

# **Desarrollo de alianzas comunitarias para el cambio**

## **El enfoque CIMEP**

Library  
The International Water  
and Sanitation Centre  
Tel: +31 70 338 9000  
Fax: +31 70 338 9004

**CIMEP**—Participación Comunitaria en el Manejo de la Contaminación Ambiental—es un enfoque innovador desarrollado y aplicado por el Proyecto de Salud Ambiental, de la USAID, para lograr la participación.



205.1-98DE-14578



## ¿Qué es el CIMEP?

El CIMEP es un proceso riguroso y eficaz de participación comunitaria desarrollado por el Proyecto de Salud Ambiental (EHP – Environmental Health Project), de la USAID. Tiene como propósito cambiar la forma en que gobiernos

**Las relaciones colaborativas dependen de una confianza ganada, no adquirida.**

locales y comunidades resuelven problemas y forjan alianzas dinámicas entre actores locales clave—proveedores de servicios, personal gubernamental y de ONGs, y dirigentes comunitarios—y las comunidades y vecindarios a los que atienden o dirigen.

La singular contribución del CIMEP a la participación comunitaria es el notable cambio que produce en la forma en que autoridades locales y otros trabajan con el público. La capacitación en técnicas del CIMEP crea nuevos comportamientos de cooperación y colaboración y buenas destrezas de resolución de problemas y del arte de escuchar. Trabajando juntos de una manera más eficaz, el sector público, las comunidades y las ONGs pueden abordar problemas tan variados como lo son las causas de las enfermedades, la falta de participación ciudadana y los bajos índices de asistencia escolar.

LIBRARY IRC

PO Box 99110 THE HAGUE

Tel. 31 70 36 893 64

Fax: 31 70 36 893 64

BARCODE: 14578

LD:

205.1 98DE

## ¿Por qué se llama CIMEP?

“Community Involvement in the Management of Environmental Pollution” (CIMEP) es el nombre que el EHP dio a un proyecto en Túnez diseñado para resolver problemas de salud ambiental en barrios urbanos marginales. La sigla del proyecto se ha convertido en el nombre que el EHP utiliza para describir el proceso mismo. (Con frecuencia, los programas locales crean sus propias siglas.) El CIMEP está basado en la práctica y teoría anteriores en materia de participación comunitaria y en todo un decenio de experiencia acumulada bajo el anterior Proyecto de Agua y Saneamiento para la Salud (WASH) y el actual Proyecto de Salud Ambiental (EHP).

Se han ejecutado proyectos CIMEP en el Ecuador y Belice y, tal como se mencionó anteriormente, también en Túnez. Nuevos proyectos ya se encuentran encaminados en Bolivia y Benin y elementos del CIMEP han sido utilizados en muchas otras actividades del EHP.



# Tabla de contenidos

¿Cómo puede el CIMEP ayudar a los planificadores y programadores del desarrollo? . . . 1

El CIMEP aprovecha las lecciones del pasado . . . 2

**Planificación y puesta en marcha . . . . . 4**

*Evaluación . . . . . 4*

*Selección de aliados, instructores, emplazamientos de proyecto y capacitandos . . . . . 5*

*Taller de puesta en marcha . . . . . 6*

**Capacitación . . . . . 7**

*Talleres de desarrollo de destrezas . . . . . 8*

*Trabajo de campo y seguimiento . . . . . 13*

*Sesiones de mesa redonda para personal de política . . . . . 13*

*Microproyectos . . . . . 14*

**Expansión progresiva . . . . . 16**

*Taller de evaluación . . . . . 17*

*Capacitación de instructores nuevos . . . . . 17*

*Materiales recurso . . . . . 17*

*Estrategia de replicación . . . . . 17*

¿Cuáles resultados son posibles con el CIMEP? . . 18

¿Qué recursos se necesitan para ejecutar el CIMEP? . . . . . 20

El Proyecto de Salud Ambiental . . . . . 23

*El EHP desea agradecer a las muchas personas que con su trabajo contribuyeron a que este folleto se hiciera realidad: a la doctora May Yacoob del EIIP, cuya dirección ha sido clave en el desarrollo del CIMEP; a todos los participantes en proyectos CIMEP, cuyo empeño y dedicación han ayudado a ajustar el enfoque; al personal de las Oficinas de Salud y Nutrición y de Mujeres en el Desarrollo, adscritas al Centro de Población, Salud y Nutrición, y de la Oficina de Programas Urbanos, adscrita al Centro Ambiental, que ha dado su decidido apoyo a la aplicación del CIMEP; a Pam Cubberly, que colaboró en la preparación del texto; y a Peggy Rabb de Southern Media Design and Production, Inc., quien concibió y ejecutó el diseño.*

## ¿Cómo puede el CIMEP ayudar a los planificadores y programadores del desarrollo?

El CIMEP puede aplicarse cuandoquiera que el involucramiento o la participación comunitaria sea un elemento importante de un proyecto. Si bien el EHP desarrolló y aplicó el proceso específicamente para abordar interrogantes en torno a la salud ambiental, el CIMEP también puede fortalecer la participación de comunidades para lograr metas en áreas no relacionadas con la salud. El CIMEP puede utilizarse ...

- para mejorar la capacidad de los gobiernos locales para lograr el involucramiento significativo de las comunidades
- para involucrar a las comunidades en la planificación y realización de mejoras ambientales
- para aumentar la participación de las comunidades en proyectos de salud infantil y de población
- para fortalecer la capacidad de comunidades de establecer microempresas para fomentar el crecimiento económico.

El CIMEP puede ejecutarse ya sea por sí solo o como un componente de un proyecto de mayor envergadura. Puede ejecutarse conjuntamente con otros donantes y organizaciones internacionales y adaptarse a situaciones diferentes para lograr metas diferentes. Sin embargo, su principal valor estriba en su capacidad demostrada de hacer realidad la participación con el estado a nivel de comunidad.

Esta guía describe los principales elementos del proceso CIMEP en suficiente detalle para permitir que planificadores y programadores decidan si puede ayudarlos a lograr los resultados que buscan. Informa a los planificadores sobre los aportes necesarios—tiempo, personal, recursos, compromiso—para asegurar que el CIMEP surta los efectos deseados. Los detalles del proceso serán impulsados por las exigencias de la situación: ningún proyecto CIMEP será idéntico a otro.



