indígena y el 3.1% no indígena; el 48.8% de esta población pertenece al sexo femenino y el 51.2% al masculino; el 46.8% de la población es menor de 14 años.²



¹Almanaque Mundial, 1996. Pág. 206

²INE, Censo Nacional '94

La población indígena pertenece a la etnia Maya Quiché y habla el idioma quiché aunque un gran porcentaje de personas, principalmente del sexo masculino, hablan también el español.

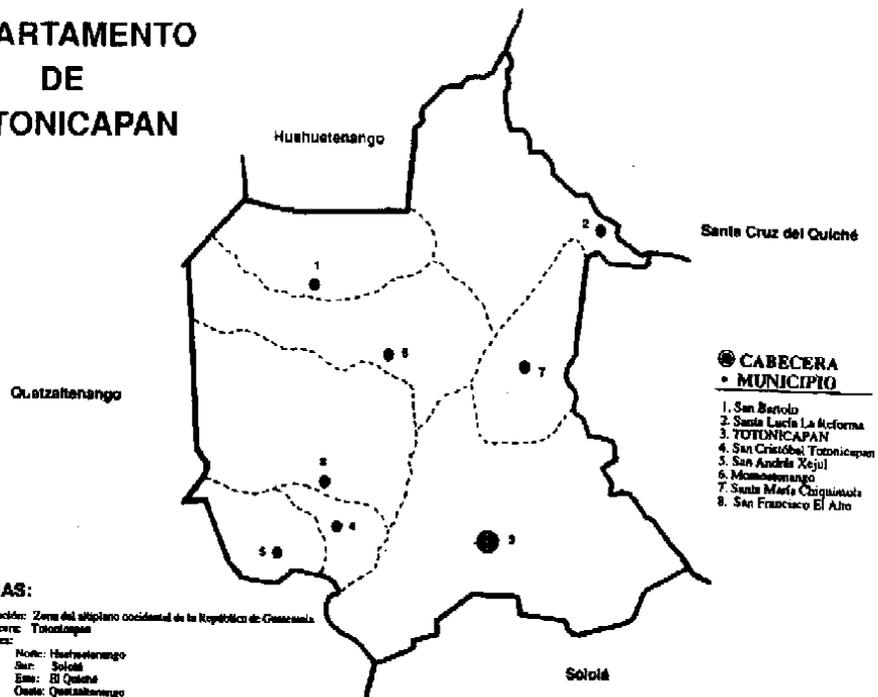
La población de Totonicapán se concentra en ocho municipios que son: San Bartolo Aguas Caliente, Santa Lucía La Reforma, Momostenango, Santa María Chiquimula, San Francisco El Alto, San Andrés Xecul, San Cristóbal Totonicapán y Totonicapán. (Ver mapa siguiente página).

En Totonicapán se expresa el minifundio imperante en el altiplano, en el contexto de una estructura agraria heterogénea integrada por relaciones de producción capitalistas (dominantes) y relaciones precapitalista (dominadas), vinculadas entre sí y al resto de la economía nacional. Aquí el 75% de las unidades productivas agrícolas son menores de 7 has, dándose casos específicos para el departamento acerca de la existencia de numerosas familias que poseen tierra apropiada para la agricultura en extensiones de aproximadamente de 1 a 5 cuerdas por familia, e incluso menores de una cuerda de 25 por 25 varas equivalentes a 0.05 has. Estos datos evidencian la atomización de la tenencia de la tierra siendo ésta una problemática sensible y latente en la población.

El minifundio no solo se caracteriza por la reducida extensión de los terrenos agrícolas. Se asocia además con tierras marginales situadas en laderas, con poca fertilidad y profundidad de los suelos, excesiva fragmentación, difícil acceso y falta de garantías legales en su posesión.³

³ Programa de Bosques del Altiplano Occidental de Guatemala. Coordinadora del Bosque Comunal y/o Municipal de Totonicapán. Parque Regional Municipal "Lo Altos de San Miguel Totonicapán". Estudio Técnico del manejo tradicional del bosque municipal. Sept. 1997. MIMEO

DEPARTAMENTO DE TOTONICAPAN



● CABECERA
• MUNICIPIO

1. San Bartolo
2. Santa Lucía La Reforma
3. TONONICAPAN
4. San Andrés Xejul
5. Mamahuatzenango
6. Santa María Chiguatula
7. Santa María Chiguatula
8. San Francisco El Alto

REFERENCIAS:

Ubicación: Zona del Atlántico occidental de la República de Guatemala.
Cabecera: Totonacapan
Límites:
Norte: Huetuatenango
Sur: Solotá
Este: El Quiché
Oeste: Quetzaltenango

Los pobladores utilizan parte considerable de sus tierras para cultivar granos básicos y dedican otra parte a la producción de hortalizas, frutos y crianza de animales domésticos.

La poca cantidad de tierra que tienen los campesinos de Totonicapán, se evidencia con los datos aportados por el Censo Nacional Agropecuario de 1979, para el altiplano occidental.

CUADRO No. 1
TENENCIA DE LA TIERRA SEGÚN NUMERO DE SUPERFICIE DE LAS
FINCAS DEL ALTIPLANO OCCIDENTAL DE GUATEMALA. 1979

CLASE DE FINCAS	No.	%	SUPERFICIE EN MANZANAS	%
MICROFINCAS	124,298	48.34	52,611	4.06
SUBFAMILIARES	119,611	46.52	351,087	27.10
FAMILIARES	11,497	4.47	232,227	17.93
MULTIFAMILIARES				
MEDIANAS	1,654	0.64	419,307	32.37
MULTIFAMILIARES				
GRANDES	86	0.03	240,205	18.54
TOTALES	257,146	100.00	1.295,437	100.00

Nota: Elaboración en base a datos extraídos de: Orellana G. Arturo. Algunos Rasgos de la Realidad Agraria de Guatemala. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales -IIES- Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala 1983.

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, Guatemala, C.A., 1979.

Según el cuadro anterior, en las comunidades de Totonicapán se manifiesta el minifundio en un 94.86% de las fincas registradas con una superficie de solo el 31.16% de la tierra. La agricultura minifundista no permite absorber la fuerza de trabajo durante

todo un año dando lugar a los procesos de migración hacia las fincas de la Costa Sur del país, a centros urbanos regionales y de la capital de la república, así mismo propicia que el departamento de Totonicapán sea en gran parte artesanal, según el informe del Banco de Guatemala, "La Estructura Productiva del Departamento está en la artesanía ocupando el 67.5%, después la industria el 15.1%, la agricultura el 10,9%, la silvicultura 3,1% y ganadería 3,4%." De esta cuenta, se establece que dentro de la población económicamente activa del departamento, el 35% está ubicado en el sector comercial, el 34.5% en el sector industrial el 30.5% en el sector agrícola."

El ingreso per cápita de la mayoría de población se encuentra por debajo del promedio nacional, sobre todo en el área rural, en donde el ingreso promedio anual era para 1990 de Q. 303.00 por habitante; en cuanto al ingreso por familia, percibían remuneraciones menores de Q.120.00 mensuales.⁴ Con comitante a estos indicadores se encuentra un 30% de desempleo y un 70 % de subempleo, creando una gran cantidad de población que no cuenta con los mínimo, en materia de capacidad adquisitiva, para satisfacer sus necesidades básicas. Los escasos ingresos percibidos por la mayoría de población contribuyen a los procesos migratorios.

El poder adquisitivo de la población, principalmente indígena, se ha deteriorado mucho (En 1984 un quetzal valía 89 centavos de dólar en la actualidad un quetzal equivale a 12 centavos de dólar (INE - 1977), debido a la concentración de la riqueza y a que los niveles de inflación (10.7% - 1976 SEGEPLAN) han aumentado alarmantemente los índices de pobreza y extrema pobreza de la mayoría de las familias limitándoles la satisfacción de sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, vestido y educación. Las condiciones de extrema pobreza en la población, que para esta

⁴ SEGEPLAN Diagnostico Proyectivo 1990.

⁵ SEGEPLAN, *ibid.*

década se estima en más del 82%, presenta tendencias crecientes para la actualidad por los efectos colaterales de las medidas de corte neoliberal implementadas en el país.

Esta extrema pobreza, tiene estrecha correlación con la población indígena, principalmente rural, (OPS/OMS-Sep/92), y se evidencia en sus condiciones materiales y espirituales de vida.

La cobertura en salud solo alcanza al 58.5% de la población, con servicios que presentan serias deficiencias (SEGEPLAN-1997). El 75% de los niños y las niñas están desnutridos, en los niños de 6 a 9 años el promedio es de 62.08%.

El grave problema de la alimentación deficiente se agudiza por el ascendente crecimiento de los precios de la canasta básica, para 1989, de acuerdo con datos del INCAP y la FAO el 62% de la población padecía de hambre, en la actualidad este presupuesto se ha elevado puesto que el coste de la canasta básica de alimentos para una familia de 6 miembros asciende a Q.1,277.00 y el salario mínimo, para el país, continúa en menos de Q.600.00 mensuales, en este dato no se toman en cuenta otros componentes de la canasta básica, es decir, todos los bienes y servicios representativos del gasto de consumo familiar (INE 1997).

Para 1990 la tasa de mortalidad general fue de 71.7 por 1000 y la tasa de mortalidad infantil para 1994 (SEGEPLAN) fue de 57 de cada 1000 nacidos vivos, de mil recién nacidos el 73.4% muere anualmente.⁶ Estas tasas son más altas en la población indígena del departamento estudiado.

El déficit habitacional se ha venido agravando desde la década del 80, además del déficit se debe considerar la carencia de servicios.

⁶ SEGEPLAN, Ibid.

La disponibilidad de servicios de agua con instalación domiciliar para el departamento se da en un 40% en el área urbana y en un 18% en el área rural, en donde la población se abastece principalmente de pozos particulares, ríos, nacimientos y chorros públicos. Los servicios de energía eléctrica con instalación asciende a 59% en el área urbana y a 13% en la rural.⁷

En el caso de la disposición de excretas y desechos sólidos el departamento presenta un indicador alto de hogares sin este servicio, más del 60%, esto es especialmente grave en el área rural en donde únicamente 21 de cada 100 familias poseen letrinas.

La mayoría de la población posee vivienda propia o la está pagando, sin embargo es importante señalar que la calidad de la misma es deficiente en un gran porcentaje, pues más de la mitad de estas casas son fabricadas con material de mala calidad. El hacinamiento en las viviendas ha alcanzado cifras alarmantes hasta de un 70%.

En materia educativa el porcentaje de analfabetismo alcanza un 65%. Con predominio en el área rural 82% y en las zonas indígenas 96%. El analfabetismo es aproximadamente 10% más alto en las mujeres que en los hombres.

En las áreas rurales solo el 60% de los niños en edad escolar asiste a la escuela. El déficit de cobertura en los tres niveles educativos principales es el siguiente: preprimaria 73.3%, primaria 39% y secundaria 79%, en el nivel primario el déficit de educación de la población Maya es de 67%.

⁷ MOMENTO, ASIES. No. 11, Pág. 3.

Los indicadores económicos, de educación, salud, abastecimiento de agua y saneamiento básico son alarmantes y reflejan las condiciones de pobreza y abandono en que se encuentran las poblaciones atendidas por los programas de alimentación complementaria, principalmente las rurales que son las más afectadas, estableciéndose que forman parte del área geográfica de más alta vulnerabilidad en cuanto a seguridad alimentaria de la familia, que involucra la capacidad de la familia de obtener una canasta básica y sustentable de alimentos adecuados en términos de cantidad y calidad para constituir una dieta que liene las necesidades nutricionales de los miembros de la familia y ser aceptables en términos culturales.⁸

La seguridad alimentaria en relación dialéctica con la calidad de los servicios de salud y los cuidados adecuados a las personas vulnerables constituyen los tres elementos básicos para la seguridad nutricional.

⁸ Por canasta básica de alimentos se entiende el conjunto de alimentos que deben cubrir los requerimientos calóricos y proteicos de una familia promedio o de referencia, "de acuerdo a su patrón cultural, su capacidad adquisitiva y la disponibilidad local de alimentos". Laure, Joseph, Menchú María Teresa y otros. "Elementos para el Cálculo de los Salarios Mínimos en Guatemala". Julio 94. Pág. 69.

CAPITULO II

REFERENCIAS CONCEPTUALES SOBRE SUPERVISION UTILIZADAS EN EL ENTORNO DE LA INVESTIGACION

A. CONCEPTOS DE SUPERVISION

Al establecimiento del marco teórico de la supervisión han contribuido tres disciplinas: La Pedagogía de la Supervisión, la Concepción que se tiene de la Metodología del trabajo que se realice y las interpretaciones de las situaciones contextuales donde se realiza la labor.

Desde esta perspectiva se presentan las siguientes definiciones:

"Proceso Dinámico de Formación personal y profesional a través de una interacción que pretende lograr una total integración entre la teoría y la práctica"⁹

"Función Técnico Administrativa de Dirección y Control de los Programas, que orienta a la realización de acciones mediante la observación, capacitación y estímulo al personal, se realiza en forma efectiva, dinámica y armónica entre Supervisor y Supervisado, propiciando el desarrollo de ambos en un sistema dinámico de enseñanza aprendizaje"¹⁰

"Proceso administrativo y de enseñanza aprendizaje, donde participa supervisor y supervisado, ambos enriqueciendo su experiencia al analizar diferentes situaciones que presentan en el ejercicio de la praxis profesional, análisis que conduce a

⁹ Ander Egg Ezequiel. Diccionario de Trabajo Social. Editorial Ateneo. 1988. Pág. 348.

¹⁰ ReyesPonce Agustín. Administración de Empresas. Ed Limusa, México 1983. Pág. 18.

encontrar las alternativas de solución y a la búsqueda y aprovechamiento de los recursos necesarios".¹¹

"La supervisión es un proceso educativo-administrativo, por medio del cual se establece una relación profesional entre supervisado y supervisor, como medio de enseñanza aprendizaje para el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de técnicas, métodos, procedimientos e instrumentos de trabajo que conduzcan a un rendimiento integral".¹²

La supervisión tiene por función mantener el liderazgo, el comportamiento Institucional, la motivación, la comunicación, la orientación y el asesoramiento directo e inmediato sobre previsión, planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución, control, seguimiento, monitoreo, y evaluación del trabajo de cada uno de los supervisados, que en un esfuerzo combinado realizan labor técnica docente y administrativa con fines de retroalimentación para beneficios individual, grupal o comunitario".¹³

Estos Conceptos se desarrollan en un contexto dinámico, democrático, social, educativo, de enseñanza, administrativo, de instrucción y formación.

B. MISION DE LA SUPERVISION

La misión de la supervisión es la de integrar y aplicar los conocimientos teóricos del supervisado, a través de los contactos con la realidad concreta de la

¹¹ Seminario Unificación de criterios. Escuela de Trabajo Social. USAC. Mimeo. 1986. Pág. 1.

¹² Contreras de Wilhelm Yolanda. Curso Taller de Supervisión en Trabajo Social. México. D.F. MIMEO, S/fecha. Pág. 4.

¹³ Eckles Carmichael Sarchet. Curso para Supervisores INAP. Guatemala, 1985. Mimeo. Pág. 11.

práctica diaria. Así mismo trata de provocar el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal para el logro de los objetivos propuestos en la Institución.

C. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION EN LA ADMINISTRACION

Según algunos autores, el proceso de administración se clasifica en etapas o funciones, que en la práctica administrativa se realizan simultáneamente.

Dicho proceso incluye la Previsión, Planeación y Organización, etapas que se conocen como mecánica administrativa, mientras la Integración, Dirección y control constituyen la dinámica administrativa.

Dentro de esta clasificación la supervisión se ubica en la etapa de Dirección. Dirigir significa impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización social, institución, programa, proyecto, Etc., con el fin de que exista eficacia y eficiencia en el desarrollo de los planes trazados.

Supervisión significa entonces *“ver que las cosas se hagan tal y como se habían planeado”*. Vinculados a la supervisión encontramos el Control y la Evaluación, que nos permite realimentar el proceso.

La supervisión no se presenta como función aislada, sino constituye una parte fundamental dentro del proceso de administración.

La supervisión aplicada formalmente es un medio para obtener resultados efectivos en los programas desarrollados.

Sus relaciones no sólo son de carácter educativo, sino también administrativo, lo que implica el elemento de autoridad.

En cualquier área de intervención o nivel de acción la Supervisión se hace necesaria para garantizar la calidad de atención que una organización brinda a las personas usuarias, así como para la formación y crecimiento profesional.

Es conveniente señalar que el concepto implica no solo supervisar tareas, sino también personas, lo cual significa que el aspecto humano del supervisado no puede pasar desapercibido, de lo contrario la función de Supervisión se transforma en mecánica y sin sentido.

Los supervisores son personas que emergen del mismo personal que participa en las organizaciones, su diferencia es de rol, ya que le da la calidad de líder: dirige, asesora, capacita, educa; y para ello debe poseer un amplio conocimiento, experiencia, y buena comunicación.

La supervisión puede aplicarse en todas las disciplinas y niveles para contribuir a dar mejor atención.

La Supervisión permite actuar en conjunto y, en un determinado momento, contar con alguien a quien acudir cuando individualmente se dificulta tomar una decisión y asumir serias responsabilidades. El supervisor constituye un apoyo oportuno para el empleado, un punto de enlace con el jefe inmediato. Su ubicación "en medio" lo hace tener una posición privilegiada, ya que dirige a un grupo de empleados, y a la vez, tiene la oportunidad de apoyar y asesorar al Jefe inmediato en muchas decisiones que deben tomarse. Si la necesidad de tal intermediación no existe, los Supervisores no tienen razón de ser.

La Supervisión permite crecer en un proceso de doble vía, hace posible la medición de resultados en función de metas y rendimiento de las personas que operativizan la acción, la cual racionalmente exige la evaluación y un control.

El aspecto de mayor importancia y de mejor resultado es la relación existente entre Supervisor y Supervisado en todos los niveles de una organización. Lograr que esta relación sea constructiva requiere de mas atención que cualquier actividad administrativa.

La Supervisión constituye un medio para superar problemas de índole técnico administrativa, y para la búsqueda en conjunto de solución a los problemas.

El Supervisor en su acción como tal necesita aplicar normas en función de su rol, que consiste en:

- a) Ser el responsable directo de la labor de vigilancia, "es quien debe ver que las cosas se hagan", y que se hagan bien; es de quien depende en ultima instancia la eficiencia de los elementos administrativos.
- b) Es el eslabón que une al cuerpo directivo con los empleados que están bajo su responsabilidad, y está en contacto directo con unos y otros.
- c) Es transmisor no solo de ordenes, informaciones y motivaciones de la jerarquía superior, sino también de los deseos, inquietudes, esperanzas, reportes, Etc., de los empleados.

Puede afirmarse que muchas de las deficiencias que se hallan en una organización pueden ser causadas por las deficiencias en la preparación y cuidado de los supervisores. Es necesario utilizar todos los medios para hacer sentir a los supervisores que parte del cuerpo administrativo y que su categoría tiene carácter de jefe. Todo supervisor necesita estar preparado tanto técnicamente como administrativamente.

La autoridad del Supervisor debe ser fortalecida, y procurar que las ordenes e instrucciones, así como quejas y sugerencias pasen por él.

D. ELEMENTOS DE LA SUPERVISION

La generalidad de criterios establece que los elementos fundamentales de la supervisión son el supervisor y el supervisado, las funciones que desarrollan, así como la comunicación que entre ambos se establece.

El Supervisor se ubica dentro de una posición intermedia en una institución o departamento, significa ello que está colocado entre la autoridad máxima y el resto de personal subordinado.

El Supervisor es miembro de un equipo y de una organización en la que todos sus integrantes están empleados para cumplir con los objetivos y funciones de esa institución; estos varían en las distintas instituciones pero todas comparten la finalidad de satisfacer necesidades sociales. Es deseable que todos los miembros del equipo trabajen para lograr esos objetivos.