*Una meta clave de la USAID en el proyecto CIMEP de Benin es la ejecución de un programa dentro del marco de la descentralización—la cual sólo recientemente se instituyó—y lograr un impacto sobre las condiciones que afectan la salud ambiental.*

## El CIMEP aprovecha las lecciones del pasado

Partiendo de las lecciones de la experiencia histórica, muchos organismos de asistencia para el desarrollo están rediseñando sus operaciones para lograr niveles más elevados de eficiencia, eficacia y resultados demostrables. La intervención significativa de las comunidades en el proceso decisorio, en otras palabras, su participación, es un elemento central del sistema operativo rediseñado de la USAID. Al lograr el involucramiento

*"Antes, la gente era callada, contenta con su situación y poco inquisitiva. Ahora, expresa sus opiniones, interroga a otros, y siente que tiene derechos".*

—Miembro del equipo regional para el Ecuador

de las comunidades, los profesionales del desarrollo redefinen su papel, de experto externo a socio en el trabajo. En estrecha colaboración con gobiernos y comunidades, escuchan, aprenden y diseñan

proyectos más ajustados a las necesidades locales y cuyos resultados constituyen mejoras sostenibles en la vida y el entorno de las personas.

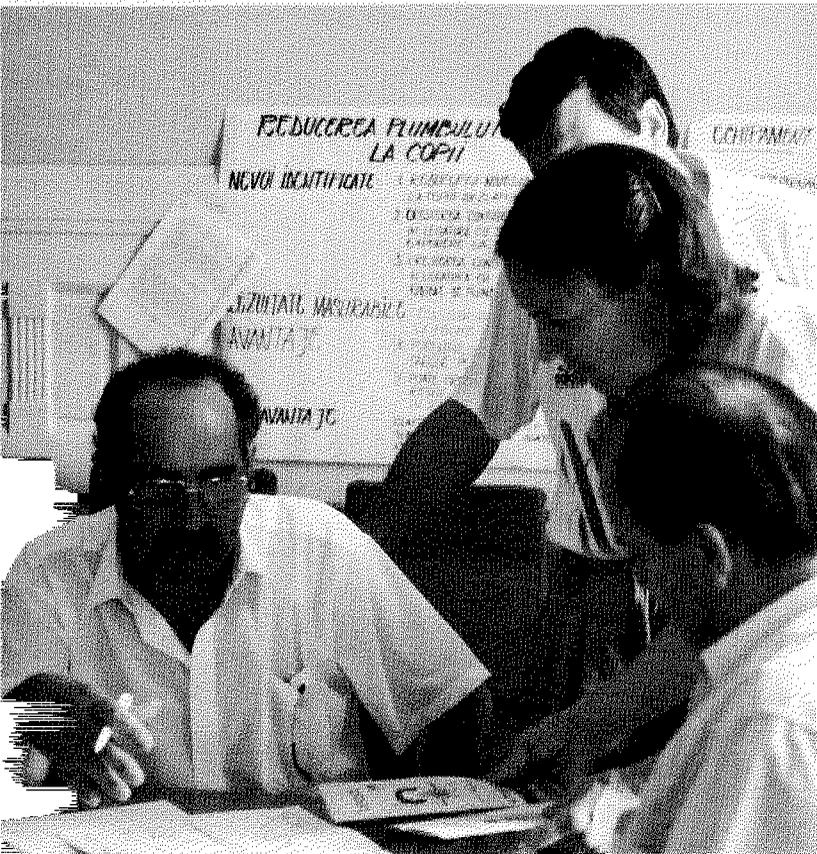
El CIMEP incorpora lecciones acumuladas durante una década de experiencia en proyectos de participación comunitaria:

*"... la verdadera medida del éxito de un proyecto son las mejoras sostenibles en las vidas y los entornos de las personas".*

- La creación de un "sentido" de propiedad comunitaria respecto a

actividades de proyectos no constituye una propiedad verdadera. La propiedad verdadera se logra cuando las personas manejan mejoras infraestructurales pagadas por ellas y que son, en efecto, de ellas.

- Las comunidades no pueden sostener por sí solas el cambio. El estado desempeña un papel crítico al dar su apoyo a los cambios realizados a nivel comunitario.
- Las ONGs no pueden reemplazar al estado, aunque pueden desempeñar un importante papel de apoyo.
- Cuando la prestación de servicios comunitarios se basa en la demanda en lugar de la oferta, el enfoque utilizado para definir los problemas es radicalmente diferente.
- Una sinergia efectiva entre el estado y la sociedad crea la confianza necesaria para la distribución de recursos.



# EL CIMEP EN SINTESIS *Un proceso en tres fases*



## **Expansión progresiva**

Organizadores, funcionarios de gobierno y capacitandos formulan planes para replicar el CIMEP fuera de las comunidades piloto o en países vecinos con culturas y problemas similares.

- *Taller de evaluación*
- *Capacitación de nuevos instructores*
- *Materiales recurso*
- *Estrategia de replicación*

## **Capacitación**

El eje del proceso CIMEP es la capacitación de agentes de cambio potenciales a nivel local. Se alternan **talleres de desarrollo de destrezas con trabajo de campo y actividades de seguimiento** a intervalos de dos meses. Los capacitandos adquieren nuevas aptitudes y trabajan con comunidades para identificar problemas y desarrollar **microproyectos** apropiados para abordarlos. Durante esta fase, **los responsables de la formulación de políticas participan en discusiones de mesa redonda** para identificar y abordar cualesquier obstáculos que pudieran impedir que los capacitandos aplicaran lo aprendido. Los materiales utilizados en la capacitación pueden usarse para replicar el CIMEP en otras regiones.

- *Talleres de desarrollo de destrezas*
- *Trabajo de campo y actividades de seguimiento*
- *Sesiones de mesa redonda para personal de políticas*
- *Microproyectos*

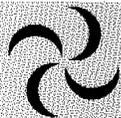
## **Planificación y puesta en marcha**

El proceso de lanzar el CIMEP puede implicar la intervención de representantes de organizaciones donantes, personal decisorio de los niveles local y nacional, y proveedores de asistencia técnica. Primero, los organizadores determinan si el proceso puede ser aplicado eficazmente a un problema específico en un país dado. Luego seleccionan comunidades piloto en las que el CIMEP puede ser probado y adaptado. La primera fase culmina con un taller de puesta en marcha.

- *Evaluación*
- *Selección de aliados, instructores, emplazamientos de proyecto y capacitandos*
- *Taller de puesta en marcha*



## Planificación y puesta en marcha



### Evaluación

Antes de tomar una decisión final sobre la aplicación del CIMEP, la organización donante o el organismo gubernamental organizador debe responder a las siguientes preguntas:

- *¿Existe una meta específica o un interrogante particular a focalizar, o se dejará que el proceso mismo lo identifique?* Los organizadores pueden saber de antemano cuál interrogante desean abordar, o simplemente pueden desear mejorar

el proceso de resolución de problemas en la comunidad. Si tienen su propia agenda, deben dar a conocer sus metas u objetivos.

- *¿Se presta la situación al uso de este enfoque?*

El CIMEP probablemente represente el enfoque acertado si la falta de confianza entre el sector público y las comunidades impide la resolución de problemas; si las autoridades públicas, en lugar de cooperar, más bien compiten entre sí; y si proyectos diseñados para mejorar las condiciones producen resultados limitados.

- *¿Puede el proceso surtir efectos adecuados en este país?* El CIMEP es un proceso idóneo para países que han comenzado a descentralizar sus

### Factores de éxito

- Problema o interrogante claramente identificado
- Políticas gubernamentales favorables respecto a la descentralización y la participación
- Fuerte apoyo nacional a la ejecución del CIMEP
- Responsabilidades y papeles claramente definidos para cada aliado desde la puesta en marcha
- Compromiso de los aliados desde el principio

*Las autoridades del Ecuador sabían cuál problema querían focalizar. Después de que la pandemia de cólera El Tor alcanzó su pico en 1993, persistieron brotes de la enfermedad en ciertas zonas montañosas rurales a pesar del agresivo programa gubernamental de educación en higiene. Con la colaboración del EHP, el gobierno lanzó un proyecto CIMEP diseñado para identificar los comportamientos y condiciones que continuaban situando a los residentes en un alto riesgo para el cólera.*

gobiernos (o tienen planes de hacerlo) y que fomentan mejoras en el proceso de gobernación y la participación comunitaria en el proceso decisorio.

- *¿Existe un interés adecuado entre las autoridades y el personal de política a nivel local?* Para que el proceso tenga éxito, los gobiernos locales deben estar procurando identificar formas de mejorar los servicios y deben ser susceptibles a los enfoques nuevos y a la cooperación a través de diferentes sectores.

Si se contestan afirmativamente estas preguntas evaluativas, puede comenzarse el proceso de ejecución.





*Autoridades y ciudadanos en las ciudades focalizadas bajo un proyecto CIMEP en Túnez no lograban llegar a un acuerdo sobre el significado de la participación comunitaria. Las autoridades consideraban que significaba que las comunidades aportarían mano de obra y dinero para obras de infraestructura que las autoridades decidirían construir. Las comunidades consideraban que significaba recibir los mismos servicios que los barrios ricos. Las relaciones entre las comunidades y el sector público estaban caracterizadas por frustración y desconfianza. Un elemento crítico para resolver los problemas de salud ambiental de las comunidades sería el mejoramiento de las comunicaciones.*

## Selección de aliados, instructores, emplazamientos de proyecto y capacitandos

El siguiente paso es establecer un arreglo de trabajo con las organizaciones donantes, autoridades de gobierno y dirigentes locales que participarán en la capacitación y puesta en marcha del CIMEP.

Los organizadores seleccionan estos aliados de entre las instituciones locales que han demostrado un interés en participar en el CIMEP.

- Los aliados deben provenir de departamentos, organismos y otras entidades que pueden lograr un impacto sobre los interrogantes seleccionados.
- Los aliados deben contar con una amplia diversidad de calificaciones y tener papeles claramente definidos a desempeñar en el proceso.

Los organizadores y los aliados luego trabajan la colaboración para seleccionar comunidades, instructores y capacitandos.

- Deben aplicarse criterios objetivos a la selección de comunidades piloto. Son buenos candidatos aquellas comunidades que experimentan problemas ambientales, sanitarios, económicos y/o sociales más acentuados que la norma.
- De preferencia, los instructores serán expertos locales que trabajan en las comunidades o vecindarios piloto seleccionados para participar en el CIMEP. Si no se cuenta con competencia experta



*"Hemos venido de zonas rurales donde la tierra no nos podía apoyar. Estamos viviendo aquí ahora, donde nadie quiere saber de nosotros. Tenemos una historia que contar acerca de nuestro barrio, pero la gente nos mira sin vernos, como si no existiéramos".*

—Mujer tunecina



a nivel local, puede contratarse un instructor-asesor experto, o un instructor jefe, para trabajar hombro a hombro con los instructores locales. De esta manera, los instructores locales adquieren experiencia que los preparará para ser instructores jefes en proyectos CIMEP posteriores.

- Deberían seleccionarse los capacitandos a partir de una amplia gama de actores en las comunidades piloto, desde personal de gobierno local y proveedores de servicios hasta ONGs y dirigentes comunitarios tradicionales o informales. Deberían estar representadas disciplinas específicas relacionadas con los problemas focalizados, por ejemplo, salud pública, higiene, ingeniería civil, educación o salud reproductiva. Los capacitandos deberían tener altos niveles de motivación, como también experiencia en el terreno y responsabilidades que exijan una buena comprensión de las necesidades de la comunidad. Los capacitandos seleccionados deberían estar dispuestos a asistir a todos los talleres y a participar en todas las fases del proceso. Capacitandos seleccionados a partir de organizaciones diferentes y con intereses diferentes tendrán una oportunidad para proyectarse más allá de sus papeles y responsabilidades conocidos para adoptar comportamientos nuevos.

## Taller de puesta en marcha

Todos los aliados asisten a un taller con una duración de tres a cinco días convocado para lanzar el proceso CIMEP. Al clausurarse el taller, deben haber “subido a bordo” del proceso y tener una comprensión compartida de los problemas objetivo.