Un supervisor puede asumir la responsabilidad del funcionamiento de un equipo dentro de un sector de la institución o sea determinado numero de Trabajadores. En ese cargo le corresponde vigilar que el trabajo se realice, y “*se realice bien*”, que se presten los servicios a la población, y que el personal perfeccione su técnica. Debe organizar el trabajo de su sector, asignar equitativamente el trabajo de quienes tiene bajo su responsabilidad para garantizar que el trabajo se realice, e informar al jefe inmediato.

Supervisor y supervisado forma una unidad, en la cual no puede existir uno sin el otro, ambos se complementan.

E. CARACTERISTICAS DE LA SUPERVISION

UNIVERSALIDAD

Se aplica en todos los niveles laborales, existe en todas las profesiones en la medida que se valore su utilización.

CONTACTO DIRECTO

Permite ver de cerca y favorecer el desarrollo de la acción profesional, el supervisado debe contar con el apoyo del supervisor en el momento oportuno. En forma directa debe observarse el desenvolvimiento del supervisado.

COMUNICACION

Proporciona la oportunidad de enseñar y aprender, comunicarse y dialogar. El aprendizaje es mutua, la comunicación entre ambos es fundamental para dar y recibir información así como para interpretar adecuadamente los mensajes. Una buena comunicación disminuye conflictos de relación interpersonal.

SISTEMATICIDAD

Utiliza un proceso metodológico. De modo que debe encontrarse establecida en una organización y especialmente estar plenamente incorporada a las funciones del profesional.

DINAMISMO

Otra de las características de la Supervisión es la de ser dinámica, ya que implica movimiento, constante cambio, innovaciones que efectuar, y procedimientos, y funciones que modificar o eliminar.

GLOBALIDAD

Requiere de conocimiento amplio de las directrices y políticas, objetivos, programas y normas de la institución donde el trabajador interviene.

ESPECIFICIDAD

Poseer claridad de las funciones que corresponden al Supervisado, para que pueda participar en el proceso de desarrollo de los servicios y en el cumplimiento de metas.

CONFIANZA

Es necesario un adecuado clima de confianza entre Supervisor y Supervisado que permita exponer y discutir con amplitud problemas para buscar soluciones conjuntas.

F. FUNCIONES DEL SUPERVISOR

FUNCION HUMANA

Es la mas importante de las funciones, porque es la que se realiza a través de las relaciones interpersonales del supervisor, supervisados y jefes inmediatos de la jerarquía establecida en la Institución y que es determinante para el alcance de los objetivos. De esta manera se deberá considerar los siguiente:

1. Dar a cada uno el valor y lugar que se merece como persona que es.

2. Incentivar la creatividad del grupo participante.
3. Tener expectativas realistas y establecer relaciones de confianza mutua.
4. Compartir los problemas, las ideas, procedimientos y materiales.
5. Crear una identidad de grupo rotando las asignaciones de trabajo entre el personal. De esta manera las personas pierden algo de la intolerancia asociada con la pretendida propiedad de un trabajo específico y se contemplarán así mismos, como parte de un equipo con diversas responsabilidades.
6. Desarrollar actitudes, normas e influencias de grupo que se centren en su trabajo de equipo cooperativo y en la reducción de las funciones antagónicas.
7. Formar en el equipo de trabajadores un espíritu y deseo de competir como individuos. El grupo aunque sea cohesivo y fuerte no debe suprimir las entidades individuales. Las personas deben conservar su individualidad al tiempo que reconozcan que son parte del equipo.
8. Estar consciente de las actitudes, costumbres y sentimientos que afectan a las personas supervisadas.
9. Prestar atención a los problemas de los supervisados y cooperar para que se resuelvan.
10. Escuchar, considerar y aprovechar los puntos de vista y las sugerencias recibidas para mejorar la gestión.
11. Conocer los proyectos de los Supervisados.
12. Responsabilizarse por que el supervisado tome conciencia de su deber en el logro de los objetivos de la institución, que conozca su estructura, funcionamiento y significado que tiene dentro del proceso de producción.
13. Delegar tareas de mayor responsabilidad, haciendo participar a los trabajadores en los planes de trabajo, tomando en cuenta las sugerencias e intereses para proporcionarles la sensación de pertenencia, seguridad y adhesión para fortalecer el espíritu de grupo.

FUNCION ADMINISTRATIVA

Toda Institución funciona mediante un proceso administrativo y de organización, que permite la viabilidad y efectividad de su estructura.

Lo anterior requiere un esquema de organización definido de los elementos que la integran y de una necesaria jerarquización de dichos elementos, así como de una adecuada distribución de funciones, actividades o tareas, que van elaborándose unas a otras y que permite desarrollar el funcionamiento del esquema administrativo y la consecución de los objetivos propuestos.

Al identificar la supervisión como una instancia de crecimiento profesional que facilita el desarrollo y ejecución de los objetivos en los planes, programas y proyectos con la utilización de la administración lo que se hace posible mediante la dirección, coordinación y unificación del trabajo, permite identificar al supervisor en esta función específica integrada por los siguientes elementos:

- **PREVISION**

Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se debe lograr en una Institución mediante la investigación y valoración de los diversos cursos de acción para estar en condiciones de conocer la situación futura.

- **PLANEACION**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que los presidirán y orientarán la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlos, incluyendo la fijación de tiempo y unidades necesarias para su realización.

- **ORGANIZACIÓN**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en una organización para su mayor eficiencia.

- **INTEGRACION**

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mayor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es mas importante la de las personas y sobre todo la de los elementos administrativos o de mando.

- **DIRECCION**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo en la institución, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo más eficaz los planes señalados.

- **CONTROL**

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasado en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba: corregir, mejorar y formular nuevos planes.

FUNCION TECNICA

El proceso de supervisión se inicia desde el momento en que el Supervisor planea su primer encuentro con los supervisados, pensando en el material que debe preparar para el proceso social educativo del supervisado para poder trazar adecuadamente un plan de crecimiento y afianzamiento profesional, mismo que deberá

ser flexible en su aplicación, y para que responda a esta rama específica de la supervisión, es necesario efectuar lo siguiente:

1. Detectar, las necesidades de complementación técnica.
2. Promover, la capacitación técnica de los supervisados. Los supervisores deben de estudiar las mejores y mas eficientes, innovaciones técnicas relacionadas con el trabajo proveyendo los medios para que el nuevo material quede a disposición del personal en las distintas unidades y secciones de trabajo que tengan habilitadas la Institución.
3. Asesorar al supervisado, la asesoría está implícita en todas las relaciones del supervisor con los trabajadores.

La asesoría es una relación comunicativa entre dos o mas personas, a través de la cual una persona o grupo utiliza diversas técnicas o métodos para ayudar a otra persona para que ésta, a su vez se ayude a si misma, a resolver un problema existente, a evitar problemas potenciales o a tomar una decisión.

La asesoría no debe estar limitada a la solución de problemas o a evitarlos, se debe utilizar como herramientas de realimentación y desarrollo.

FUNCION DOCENTE

La supervisión docente es un proceso educativo y administrativo, por medio del cual se establece una relación profesional entre supervisor y supervisado, como medio de enseñanza y aprendizaje; desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de métodos, técnicas y procedimientos de trabajo que conduzcan a un mejor rendimiento.

Esta función del supervisor permite:

Dar una orientación, el supervisor deberá tener información relacionada con el supervisado, tanto de tipo personal como profesional (edad, estado civil, aptitudes,

capacidades, experiencias) le ofrecerá información sobre la organización, los objetivos, reglamentos, procedimientos, y otros. Le explicará las funciones que le corresponden, todo esto le facilitará la introducción y ambientación del supervisado

2. Dirigir con seguridad al personal supervisado en la consecución de los objetivos de la Institución; le interpretará sus deberes y derechos, haciendo énfasis en los diversos aspectos inherentes al cargo que va a desempeñar; explicar la existencia de los recursos disponibles y la manera de utilizarlos; asignación de trabajo progresivo en la que tomará en cuenta las condiciones individuales del supervisado y las necesidades de la Institución; dinamizará la dirección para lograr mayor competencia, tanto suya como del personal que supervisa; coordinar y evaluar.
3. Llevar récords de supervisión que permitirá conocer como evoluciona el supervisado a su cargo.
4. Presentar a sus superiores informes de trabajo
5. Ofrecer posibilidades de adiestramiento y de mejoramiento profesional.
6. Velar por que se mejoren las condiciones de trabajo.
7. Mantener la moral y entusiasmo del grupo.
8. Que el supervisor y supervisado participe activamente en la elaboración de normas y procedimientos de trabajo, contribuyendo a la mejor interpretación de funciones, y actividades.
9. Elaborar planes flexibles que faciliten el análisis y clasificación de las distintas operaciones, con el fin de establecer normas y pautas en los programas y servicios.
10. Integrar los refuerzos de todo el personal, propiciando y manteniendo una corriente continua de ideas y sugerencia.
11. Discutir e interpretar problemas sobre una base real.
12. Obtener conocimientos de la realidad a través de la evaluación continua que permita realimentar el sistema e ir modificando la cultura organizacional acordes a las necesidades.

G. SUPERVISION Y LIDERAZGO

TIPOS DE SUPERVISOR

La forma en que un supervisor se comporta al dirigir a un grupo de trabajo mediante la autoridad, manipulación o colaboración, se puede clasificar de la manera siguiente:

✓ AUTOCRÁTICA

Este supervisor para dirigir a su grupo se apoya únicamente en la autoridad que le da la administración formal. Siente el trabajo como un castigo para él y los demás. Este supervisor no prepara ni capacita a su gente, confunde el dar instrucciones con capacitar, de ahí que los trabajadores no progresen ni aprendan.

✓ PATERNALISTA

Trata a los supervisados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su familia. El supervisor autócrata benévolo, trata de no usar la autoridad, sino la relación amistosa con los supervisados como instrumento de influencia. Posibles reacciones de grupo: la mayoría siente simpatía por el supervisor pero algunos detectan la verdadera actitud y les antipatiza profundamente; la iniciativa permanece estática en espera de las reacciones del supervisor; se registra también condescendencia y falta de desarrollo personal; nadie desarrolla ideas positivas.

✓ INDIFERENTE

Los supervisores anteriores, tienden a hacer irresponsables a los supervisados. El supervisor indiferente, en cambio es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la que le corresponde ni la del supervisado. Es un jefe que no requiere

serlo; en cada ocasión puede escurrir el paquete y lanza la responsabilidad al primero que se le acerque.

Dentro de las posibles reacciones que tendrá por parte de grupos son: la moral de trabajo y la productividad serán mínimos; descuidos en el trabajo y bajo rendimiento; el supervisado tiene poco interés en la tarea asignada y no se esfuerza por mejorar; no existe espíritu de grupo ni trabajo en equipo y nadie sabe que hacer ni que esperar.

✓ **DEMOCRATICA**

Es aquella persona que dirige al grupo, basándose en la autoridad formal, que se deriva de la persona, es aquel que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponde, es decir afronta la responsabilidad y respeta la de los supervisados. El democrático proporciona a los supervisados el medio para mejorar, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que los supervisados reconozcan sus problemas, aumentando la responsabilidad de los supervisados y la autonomía, exponiéndolos así y más a sentirse sus propios jefes.

Teóricamente pueden tenerse las siguientes reacciones: un alto índice de entusiasmo en el trabajo; producción de excelente cantidad y calidad; buen trabajo de grupo, menos problemas de resentimientos y motivación; el supervisor esta mas desahogado y puede planear al mismo tiempo que ejerce la dirección constructiva; siente que pertenece a un todo; despliega participación y comprensión a través de las decisiones a que llegue el grupo.

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias, el supervisor democrático será el más indicado, en cambio si todos o algunos por determinadas circunstancias no son responsables, ni tampoco tienen

interés, estos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y no resultará adecuado.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL SUPERVISOR

Como en todas las profesiones, las personas en su desempeño profesional deben poseer ciertas características que algunas veces son vocaciones y otras inherentes al puesto que desempeñan.

El supervisor debe tener una buena imagen profesional debido a que en todo momento resulta ser el ejemplo del supervisado; a continuación se describen algunas de las características:

1. ***Excelente preparación, seguridad y experiencia técnica:*** deberá conocer ampliamente la teoría poseyendo experiencia práctica. Se considera necesaria una actualización constante basada en bibliografía, asistencia a congresos, cursos, seminarios y otras actividades académicas; asimismo, deberá conocer los problemas sociales contemporáneos en el que desempeña su función.
2. ***Capacidad de juicio y raciocinio:*** se refiere a la capacidad de juicio positivo, sin proyectar los aspectos negativos de su personalidad.
3. ***Madurez emocional:*** esto implica en gran parte el mantener seguridad ante los conflictos inesperados, haciendo un examen severo y cuidadoso, seguido de una decisión lógica y razonada, infundiendo confianza al supervisado y ayudándose a encontrar una solución satisfactoria.

4. **Capacidad para trabajar con otros profesionales:** este papel es importante tomando en cuenta que el supervisor puede tener la responsabilidad de coordinar el equipo de trabajo.
5. **Habilidad para manejar el concepto de autoridad:** el supervisor deberá estar consciente que los supervisados forman de un equipo de trabajo en el que todos son colaboradores y que es tan importante la labor de uno como de los demás, mientras mantenga un actitud de dialogo, visión crítica de la realidad, espíritu creativo, participación para el logro del bienestar social e inmersión en el proceso dialéctico de la problemática nacional.
6. **Comunicación en dos lenguajes:** la comunicación constituye un problema en todos los niveles de la organización, sin embargo, es un problema particular para los supervisores, ya que a ellos se les requiere comunicarse en dos lenguajes distintos, el de los administradores y el de los trabajadores. Los diferentes antecedentes educativos, experiencias, necesidades, determinan su situación, ejemplo: los administradores tienden a tomar atributos de: "Hombres de la organización con gran lealtad a ella", mientras que los operativos en general ven a su alianza organizacional como una simple forma de ganarse la vida.
7. **Manejar los conflictos del rol:** Si partimos del hecho que los supervisores pueden surgir de los mismos grupos de empleados, sugiere que si su desempeño no es satisfactorio puede regresar a su estatus anterior.

Cuando el empleado asciende a Supervisor, pueden presentarse dificultades en la forma cómo reacciona con las personas que anteriormente fueron sus compañeros de trabajo. He ahí por qué, a veces el supervisor asume una función dual: de supervisor y operativo,

características que presente el grupo de profesionales. Otra de las razones que a veces influye para originar este conflicto de rol es que el número de supervisores es superior al número de supervisados. De acuerdo a la práctica se considera conveniente que cada supervisor tenga a su cargo no menos de cuatro empleados y no más de ocho.

Actualmente la supervisión constituye un estilo de Dirección que permite la Supervisión de Programas, Proyectos y Personas, el cual estimula su intervención como respuesta al buen rendimiento en la acción del trabajador.

8. *Ser responsable de la Administración ante los operativos:* Para el personal operativo los supervisores son los representantes de la organización. Reglamentos, políticas, procedimientos y otros dictámenes de arriba son llevados a cabo en el nivel de los supervisores, de manera que cuando los operativos piensan en la administración, su punto de vista o referencia son los supervisores.

Esto le da a los supervisores la gran responsabilidad de reflejar con precisión las actitudes y la filosofía de la administración, lo que constituye una tarea difícil, porque rara vez participan en las decisiones de las políticas más importantes que afectan a las personas que supervisan directamente.

H. DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL ROL DEL SUPERVISOR

El rol del Supervisor es difícil interpretarlo con consistencia. De acuerdo a uno de los estudios sobre "La Teoría y la Práctica de la Administración", se han logrado sintetizar cinco descripciones alternativas del Rol de supervisor en una organización:

1. Persona clave
2. La persona de en medio
3. Persona marginal

4. Otro operativo
5. Especialista en relaciones humanas

Persona Clave: en este caso el supervisor es el eje de la comunicación, con toda la actividad crítica organizacional girando a su alrededor para generar el producto final o el servicio.

La persona de en medio: aquí el supervisor interactúa y reconcilia fuerzas sociales entre administradores y operativos; es por ello que los supervisores se convierten en atenuadores, la gente de en medio.

Persona Marginal: el supervisor es un funcionario sin poder en la jerarquía de una organización, al margen de las decisiones e influencias que afectan a su unidad. Es visto como alguien que anda solo. Es responsable de su unidad, pero con autoridad limitada.

Otro operativo: el supervisor es un operativo con título diferente; no es administrador pues carece de autoridad, solo realiza decisiones que fueron tomadas en otra parte.

Especialista en relaciones humanas: se preocupa por el lado humano de la gente en la realización de operaciones. Los administradores influyen a través de la autoridad formal; los líderes influyen en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal; por ello, los líderes pueden emerger desde el interior de un grupo. Se ha concebido dos tipos de líderes: el orientado hacia la tarea, y el orientado hacia la persona.

De acuerdo a la descripción anterior puede observarse que la función de supervisor no es exclusiva de un Rol; dependiendo de la interpretación que se le de, así será el Rol.

que se le asigne; sin embargo, esa inconsistencia en la definición de su Rol no debe permitir que no ejerza la función para la cual ha sido seleccionado.

I. METODOLOGIA Y TECNICAS DE SUPERVISION

Toda supervisión se inicia con una toma de contacto entre supervisor y supervisado, con el establecimiento de un canal de comunicación, y de un medio, que puede ser la entrevista individual y la reunión de grupo.

Otra etapa consiste en definir la intervención a realizarse en función de objetivos y del tiempo que durará la evaluación formal más inmediata.

Durante la realización de la intervención y la constante supervisión se lleva a cabo una evaluación continua que permite la formulación de un diagnóstico, en el que se puntualizan las áreas que requieren ser discutidas en supervisión y, principalmente, la habilidad que va adquiriendo el supervisado en el manejo y aplicación de las técnicas.

Esta metodología permite aplicar una serie de técnicas de supervisión que son comunes a cualquier tipo de intervención, entre las que se pueden mencionar:

- ✓ Entrevista individual
- ✓ Entrevista grupal

Entrevista Individual: Constituye la técnica mas tradicional de realizar la supervisión, no obstante en muchas instituciones se sigue utilizando. Muchos supervisores tienen preferencia por ella ya que garantiza la confidencialidad, aunque cada vez es menos utilizada, no es menos cierto que aun sirve de base para aplicar las otras técnicas.

Se le ha considerado como una educación personalizada. La entrevista individual es un caso particular de comunicación, los participantes en ella son en todo momento emisores y receptores (supervisor y supervisado).

Esta técnica bien utilizada es un medio para logra la relación horizontal y resultados que favorecen el crecimiento profesional. Requiere de comprensión entre ambos participantes, evitar la critica destructiva mutua y propiciar la critica constructiva recíproca.

Entrevista Grupal: Otro medio a través del cual se puede supervisar es la entrevista en grupo, técnica que se diferencia de la anterior porque se realiza con la presencia de un grupo de supervisados en la cual los roles se re-definen en función de otros factores relativos a la moral y al espíritu de grupo. Esta técnica es conocida como supervisión de grupo y se caracteriza por las siguientes ventajas:

- ✓ No permite concentrar la atención en comportamientos particulares.
- ✓ Facilitar la relación horizontal.
- ✓ La participación se comparte más entre supervisor y supervisados, así como la responsabilidad.
- ✓ Se aprovecha mejor el tiempo y el recurso humano.

Un grupo de supervisión tiene la tarea de reflexionar sobre la acción de sus miembros; individualmente cada participante logra beneficios para su formación; para el supervisor, la posibilidad de llegar a encontrar soluciones a los problemas que se plantean en la práctica de cada uno.

J. EL MONITOREO

El monitoreo esta estrechamente ligado a la supervisión, así mismo constituye cierto modo de evaluación permanente; generalmente se ha conceptualizado como

el seguimiento ordenado y crítico de determinado proceso administrativo de un proceso productivo, programa, proyecto o actividad; el seguimiento acompaña la ejecución de las actividades ya en la práctica y se obtiene al comparar el resultado de las acciones planificadas con el desempeño esperado por el personal participante.

El monitoreo es parte importante del proceso administrativo, ya que procura información sobre el grado profundidad y pertinencia de las actividades realizadas y da realimentación oportuna mediante el desarrollo de acciones administrativas, educativas, Etc., complementarias.

El proceso de monitoreo incluye dos momentos esenciales, por un lado el momento *diagnóstico* en que se recopila y sistematiza información sobre el proceso de la acción administrativa. Para llegar al diagnóstico es necesario interpretar la información y hacer las conclusiones respectivas. Por otro lado se tiene el momento de la *realimentación* constituido por el conjunto de experiencias que complementan, fortalecen y consolidan las actividades del programa y la administración del desempeño del personal, particularmente en los puntos críticos que se detectaron en el diagnóstico, ya que el monitoreo es una oportunidad para guiar, escuchar, asesorar y enseñar.

Los momentos mencionados se sustentan en un análisis permanente de las relaciones entre proceso y producto, en el primer caso el monitoreo permite obtener información para detectar deficiencias en cuanto a los procedimientos utilizados para hacer determinada actividad y para decidir sobre las soluciones adecuadas. En el monitoreo del producto se obtiene observación sobre la calidad de los productos esperados con el proceso seguido para efectuar la actividad. Esta información

puede obtenerse comparando los requerimientos para alcanzar las metas y los productos esperados de la actividad específica.

El monitoreo es importante porque permite valorar el logro progresivo de los siguientes aspectos:

- ✓ Eficiencia en el desempeño de tareas y actividades
- ✓ Eficacia en la realización de programas y/o proyectos
- ✓ Generalizar las experiencias para solucionar problemas similares.
- ✓ Posibilidad de discutir y analizar participativamente las causas, incidencias y características de los problemas analizados.

Dada las razones de su importancia, se establecen algunas de las características relevantes del monitoreo:

- ✓ Es un proceso de carácter permanente.
- ✓ Puede estar orientado al seguimiento y evaluación del proceso y del producto.
- ✓ El espacio de acción del monitoreo y el seguimiento alcanza todo el proceso administrativo.
- ✓ El monitoreo utiliza diversas técnicas de manera conjunta o separada.
- ✓ Establece que luego de la identificación de los problemas y necesidades se formulen propuestas de medidas para resolverlas.

Los pasos que deben seguirse para realizar un proceso de monitoreo adecuado pueden ser los siguientes:

- ✓ Elaborar un diagnóstico sobre la marcha y el progreso de las actividades a monitorear.
- ✓ Planificar como se hará el monitoreo
 - Objetivos – que actividad se va a monitorear- cuándo-

- técnicas a emplear durante el monitoreo – lugar – recursos – qué se hará con la información.

- ✓ Monitorear el cumplimiento de las actividades y el desempeño de los participantes en sus tareas habituales, utilizando como técnicas como: observación, grupos focales, entrevistas, revisión de registros, conversaciones con la población atendida, Etc.
- ✓ Proponer soluciones a los problemas encontrados.
- ✓ Dar realimentación al personal que se está monitoreando, misma que debe incluir: - comentarios acerca de los aspectos positivos encontrados - sugerencias para mejorar aspectos defectuosos/erróneos - - motivación, reconocimiento de logros, incentivos - La realimentación debe ser oportuna y constructiva.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA

A. LA ALIMENTACION COMPLEMENTARIA DENTRO DEL CONTEXTO DE LOS PROGRAMAS MATERNO INFANTILES

Las acciones de alimentación complementaria desarrolladas por organizaciones gubernamentales – Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social – y no gubernamentales – del área estudiada, forma parte de programas materno infantiles y se complementan con otras acciones como: la evaluación del estado nutricional, monitoreo de crecimiento, educación para la salud, nutrición, inmunizaciones, rehidratación oral atención médica, planificación familiar, control prenatal, promoción de la lactancia materna, saneamiento ambiental, desarrollo comunitario, Etc.

Esta integración de acciones se debe a que la alimentación y la nutrición involucran la problemática materno infantil, considerando que el estado nutricional, es un indicador de la calidad de vida de las comunidades y que es consecuencia de factores económicos, políticos y socioculturales entre los que destacan: La disponibilidad de alimentos; los patrones dietéticos; los elevados niveles de infección en las zonas rurales como consecuencia de las condiciones sanitarias y el poco acceso a los servicios de salud; la mala distribución de alimentos que conduce a un consumo insuficiente de energía y proteínas en grupos vulnerables; la producción y comercialización de alimentos; los factores educativos y culturales que afectan el consumo de alimentos; la prevalencia de enfermedades infecciosas agudas y crónicas, como resultado de condiciones inadecuadas del medio ambiente

y servicios deficiente de salud, que afectan la utilización biológica de los alimentos; deficiencias institucionales y estructurales del sector público de decisión política y gerencia administrativa, y de los sectores productivos; falta de personal con la debida formación en alimentación y nutrición; altas tasas de morbilidad y mortalidad infantil asociadas a la alta incidencia de desnutrición infantil; los problemas de tipo económico y social que de una u otra manera disminuyen el acceso a los alimentos y a los servicios; Etc.

Los indicadores anteriores evidencian la complejidad de la situación alimentario nutricional y priorizan la ejecución de acciones intersectoriales y multidisciplinarias que giren alrededor de los programas materno infantiles que actúan como ejes integradores de las acciones orientadas a resolver de manera estructural la problemática alimentaria, nutricional y de salud prevaleciente en las comunidades atendidas por los programas de alimentación complementaria.

En este contexto las acciones de alimentación complementaria, ligados a los programas materno infantiles, tienen, actualmente una orientación que trata de establecer un equilibrio adecuado entre las actividades de tipo curativo y preventivo tratando de disminuir las tasas altas de morbilidad y mortalidad infantil. Se busca ampliar el marco salud/enfermedad incluyendo aspectos socioculturales y ambientales relacionados con la salud, considerando que, la utilización de un modelo bio-sociocultural es necesario para la integración de los aspectos preventivos y curativos en un cuidado de la salud humano y eficaz.

En 1989 la Comisión de Programas de Recuperación Nutricional y Alimentación Complementaria,¹⁴ elaboró un consolidado de los factores que influyen en la disponibilidad, consumo y utilización biológica de los alimentos, el cual se incluye en este trabajo para resaltar la importancia y complejidad de los programas de alimentación complementaria en el contexto de los programas materno infantiles y desarrollo comunitario.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DISPONIBILIDAD, CONSUMO Y UTILIZACION BIOLOGICA DE LOS ALIMENTOS.

✓ **DISPONIBILIDAD ALIMENTOS**

◆ **PRODUCCION DE ALIMENTOS**

- Producción agrícola Importación/Exportación
- Red de mercadeo/transporte
- Capacidad de Almacenaje
- Variación/Escasez estacional

◆ **ACCESIBILIDAD A ALIMENTOS**

- Acceso físico al mercado
- Poder adquisitivo Familiar (Ingreso familiar vrs. Precios de alimentos)
- Disponibilidad de tiempo

◆ **DISPONIBILIDAD DE NUTRIMENTOS**

¹⁴ Esta comisión se integró con representantes del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y de Organismos No Gubernamentales, contando con la asesoría del INCAP y Del Departamento de Nutrición y Alimentación de la Dirección General de Servicios de Salud.

✓ **PATRONES DE CONSUMO**

◆ **PRACTICAS DE LACTANCIA MATERNA**

- Estado nutricional materno
- Producción de leche materna
- Tiempo disponible para lactar
- Frecuencia y duración de la lactancia

◆ **PRACTICAS DE DESTETE**

- Edad de introducción de alimentos sólidos
- Cantidad/variedad/valor nutritivo de los alimentos introducidos

◆ **PREFERENCIAS**

- Nivel de educación/alfabetización
- Conocimiento de nutrición
- Creencias/restricciones sobre la dieta
- Costumbres familiares/culturales

B. DEFINICION

Los programas de alimentación complementaria se identifican como el proceso de distribución de alimentos de alto valor nutritivo, con el fin de aumentar la ingesta de los grupos de madres y niños que se encuentran ubicados en comunidades con mayor problema nutricional y por consiguiente en donde sus habitantes se encuentren en más alto riesgo, así mismo tiene el propósito de utilizarse como un incentivo para que los miembros de la familia – padres, madre y niños – participen en los servicios y programas ofrecido por los servicios gubernamentales de salud y por otras organizaciones no gubernamentales entre los que se pueden mencionar: inmunizaciones, terapias de rehidratación oral,

prevención de enfermedades respiratorias agudas, monitoreo del crecimiento, cuidados prenatales, saneamiento ambiental, educación en salud, desarrollo comunitario y otros programas que dependen de la orientación que tengan las instituciones y de los intereses de los comunitarios participantes.

C. OBJETIVOS

Desde una perspectiva general los programas de alimentación complementaria persiguen mejorar el estado nutricional del grupo materno infantil de más alto riesgo, entre el cual se ubican a mujeres embarazadas y lactantes y niños, generalmente menores de tres años, con problemas nutricionales y con mayor riesgo de desnutrirse, esta población objetivo puede ampliarse a niños y niñas de tres años y menores de cinco años de edad que presenten desnutrición hasta niños y niñas mayores que presenten desnutrición severa.

Concomitante al objetivo anterior se persiguen los propósitos de realizar actividades educativas relativas a consumo adecuado de los alimentos distribuidos y/o de la salud materno infantil en general, así como la promoción del desarrollo integral de los grupos materno infantiles y demás comunitarios participantes en los programas.

Desde una perspectiva estratégica los objetivos finales de los programas de Alimentación Complementaria se orientan a ampliar la cobertura de los servicios básicos de atención primaria de la salud de la población materno infantil, a promover la coordinación de las Instituciones de salud gubernamentales y no gubernamentales existentes en sus áreas de acción para que contribuyan a la solución integral de esta problemática y a lograr la participación organizada de la

comunidad para darle seguimiento a los programas de alimentación complementaria, en el marco de un enfoque de desarrollo sostenible.

D. BENEFICIARIOS

- a) Mujeres embarazadas y madres en lactancia que presenten los siguiente factores de riesgo:
- Más de cinco de embarazos
 - Intervalo corto entre embarazo (menor de dos años)
 - Menores de 15 años
 - Madres desnutridas
 - Madres solteras con más de tres niños
- b) Niños desnutridos en relación de peso para talla y de peso para edad y otro que hayan presentado: bajo peso al nacer, falta o interrupción de la lactancia materna, presencia de enfermedades infecciosas, desnutrición entre hermanos, niños no vacunados o incompleto esquema de vacunación.
- c) Las comunidades seleccionadas para la ejecución de programas de alimentación complementaria son las que tienen altos porcentajes de morbilidad y mortalidad infantil y de desnutrición, baja producción/poca disponibilidad de alimentos, falta de servicios públicos e inadecuadas condiciones de saneamiento ambiental, extrema pobreza/poca accesibilidad económica a los alimentos de consumo básico.

E. ORGANIZACION Y ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION

La organización y las estrategias de implementación de los programas de alimentación complementaria asumen diferentes modalidades dependiendo del esquema organizativo de la institución ejecutora – gubernamental y/o no gubernamental – y de las formas de coordinación entre dichas instituciones con los

servicios del Ministerio de Salud y con las organizaciones de salud existentes en las comunidades.

De esta manera en la investigación se detectaron dos estrategias de desarrollo de programas de alimentación complementaria, a saber:

1. Los programas que utilizan la organización vigente en el Ministerio de Salud y se ejecutan por medio de los centros y puesto de salud, con el apoyo de organismos de cooperación, generalmente, internacional y de los usuarios y comunidades incorporadas a la ejecución, coordinación y control; en coordinación y supervisión del personal de salud.

Dentro de esta estrategia se dan algunas variantes, siendo las más importantes las siguientes:

- La estrategia institucional, en el cual se ejecutan las actividades por medio de los centros y puestos de salud con el apoyo de los usuarios.
- La estrategia integral en el cual los centros y puestos de salud coordinan y ejecutan las actividades del programa conjuntamente con las comunidades a través de promotores rurales de salud, educadores comunitarios, comités de salud y otros grupos o personas organizadas en la comunidad. En esta estrategia se realizan grupos de apoyo integrados por las madres participantes. El comité de salud sirve de enlace y soporte entre los encargados de los servicios de salud y los participantes del programa de alimentos.

2. Los programas que realizan organizaciones de las comunidades en coordinación con alguna institución gubernamental o no gubernamental. Esta estrategia se da en comunidades que por su lejanía o carencia de servicios de salud del Ministerio de Salud no tienen acceso a los programas de alimentación mencionados en la primera estrategia y sus variantes.

En esta estrategia también se forma un comité de salud y grupos de apoyo integrados por miembros de la comunidad y las madres participantes en el programa.

Es típico que el comité de salud sirva de enlace y soporte entre la ONG y los usuarios del programa, en este caso la ONG es responsable de la realización de los procesos administrativos de organización, capacitación, ejecución supervisión, control, evaluación, Etc., para lograr un manejo adecuado del programa.

Para el funcionamiento de los programas de alimentación complementaria el Ministerio de Salud ha través de su departamento de Nutrición y Alimentación, ha formulado normas generales que pueden aplicarse a las estrategias descritas anteriormente y se definen responsabilidades en los diferentes niveles de acuerdo al grado de complejidad de la estrategia.

A continuación se hace una breve descripción de las mismas¹⁵:

NIVEL LOCAL

- Recibir, almacenar y controlar la calidad de los productos.
- Transportar los alimentos a su servicio.
- Seleccionar, registrar y egresar beneficiarios en base a criterios y normas definidas.
- Pesar, medir, envasar y empacar los alimentos para su distribución a los participantes.
- Llevar controles administrativos de beneficiarios, productos y actividades como control de crecimiento y desarrollo, peso/edad y peso/talla.

¹⁵ Tomadas del documento Alimentación Complementaria Normas. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. División de Atención a las Personas. Departamento de Nutrición y Alimentación: Mimeo S.F.

- Elaborar y enviar informes consolidados a donde corresponda
- Efectuar gestiones en caso de deterioro o pérdida de alimentos hasta darle solución al problema.
- Llevar a cabo actividades educativas con los participantes y voluntarios de la comunidad.
- Coordinar con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Promover la participación de la comunidad a través de promotores rurales de salud, voluntarios de la comunidad, comadrona tradicional, comités de salud u otros de acuerdo a la organización comunal existente o desarrollada bajo la supervisión del personal de salud.
- Elaborar guías y planes de acción.
- El médico director y el personal que él designe serán responsables de la supervisión, dirección, organización, y planificación del desarrollo de la actividad de la alimentación complementaria en centros, puestos de salud y comunidad.

RESPONSABILIDADES DE LA COMUNIDAD

Para el mejor desarrollo de la actividad se requiere la participación de la comunidad a través de promotores de salud, comités de salud y de grupos de personas organizadas en la comunidad así:

- Participar y organizar la actividad en su comunidad.
- Elaborar planes de acción.
- Colaborar con el personal de la institución en la evaluación del estado nutricional del niño.
- Referir a los niños que no hayan sido detectados por el personal de salud al servicio que les corresponde.

- Participar en el traslado de los alimentos del centro o puesto de salud a la comunidad.
- Almacenar y conservar los alimentos en la comunidad.
- Pesar, envasar y medir las raciones de alimentos que se entregan a los participantes.
- Orientar a la comunidad sobre el uso adecuado de los alimentos, nutrición, higiene, Etc.
- Vigilar en los hogares, que tienen bajo su responsabilidad, que los alimentos sean utilizados por los participantes.
- Participar en actividades de saneamiento básico, producción de alimentos y otras tendientes a mejorar las condiciones de la comunidad.
- Llevar registros de participantes y control de los alimentos recibidos y distribuidos.
- Recaudar fondos voluntariamente y conjuntamente con personas de la comunidad, definir su uso y llevar control de los mismos.
- Participar en evaluaciones periódicas de las actividades con personal de los servicios.

RESPONSABILIDADES A NIVEL INSTITUCIONAL DEL DEPARTAMENTO

Los directores de las ONG's y/o de salud que ellos asignen serán responsables de:

- Elaborar guías y planes de acción de acuerdo a su nivel .
- Supervisar el manejo y control de los alimentos.
- Proporcionar la colaboración necesaria e intervenir para que se comuniquen y resuelvan los problemas de transporte de los productos, deterioro y pérdida de los mismos. Así mismo anomalías que se presenten en el proceso de distribución.

- Supervisar y apoyar las actividades técnico administrativas del proyecto que el personal operativo desarrolla.
- Supervisar y apoyar las actividades de coordinación que se promuevan y ejecuten en el nivel local.
- Recibir y archivar los informes de las actividades y elaborar un consolidado de los mismos y enviarlo al nivel central.
- Comparar la cantidad de producto recibido con lo asignado.
- Evaluar el desarrollo de las actividades en el área técnico administrativa de su competencia.
- Capacitar al personal a su cargo.
- Coordinar con instituciones a nivel central y con representación a nivel local.

RESPONSABILIDADES DEL NIVEL CENTRAL

- Coordinar la planificación, ejecución y evaluación de la actividad.
- Elaborar normas y documentos técnicos.
- Supervisar el desarrollo del proyecto a nivel operativo.
- Capacitar a los niveles intermedios y locales de acuerdo a las necesidades.
- Coordinar en el nivel central con las diferentes divisiones y departamentos, así como con organismos internacionales y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales .

F. PARTICIPACION COMUNITARIA

La estrategia de los programas de alimentación complementaria cobra un significado especial cuando se examinan las relaciones entre la comunidad y las instituciones patrocinadoras de sus servicios. El aspecto fundamental implícito en

los mismos es que la comunidad y los individuos dejan de ser “objetos” de atención y se convierten en “sujetos” activos que conocen, participan y toman decisiones sobre su propia salud y asumen responsabilidades específicas ante ella.

Por esta razón las estrategias de organización de los programas de alimentación complementaria se observa que juega papel muy importante la comunidad para la implementación de actividades de orientación, educación, y recuperación nutricional como una alternativa de solución para contribuir a disminuir la desnutrición y malas condiciones de salud.

Estas actividades en conjunción con las propias del Programa Materno Infantil, facilitan el reforzamiento de la organización comunitaria y la consolidación de los programas de servicio y atención a la salud a nivel comunal.

Desde esta perspectiva en los programas de alimentación complementaria se han establecido funciones y responsabilidades de los comités de salud y los grupos de apoyo, entre las cuales se destacan las siguientes:

FUNCIONES DE LOS COMITES DE SALUD:

Los comités de salud integrados por miembros de la comunidad y participantes de los programas de alimentación complementaria, el objetivo fundamental de los mismos es participar en actividades de autodiagnósticos de salud y en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas encontrados, además, la investigación nos demostró que realizan actividades de autogestión y co-administración, en el primer caso cuando la comunidad administra los recursos y las actividades del programa y en el segundo cuando la comunidad comparte la administración del programa con los servicios del Ministerio de Salud o de la organización no gubernamental patrocinadora.

En el contexto de los programas investigados se establecieron como funciones específicas de los comités, las siguientes:

- Participar en la planificación, organización, ejecución y evaluación de los programas.
- Servir de enlace entre los participantes en el Programa, el Ministerio de Salud y/o la institución patrocinadora.
- Participar en la promoción, consolidación y coordinación de grupos de apoyo.
- Programar las distintas actividades que se realizan con los participantes.
- Colaborar en la selección de participantes, detectando niños desnutridos, mujeres embarazadas y madres lactante en las distintas comunidades involucradas.
- Apoyar la ejecución de acciones de salud paralelas a las de alimentación complementaria.
- Motivar a los participantes, a fin de lograr que asistan a los controles de crecimiento programados, así como realizar visitas domiciliarias para motivar a aquellos que no asistan.
- Velar por la permanencia de los participantes dentro del programa.