Durante el taller, los aliados colaboran para:

- definir papeles y responsabilidades
- desarrollar en más detalle un cronograma y un plan de trabajo para guiar el proceso de ejecución
- articular los objetivos generales del proceso CIMEP
- comenzar a desarrollar confianza entre los participantes
- recolectar y presentar los datos existentes
- diseñar una encuesta a ser aplicada con anterioridad al taller de desarrollo de destrezas.

El personal nacional debe tomar la iniciativa en el diseño y puesta en marcha del CIMEP. Su involucramiento a fondo les asegurará su propiedad del proyecto, la motivación para defenderlo en los niveles más altos, y la capacidad para replicarlo sin ninguna ayuda de organizaciones donantes. Los diseñadores locales pueden estar en mejores condiciones que expertos externos de saber adaptar el proceso para satisfacer necesidades locales.

***Las autoridades modificaron el CIMEP en el Ecuador para abordar el problema de los brotes de cólera en aldeas rurales. Establecieron un sistema de capacitación e intervención de tres niveles. Un equipo técnico de instructores realizó talleres dirigidos a equipos regionales integrados por personal de salud y educación o funcionarios y empleados de ONGs. Los equipos regionales a su vez impartieron capacitación a equipos comunitarios integrados por voluntarios, maestros y dirigentes locales. Los equipos comunitarios aprendieron a evaluar los riesgos de salud locales, recolectar y analizar datos sobre comportamientos, dirigir reuniones para discutir posibles intervenciones, y movilizar a la comunidad para la realización y sostenimiento de la intervención.***

## Capacitación



A través de una serie de talleres, los capacitandos desarrollan destrezas para facilitar la participación comunitaria y trabajar productivamente con comunidades locales, y definen lo que pueden aportar las comunidades locales a las que representan a la definición de una solución amplia para el problema identificado. La capacitación se imparte a través de varios ciclos, cada uno seguido por uno o dos meses de trabajo en el terreno.

Componentes de la fase de capacitación:

- **Talleres de desarrollo de destrezas.** Los capacitandos adquieren destrezas evaluativas participativas y conocimientos técnicos aplicables a los interrogantes o problemas identificados.
- **Trabajo de campo y seguimiento.** Los capacitandos practican sus nuevas destrezas en el intervalo entre talleres, con orientación proporcionada por los instructores.
- **Sesiones de mesa redonda para autoridades de formulación de políticas.** Durante cada ciclo de capacitación, personal decisorio nacional y local revisa los logros y las limitaciones del proyecto.

- **Microproyectos.** Los capacitandos trabajan con las comunidades para planificar y poner en marcha intervenciones de bajo costo, pagadas por un fondo designado.

Ala conclusión de la fase de capacitación, los capacitandos deberían estar en condiciones de

trabajar como equipo con personal de otras organizaciones y dirigentes comunitarios

- reconocer a los pobres como aliados idóneos para la resolución de sus propios problemas

### Actores clave

- **Instructores profesionales calificados**
- **Representantes del gobierno local y de proveedores de servicios, personal de ONGs, y dirigentes comunitarios formales e informales que participarán como capacitandos**
- **Especialistas en diversas disciplinas**
- **Personal apropiado de políticas**

para la resolución de sus propios problemas

- facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas
- aplicar técnicas de resolución de problemas
- medir los logros en términos de comportamientos modificados y condiciones mejoradas.



## Talleres de desarrollo de destrezas

Se realizan cuatro o cinco talleres, con una duración de varios días cada uno, a intervalos de aproximadamente dos meses. En estos talleres, autoridades y dirigentes de nivel local aprenden

### Factores de éxito

- Selección de capacitandos comprometidos con el CIMEP
- Adaptación de la capacitación al contexto local
- Uso de metodologías eficaces para el aprendizaje de adultos

destrezas participativas y de desarrollo de equipos que les permitirán aprovechar los conocimientos y recursos de su base constituyente—los residentes locales—para resolver problemas comunitarios.

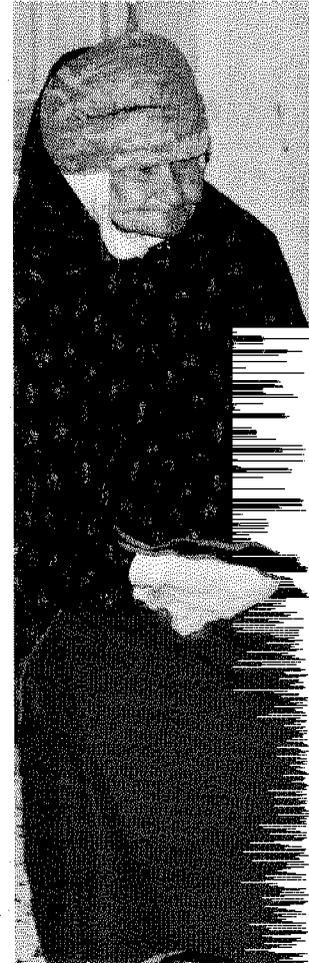
El currículum es diseñado por los instructores, con asistencia técnica de especialistas en disciplinas específicas, según la necesidad. Los talleres deberían ...

- centrarse en métodos participativos, la resolución de problemas, y destrezas de evaluación rápida
- aprovechar los conocimientos y aptitudes existentes de los capacitandos
- proporcionar a los capacitandos un resumen de los datos e información existentes
- promover el trabajo en equipo tanto entre capacitandos como también a través de organizaciones
- fomentar la receptividad ante la idea de que tanto autoridades como dirigentes pueden aprender de los residentes comunitarios
- modelar las aptitudes interpersonales que requieren los capacitandos
- desarrollar un plan de trabajo para abordar, sobre una base continua, los problemas identificados.