FUNCIONES DE LOS GRUPOS DE APOYO:

Con el propósito de alcanzar los objetivos de los programas de alimentación complementaria, se tiene como estrategia la organización de grupos de apoyo los cuales se desarrollan con la participación de las mujeres embarazadas, madres lactantes y madres de preescolares que estén registradas en el programa.

Estos grupos apoyan y participan activamente en las acciones que acuerdan con el comité de salud, de esta forma se involucran en actividades educativas en salud y nutrición, campañas de vacunación y otras acciones de salud que se ejecutan en la comunidad, como planificación familiar, manejo de enfermedades diarreicas, de

infecciones respiratorias, de saneamiento ambiental, desparasitación, Etc., además participan en el manejo de los alimentos (carga, descarga, distribución, búsqueda y mejoramiento de bodega, transporte, Etc.).

Las madres que integran estos grupos también participan en actividades de extensión que se desarrollan en forma paralela, al programa con el fin de fortalecer los resultados de la alimentación complementaria y de crear y/o fortalecer las condiciones para la sostenibilidad del programa y coadyuvar al bienestar integral de los comunitarios, siendo estas principalmente agrícolas, pecuarias, artesanales, de generación de ingresos o de saneamiento básico.

El fin estratégico de la participación comunitaria dentro de estos programas es lograr cambios de actitud, mentalidad y comportamiento a nivel individual, grupal y comunal con respecto al tratamiento del problema nutricional ya que se ha demostrado que “la desnutrición no es un problema aislado de falta de alimentos o tecnológico sino que es un problema sociocultural”¹⁶

G. FORMACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSO HUMANOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA

Otro ingrediente fundamental encontrado en los programas de alimentación complementaria es el componente de educación y capacitación permanente, dirigido al personal institucional y voluntario involucrado en los diferentes niveles de la estructura organizativa de los programas, con el fin de desarrollar el recurso humano en materia de los conocimientos, habilidades y destrezas, compromisos y

¹⁶ Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y CARE Guatemala. Programa de Alimentación Complementaria Materno Infantil. Plan de Focalización Geográfica. Guatemala, Febrero de 1994. Mimeo.

actitudes relacionadas con el marco teórico – práctico de la alimentación y la nutrición y con la administración, mantenimiento y seguimiento de los programas.

En este sentido los programas investigados capacitan a su personal y al de los centros y puestos del Ministerio de Salud u otros servicios de salud, con quienes coordinan, así mismo a directivos de comités, promotores comunales y grupos de apoyo para el manejo administrativo y educativo de los proyectos y para la autogestión de otros servicios de coordinación constituciones externas de apoyo.

La temática de capacitación se organiza y expone de acuerdo al nivel y al puesto que ocupa el personal y los participantes en la organización del programa, siendo generalmente la siguiente:

Para Supervisores y Personal encargado del programa:

- Nutrición y alimentación.
- Que es el programa de alimentación complementaria.
- Administración del programa.
- Educación para la salud y nutrición.
- Participación de la comunidad.
- Proyectos de extensión (Agrícola, pecuaria, de generación de ingresos, Etc.).
- Formación gerencial.

Para Comités de salud y madres participantes:

- Que es el programa de alimentación complementaria.
- Aspectos específicos acerca de la administración del programa.
- Educación para la salud y nutrición.
- Participación de la comunidad.
- Selección de participantes y control antropométrico.
- Normas del programa de alimentación complementaria.

- Estrategia de implementación de programa.
- Organización y capacitación de grupos comunales de nutrición y alimentos.

El listado de temas es mínimo porque, generalmente, la capacitación incluye otros temas que se van estructurando de acuerdo a los requerimientos y necesidades coyunturales de los grupos y de las estrategias de las organizaciones patrocinadoras de los programas y de otras con quienes coordinan proyectos colaterales o complementarios.

H. SUPERVISION Y MONITOREO

En el proceso de administración de los programas de alimentación complementaria es muy importante la supervisión y el monitoreo de las actividades propiamente administrativas del cumplimiento de las funciones, responsabilidades y normas en cada nivel y de las acciones de tipo educativo proyectadas a los grupos de madres y niños beneficiarios de los programas, con el fin de darle seguimiento al proceso y medir y examinar de manera sistemática los resultados obtenidos en relación a los previstos y para establecer, eventualmente, acciones correctoras cuando así fuera necesario.

La supervisión y el monitoreo se realizan de acuerdo a la modalidad de implementación de los programas, cuando se ejecutan en coordinación con el Ministerio de Salud estas actividades están a cargo del personal de los servicios de salud en coordinación con personal de las ONG's donantes, en otros casos la supervisión y el monitoreo es realizada por supervisores de las ONG's con la ayuda de promotores y comités de salud y de personal voluntario de las comunidades.

En estos programas se realiza una supervisión consistente o sea continua, estable, regular y uniforme, visitando cada lugar que posee programa de alimentos con frecuencia generalmente mensual.

En la ejecución de la supervisión se revisan y llenan los registro y formularios establecidos, se evalúan aspectos propiamente administrativos del programa y se proporcionan las orientaciones y sugerencia educativas con el fin de darle seguimiento integral a las actividades.

La supervisión puede ser individual o grupal dependiendo de las necesidades del programa y de la organización de los servicios y beneficiarios.

El monitoreo permite la inspección y recolección sistemática de información relacionada con las actividades del programa, el análisis evaluativo de la misma con fines de realimentación e introducción de las acciones correctivas necesarias para el adecuado seguimiento de los programas.

Dentro de los principales aspectos a monitorear se encuentran los siguientes:

- *Monitoreo de impacto*
 - En madres lactantes
 - Preescolares
 - Comunidad
- *Monitoreo administrativo*
 - Bodegas de alimentos
 - Fondos de los participantes
 - Clasificación de participantes que recibieron alimentos
 - Libros y controles
 - Otras actividades administrativas.
- *Monitoreo de actividades educativas*
 - Tipo de capacitación

- Número de personas capacitadas
- Fechas
- Calidad y efectividad de la capacitación.
- *Monitoreo de actividades complementarias*
 - Tipo de actividad.
 - Número de personas de la comunidad involucradas en la actividad
 - Porcentaje de participantes del programa en estas actividades.
 - Capacidad de movilización de comunitarios y de coordinación con otras instituciones, Etc.
 - Número de participantes con esquema completo de vacunación y los pendientes por completar, Etc.
- *Monitoreo de la planificación*
 - Realización de planes generales y específicos.
 - Realimentación de la planificación a nivel de encargados (as) del programa, de comités y personal voluntario.

CAPITULO IV

LA SUPERVISION EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA

(Resultados de la Investigación de Campo)

A. LA SUPERVISION EN EL PROCESO DE ADMINISTRACION DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA

Según los resultados de la investigación, los programas de alimentación complementaria se desarrollan en el contexto de los enfoques modernos del proceso administrativo en donde la supervisión se convierte en un eje facilitador de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control, por su vinculación a los procesos de guiar y orientar al personal procurando que actúe eficientemente para el logro de los objetivos y de unir y armonizar todos los actos y esfuerzos del equipo encargado del programa así mismo de verificar si se están alcanzando la metas y de sugerir correcciones en función de la evaluación permanente, de esta manera contribuye a realimentar todo el proceso administrativo.

El 100% de los entrevistados respondieron que la supervisión está considerada en los programas de alimentación complementaria, a nivel de las actividades de dirección, coordinación, control y evaluación pues contribuye a que los mismos se ejecuten con calidad y eficiencia y se realimenten en forma integral y constante.

El grado de importancia que le dan a la supervisión es elevado al considerar que de una supervisión adecuada depende el buen o mal funcionamiento del programa, ya que durante la supervisión se asesora y apoya el desarrollo de las

actividades y funciones realizadas en todos los niveles de su estructura organizativa, y se observa el alcance de los objetivos y las metas mediante el control, la asesoría y el monitoreo para la conservación de las normas establecidas.

Otra razón de su importancia es que mediante la supervisión se detectan problemas relacionados con el manejo y suministro de alimentos así como, en general, con toda la logística del programa y se formulan las correcciones necesarias en los componentes correspondientes.

Mediante la supervisión se puede monitorear el desarrollo de las actividades del programa en base a las normas y comprobar si se cumplen los requisitos establecidos por la institución, en esta forma el personal se puede dar cuenta si está realizando bien sus actividades.

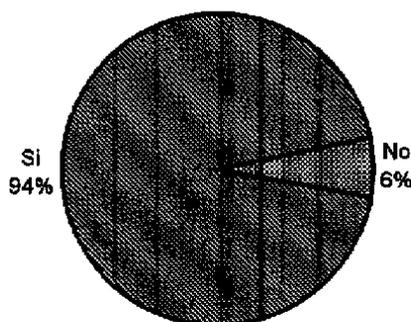
Los programas orientan la supervisión con énfasis en el seguimiento y la asesoría técnica y formativa de los recurso humanos, lo cual favorece el crecimiento del personal encargado de la alimentación complementaria en el campo profesional y personal, en este sentido la supervisión es importante porque no se dedica solo al control sino que cumple con sus objetivos de formación humana en términos educacionales.

La supervisión en los programas de alimentación complementaria ha contribuido a la verificación constante de resultados y a establecer el impacto de los mismos a nivel de las madres los niños y niñas y de las comunidades que constituyen su área de acción.

Otro hallazgo de nuestra investigación es la evidencia del estado de conciencia que tiene el personal de los programas con respecto a que si deben ser supervisados, el

- Es parte de un proceso y las responsabilidades deben ser compartidas;
- En todo esquema organizativo ya sea en línea horizontal o vertical debe haber una directriz y ésta se encuentra en la supervisión;
- Para ver alcances y límites de las actividades que uno realiza;
- Para que se evalúe el trabajo y corregir errores a tiempo mediante la reformulación de estrategias;
- El trabajador no se puede autoevaluar en forma integral;
- Siempre se necesita aprender por medio de otra persona;
- Las instituciones donantes lo exigen.

GRAFICA No. 1
DEBE USTED SER SUPERVISADO
Programa de alimentación complementaria
Totonicapán, 1998.



INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIONES Y ESTADÍSTICAS
 DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA
 GUATEMALA

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

B. MANEJO Y UNIDAD DE CRITERIOS ACERCA DEL CONCEPTO DE SUPERVISION

Los elementos planteados anteriormente evidencian que la mayoría de los participantes en la investigación manejan el concepto de supervisión en un sentido integral lo cual se confirma cuando plantean que es un proceso que se da entre el supervisor y el supervisado, en el cual se interrelacionan acciones como las siguientes:

- Se observa
- Se chequea
- Se enseña
- Se constata la realización de un trabajo.
- Se evalúa
- Se asesora
- Se apoya técnica y administrativamente
- Se controla y fiscaliza
- Se monitorea

Las acciones referidas sugieren que entre el personal se concibe la supervisión como un proceso de educación y administración por medio el cual se establece una relación profesional entre supervisor y supervisado.

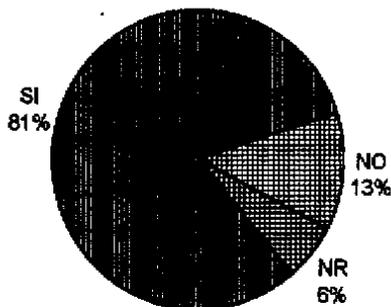
La investigación establece que en el 81% del personal entrevistado existe unificación de criterios acerca de lo que es la supervisión y la importancia de la misma para el alcance de los objetivos del programa, manifestando que el tema de la supervisión se analiza con frecuencia y que se han desarrollado algunos talleres para la unificación de la concepción teórica de la supervisión y de su aplicación

adecuada en la práctica, así mismo que existen lineamientos de supervisión establecidos en las normas del programa.

Los informantes que indicaron que no hay unidad en el concepto (13%) manifiestan que no han tenido oportunidad de participar en actividades dirigidas a todo el personal del programa tanto institucional (encargados) como voluntarios (educadores comunitarios, promotores sociales, comités y otros colaboradores) que contemplen específicamente capacitación sobre supervisión, es decir, sobre como dar y recibir la supervisión tanto a nivel individual como grupal; además dan cuenta de que no todo el personal del programa se involucra directamente en el proceso de supervisión y que se dan algunos casos, especialmente a nivel individual, en donde se sabe de el concepto de supervisión y su importancia, pero, en la práctica no se cumple con la filosofía de la supervisión en el contexto de la administración del programa, tampoco con lo establecido en las normas y en las asignaciones que se dejan para realimentar el trabajo.

GRAFICA No. 2
EXISTENCIA DE CLARIDAD Y UNIFICACION DE CRITERIOS SOBRE
SUPERVISION

Programas de Alimentación Complementaria, Tonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO.

Otro elemento importante que permite profundizar el análisis acerca de la unificación de conceptos sobre supervisión y su manejo en la práctica cotidiana de los trabajadores del programa, se refiere a los niveles de la estructura organizativa del mismo ya que los participantes en la investigación se desempeñan como encargado del programa (50%) y como supervisores (31%), (el 19% restante son informantes calificados que no supervisan) de esta manera confirman que por su ubicación como encargados y como miembros de equipos de supervisión trabajan en base a lineamientos y pautas homogéneas lo cual permite intervenir adecuadamente a este nivel; el problema lo encuentran en los otros niveles del programa como puestos de distribución con algunos encargados del programa, promotores de salud, educadores comunitarios, comités, grupos de madres y otro personal voluntario, en donde el nivel de escolaridad, en la mayoría de los casos, es bajo y no existe una cultura de supervisión, por lo tanto tienen dificultad para manejar el concepto de supervisión y/o no están acostumbrados, siendo estas algunas razones importantes por las cuales presentan resistencia a poner en práctica las funciones y actividades de supervisión, tanto a ser supervisados como a supervisar y/o monitorear el cumplimiento de las normas del programa.

En síntesis se evidencia desfase en el manejo de la teoría y la práctica de la supervisión, principalmente entre el personal encargado del programa y supervisores, el cual se agudiza cuando se agrega al personal voluntario y de la comunidad que se involucra en los procesos de supervisión y monitoreo por su ubicación en la estructura administrativa del mismo, los cuales no han recibido formación sistemática en materia de supervisión aplicada al programa de alimentos. (No se amplía este aspecto del nivel comunitario porque no es variable de la investigación, sin embargo se deja la inquietud para futuras investigaciones y debates que sin duda alguna vendrían a fortalecer este componente de los programas de alimentación complementaria).

94% manifestó que si (El 6% negativo corresponde a informantes calificados) expresando diferentes razones las cuales se resumen a continuación:

Es importante agregar un testimonio de un informante calificado que sobre el manejo del concepto de supervisión, entre el personal de su organización indica lo siguiente. " Al menos es lo que creemos todos. Toda vez que un empleado trabaja para este tipo de programa, debe tener conciencia de su importancia y el impacto del programa para la población beneficiaria"... "No se descarta que hay algunos del personal que no tienen conciencia aún de lo que hacen, ya que solo les interesa sobre vivir, pero no tienen la conciencia necesaria para este tipo de servicios"...

C. FUNCIONES DEL SUPERVISOR EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA

En las referencias conceptuales hacer de las funciones del supervisor (Cap. II) se estableció que los supervisores ejercen influencia en las siguientes áreas:

- HUMANA - ADMINISTRATIVA - TECNICA Y - DOCENTE.

Se usará esta referencia teórica para clasificar e interpretar los resultados de la investigación en el entorno de las funciones que ejerce el supervisor en los programas de alimentación complementaria.

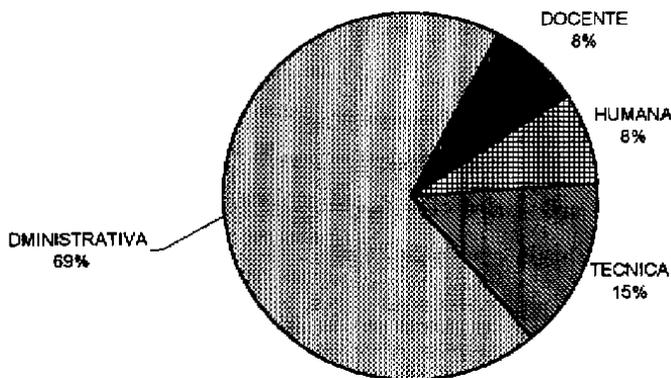
Un 69% de las respuestas se orientan hacia la predominancia de la función administrativa, dando cuenta de que el supervisor se ocupa del control de alimentos, de la revisión de libros y de verificar fondos de los usuarios del programa, además investiga, evalúa, programa y ejecuta actividades de diferente tipo.

Un 15% menciona la función técnica al indicar que el supervisor se preocupa por conocer el crecimiento de los niños a través de los mecanismos correspondientes, así mismo detectan necesidades de capacitación técnica y promueve que se de al personal la preparación respectiva, también utiliza diversas

técnicas y procedimientos para orientar y asesorar la ejecución de las funciones técnicas del supervisado.

Las funciones humana y de educación tienen una ponderación de 8% cada una; con respecto a la primera se evidencia que el supervisor proporciona apoyo moral y material, en cuanto a la segunda se hace referencia a que el supervisor también da información y capacitación.

GRAFICA No. 3
AREAS DE PREDOMINANCIA EN EL EJERCICIO DE LA SUPERVISION
Programas de alimentación complementaria
Totonicapán, 1998



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

Se evidencia el énfasis en la función administrativa desde la cual los supervisores facilitan el alcance de los objetivos y metas del programa a través de la dirección, coordinación y unificación del trabajo, par impulsar la realización de los planes y actividades. La función administrativa es básica en el esquema de organización de estos programas ya que propicia la eficiencia y eficacia de su estructura a nivel de los centros y puestos de salud y de otros sitios de distribución de alimentos que existen en las comunidades rurales donde operan en el departamento de Totonicapán, por otro lado el impacto de la supervisión en el área técnica es necesario debido a que el programa tiene un componente técnico que debe ser supervisado y función de la tecnología aplicada, establecer limitaciones para prestar la asesoría respectiva en la revisión e implementación de procedimientos e instrumentos de atención a madres y niños.

La función docente de la supervisión, ya en la práctica va ligada a las funciones administrativas y técnicas ya que toda relación entre supervisor y supervisado es un medio para enseñar y aprender y desarrollar las habilidades en el manejo de todos los componentes del programa.

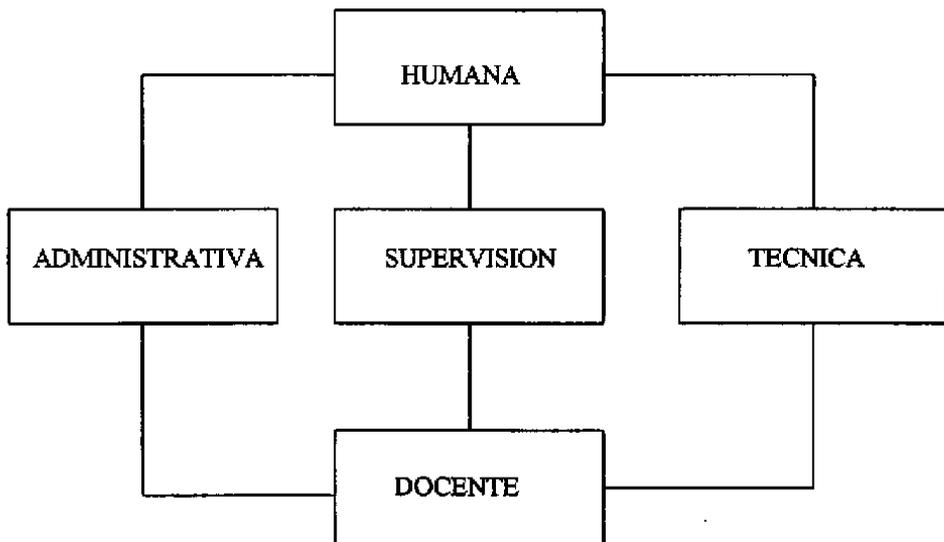
La función humana, aunque en la gráfica anterior presente un porcentaje bajo es la más importante del proceso de supervisión y se encuentra implícita en las funciones tratadas anteriormente, ya que en la relación supervisor – supervisado, el supervisor conoce la forma como el supervisado se desenvuelve en la organización, sabe de sus expectativas formales e informales, lo conoce como persona y como profesional con sus debilidades y fortalezas, comparte sus problemas y coopera para que los resuelva prestándole apoyo para mejorar su trabajo motivándolo para que se desarrolle como ser humano y tratando de elevar sus niveles de conciencia para que se comprometa con mayor responsabilidad en el alcance de los objetivos del programa.

Efectivamente, conforme se analizan los resultados de la investigación establecemos que las áreas de influencia de la supervisión se dan en forma sistémica, integrando las acciones pertinentes a la administración con los aspectos técnicos, humanos y educativos mediante la interrelación con conocimientos de otros campos que incluyen elementos motivacionales y de liderazgo, de comportamiento individual y de grupo, de cooperación, comunicaciones, de relaciones humanas y conductuales, Etc.

ENFOQUE SISTEMICO DE LAS FUNCIONES DE LA SUPERVISION

Programa de alimentación Complementaria

Totonicapán, 1998.



Siguiendo los lineamientos anteriores a continuación se presenta una concentración integral de las variables encontradas sobre las funciones del supervisor en los programas de alimentación complementaria:

CUADRO No. 2
FUNCIONES QUE REALIZA EL SUPERVISOR
Programa de Alimentación Complementaria

FUNCIONES	%
✓ Evaluar, asesorar, orientar	28
✓ Verificar fondos del programa	13
✓ Apoyo moral y material	13
✓ Revisión de libros de usuarios	11
✓ Control de alimentos	11
✓ Información y capacitación	09
✓ Programación	06
✓ Resolver problemas y mediador	03
✓ Ejecución	03
✓ Conocer el crecimiento de los niños	03
TOTAL	100

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

Además de las funciones concentradas en el cuadro anterior, que son las que respondieron los entrevistados, en la investigación se establece otro listado de funciones del supervisor las cuales se presentan a continuación:

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

- Promover la ejecución de planes
- Propiciar la participación comunitaria
- Seleccionar sitios para la implementación de planes
- Orientar a los y las encargadas sobre la selección y formación de comités, promotores y temas de salud.

- Apoyar la capacitación de comités y promotores
- Monitorear actividades de encargados (as), comités educadores comunitarios y promotores.
- Elaborar informes de avances del programa
- Realizar reuniones de diferente interés con madres, encargadas (os), educadores, comités y promotores.

En síntesis la supervisión en el enfoque operacional del proceso administrativo de los programas de alimentos, es considerada como básica y se pretende que sea sistémica e integral ya que la aplicación correcta de sus funciones contribuirá a mejorar la calidad de los servicios, y permitirá orientar al personal para su desarrollo y perfeccionamiento constante brindándoles la oportunidad de crecimiento profesional y personal, así mismo estimulará el interés por participar más conscientemente y con compromiso en la implementación de los planes del programa.

D. EL PROCESO DE SUPERVISION

En cuanto el manejo de la metodología a seguir en el proceso de supervisión en los programas de alimentación complementaria, se estableció la existencia de varios elementos que evidencian poco conocimiento y falta de unidad de conceptos sobre el proceso mismo de la supervisión, es decir en los procedimientos que debe realizar el supervisor, antes durante y después de la supervisión.

De los entrevistados, un 47% maneja un procedimiento para supervisar existiendo en este grupo diversidad de criterios, algunos aluden aspectos generales indicando que debe ser planificado y otros se refieren a cuestiones logísticas indicando que debe darse de acuerdo a un calendario; la minoría de este grupo plantea aspectos específicos del proceso tratando de darles un orden en base a sus conocimientos en materia de supervisión, a su experiencia y a las características del

programa, así se encuentran cuatro planteamientos que se exponen en la siguiente tabla:

TABLA No. 1
CUATRO PLANTEAMIENTOS SOBRE EL PROCESO DE SUPERVISION
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.

PLANTEAMIENTO No. 1	PLANTEAMIENTO No. 2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar el trabajo 2. Ejecutar la supervisión 3. Evaluar los resultados 4. Elaborar un plan de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita cordial 2. Conocer las actividades que realiza 3. Reforzar donde se tiene problema
PLANTEAMIENTO No 3	PLANTEAMIENTO No. 4
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los objetivos de la actividad a supervisar 2. Conocer a quienes se va a supervisar 3. Contar con los recurso para la supervisión 4. Informar los resultados de la supervisión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar con encargado y jefe de distrito 2. Contar existencia de alimentos 3. Revisar listado de participantes 4. Monitorear 5. Revisar plan de charlas educativas 6. Monitoreo de charla 7. Monitoreo de prácticas alimentarias y de salud. 8. Analizar deficiencias y buscar alternativas de solución. 9. Informar a autoridades superiores y solicitar apoyo

En los planteamientos anteriores se detectan elementos del proceso de supervisión, sin embargo ninguno establece un orden lógico de los pasos del proceso ni

del contenido de cada paso, de tal manera que no se encuentra coherencia en los mismos.

La teoría sobre supervisión nos orienta acerca de los pasos a seguir para realizar una supervisión en forma sistematizada, a continuación se anota un modelo de este proceso el cual consta de cuatro pasos o momentos fundamentales:

PLANIFICACION - ORGANIZACIÓN - EJECUCION - EVALUACION

Estos momentos se dan con una secuencia interrelacionada de manera que el desarrollo de cada uno y en su conjunto contribuyen a la realización de una supervisión eficaz y eficiente que permite lograr la calidad total en el proceso administrativo de programas como los de alimentación complementaria que son nuestro objeto de estudio.

En el momento de la PLANIFICACION de la supervisión se incluyen algunas de las respuestas de los entrevistados, entre ellas:

- Conocer los objetivos de la actividad.
- Conocer a quienes se va a supervisar.

Como puede verse, este momento o sea la planificación de cada supervisión no es muy trabajado por los supervisores porque no consideran algunos aspectos que son muy importantes, como los siguientes:

- Diagnóstico de la supervisión anterior.
- Delimitar el objeto de la supervisión (que se va a supervisar)
- Objetivos de la supervisión.
- Conocimiento y análisis de materiales de la supervisión anterior u otros que se vayan a manejar en la supervisión.
- Revisión de las asignaciones dejadas para el período.
- Preparación de las orientaciones solicitadas en la supervisión anterior.
- Considerar en la planificación tiempo, lugar, recursos, Etc.

En el momento de la ORGANIZACION de la supervisión algunos entrevistados mencionaron que se debe contar con los recursos necesarios, sin embargo no mencionan como se deben ordenar los mismos para la ejecución de la supervisión, es más no proponen un orden lógico de los contenidos de la supervisión que van a efectuar. Se considera que en este momento es muy importante elaborar instrumentos que ayuden a efectuar una supervisión ordenada, entre ellos:

- La elaboración de una agenda que contenga los puntos básicos que le interesa tratar al supervisor.
- Preparación de pautas de control, listas de cotejo, instrumentos para medir resultados, guías de monitoreo, Etc.
- Revisión de los recursos a manejar en la supervisión.

Elementos del momento de la EJECUCION de la supervisión son los más mencionados por los supervisores, varios de los mismos se encuentran en los PLANTEAMIENTOS Nos. 2 y 4 de la tabla anterior, sin embargo no se plantea el proceso a seguir en la ejecución misma de la supervisión que a juicio del tesario y de los informantes calificados debe ser el siguiente:

- Momento motivacional, romper el hielo
- Presentación, discusión, reformulación y aprobación de la agenda.
- Desarrollo ordenado de la agenda (discusión de cada uno de los puntos o aspectos)
- Visión de conjunto del trabajo (relación de los procedimientos seguidos con avances, limitaciones aciertos y errores)
- Planteamiento de dudas y ampliaciones
- Evaluación de la supervisión (autoevaluación del supervisado – evaluación del supervisor)
- Planteamiento de asignaciones para el próximo periodo de trabajo

- Cierre de la supervisión.

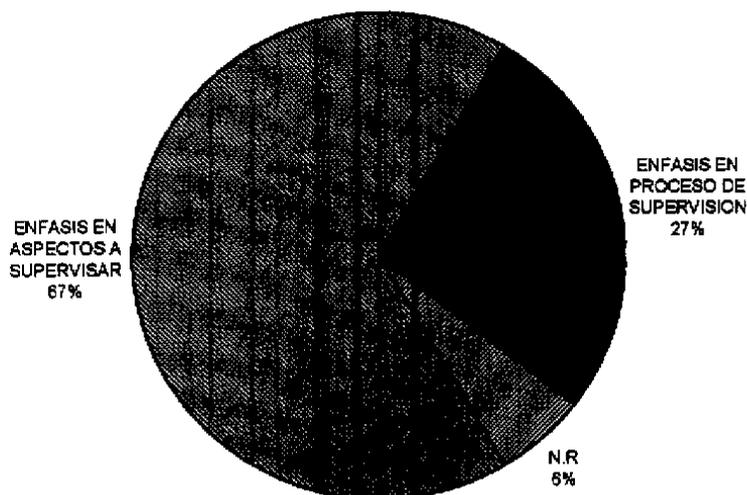
El momento de la EVALUACION de la supervisión también es poco considerado por los supervisores quienes lo mencionan sólo en el PLANTEAMIENTO No. 1 de la tabla anterior, indicando que hay que evaluar los resultados. Este momento debe ser considerado en el marco de su gran importancia en los procesos de realimentación del trabajo y de la situación humana del supervisado, pues, es el que facilita el establecimiento de fortalezas y debilidades en cuanto a conocimiento, actitudes y habilidades y da margen para proporcionar las orientaciones y las asesorías necesarias para que la supervisión cumpla sus funciones administrativas, técnicas, educativas y humanas, que se ha visto van implícitas en todo el proceso.

Además el momento de la EVALUACION permite establecer acuerdos sobre actividades a realizar durante el próximo periodo, así como la formulación de nuevas asignaciones y responsabilidades en el marco de los intereses del supervisor y supervisado y por supuesto de los programas de alimentos.

Finalmente los informantes mencionan la necesidad de elaborar informes de supervisión y solicitar apoyo a las autoridades superiores, se considera que estas son actividades importantes propias del rol del supervisor las cuales se realizan como parte del proceso de gestión intermedia o de acuerdo a su ubicación en el proceso administrativo de los programas estudiados.

Es importante el hallazgo de que la mayoría de supervisores, al referirse al proceso de supervisión, enfatizan en los aspectos a supervisar y no en el proceso mismo. Este hallazgo se presenta en la siguiente gráfica:

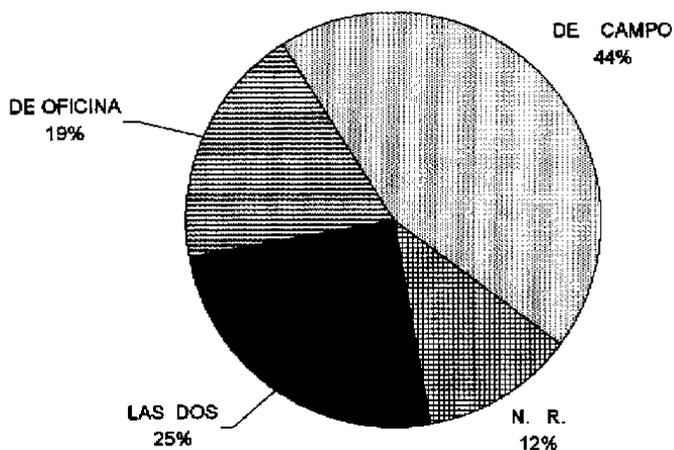
GRAFICA No. 4
CONCEPTUALIZACION DEL PROCESO DE SUPERVISION
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

Las consideraciones anteriores referidas al proceso de supervisión se aplican a las supervisiones de oficina y de campo las cuales se realizan con frecuencia de 1 a 4 meses principalmente, con predominancia de la supervisión de campo.

GRAFICA No. 5
TIPO DE SUPERVISION PREDOMINANTE
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO.

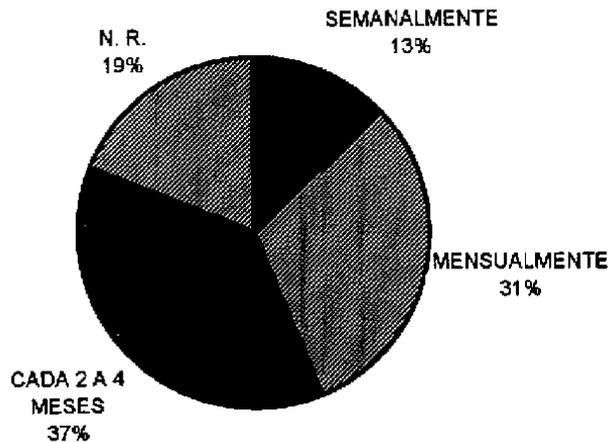
Los aspectos a considerar en la ejecución de las supervisiones de campo y de oficina se relacionan con la ejecución integral de los programas y los mismos son complementarios, estos pueden resumirse en la siguiente tabla:

TABLA No. 2
ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SUPERVISION
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.

SUPERVISION DE CAMPO	SUPERVISION DE GABINETE
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer contenidos del convenio • Verificar la existencia de alimentos en bodega • Revisión de tarjeta de control de crecimiento de niños. • Observación del manejo adecuado y entrega oportuna de alimentos • Revisión de carnet de vacunación • Ver aspecto de práctica de salud • Revisión de bodegas: Ventilación, Seguridad, higiene, capacidad, Etc. • Visita a la vivienda del usuario • Revisión de controles en la comunidad • La programación y verificación de actividades que ejecutan los grupos • Logros – obstáculos • Reorientar acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de informes y planes • Revisión de formularios • Revisión de controles administrativos: ✓ Control de manejo de fondos ✓ Revisión de formularios para controles de niños y mujeres embarazadas. ✓ Revisión de inventario ✓ Control de crecimiento de niños ✓ Listado de participantes ✓ Tarjeta de responsabilidades ✓ Correspondencia ✓ Manual de funciones ✓ Aplicación de normas del programa • Control de tiempo de el o la encargada del programa.

Para hacer efectivo el proceso de supervisión los entrevistados manifestaron utilizar diversas técnicas, dependiendo del tipo de supervisión, entre las que sobresalen: entrevistas individuales, visitas domiciliarias, observación, entrevistas y reuniones con grupos focales - madres, comités, educadores, promotores – reuniones con equipos técnicos involucrados, técnicas de divulgación e información a la comunidad, acompañamiento de líderes, autoridades y/o educadores, Etc.

GRAFICA No. 6
FRECUENCIA DE LA SUPERVISION DE CAMPO
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.

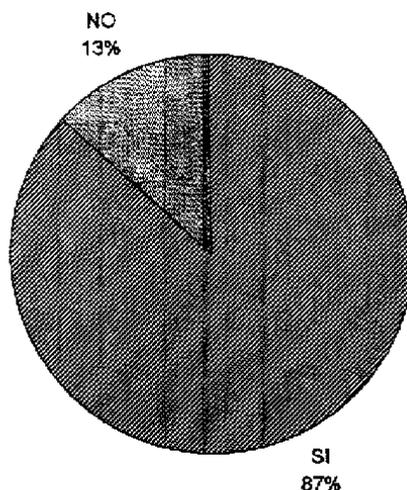


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

E. EVALUACION DE LA MODALIDAD DE SUPERVISION ACTUAL

Para tratar este aspecto se obtuvo la opinión de los informantes que han sido objeto de alguna supervisión y que constituyen el 87% de los encuestados, tal y como se evidencia en la siguiente gráfica:

GRAFICA No. 7
LE HAN SUPERVISADO ALGUNA VEZ
Programa de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO.

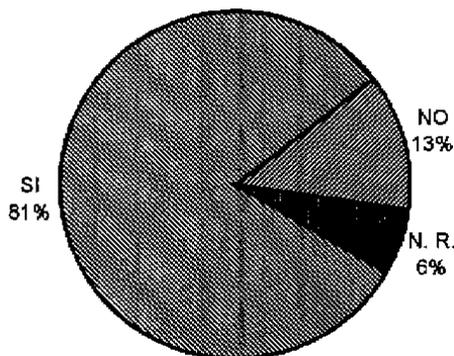
El 87% de los entrevistados indicó que con la forma de supervisión que se realiza en la actualidad se contribuye a alcanzar los objetivos de los programas de alimentación complementaria argumentando que la supervisión, tanto de campo como de gabinete, es un punto de apoyo en los entornos administrativo y técnico que concentran todas las actividades pertinentes a la prestación de este servicio destinado a las madres y niños de la región, en parte porque con la supervisión se

controla el cumplimiento de los planes operativos y la distribución de alimentos a los grupos asignados, así mismo se verifica la ejecución de las actividades en todas las comunidades de cobertura y se pueden medir los efectos de los programas; además cuando se supervisa el impacto del programa es mejor.

El 13% que respondió que la supervisión no contribuye al alcance de los objetivos de estos programas refiriéndose a aspectos propios de un proceso de evaluación concurrente o expuesto a un proceso de monitoreo, ya que plantean que con la modalidad de supervisión actual, no se evalúa directamente el consumo de los alimentos a nivel de las familias y que tampoco se llega a concretar una evaluación de resultados de impacto en el estado nutricional de los niños, madres y familias atendidas. Así mismo se hace la observación de que no se evalúa la calidad de los productos. Realmente estas opiniones son importantes porque propician una interpretación más profunda sobre la evaluación de estos programas y del importante papel que puede jugar la supervisión en el proceso de medición de los objetivos, metas y del impacto de los programas de alimentos en los indicadores del estado nutricional de la región, pero, sobre todo apuntan al aprovechamiento de toda la estructura de supervisión que tienen los programas para contribuir en mejor forma al alcance de los objetivos y metas del programa de alimentación complementaria.

GRAFICA No. 8
CONTRIBUCION DE LA SUPERVISION ACTUAL AL ALCANCE DE LOS
OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE ALIMENTOS

Programa de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

Contribuye a analizar este aspecto el establecimiento de algunos factores internos y externos que limitan la supervisión y su contribución al alcance de los objetivos de los programas de alimentación complementaria, los principales factores encontrados se presentan en la siguiente tabla comparativa:

TABLA No. 3

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE LIMITAN LA SUPERVISION

Programas de Alimentación Complementaria

Totonicapán, 1998.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Multiplicidad de actividades que hacen descuidar el seguimiento de algunos programas. ✓ Diversidad de programas ✓ Acumulación de tareas ✓ Falta de tiempo ✓ Falta de personal ✓ La presencia de un solo supervisor para un municipio con topografía accidentada ✓ Muchos sitios de distribución de alimentos ✓ Irresponsabilidad de directores y jefes ✓ Poco apoyo de jefes ✓ Irresponsabilidad de algunos encargados ✓ Mala o inexistente programación de actividades ✓ Realizar la supervisión en el servicio cuando hay atención de la demanda ✓ Normas y reglamentos muy rígidos ✓ Falta de instrucción en los encargados ✓ Falta de transporte ✓ Falta de combustible ✓ Falta de viáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunidades lejanas ✓ Dispersión de familias beneficiarias ✓ Baja escolaridad de los beneficiarios (madres) ✓ No hay conciencia social ✓ No se ha entendido el porqué de los programas ✓ Poca colaboración de algunos encargados ✓ Los beneficiarios le dan poca importancia a las actividades del programa ✓ Fiscalización de parte de los comités ✓ El idioma quiché ✓ Cruce de normas (de programas y MSPAS)

Los factores internos que limitan la supervisión son predominantemente de orden administrativo y logístico; en el primero orden resalta la existencia de muchos

programas que atender y/o de actividades prioritarias, lo que propicia el descuido del programa de alimentos al cual ya no se le da el seguimiento establecido en las normas de planes debido a la acumulación de actividades y falta de tiempo. En el orden logístico puede notarse que los supervisores no cuentan con suficientes recursos para movilizarse lo cual les limita la permanencia constante en los sitios de distribución.