*Todos los participantes en el proyecto CIMEP de Belice se habían desempeñado como trabajadores de salud locales pero apenas hablaban entre sí. El hecho de compartir conocimientos e información en los talleres rápidamente dio a los participantes una sensación de empoderamiento al expresar éstos sus frustraciones y sus necesidades. Debido a que una parte de su capacitación estaba dirigida a la planificación y realización de presentaciones ante gerentes de nivel superior, también adquirieron aptitudes de comunicación con el personal de políticas.*

*En el proyecto CIMEP de Túnez, tomó tiempo para que los capacitandos superaran su sentido de competición. Las autoridades y los funcionarios de partidos políticos estaban acostumbrados a recurrir a la coacción para hacer cumplir las decisiones oficiales. Los dirigentes comunitarios estaban acostumbrados a luchar contra las autoridades municipales para lograr lo necesario para sus comunidades. El CIMEP reunió a todos en una sola sala con la petición de que trabajaran como equipo para abordar los problemas comunitarios. Como algunos lo describieron posteriormente, el entusiasmo se fue aumentando gradualmente a medida que la cooperación y la colaboración comenzaron a volver más fácil el trabajo de todos.*

*Resolución de problemas y evaluación comunitaria rápida.* El CIMEP sitúa a los capacitandos en el papel, poco acostumbrado, de recolectar información, analizar circunstancias y resolver problemas—actividades que posiblemente hayan dejado antes a los “expertos”. Por medio de los talleres y el seguimiento en el terreno, los capacitandos aprenden a realizar una evaluación comunitaria rápida utilizando entrevistas, grupos focales y observaciones directas. Se familiarizan con técnicas tales como el mapeo comunitario, los árboles de causas y los diálogos enfocados para ayudar a los residentes a definir soluciones para problemas prioritarios. Pueden utilizar los servicios de exper-





tos en áreas tales como enfoques de participación comunitaria y fondos rotatorios para ayudar a los instructores.

*Desarrollo de equipos a través de organizaciones.* Muchos funcionarios de nivel local nunca han trabajado como equipo con otras autoridades y dirigentes en la comunidad. El CIMEP comienza de inmediato a desarticular tales enfoques formulados “desde arriba hacia abajo” para abordar la resolución de problemas y estimular a los capacitandos para que funcionen como equipo, respetando las contribuciones de los miembros con experiencia en diferentes campos.

**El CIMEP es ...**

**Participativo**

Estimula a los re  
inquietudes y m  
personal local p  
instructores y  
conforme

**T**

**S**

Aumenta  
comunitarios  
entre comunida  
necesidad de ab  
la capacidad de  
el enfoque sea t  
la USAID. Refier  
del Internet, en

entes de la comunidad a comunicar sus necesidades e  
ra su capacidad para resolver sus propios problemas. Recurre a  
iniciar, diseñar y dirigir la capacitación. Involucra a capacitandos,  
sonal de políticas en la evaluación y mejoramiento del proceso,  
te es aplicado en su país.

### ***Transectorial***

Desarrolla equipos entre funcionarios municipales y provinciales,  
ONGs y dirigentes comunitarios, como también a través de los  
sectores de salud, medio ambiente y agricultura, para definir  
soluciones integradas para los problemas.

### ***Flexible***

Atiende a una amplia gama de metas de desarrollo en  
una gran variedad de culturas y situaciones.

### ***Democrático***

Estimula la intervención del público y la retroali-  
mentación a los procesos de gobierno local.

### ***De bajo costo***

Desarrolla soluciones cuya ejecución, apoyo y  
sostenimiento están al alcance de la comunidad.

### ***Replicable***

Replicable por ex capacitandos en otras comunidades  
o introducido a países vecinos con culturas, idiomas  
y circunstancias similares.

### ***Sostenible***

máximo la posibilidad de que las soluciones de los problemas  
sean sostenidas y continuadas en el futuro, creando nuevas alianzas  
y el gobierno local. El énfasis asignado bajo el CIMEP a la  
trabajar los problemas sobre una base transectorial y de desarrollar  
comunidades y gobiernos locales de trabajar en alianza hace que  
sea altamente compatible con la Nueva Iniciativa en Alianzas (NPI) de  
según la guía de recursos en materia de NPI, disponible por medio  
de [www.info.usaid.gov](http://www.info.usaid.gov).





*El Ministerio del Interior de Túnez enfrenta grandes retos para supervisar a ONGs y a unidades de gobierno locales denominadas "Comités Du Quartier". Después de vencer a su escepticismo inicial, el personal ministerial rápidamente percibió que las sesiones de mesa redonda para personal de políticas les ayudaban a mantener el contacto y las comunicaciones abiertas con estos grupos. Las sesiones también permitieron que el Ministerio exigiera la responsabilidad de las municipalidades por la rendición de cuentas respecto a ciertas tareas. Después del primer año, el representante del Ministerio comenzó a patrocinar las reuniones, enviando convocatorias y facilitando la agenda.*

## Microproyectos

Una tarea clave de los capacitandos durante su trabajo de campo es la de ayudar a las comunidades a identificar problemas y diseñar intervenciones aceptables a todas las partes interesadas. Las intervenciones propuestas, o microproyectos, son mejo-

ras de bajo costo tales como basureros para el reciclaje de materiales, mejoras al drenaje, obras de repavimentación de callejones, o distribución de jarrones para almacenamiento de agua. En vista de que la mayoría de los microproyectos son financiados por medio de préstamos, el costo del microproyecto debería de estar al alcance de los medios financieros del vecindario o de la comunidad.

### **Factores de éxito**

- **Fuertes vínculos entre el diseño de microproyectos y los factores de riesgo u otros interrogantes identificados**
- **Aprovechamiento máximo de los recursos y mano de obra de la comunidad**
- **Fuerte involucramiento y supervisión de los microproyectos por parte de la comunidad**
- **Mecanismo de financiamiento sostenible**
- **Papeles y responsabilidades claramente definidos en cuanto al manejo de los fondos**
- **Realización de microproyectos**

Los microproyectos son una manifestación visible del trabajo duro y cooperación de capacitandos y comunidades. Para las comunidades, que comprometen tanto mano de obra como dinero, los microproyectos fomentan la verdadera propiedad del proceso de resolución de problemas.