Estas limitantes se combinan con factores que aluden a la falta de programaciones adecuadas y aspectos humanos como las actitudes irresponsables de algunos jefes, supervisores y supervisados.

Así mismo se mencionan problemas propios de la ejecución de la supervisión como la falta de una coordinación en los calendarios de supervisión y lo que, en algunos casos, provoca que se llegue al sitio de distribución y se encuentre cerrado o que se tenga que realizar la supervisión cuando se está atendiendo a la demanda del producto.

Los factores externos que inciden en la supervisión aluden en forma prioritaria a la existencia en algunos programas, de duplicidad de normas y procedimientos de trabajo, como el caso de los programas que coordinan en el Ministerio de Salud, en donde prácticamente hay un cruce de obligaciones y funciones que obstaculizan la atención y el seguimiento adecuado del programa mediante la supervisión permanente.

Se encuentran también limitantes geo-demográficas propias de las comunidades rurales como la distancia y la dispersión de núcleos de población y de vivienda. Así mismo se mencionan cuestiones socioculturales relacionadas con la educación, costumbres e idioma de los beneficiarios, los cuales influyen en el bajo conocimiento de lo que son los programas de alimentos y en la poca comprensión que se tiene sobre los alcances de los mismos. Esto incide en la poca toma de conciencia y el bajo nivel de compromiso manifestado por la mayoría de beneficiarios quienes tienen

una participación muy reducida en las actividades educativas y de promoción humana, complementarias a la entrega de alimentos, a las cuales no les dan mucha importancia. En este orden de ideas se explica que algunos comités no tengan claridad sobre sus funciones, que son principalmente de acompañamiento al trabajo de los y las encargadas de los programas, y las confundan con acciones de fiscalización, en las cuales concentran toda su actividad sin dejar tiempo para las otras áreas de salud y desarrollo comunitario que se trabajan con los programas.

La problemática interna y externa planteada incide en la supervisión permanente y con procesos adecuados, además limita su contribución al alcance de los objetivos de los programas de alimentos, por lo mismo debe ser tratada con participación de niveles jerárquicos superiores al de los supervisores, así mismo escuchando a los supervisados y a los beneficiarios para planificar acciones conjuntas que tiendan a eliminar los obstáculos que se encuentran en las áreas administrativa y técnica y a propiciar cambios en la modalidad de trabajo para ponerse más en correspondencia con las características demográficas y socioculturales propias de las comunidades de trabajo.

F. EXPECTATIVAS ACERCA DEL PERFIL DE UN BUEN SUPERVISOR

En las referencias conceptuales de este trabajo, se plantea que supervisor y supervisado forman una unidad dialéctica en donde existe una relación de complementariedad en cuanto a la interrelación de las características profesionales y humanas. En este proceso de comunicación los supervisores trasladan a los supervisados su imagen y ejemplo, la cual puede impactar negativa o positivamente los alcances de la supervisión.

Siguiendo estas referencias vemos que el perfil del supervisor debe establecerse en el contexto de las siguientes bases:

- **Base teórica:** Conocimientos en temas de supervisión y en ciencias sociales de la conducta.
- **Base de destreza supervisora:** Posesión de herramientas de oficio o destrezas técnicas, empresariales y humanas.
- **Base afectiva:** Posesión de características personales saludables, un sistema de valores funcionales y la creencia de otros.

En esta línea vemos que los resultados de la investigación destacan que los supervisados prefieren a un supervisor que reúna las siguientes características:

EN EL AREA TEORICA:

- Que conozca el programa
- Que sepa de supervisión
- Que conozca lo que va a supervisar.

AREA DE DESTREZAS:

- Que tenga capacidad para desempeñarse como supervisor

AREA AFECTIVA:

- Que tenga don de gente
- Que su preferencia infunda respeto y confianza
- Buenas relaciones humanas

- Que no sea imponente
- Que sea flexible
- Abierto al diálogo
- Democrático
- Que posea amplio criterio
- Que tenga ética
- Honesto

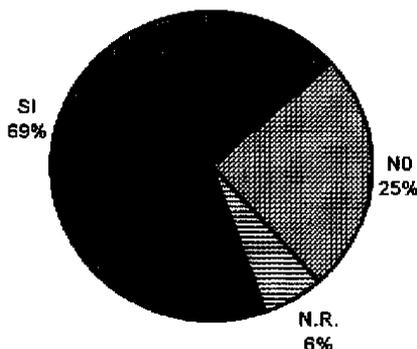
Para contrastar las expectativas anteriores con la realidad se pregunto a los participantes en la investigación si el supervisor que tienen actualmente llena su "*perfil ideal*" la mayoría respondió afirmativamente, indicando que tiene experiencia y habilidad para analizar los logros y tropiezos que se encuentran en el programa y para brindar las orientaciones oportunamente.

En el área afectiva manifiestan que los supervisores son accesibles a nivel de comunicación y orientación, demostrando responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

El grupo que respondió en forma negativa indica que su supervisor es muy imponente, cuestiona demasiado y no comprende los aspectos personales de los supervisados dando más importancia a los aspectos administrativos y contables.

Algunos plantean que el supervisor solamente practica las relaciones humanas pero no llega a ejecutar adecuadamente sus funciones como supervisor, otros dan énfasis a la toma de decisiones indicando que muchos supervisores actúan unilateralmente en este sentido, saliendo perjudicado, en ultima instancia el programa de alimentos.

GRAFICA No. 9
LOS SUPERVISORES ACTUALES LLENAN
LAS CARACTERISTICAS DEL PERFIL IDEAL
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

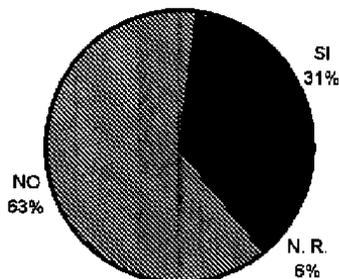
En síntesis se puede afirmar que un número elevado de participantes en la investigación consideran que los supervisores de los programas de alimentos manejan un buen grado los rasgos de un buen supervisor, lo cual evidentemente ha contribuido que la supervisión facilite el alcance de los objetivos de los programas y el desarrollo profesional y humano del personal involucrado en los mismos. Así mismo se evidencia la existencia de supervisores que no tienen la preparación teórica, metodológica y técnica suficiente asociada a las características propias de desarrollo personal, para

desempeñarse eficientemente en el ejercicio de sus funciones administrativas, técnicas y humanas.

G. FORMACION EN MATERIA DE SUPERVISION

Con base en el hallazgo anterior se profundiza el estudio de la formación que en materia de supervisión, tiene el personal que debe realizar tareas de supervisor, encontrando que la mayoría de este personal no ha pasado por un proceso de orientación e inducción relacionado con el marco teórico-metodológico de la supervisión, ni ha recibido cursos y/o charlas al respecto, de tal manera que se han ido formando sobre la marcha del trabajo cotidiano que exige el cumplimiento de las normas y funciones asignadas al puesto que desempeñan en la estructura administrativa de los programas. Esta falta de capacitación propicia que el supervisor tenga dificultades para ubicarse física, mental y profesionalmente en el cargo, así mismo tiene poca claridad en cuanto a la percepción de sus responsabilidades y de los alcances de sus funciones como supervisor, lo que incide en que no se sienta motivado para desempeñar con mayor responsabilidad y eficiencia el importante rol que le delega su actuación como supervisor.

GRAFICA No. 10
HA RECIBIDO CAPACITACION EN MATERIA DE SUPERVISION
Programas de Alimentación Complementaria
Totonicapán, 1998.



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

El personal que ha recibido alguna capacitación sobre supervisión, generalmente ha tenido esta oportunidad durante su formación profesional a nivel medio o universitario. En algunos programas, los más antiguos, se encuentra que se mantiene realimentación sobre supervisión debido al trabajo realizado y en las reuniones de seguimiento; en los programas de reciente inicio aún no se han realizado cursos de supervisión, aunque lo consideran muy importante para preparar mejor al personal. El grupo de informantes que manifiesta haber recibido capacitación acerca de la supervisión como miembro de los equipos del programa de alimentos casi siempre hace referencia a capacitaciones relacionadas con temas propios del trabajo administrativo o técnico, entre los que sobresalen los siguientes:

- Factores que influyen en el deterioro de los granos de almacén;
- Control en el manejo de alimentos;
- Control en el manejo administrativo;
- Normas de atención; y
- Proceso de selección de participantes en el programa.

Como puede notarse, la temática de supervisión no ha sido prioritaria en las capacitaciones recibidas, tal vez se ha tratado pero de forma indirecta y, según opinión de algunos entrevistados, sin darle la debida importancia, principalmente a nivel de los y las encargadas del programa que son las que más la necesitan pues por su nivel educativo no han tenido oportunidad de prepararse en este campo, en el cual tienen que desenvolverse por el cargo que ocupan en el Ministerio de Salud o en los programas de alimentos patrocinados por las ONG's del área geográfica estudiada.

Es importante tratar en esta parte, opiniones de los entrevistados acerca de algunos errores que frecuentemente pueden cometerse cuando no se tiene una fuerte formación en materia de supervisión:

- Represión y llamadas de atención en público y en voz alta
- Parcialidad y favoritismo
- Poco conocimiento del trabajo que se supervisa
- No dejar asignaciones con fecha y hora límite para su cumplimiento
- Convertir al personal asalariado y/o voluntario en víctima directa o indirecta de sus errores como supervisor.
- No reconocer sus errores.
- Negligencia en dar y/o solicitar apoyo
- Encontrar defectos en todo lo relacionado con su personal
- Vigilancia exagerada en las labores del personal

- Tomar parte en asuntos personales de los supervisados
- No delegar autoridad cuando sea necesario
- Hacer comentarios indebidos acerca de sus supervisados
- No conocer los méritos de su personal
- No facilitar al personal los recursos que se necesitan para realizar bien su trabajo.
- Falta de capacidad para tomar decisiones
- Manejar prejuicios de cualquier tipo (étnicos, culturales, económicos)
- Tratar a los supervisados en un plano inferior sin considerar que su labor es también importante.
- Limitar el desarrollo de las iniciativas de su personal y reconocimiento de sus méritos

Las actitudes negativas del supervisor pueden evitarse a través de la enseñanza – aprendizaje de la supervisión, principalmente del desarrollo sostenido del área de las motivaciones básicas de la conducta y de las necesidades humanas básicas, con el fin de establecer relaciones armoniosas con los supervisados mismas que redundarán en el buen rendimiento de los programas de alimentación complementaria.

H. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA

Los miembros del personal que participaron en la investigación proporcionaron sugerencias para mejorar la supervisión en los programas de alimentación complementaria, destacándose las concernientes al proceso de supervisión, entre las que predominan:

- La necesidad de que todo el personal de salud del MSPAS y ONG's reciban capacitación en materia de supervisión, principalmente a través de

- talleres dirigidos a encargados y encargadas de los programas de alimentos para que conozcan la importancia de la supervisión y puedan realizarla correctamente en el trabajo;
- Establecer una metodología más apropiada en donde el supervisado le de la importancia debida a la supervisión y buscar mecanismos para que se tomen en cuenta las recomendaciones para implementarlas en el trabajo y así lograr la calidad en la entrega de los servicios;
- La idea de uniformar el proceso de supervisión a nivel de cada programa, para que todo el personal maneje los mismos conceptos y se facilite la unidad en la metodología de trabajo con el supervisado a nivel de campo y de oficina;
- Que se involucre a todo el personal de los servicios de salud en el monitoreo de las actividades educativas y en la verificación de las prácticas alimentarias en la comunidad;
- Establecer mecanismos para contar con la colaboración de los jefes inmediatos;
- Que se tenga mayor conocimiento de las pautas de evaluación;
- Que se de seguimiento a las acciones establecidas en la supervisión
- Que las visitas de supervisión y el apoyo técnico sean más planificados, constantes y sistemáticos;
- Que se cuente con los recursos y el apoyo logístico para la supervisión;
- Que se de capacitación a todo el personal sobre la gerencia y la importancia de la supervisión;
- Que se involucre más a los beneficiarios en la supervisión; y
- La petición de que las supervisiones sean más participativas y que se orienten más a la formación del supervisado y no a la fiscalización.

Luego se encuentran sugerencias relacionadas con otros aspectos que inciden en las relaciones interpersonales, predominando las siguientes:

- Recibir cursos sobre relaciones humanas; y
- Mejorar la comunicación entre personal de las instituciones donantes y el Ministerio de Salud (en el caso de los programas se ejecutan con esta coordinación). Y las ONG's que manejan los programas.

CAPITULO V

COMPROBACION DE HIPOTESIS

La comprobación de las hipótesis que orientaron la realización de este trabajo se hará siguiendo el procedimiento usual en las ciencias sociales¹⁷, que consiste en el análisis de las relaciones entre diversas variables independientes, dependientes e intercurrentes o de influencia indirecta de acuerdo a su posición en la composición de las mismas.

Las hipótesis de investigación planteadas fueron las siguientes:

HIPOTESIS No. 1

En los programas de alimentación complementaria no existe claridad en el manejo del concepto de supervisión debido a que tanto supervisores como supervisados no han logrado unificar conceptos y criterios sobre los aspectos teóricos, metodológicos y técnicos relacionados con el rol del supervisor y el proceso de supervisión.

Con base en el procesamiento estadístico e inferencial de la información obtenida a través de la investigación, se puede afirmar que entre los supervisores y supervisados de los programas investigados no existe claridad en el manejo del concepto de supervisión. Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación planteada.

¹⁷ Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Imprenta Universitaria. UNAM, México. 1985. Pág. 115

Además de lo anterior y con fines de contar con elementos que permitan ir contribuyendo en la comprobación de la hipótesis, a continuación se hace un breve análisis de las principales variables estudiadas:

- a) La falta de unificación sobre la concepción teórica, metodológica y técnica de la supervisión en el contexto del proceso de administración de los programas de alimentación complementaria a dado lugar a que predomine la supervisión de corte tradicional, asistemática y poco técnica en la que se da más importancia a los aspectos administrativos y técnicos en detrimento de los componentes educativos y humanos.
- b) Las variables anteriores inciden en que la supervisión sea aceptada y efectuada formalmente como parte del proceso administrativo establecido en las normas y manuales de funcionamiento de los programas, pero existe la tendencia a rechazar muchos componentes de la modalidad de supervisión existente y, en algunos casos, se le considera como una actividad que no tiene utilidad alguna y no se reconoce su valor.
- c) Como consecuencia de lo anterior se limitan los alcances de la supervisión y su contribución al logro de los objetivos de los programas de alimentación complementaria.

HIPOTESIS No. 2

En el entorno de los programas de alimentación complementaria existen factores internos y externo de carácter institucional y personal que limitan la ejecución de una adecuada supervisión y la proyección de sus resultados a nivel de las familias y grupos de madres y niños beneficiarios.

Esta hipótesis también es aceptada porque con la investigación se estableció la existencia de diversos factores, administrativos, de apoyo logístico, de desarrollo de los recursos humanos en materia de supervisión, educativo de los supervisores y de las comunidades - geográficos, demográficos y socioculturales -, que obstaculizan la ejecución de un proceso adecuado y sistemático de supervisión en todos los niveles de la estructura administrativa de los programas.

HIPOTESIS No. 3

Las funciones de supervisión no son ejecutadas de manera adecuada en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura de los servicios donde se implementan programas de alimentación complementaria, por esta razón no se logra mejorar la calidad de los servicios no se orienta al personal de la institución y voluntario para lograr su crecimiento personal, desarrollo profesional y perfeccionamiento constante.

En la investigación se estableció que en la mayoría de los niveles de la estructura organizativa de los programas de los alimentos, los supervisores no ejecutan de manera adecuada e integral el proceso de supervisión ni todas las funciones que tienen asignadas en las normas y reglamentos institucionales, tampoco realizan plenamente las funciones que tienen asignadas en las normas y reglamentos institucionales, tampoco realizan plenamente las funciones propias y las actitudes congruentes con los roles del supervisor, lo que incide en el bajo interés que, la mayoría de supervisados y supervisores, manifiestan por las actividades de supervisión y en la poca participación del personal en la multiplicación de las estrategias de los programas de alimentos; por estas razones se acepta esta hipótesis.

CAPITULO VI

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA ESTUDIADOS

Sobre la base de los resultados de la investigación y de las necesidades sentidas por los participantes en ésta, se proponen algunas acciones para contribuir a fortalecer los procesos de supervisión en los programas de alimentación complementaria. Que muy bien, pueden aplicarse a otros programas o actividades que requieran supervisar.

A. FORTALECER EN TODOS LOS NIVELES LA FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MATERIA DE SUPERVISION

Estos lineamientos son importantes para mejorar la calidad de la supervisión mediante la disponibilidad de recurso humano en cantidad y calidad adecuados a las necesidades de los programas de alimentación complementaria. Como existen limitaciones administrativas, técnicas, educativas y socioculturales en los cuadros de recursos humanos existentes en los programas estudiados, consideramos que es necesario dirigir todos los esfuerzos de capacitación al personal en servicio.

De acuerdo a lo establecido en la investigación, la formación en supervisión que se ha dado en algunos programas no ha permitido el desarrollo sistemático de las acciones de supervisión ni se ha evidenciado el papel fundamental que juega la supervisión dentro de los equipos de salud encargados de los programas y en la atención integral a los niños y niñas, grupos de madres, sus familias y comunidades, así como en el alcance de los objetivos estratégicos de los programas de alimentos, por lo tanto, se considera que es importante fortalecer el componente de supervisión como parte integrante de la formación teórica y práctica que recibe

el personal de los programas de alimentos para que los encargados de los programas y/o colaboradores voluntarios, adquieran la habilidad para formular y llevar a la práctica, en forma sistemática y más adecuada, tareas concretas de supervisión en el ámbito que les corresponda actuar.

Dentro de este marco se sugieren las estrategias siguientes:

1. ESTABLECER UN PROCESO METODOLOGICO QUE SISTEMATICE A INCORPORACION DE LA SUPERVISION A LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ENCARGADO DE LOS PROGRAMAS.

Se puede afirmar que para desempeñar adecuadamente el rol de supervisor, el personal que se va a dedicar a esta actividad, debe poseer conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos adecuados además de determinadas características personales, que lo habiliten para esta importante labor.

De ahí se desprende que la formación y el entrenamiento del personal encargado de los programas es clave, pues, la figura de los supervisores tiene como objetivo que los supervisados practiquen sus conductas a fin de examinarlas y perfeccionarlas.

El proceso sugerido incluye varias fases:

a) INICIACION O INDUCCION

Consiste en proporcionar al encargado o encargada del programa o al personal voluntario que va a realizar tareas de supervisión, una sencilla introducción sobre los principios teórico – prácticos de la supervisión, para propiciar su ubicación física, emocional, mental y profesional en el entorno de las actividades del programa.

Algunos beneficios de la inducción:

- El personal brinda resultados a un plazo más corto.
- Se reducen pérdidas de tiempo.
- Se reducen pérdidas de materiales.
- Es algo que motiva mucho al personal.
- El periodo de adaptación es mas corto

b) ORIENTACION Y ADIESTRAMIENTO

Se le debe proporcionar permanentemente a los involucrados en los programas la oportunidad de fortalecer sus conocimientos, destrezas y actitudes hacia la supervisión. Así como de observar y participar directamente en las prácticas de supervisión, lo que permite el intercambio y unificación de conceptos y valores, además de facilitar el planeamiento de dudas e inquietudes y evaluar la forma en que han sido percibidas claramente sus funciones y responsabilidades para realimentar la orientación.

El adiestramiento debe ir orientado a las siguientes áreas:

FORMATIVA: Tiene el objetivo de formar al personal en valores y habilidades básicas como: relaciones humanas, comunicación, trabajo en equipo, motivación, desarrollo, hábitos y actitudes, Etc.

ADMINISTRATIVA: se adiestrará en aspectos relacionados con planeación, organización, orden, cumplimiento de normas, Etc.