Capacitandos y residentes comunitarios desarrollan ideas para microproyectos en tanto consideran soluciones alternativas para los problemas comunitarios. Los microproyectos deben satisfacer tres criterios:

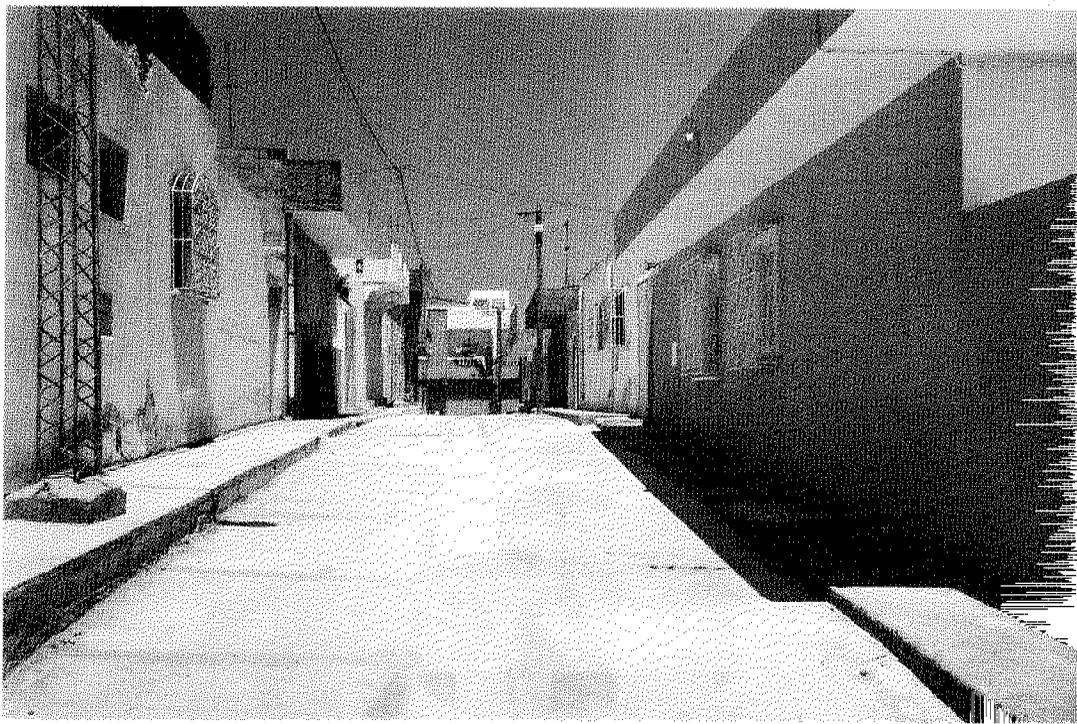
- Deben responder a iniciativas o prioridades comunitarias que satisfagan las necesidades de hombres y mujeres
- Deben contar con el visto bueno de los técnicos gubernamentales
- Deben requerir financiamiento en cantidades pequeñas.

Los fondos iniciales para microproyectos deberían incluirse en el presupuesto del proyecto CIMEP. Un fondo rotatorio para préstamos administrado por una ONG local representa una forma sostenible de financiar microproyectos. A medida que los préstamos se cancelan, el dinero se hace disponible para otros proyectos. El administrar un fondo para microproyectos genera para la ONG experiencia valiosa y fortalece sus capacidades administrativas y financieras.

Podrían elegirse otras opciones de financiamiento y de manejo de fondos. Por lo general, los funcionarios de gobierno locales deciden cómo los fondos serán administrados y manejados. Sea cual fuere el enfoque adoptado, debería promover la participación de la comunidad en el manejo de los fondos al tiempo que reúna los requisitos de organizaciones donantes y organismos ejecutores.

Puede elaborarse un contrato para cada microproyecto que formalice el acuerdo entre representantes de la comunidad, el equipo de capacitandos, y autoridades de gobierno locales y oficiales de ONGs. El gobierno local aporta materiales y supervisión. La comunidad aporta mano de obra y reintegra los fondos tomados en préstamo.

*Microproyectos ejecutados en las dos ciudades del proyecto en Túnez abordaron interrogantes comunitarios y municipales específicos. En uno, se construyó un puente sobre un barranco frecuentemente inundado para que los niños pudieran asistir a la escuela y los residentes comunitarios tuvieran acceso seguro a un hospital local. En otro, se distribuyeron basureros en diferentes colores para distinguir la basura de los desperdicios orgánicos, que podían utilizarse para alimentar al ganado. En otros, se realizaron trabajos de mejoramiento de la vivienda, pavimentación de calles y callejones (véase la foto en la página opuesta), y ensanchamiento de la tubería para aguas servidas.*



## Expansión progresiva



El CIMEP comienza pequeño, con miras a replicarse en otras zonas a fin de maximizar sus beneficios para el país. Los materiales de capacitación y

los capacitandos que han participado en la experiencia piloto constituyen recursos que pueden utilizarse para duplicar el proceso en otra región. Asimismo, el país piloto puede

servir como modelo para países vecinos con culturas, idiomas y circunstancias similares.

Cuatro actividades clave de la expansión progresiva parten de los logros de la experiencia piloto.

- Taller de evaluación
- Capacitación de instructores adicionales
- Desarrollo y adaptación de materiales recurso
- Replicación del proceso en vecindarios o comunidades adicionales o en países vecinos.

### Factores de éxito

- Compromiso nacional
- Fondos disponibles
- Comunicación eficaz entre personal de gobierno y funcionarios en todos los niveles

*En su esfuerzo por desarrollar una mayor participación en los programas de infraestructura de la USAID/Egipto, alcaldes y gerentes visitaron los emplazamientos del proyecto CIMEP de Túnez. La visita les ayudó a comprender el papel de los consumidores y de los departamentos de servicios al consumidor en el funcionamiento eficaz de las empresas de servicio público. Asimismo, cuando el Programa de Salud Infantil de Bolivia ampliaba sus actividades basadas en clínicas de modo que abarcaran el saneamiento ambiental, los miembros del equipo de ejecución regional y personal decisorio clave visitaron emplazamientos del proyecto CIMEP del Ecuador para ver por su propia cuenta cómo podrían aplicar el proceso para abordar mejoras en términos de salud ambiental, específicamente las enfermedades diarreicas en los niños.*



## Taller de evaluación

Cuando ya se encuentran encaminados todos los microproyectos, capacitandos, instructores y personal de políticas se reúnen nuevamente para evaluar las lecciones aprendidas de su primera experiencia con el proceso CIMEP. Revisan el contenido de cada taller de desarrollo de destrezas y la medida en que el taller ha logrado sus metas. Sus conclusiones, presentadas en un informe escrito, ayudarán a los diseñadores de proyectos posteriores a aprovechar aquello que haya dado buenos resultados y a evitar lo que no haya funcionado bien. Este resultado se convierte en el "manual de procedimientos" para ejecutar el proceso CIMEP en otras municipalidades.