TECNICA: se orienta a la enseñanza de las tareas que tiene que ver con la actividad de supervisión.

c) CONDUCCION

Consiste en proveer los medios de crecimiento, mediante la vivencia de experiencias en el manejo de sus responsabilidades, respondiendo a sus dudas, temores y esperanzas, ayudando a superar limitaciones y a desarrollar capacidades.

d) MOTIVACION

Es ayudar al encargado del programa a que tenga motivos positivos para que realice su trabajo con alto grado de calidad, para fortalecer su voluntad de aprender y de actuar correctamente en sus tareas como supervisor.

El personal necesita motivadores positivo como los siguiente¹⁸

- Asignación clara de sus responsabilidades.
- Reconocimiento de lo que hace.
- Hacerle sentir que mejora profesional y personalmente.
- Expansión del conocimiento.
- Pocos controles y más libertades.
- Autoridad para firmar tareas de su propia responsabilidad.
- Conocimiento de ser escuchado.
- Conocimiento de que se le mantiene informado.

e) EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Permite llevar un registro constante y permanente del personal para evaluar y calificar la actuación de su trabajo de acuerdo a los planes y a la misión de los programas.

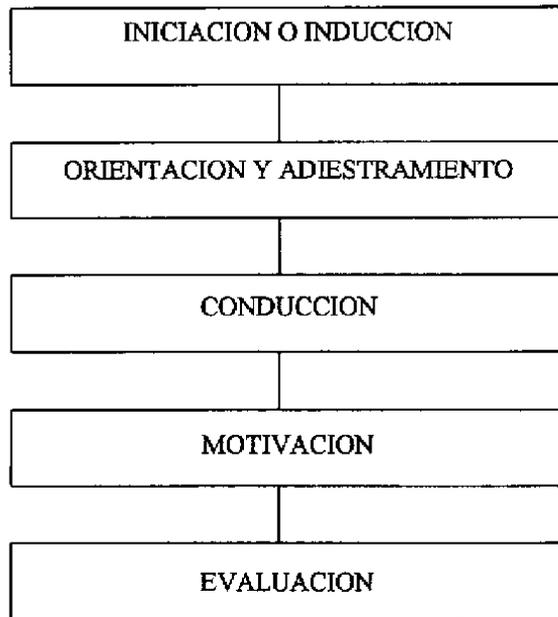
¹⁸ Elaborado sobre la base de TIPS GERENCIALES de Ruiz Samayoa, Luis Alberto. Ed. IFRISA. Guate. 1995. Págs. 48-49

Esta fase nos ayuda a:¹⁹

- Clasificar al personal.
- Establecer políticas de promoción y remuneración.
- Detectar fallas en la dirección.
- Lograr mayor eficiencia.
- Establecer motivaciones y reconocimientos para el personal.

La evaluación del desempeño individual es mucho más realista cuando existe un plan concreto elaborado con participación de directores o jefes y el personal que labora en el programa, porque así todos tiene una comprensión general de los parámetros medios e instrumentos que va a utilizar para tal fin.

DIAGRAMA INTEGRADOR DEL PROCESO



¹⁹ Elaborado sobre la base de TIPS GERENCIALES. Op.cit Págs. 43 - 44.

2. FORTALECER LA CAPACITACION SOBRE EL PROCESO Y LA METODOLOGIA DE SUPERVISION

Una de las necesidades “más sentidas” detectadas en la investigación se refiere a la expectativa creciente de unificar conceptos y recibir capacitación en materia de supervisión especialmente acerca del proceso y los procedimientos para efectuar la supervisión a nivel de oficina y de campo, por esta razón, se aporta las consideraciones siguientes, que sin duda alguna contribuirán a sistematizar las acciones de supervisión en los programas de alimentación complementaria.

La supervisión es un proceso dinámico de aprendizaje, en el cual los profesionales que llevan a cabo los planes y programas de una institución, son ayudados por otros con mayor experiencia y conocimientos para que hagan mejor uso de sus habilidades y capacidades con el fin de que efectúen sus labores en la forma más efectiva posible y con la mayor satisfacción de sí mismos y de la institución.

En este contexto es un proceso democrático, social, educativo, de enseñanza, administrativos, de instrucción y de formación que tiene la función de integrar y aplicar los conocimientos teóricos del supervisado, a través de los contactos con las realidades vivas y concretas de su práctica diaria. Así mismo trata de provocar el desarrollo de la habilidades y capacidades del personal para el logro de los objetivos propuestos en la institución²⁰.

En síntesis la supervisión es un proceso de:

- Confrontación de la teoría con la práctica.
- Orientación y formación administrativa, técnica y pedagógica.

²⁰ Conceptos trabajados sobre la base de las ideas de Contreras de Wilhelm, Yolanda. Curso-Taller de supervisión en Trabajo Social. México D.F. MIMEO s/f.

- Diálogo.
- Transmitir conocimientos.
- Facilitar el desarrollo de destrezas.
- Convencimiento y persuasión.
- Elevación de niveles de conciencia.
- Permitir el ensayo y la ejercitación.
- De enseñanza y aprendizaje recíproco.
- De realimentación del conocimiento.

Atendiendo a las anteriores premisas, podemos afirmar que mediante el proceso de supervisión se pueden lograr los siguiente objetivos en los programas de alimentación complementaria:

- Mejorar los servicios prestados en cuanto a eficacia, eficiencia y calidad.
- Conducir, a los encargados y demás personas involucradas, para que se cumplan en mejor forma posible los programas de alimentación complementaria y los objetivos y metas de atención de la salud materno infantil.
- Estimular la participación del personal en la reglamentación e interpretación de las necesidades de la institución.
- Lograr que se comprendan e interpreten adecuadamente los reglamentos y las políticas de la institución.
- Auxiliar al personal a dominar el mecanismo del servicio enseñándole el buen uso de lineamientos, alcances, limitaciones y recursos.
- Conducir al supervisado, a través de un proceso educativo, en una mayor penetración en la ejecución de las funciones, técnicas y administrativas.
- Mantener el interés en la realización de un trabajo dinámico y eficiente.

- Guiar al supervisado para que a través de su capacidad, continúe en crecimiento profesional.
- Promover relaciones de continua cooperación entre los jefes, administradores, directores, equipos de trabajo, Etc.

Por los alcances planteados anteriormente la supervisión es considerada vital dentro de las normas de alimentación complementaria elaboradas para orientar el funcionamiento de estos programas a nivel nacional, en las cuales establece que “la supervisión permite capacitar al personal, observar los procedimientos adecuados durante el desarrollo de la actividad y transmitirlos a otros lugares. Así mismo permite corregir los aspectos que no se desarrollen adecuadamente”... “debe hacerse en cada una de las etapas de la ejecución: recibo de alimentos, almacenamiento, distribución, Etc., y de acuerdo a la programación que se ha elaborado en los diferentes niveles”²¹

De esta manera, en la estructura administrativa de los programas de alimentación complementaria estudiados, se establecen diferentes niveles de autoridad en los cuales se realizan tareas de supervisión, de tal manera que se establece una “cadena de supervisión” formada por eslabones que van desde el nivel de formulación de políticas y estrategias, pasando por niveles intermedios hasta llegar a niveles operativos, y es en la dinámica de esta cadena de supervisión, principalmente en el nivel operativo de los programas estudiados, en donde se estableció la necesidad de mayor formación en cuanto a los procedimientos que deben seguirse para efectuar una supervisión técnicamente adecuada.

²¹ Normas de Alimentación Complementaria. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. División de Atención a las Personas, Departamento de Nutrición y Alimentación. Pág. 13. MIMEO S/F.

La cadena de supervisión en los programas de alimentos que coordinan el Ministerio de Salud y Organismos Internacionales, se forma utilizando la organización vigente en el Ministerio y se definen responsabilidades en los diferentes niveles de acuerdo al grado de complejidad existente; las organizaciones que no coordinan directamente con el Ministerio conforman sus cadena de supervisión de acuerdo a los diferentes niveles de su estructura.

Estas cadenas de supervisión pueden apreciarse en los siguientes esquemas:

Esquema No. 1.

Cadena de supervisión en Programas de Alimentos que se ejecutan en coordinación MSPAS – Organismo Internacional.

**Programas de Alimentación Complementaria
Tonicapán, 1998.**

NIVEL	REALIZAN SUPERVISION
AREA DE SALUD	Jefe de área, enfermera graduada, supervisor de la institución donante
CENTROS Y PUESTOS DE SALUD	Encargados del programa
COMUNIDADES DONDE SE UBICAN PROGRAMAS DE ALIMENTOS	Educadores Comunitarios, Comités, Promotores sociales, Grupos de madres

Esquema No. 2.

Cadena de Supervisión en Programas de Alimentos que no coordinan directamente con el MSPAS

Programa de Alimentación Complementaria Tonicapán. 1998.

NIVEL	REALIZAN SUPERVISION
ORGANISMO PATROCINADOR	Directivos de la ONG, Supervisor del Organismo Donante, Personal Encargado de los programas de alimentos
PUESTOS DE DISTRIBUCION DE ALIMENTOS	Encargados del programa en las comunidades Promotores de Salud Comités de alimentos Grupos de madres.

La supervisión que se efectúa a cada nivel, ya sea de campo o de oficina, varía en un contenido de acuerdo a la complejidad y a las responsabilidades del mismo, lo que se puede uniformar es el método que debe seguir el supervisor para efectuar el acto de supervisar, pues, en todo proceso de supervisión debería tenerse en cuenta determinadas fases que sistematicen su ejecución.

Estas fases se presentan gráficamente a continuación de una forma breve, que ayuda a explicar mejor el proceso.



Como podemos apreciar el proceso de supervisión es cíclico; es decir si la evaluación evidencia deficiencias, entonces se tendrá que revisar y realimentar todo el proceso a fin de ayudar a redefinir los contenidos de la supervisión.

Los contenidos de cada fase se pueden resumir de la siguiente forma:

PLANIFICACION

- Impresión diagnóstica y evaluación de la persona que se va a supervisar.
- Definir el objeto de supervisión.
- Definir los objetivos de la supervisión.
- Conocimiento y análisis de los materiales que se utilizaran en la supervisión.

- Consideración del tiempo de duración de la supervisión y otros recursos a utilizar
- Definir fecha, hora, lugar, Etc.

ORGANIZACION

- Ordenamiento lógico de los contenidos de la supervisión.
- Elaboración de proyecto de agenda para presentar al supervisado
- Preparar pautas, documentos, materiales, Etc.

EJECUCION

- Momento motivacional
- Reflexión acerca de los objetivos de la supervisión
- Lectura y aprobación de la agenda.
- Desarrollo de la agenda
 - Discusión de cada uno de los puntos.
 - Proporcionar recomendaciones requeridas
 - Proporcionar orientaciones generales y específicas oportunas, a criterio del supervisor.
 - Reforzamiento de puntos específicos.
 - Planteamiento de dudas y ampliaciones
- Visión del conjunto del trabajo realizado
- Relación del proceso seguido con avances y limitaciones, fortalezas y debilidades, aciertos y errores, Etc.
- Anotación mutua de acuerdos, asignaciones y tareas que el supervisado debe realizar en el período contemplado para la próxima supervisión
- Fijar fecha y hora para la próxima supervisión.

EVALUACION

- Autocvaluación del supervisado.
- Evaluación del supervisor
- Cierre de la supervisión.

El método propuesto anteriormente es una manera sistematizada de realizar los fines de la supervisión con mayor eficacia y eficiencia a nivel individual y de grupos, es decir, que se articulan ordenadamente varias actividades que realiza el supervisor para procurar la realización de una supervisión técnica y sustentada en el método científico, que conduce el aprendizaje que facilita la supervisión:

- De lo fácil a lo difícil,
- De lo simple a lo complejo,
- De lo próximo a mediato a lo lejano e inmediato,
- De lo concreto a lo abstracto,
- De la observación y la experimentación a la reflexión y a la formación de teoría,
- De la acción práctica a la interiorización.

De acuerdo con Eli de Gortari creemos que “Es indispensable que el método sea el instrumento adecuado para el caso específico de que se trate y que, además de aplicarse con rigor, los sea con habilidad, inteligencia e imaginación”²²,

3. DESARROLLAR UN PROGRAMA DE EDUCACION PERMANENTE EN SUPERVISION

a) Fundamentación

Esta propuesta se fundamenta en los resultados de la investigación, los cuales han permitido identificar problemas comunes a la mayoría de los

profesionales que realizan tareas de supervisión en los programas de alimentación complementaria y que en cierto modo reducen el impacto de los mismos.

De igual manera se ha evidenciado que el papel de los recursos humanos en la supervisión de los programas de alimentación complementaria es uno de los factores fundamentales para el logro de objetivos y metas del componente materno infantil dentro de las estrategias de la atención primaria en salud. Por otra parte, también se ha establecido la necesidad y las alternativas de mejorar la formación del personal en materia de supervisión, a través de acciones más sistemáticas que superen a las formas tradicionales de manejo de la capacitación para supervisar las actividades de los programas de alimentación complementaria.

Bajo estas consideraciones se justifica esta propuesta de educación permanente en supervisión, que tiene el objetivo fundamental de responder a las expectativas de los participantes en la investigación y de contribuir a fortalecer los procesos de supervisión en los programas estudiados.

b) Conceptualización

La organización Panamericana de la Salud definió la educación permanente como " el proceso de enseñanza aprendizaje activo y permanente, destinado a actualizar y mejorar la capacitación de personas o grupos frente a la evolución científico-tecnológica y las necesidades sociales"²³

De esta manera, la educación permanente del personal vinculado a los programas de alimentos promueve el desarrollo integral del mismo, utilizando el acontecer habitual de su trabajo, el ambiente normal de su quehacer y el enfrentamiento

²³ Educación Continua. Serie Desarrollo de Recursos Humanos, No. 29, OPS Washington, D.C. 1978.

y estudio de los problemas reales y cotidianos que se dan en los programas de alimentación complementaria como los instrumentos y situaciones más apropiadas para producir el aprendizaje.

Igualmente la educación en supervisión esta ligada a las exigencias propias del desarrollo de los programas de alimentación complementaria, determinadas por el avances de las políticas de atención materno infantil en el contexto nacional, las cuales establecen la urgencia de reorientar el trabajo y la capacitación del personal en salud en los próximos años.

Los conceptos anteriores suministran elementos para sustentar las siguientes premisas:

- El proceso de educación en supervisión esta constituido por una serie de acciones concatenadas entre si y orientadas a obtener un aprendizaje en la realidad de su trabajo normal. En consecuencia es un proceso permanente.
- Las estrategias educativas deben centrarse en las incidencias y los problemas propios del trabajo de supervisión
- La educación en supervisión debe responder a las necesidades reales del personal encargado y vinculado a los programas de alimentos.
- El proceso de capacitación permanente para la supervisión debe ser desarrollado en forma interdisciplinaria y en los diferentes niveles, porque las acciones de los programas de alimentos son desarrolladas por los equipos de salud, grupos de trabajos, usuarios y beneficiarios de las comunidades. Las actividades de los programas no pueden ser implementadas exitosamente en forma individual.

- La educación permanente señala la necesidad de introducir enfoques diferentes en el papel que actualmente desempeñan supervisores.
- La capacitación en supervisión, concebida como proceso permanente, está ligada al desarrollo de los servicios de los programas de alimentos, en consecuencia responde a un proceso de planificación permanente orientado y dirigido por un sistema de seguimiento y monitoreo realizado en el entorno de las actividades que se realizan, con énfasis en los procesos y funciones de la supervisión en la dinámica administrativa de dichos programas.
- Para desarrollar un proceso de capacitación permanente en supervisión se necesita determinadas condiciones que lo hagan viable (apoyo de las autoridades de salud y/o de las instituciones patrocinadoras internaciones ONG's), factible (en función de los recursos disponibles) y coherente con las políticas de salud que se operacionalizan en los servicios de salud que funciona en el primer nivel y con la realidad de las comunidades que constituyen el área de influencia de los programas de alimentación complementaria.

c) Características del proceso total y de sus etapas:

- El proceso es continuo y permanente.
- El eje central del aprendizaje lo constituye el trabajo habitual del personal (equipos de salud y voluntarios) encargados de los programas de alimentos.
- La capacitación, aunque con énfasis en supervisión es integral: tiene implicaciones administrativas, técnicas, sociales e individuales, generales y particulares.
- Las actividades educativas son basadas en metodologías participativas.

- Se apoya en la investigación participativa y permanente.
- Es multidisciplinario.
- Forma parte integral de la estrategia formulada para los programas de alimentación complementarias en el contexto de la atención materno infantil a través de los servicios de salud.

d) **Etapas del proceso**

- LA DELIMITACION DEL CONTEXTO DEL TRABAJO;
- LA IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE
- LA CONSOLIDACION DE OPCIONES Y LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS
- EL PROCESO EDUCATIVO
- LA MONITORIA Y EL SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

Breve explicación de las etapas del proceso

- **La delimitación del contexto del trabajo**

Es la base de sustentación de los fines y objetivos del proceso educativo.

Consiste en establecer las necesidades y problemas de supervisión que se den en los programas de alimentos, para que el proceso educativo responda a la realidad concreta del contexto de los servicios de salud, de las instituciones donantes y de los colaboradores y organizaciones de las comunidades involucradas en los programas.

Esta etapa es determinante estructurar y organizar el proceso de capacitación permanente.

- **Identificación de las necesidades de aprendizaje**

Se trata de establecer las necesidades concretas de capacitación en materia de supervisión para todo o parte del personal involucrado en los programas de alimentos.

La fuente de información pueden ser los mismo encargados de los programas, el personal de las jefaturas de área y de los centros y puestos de salud o directores y equipos de los programas patrocinados por ONG's , los supervisores, el personal voluntario, comités, grupos de apoyos y de madres usuarias de los programas.

Además es importante considerar acciones de investigación participativas para establecer necesidades de supervisión y formas de atenderlas mediante la capacitación.

A manera de ejemplo podemos apuntar que en los capítulos IV y V de este trabajo se han identificado algunos problemas que pueden traducirse en necesidades de aprendizaje para planificar un programa de educación permanente en supervisión.

- **Consideración de opciones y formulación de estrategias**

Es la etapa en que deberán tomarse decisiones técnicas, metodológicas y administrativas sobre el curso a seguir para planificar el proceso de capacitación permanente. Para seleccionar los modelos de trabajos que resulten operativos en el contexto de los programas de alimentación complementarias deben tenerse en cuenta algunos criterios como los siguientes:

- Existencia de apoyo por parte de las autoridades de salud y/o de la institución donante.
- Disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.
- Grado de aceptación de la capacitación por parte de los encargados y demás personal participante en los programas de alimentos.
- Capacidad operativa real para manejar todo el programa de capacitación.

- **El proceso educativo**

Consiste en proponer las alternativas teóricas, metodológicas y técnicas que podrán ser aplicadas en el proceso de capacitación, de acuerdo de las características del contexto de los programas, el tipo de personal a capacitar, la factibilidad, el ámbito y los recursos.

Estas alternativas deben de tener, esencialmente, las siguientes características:

- Que promuevan el aprendizaje en el trabajo .
- Que sean participativas y con enfoque multidisciplinario.
- Que utilicen los recursos existentes en el entorno de los programas.
- Que se basen en las necesidades de los programas de alimentos.
- Que sea permanente.

Siendo la temática de supervisión el centro del proceso educativo se trata de:

- Identificar y delimitar los problemas que dan en la supervisión de los programas de alimentación complementaria;
- Discutir opciones y alternativas de solución;
- Consolidar el conocimiento mediante cursos, talleres, seminarios, Etc. que sirvan de soporte al tratamiento de los problemas encontrados; las áreas de supervisión que pueden estudiarse se refieren a:
 - La concepción de la supervisión.
 - La supervisión en el contexto de la gerencia estratégica.
 - Conocimiento de modelos de supervisión.
 - Importancia de la supervisión
 - Elementos de la supervisión.
 - Características de la supervisión.
 - Funciones del supervisor.

- Supervisión y liderazgo.
- Supervisión y motivaciones de conducta.
- El perfil de los supervisores.
- El proceso de supervisión.
- Métodos y técnicas de supervisión.

Para la aplicación de este proceso pedagógico se desarrollan dos fases:

Fase preparatoria

Durante esta fase se hacen provisiones generales que permiten orientar el plan específico a seguir: partiendo de la identificación de las necesidades de aprendizaje y de la definición de las prioridades educativas según las necesidades de los programas de alimentos, del personal encargado de los mismos y de la dinámica de trabajo establecida entre los servicios de salud y la comunidad.

En esta fase se involucra tanto a autoridades de las jefaturas de área y/o de las instituciones donantes, como a los equipos encargados de los programas (médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, técnicos en salud, supervisores de los organismos donantes, trabajadores sociales, Etc.), así mismo a los colaboradores voluntarios, comités grupos de madres y de apoyo existentes en las comunidades que constituyen el área de influencia de los programas. Igualmente hay necesidad de organizar el trabajo de capacitación de acuerdo a responsables, área de trabajo, tiempo de duración, los eventos (cursos, talleres, monitoreos, Etc.) a realizar, establecer recursos humanos, materiales, institucionales, financieros, Etc. Elaboración de planes generales y específicos.

Fase operativa

Consiste en la ejecución del proceso de capacitación, enfatizando en que el mismo se desarrollará a la par de las actividades que se desarrollan en los programas de alimentos, es decir, ligado al trabajo de los encargados de los mismos en donde todos los participantes en el proceso educativo aportan la experiencia de su quehacer individual y colectivo, dando como resultado el conocimiento, la teorización y la acción multidisciplinaria.

Monitoreo y seguimiento del proceso educativo

El proceso de capacitación permanente requiere de un sistema de seguimiento y monitoreo cercano. Y dado que con el mismo se pretende incidir cualitativamente en la prestación de los servicios de los programas de alimentos y su proyección a la comunidad, se pueden plantear indicadores que permitan valorar el proceso, como los siguientes:

Indicadores educativos

- Grado de desarrollo de la capacidad de los participantes para funcionar adecuada y multidisciplinariamente en las actividades de supervisión.
- Grado de desarrollo en la capacidad de conceptualizar ejecutar y evaluar el proceso de supervisión.
- Grado de desarrollo del conocimiento en materia de supervisión.
- Nivel de coordinación para ejecutar la supervisión. Etc.

Indicadores de la prestación de los servicios

- Transformaciones en el modo de realizar la supervisión de campo y de oficina.

- Grado de avance y desarrollo de las estrategias de supervisión a nivel individual, grupal y comunitario.
- Progreso y desarrollo de los programas de alimentos en el contexto de la atención materno infantil.

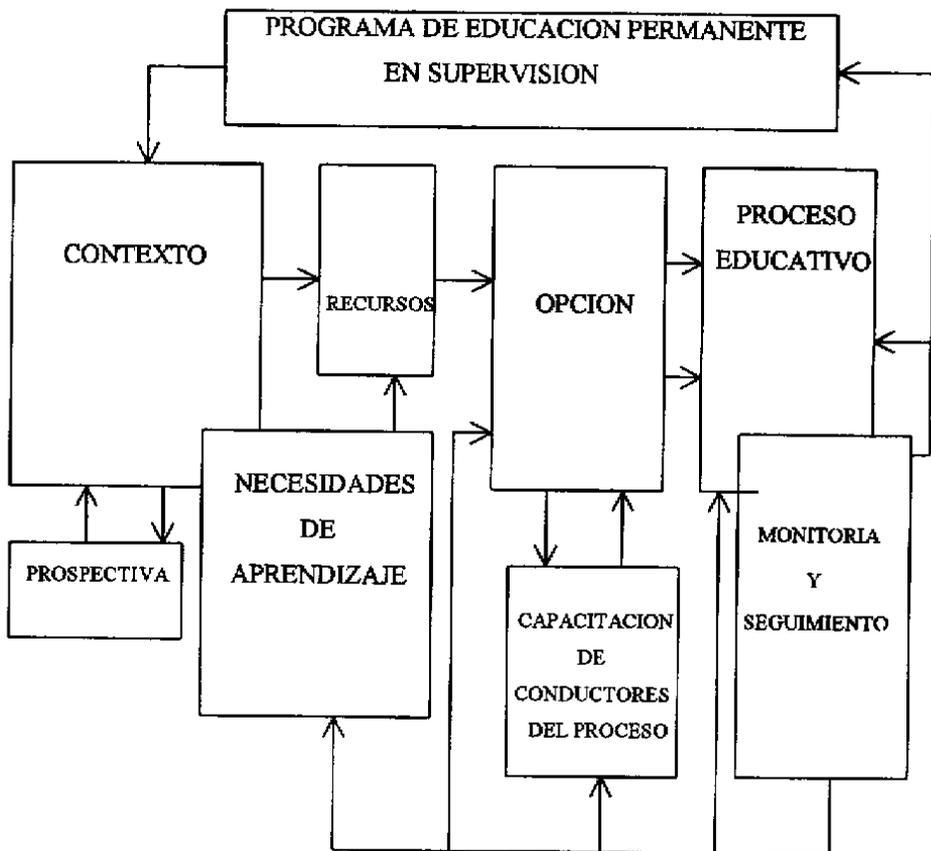
Indicadores comunitarios

- Presencia y participación de los encargados de los programas en actividades comunitarias.
- Participación de educadores comunitarios, promotores sociales, comités de salud y de alimentos, grupos de madres y grupos de apoyo de las comunidades en las actividades de supervisión y evaluación de los programas.
- Avances del conocimiento de las comunidades sobre la teoría, los métodos y las técnicas de supervisión.
- Grado de aceptación y participación en la supervisión

El progreso del proceso de capacitación y el alcance de los objetivos de aprendizaje se logra confrontado los indicadores anteriores con:

- Los objetivos y metas de los programas de alimentos.
- Los objetivos y propósitos de la planificación del proceso de capacitación.
- Las necesidades de aprendizaje identificadas.
- El grado de satisfacción de los intereses individuales y colectivos, con énfasis en supervisión.
- Las funciones, actividades y tareas esperadas de los encargados de los programas de alimentación complementaria.

A continuación se presenta un esquema integrador del proceso:



4. FORTALECER LA VISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA SUPERVISION EN LOS PROGRAMAS DE ALIMENTACION COMPLEMENTARIA

Los programas de alimentación complementaria están sustentados en un proceso administrativo y de organización, que permite la viabilidad y efectividad en su estructura.

De manera, que para el mejor funcionamiento de los mismos se requiere de un esquema de organización definido de los elementos que lo integran y de una necesaria jerarquización de dichos elementos, así como de una adecuada distribución de funciones, tareas o actividades, que, en su conjunto, permite desarrollar el funcionamiento del esquema administrativo y consecución de los objetivos propuestos.

En el caso del cargo de supervisor dentro de la jerarquización de elementos administrativos, generalmente se asocia al poder o autoridad que una persona ejerce sobre otra y en la posición de minusvalía que el supervisado mantiene ante el supervisor.

- La investigación realizada demostró la existencia de esta manera de concebir la supervisión en parte del personal técnico, administrativo, encargados de los programas y en algunos comités que tienen a su cargo la administración y por consecuencia la supervisión de los programas en sus comunidades; por lo que se considera conveniente proponer la reflexión sobre algunos conceptos fundamentados en la experiencia como supervisor, en la formación académica y en las ideas de varios autores, donde se muestra la supervisión como un "instrumento de crecimiento personal y no como un inspector o juez. Es el supervisor el que

facilita el desarrollo de ejecuciones y por ende la consecución de objetivos; siendo la administración una de sus principales funciones²⁴

Funciones que realiza el supervisor en el proceso administrativo:

PLANIFICACION

El supervisor como planificador organiza el trabajo de acuerdo a objetivos estratégicos, claros y definidos; congruentes con el marco teórico práctico de la supervisión y con las políticas, estructuras de los programas de alimentos y del entorno social donde se desarrollan los mismos.

ORGANIZACION

Para ejecutar la función de organización, el supervisor deberá desglosar las funciones y responsabilidades del personal, a su cargo, dentro de la organización; ha de aceptar la necesidad del poder, o sea, la habilidad para lograr que las cosas se hagan y ha de asumir la autoridad que es el derecho a requerir la acción de otros.

COORDINACIÓN

El supervisor deberá propiciar la integración del esfuerzo de todos por medio de una adecuada distribución del trabajo que viabilice el cumplimiento de las funciones de los supervisados mediante la interrelación de los recurso humanos y los componentes de la planificación y organización estratégica de los programas.

En esta función el supervisor debe manejar conocimientos y actitudes como las siguientes:

- Manejar principios de gerencia participativa.

²⁴ Contreras de Wilhelm, Yolanda. Op.cit. Pág. 15.

- Conocimiento adecuado de las funciones de sus supervisados.
- Equidad y justicia.
- Madurez emocional y profesional.
- Manejar un sistema adecuado de comunicación.
- Conocer y manejar relaciones humanas positivas.
- Conocer los objetivos de su área de trabajo o conocimiento y habilidad para evitar y solucionar conflictos.
- Manejo adecuado de la disciplina y de la corrección.
- Utilizar en forma adecuada su posición, y función de liderazgo.
- Capacidad para la concertación intra e inter – institucional.

DIRECCION

Como el supervisor generalmente recibe delegación de autoridad por parte de las autoridades superiores, jefes inmediatos, Etc., ha de tomar decisiones finales bajo su propia responsabilidad.

Para el efecto debe conocer:

- Principios de dirección participativa.
- Teoría acerca de las condiciones bajo las cuales se deben tomar las decisiones; para hacerlo en las mejores condiciones de certeza y desarrollar el proceso de: definir y analizar el problema, buscar y analizar las soluciones alternativas, elegir la mejor solución, ejecutar la solución elegida y controlar los resultados.²⁵
- Administración de recursos humanos.

CONTROL

²⁵ Ministerio de Educación. Toma de Decisiones. Fortalecimiento del sistema de supervisión. Proyecto Gob. De Guatemala - AID. MIMEO s/f.

El supervisor contribuirá a lograr que las actividades se realicen de acuerdo con los objetivos y metas determinados, siguiendo los lineamientos de calidad establecidos por la organización.

Para realizar esta función llamada en la actualidad "de aseguramiento de la calidad"²⁶ el supervisor deberá considerar los siguientes elementos:

- Los objetivos de la tarea que ejecuten los supervisados.
- La preparación y organización del trabajo (distribución de funciones, interrelación con otros servicios).
- El personal (competencia, motivación, información).
- Los medios: eficacia de los instrumentos utilizados, disponibilidad, facilidad de empleo, mantenimiento...)
- Los métodos y procedimientos empleados: adecuación, dominio técnico.
- Las normas, manuales, controles e instrucciones de trabajo.
- La recolección y el tratamiento de las anomalías y defectos, así como de las sugerencias.

5. FORTALECER LA VISION EDUCATIVA DE LA SUPERVISION

El proceso educativo de la supervisión ha incrementado su aceptación en las instituciones y programas de bienestar social, al comprobarse que el control es cada vez "más costoso y menos eficaz, no evita los defectos, entrafía rechazos, desmotiva y es mal soportado por las personas"²⁷, y no logra mejorar la calidad del trabajo.

²⁶ Laboucheix Vincent. Tratado de la Calidad Total. Tomo II. Edit. Limusa. México, 1990. Pág. 59.

²⁷ Op. Cit. Págs. 53-54.

Con base en lo anterior se justifica la contribución de la supervisión en la educación y perfeccionamiento del personal encargado de los programas de alimentación complementaria.

Este proceso educativo tiene modalidades diferentes a las del método de instrucción formal. Además de ser un método con énfasis en la práctica, en el cual se aprende a través de la relación positiva con otra persona, los procedimientos de enseñanza – aprendizaje están condicionados por la naturaleza de las situaciones reales, necesidades y problemas que presente el supervisado y por la responsabilidad administrativa del supervisor.

Este aprendizaje se hace posible y aplicable, a través del apoyo de una relación educativa entre supervisor y supervisado, en la cual el supervisor transmite al supervisado componentes educativos cognoscitivos, psicomotores, y conductuales, que lo apoyan y ayudan a ampliar y/o a tener nuevas apreciaciones y perspectivas acerca de su trabajo, de las persona con quienes coordina y se relaciona y de él mismo como centro de interés del proceso educativo.

Debido a las diferencias personales de los supervisados y a la variedad de formas de enseñanza de los supervisores, se requiere de habilidades especiales para seleccionar un método de enseñanza basado en diagnósticos educacionales individualizados, en donde el supervisor evalúa el desempeño profesional de cada supervisado para formular planes y acciones de enseñanza – aprendizaje que respondan a las necesidades del supervisado.

La acción del supervisor dentro del proceso educativo de la supervisión es la de orientar, estimular, activar y facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, buscando siempre la independencia y la actividad propia de los supervisados. La tarea del

supervisor es la creación y recreación de métodos y procedimientos que faciliten el aprendizaje. En este contexto el supervisor es un facilitador educativo.

De lo anterior se deduce que no existe un método de enseñanza rígido en la supervisión, sin embargo se recomienda tener en cuenta algunos puntos básicos como los siguientes:

- a) El contexto principal del aprendizaje es el estudio de problemas o situaciones derivados de la realidad donde se desempeña el supervisado.

El supervisor debe pretender que el supervisado vaya fortaleciendo sus conocimientos sobre las materias tratadas para que el trabajo cotidiano les ayuden a abordar los problemas que encuentran.

- b) El conjunto PROBLEMA – REFLEXION – ACCION y PRACTICA – TEORIA – PRACTICA, es el eje del proceso educativo de la supervisión.
- c) Comenzar el proceso educativo desde la situación en que se encuentre el supervisado.
- d) Diagnosticar cuidadosamente los aspectos o dificultades que deben conocerse o tratarse primero, a fin de seleccionar el método de enseñanza adecuado a las necesidades teóricas, psicomotoras y afectivas del supervisado.
- e) Propiciar que el supervisado se desarrolle progresivamente en base a sus potencialidades y capacidades, de acuerdo a sus formas de conducta y de aprendizaje.
- f) Lograr que el supervisado reconozca y analice sus debilidades y fortalezas para que desarrolle un sistema de características personales saludables y de valores funcionales para proyectarse positivamente a los usuarios del servicio a su cargo.

CONCLUSIONES

1. El contexto económico, social y cultural del municipio de Totonicapán, que constituye el área de influencia de los programas de alimentación complementaria estudiados, refleja las características derivadas de la extrema pobreza que predominan a nivel nacional y principalmente en el área rural y dentro de los grupos de población Maya – quiché. Estas características son algunas causas de desnutrición y muerte en mujeres, niños y niñas de la región.
2. Los programas de alimentación complementaria contribuyen a extender la cobertura de los servicios básicos de atención en salud, (vacunación, diarrea, cólera, Etc.) y mejoran el estado nutricional de la población materno infantil de mayor riesgo, a través de la focalización de la ayuda alimentaria.
3. En la estructura administrativa de los programas de alimentación complementaria la supervisión es considerada como un componente fundamental, por contribuir a facilitar los procesos de dirección, planeación, organización y evaluación de los mismos y a lograr, con mayor eficacia y eficiencia, los objetivos y metas delimitados en sus planes estratégicos y específicos.
4. En el conjunto del personal de los programas de alimentos, la supervisión es aceptada como componente de su estructura formal y por su importancia en la dinámica administrativa, sin embargo, se manifiesta la tendencia a no considerarla de utilidad debido a la existencia de debilidades internas y externas que obstaculizan su ejecución sistemática y adecuada.
5. Entre el personal que realiza tareas de supervisión, existen diversas concepciones teóricas, metodológicas y técnicas sobre la supervisión, fenómeno que propicia un

buen grado de falta de unidad de conceptos y criterios para llevarla a la práctica. Esta situación se reproduce en los diferentes niveles de la cadena de supervisión propiciando desfases y poca claridad en el trabajo de los supervisores y encargados de los programas que a su vez reproducen el fenómeno a nivel del personal voluntario y de los grupos de apoyo existentes en las comunidades.

6. En la mayoría de programas de alimentos predomina la supervisión con énfasis en las áreas administrativa, técnica y de control, restándole importancia al área educativa y humana que es vital para lograr el desarrollo integral de los recursos humanos en el contexto de la supervisión aplicada a la atención materno infantil.
7. En los programas de alimentación complementaria se da la predominancia de supervisores que tienen limitaciones para alcanzar un “perfil ideal”, principalmente a nivel de encargados y encargadas de los programas, situación que incide la existencia de prácticas inadecuadas y de supervisores autocráticos, mal acostumbrado e indiferentes.
8. La temática de supervisión no ha sido prioritaria en las capacitaciones recibidas por el personal involucrado en los programas de alimentación complementaria, la mayoría de conocimientos sobre la misma los han adquirido en base a su experiencia diaria. De mantenerse esta situación se puede tender al empirismo y a la proyección de sus efectos negativos a los diferentes componentes del proceso administrativo de los programas.
9. El personal de los programas de alimentos necesita actualización científica y formación permanente para ejercer la supervisión de acuerdo a los procedimientos teóricos, metodológicos y técnicos contemporáneos enfocados en los paradigmas de la administración estratégica que propician eficacia, eficiencia y calidad total.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDER EGG EZEQUIEL. Metodología del Trabajo Social. Ed. Ateneo, S. A. Barcelona. 1982
2. CALLEJA REINA, MARINA. Primer Módulo del Curso sobre Metodología de Supervisión. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación. España. Mimeo, s/f.
3. DE GORTARI, ELI. Metodología General y Métodos Especiales. Ed. Foto Ilustradores. México 1985
4. ECKLES CARMICHAEL SARCHET. Curso para Supervisores. INAP. Guatemala, 1985. Mimeo.
5. INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTRO AMERICA Y PANAMA (INCAP). Fortalecimiento del Componente Alimentación y Nutrición en las Escuelas de Formación de Personal de Enfermería. Mimeo. Guatemala, 1989.
6. KROEGER AXEL, LUNA RONALDO. Compiladores de Atención Primaria en Salud – Principios y Métodos – Ed. Organización Panamericana de la Salud y Pax México. 1987.
7. LABOUCHEIX, VINCENTE. Tratado de la Calidad Total. Ed. Limusa. México. 1994.
8. MINISTERIO DE EDUCACION, GUATEMALA, C.A. Proyecto Fortalecimiento de la Educación Básica. Doc. Toma de Decisiones. Proyecto BEST 520-0574, Componente 2, Actividad 5, “Fortaleciendo el Sistema de Supervisión”. Mimeo s/f

9. MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL. Comisión de Coordinación de Programas de Alimentación Complementaria. Pautas Generales de Atención para Programas de Recuperación Nutricional y Alimentación Complementaria. Mimeo. Guatemala, Mayo 1989.
10. MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL Y CARE Guatemala. Programa de Alimentación Complementaria Materno Infantil. Plan de Focalización Geográfica. Guatemala, Junio 1994.
11. MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL, DIVISION DE ATENCION A LAS PERSONAS, DEPARTAMENTO DE NUTRICION Y ALIMENTACION. Alimentación Complementaria. Normas. Mimeo, 1991
12. ROJAS SORIANO, RAUL. Guía para realizar Investigaciones Sociales. Imprenta Universitaria. UNAM, México. 1985.
13. RAMIREZ MORALES, CARLOS ARNULFO. El proceso de Investigación Científica No. 2. Segunda Edición. Quetzaltenango, Guatemala. 1986
14. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte. Ed. Limusa. México. 1987.
15. ROJAS SORIANO, RAUL. Sociología Medica. Folios Ediciones, México. 1985
16. RUIZ SAMAYOA, LUIS ALBERTO. Tips Gerenciales. Litografía IPRISA Guatemala. 1985