*En la evaluación del proyecto CIMEP de Túnez, los participantes acordaron incorporar diversas lecciones en programas futuros:*

- *Las soluciones de los problemas comunitarios deben ser inmediatas, claramente enfocadas y sostenidas.*
- *Las autoridades y los residentes comunitarios deben estar de acuerdo respecto a las implicaciones de la participación.*
- *Las comunidades pueden utilizar el comportamiento como también indicadores directos de la salud para vigilar su progreso.*
- *Debería dedicarse más tiempo y recursos a los trabajos de campo y seguimiento que a los talleres de desarrollo de destrezas.*

Durante el taller de evaluación, los participantes también desarrollan un plan de trabajo en el que delinean estrategias para la expansión progresiva.

## Capacitación de instructores nuevos

La capacitación de instructores nuevos constituye el último paso del proceso cada vez que se planifica una expansión progresiva. Capacitandos seleccionados asisten a un taller de capacitación de instructores para aprender técnicas y aptitudes en materia de CIMEP para poder impartir ellos mismos capacitación en otras comunidades. Puede desarrollarse una guía para la capacitación de instructores que puede utilizarse en el proceso de expansión progresiva.

## Materiales recurso

Los materiales utilizados en las comunidades piloto pueden utilizarse nuevamente para la expansión progresiva:

- Currículum básico y materiales de capacitación sobre el proceso CIMEP en el idioma local y con aplicabilidad directa a la cultura y experiencia locales
- Un manual de procedimientos que delimite el proceso, el cual se integraría posteriormente en las actividades cotidianas de la municipalidad o empresa de servicio público
- Materiales de comercialización, tales como un video corto o un folleto

## Estrategia de replicación

El proceso de expansión progresiva se amplía a medida que el proceso CIMEP se ejecuta en nuevos lugares. Cada serie de talleres produce más instructores, quienes continúan ampliando el alcance de la metodología. La meta final es la de influir sobre un número grande de gobiernos locales para que modifiquen de una manera fundamental su forma de resolver problemas con las comunidades locales.



## ¿Cuáles resultados son posibles con el CIMEP?

Las mejoras en términos de la salud y la calidad de vida de las comunidades son los indicadores a corto plazo que se utilizan para medir los resultados del CIMEP. Sin embargo, un indicador más importante del éxito del proyecto puede ser la forma en que las partes interesadas interactúan y resuelven los problemas a largo plazo.

Puede esperarse que el CIMEP produzca resultados en diversos niveles:

### Para las comunidades:

- Las partes interesadas colaboran exitosamente para abordar los problemas compartidos.
- Las organizaciones comunitarias ejecutan y vigilan intervenciones apropiadas orientadas a abordar inquietudes comunitarias prioritarias.

- Las mejoras municipales cuestan menos que lo que costarían sin la participación comunitaria.
- Las comunidades tienen la capacidad para mantener las mejoras.
- Las organizaciones comunitarias tienen la capacidad para cobrar tarifas y cubrir los costos de las mejoras.

### Para las instituciones locales del sector público:

- El personal utiliza destrezas de investigación y de resolución de problemas para identificar y planificar intervenciones apropiadas.

**“Estamos empeñados en asegurar que las lecciones que hemos aprendido no serán olvidadas...”**

**—Residente comunitario de una aldea del Ecuador**

- Se facilita el acceso del personal a los recursos técnicos y financieros necesarios para las intervenciones.

- Políticas nuevas permiten que el personal

decisorio aborde las limitaciones que afectan las intervenciones realizadas a nivel de la comunidad.

- El personal mantiene alianzas eficaces con ONGs y organizaciones a nivel comunitario, considerándolas “extensiones” del gobierno.

### Para las instituciones nacionales:

- Las partes interesadas aprueban y ponen en marcha un plan para replicar la experiencia piloto a nivel nacional.
- Se publica un manual de procedimientos para integrar el CIMEP al sector público.
- Un equipo de instructores capacita a otros y contribuye a los esfuerzos de expansión progresiva en todo el país.
- Materiales de capacitación y comercialización para facilitar la expansión progresiva están disponibles en el idioma nacional.

## Costos comparativos de microproyectos en el proyecto CIMEP de Túnez

Actividad	Costo/tiempo estimado para la municipalidad	Costo/tiempo real para el CIMEP
Mejoras a la vivienda (drenaje, entarimado, corrales para animales)	costo: US\$950 tiempo: 2 meses	US\$336 4 meses
Saneamiento en el lugar	costo: US\$700 tiempo: 2 meses	US\$500 4 meses
Estación para desperdicios sólidos	costo: US\$3.100 tiempo: 2 meses	US\$2.376 4 meses
Puente	costo: US\$13.000 tiempo: no disponible	US\$8.530 5 meses

Nota: El costo por metro cuadrado de superficie es 1.6 veces más alto para la municipalidad.

## **Resultados previstos e indicadores: ejemplos del proyecto CIMEP de Benin**

### **Resultado:**

En los poblados piloto, se documentan cambios mensurables en el comportamiento familiar y las condiciones ambientales directamente relacionados con las enfermedades objetivo.

### **Indicadores:**

- Se identifican comportamientos de alto riesgo que contribuyen a la vía de transmisión de enfermedades persistentes de salud pública.
- Se desarrollan y ejecutan estrategias participativas para abordar los comportamientos de alto riesgo.
- Grupos vecinales de salud ambiental vigilan los comportamientos sobre una base regular.
- La vigilancia epidemiológica se realiza en colaboración con el Ministerio de Salud.

### **Resultado:**

En los barrios piloto, partes interesadas a nivel de comunidad (municipalidades, ONGs y comunidades) colaboran para abordar problemas comunitarios.

### **Indicadores:**

- Las interacciones entre los equipos municipales y las comunidades aumentan en número y se mejoran en términos de calidad.
- Herramientas participativas para la identificación de problemas y la colaboración son utilizadas por actores municipales en otras áreas de la planificación municipal.
- La población demuestra un mayor nivel de confianza en los proveedores de servicios municipales a través del uso más intensivo de tales servicios.
- Nuevos mecanismos para los aportes comunitarios se utilizan en la toma de decisiones locales en materia de políticas municipales.
- Aumenta la participación en los costos entre municipalidades y comunidades.
- Los papeles y responsabilidades de diversos actores locales, a saber, ONGs, representantes comunitarios y personal municipal electo y personal técnico nombrado, están claramente definidos frente a las comunidades más pobres.



## ¿Qué recursos se necesitan para ejecutar el CIMEP?

### Personal técnico

El personal técnico que ejecutará el proceso CIMEP debería provenir, siempre que sea posible, del conjunto de expertos locales. El número exacto y la mezcla del personal variarán, dependiendo de las circunstancias. Deben llenarse por lo menos cinco puestos:

- **Director del proyecto y personal de apoyo administrativo.** Para proporcionar dirección técnica y gerencia en general, supervisar la transferencia de fondos y facilitar el enlace con el gerente local y las actividades de taller (dos personas trabajando a medio tiempo).
- **Instructor jefe.** Para diseñar y facilitar los talleres de desarrollo de destrezas y desarrollar las guías de capacitación (una persona trabajando a medio tiempo durante las fases de taller).
- **Especialistas en disciplinas.** Para realizar evaluaciones iniciales, recolectar datos de línea base, colaborar en la capacitación y controlar el impacto y los resultados del proyecto. Ejemplos: un higienista/especialista en saneamiento para identificar comportamientos familiares para propósitos del logro de mejoras en el área de saneamiento o un epidemiólogo para ayudar a controlar los impactos sobre la salud (una o dos personas a medio tiempo).
- **Instructor local.** Para participar en talleres, realizar trabajos de seguimiento en el terreno con los participantes, proporcionar orientación para microproyectos, y facilitar el enlace con las autoridades locales (una persona a medio tiempo).
- **Gerente local.** Para participar en talleres, coordinar todos los aspectos logísticos de los talleres y las sesiones de mesa redonda para personal de políticas, y facilitar el enlace con las autoridades locales (una persona a medio tiempo).

*La señora Hilda, un miembro del equipo comunitario de Alpamalag, Ecuador, decidió llevar las lecciones aprendidas del proyecto CIMEP a la comunidad más amplia. "Podemos enseñar a nuestros hijos a lavarse las manos, a tomar solamente agua limpia y a lavar la fruta, pero todos comemos comida de los vendedores ambulantes. ¿Cómo podemos enseñarles a ellos las lecciones del CIMEP?"*

*Para enseñar a los vendedores ambulantes acerca del saneamiento y la higiene, la señora Hilda y otras mujeres de la comunidad montaron un puesto en el que exhibieron en un lugar prominente uno de los contenedores para agua. Las mujeres utilizaron agua de los contenedores para lavar y preparar la comida que vendían, como también para lavar los platos en los que servían la comida. "Todos nos compraban comida a nosotros, porque no querían enfermarse. Los vendedores nos preguntaban qué hacíamos que hacía que las personas nos compraran a nosotros y no a ellos".*

### Recursos financieros y de otro tipo

Los costos varían dependiendo del país y del tamaño y alcance del proyecto. Será necesario programar de cuatro a cinco talleres de desarrollo de destrezas para 25-30 participantes, cuatro o cinco sesiones de mesa redonda sobre asuntos de políticas para 10-15 participantes, un fondo para microproyectos, y remuneración para asistentes técnicos expatriados, un gerente y un instructor local, y posiblemente viáticos (pero no salarios) para los participantes. El gobierno puede aportar recursos ya sea en efectivo o en especie. Un donante puede cubrir los gastos de un programa entero, o varios donantes pueden colaborar, contribuyendo cada uno recursos o asistencia técnica para diversos aspectos del programa.



## Para mayores informes

Las siguientes publicaciones están disponibles en el EHP

*Addressing Environmental Health Issues in the Peri-Urban Context: Lessons Learned from CIMEP Tunisia.* May Yacoob y Margo Kelly. Informe de Actividades No. 24 del EHP (disponible también en francés), 1996 (32 páginas).

*Beyond Participation: Locally Based Demand for Environmental Health in Peri-Urban Areas.* Robert C.G. Varley, May Yacoob y Scott Smith. Estudio Aplicado No. 6 del EHP, 1996 (28 páginas).

*CIMEP Benin Revised Workplan.* Margo Kelly, Habib Khanfil, Nouhoum Koita y May Yacoob. EHP (disponible también en francés), 1997 (62 páginas).

*Community Risk Assessment in Tunisia.* Ridha Boukraa y Nadia Bechraoui. Informe de Actividad No. 8 del EHP (disponible también en francés), 1995 (42 páginas).

*Creating Institutional Capability for Community-Based Environmental Health Programs: Lessons from Belize.* May Yacoob, Bob Hollister, Al Rollins y Gail Kostinko. Informe de Campo No. 434 de WASH, 1993 (33 páginas).

*Creating Sustainable Environmental Health Conditions by Redefining Municipal Roles and Responsibilities: Experiences from Tunisia and Ecuador.* May Yacoob y Margo Kelly. Foro sobre Recursos Naturales, Vol. 21, No. 1, 1997 (39-50).

*Monitoring the Effect of Behavior Change Activities on Cholera: A Review in Chimborazo and Cotopaxi, Ecuador.* Landa Whiteford, Carmen Laspina y Mercedes Torres. Informe de Actividades No. 25 del EHP, 1996 (45 páginas).

*New Participatory Frameworks for the Design and Management of Sustainable Water Supply and Sanitation Projects.* Paula Donnelly-Roark. Informe Técnico No. 52 de WASH, 1987 (30 páginas).

## Fotos

**Portada, página 1:** Dolly Montaña

**Contraportada, páginas 1-3 (arriba) y 19:** Frédéric Böko

**Página 2:** Parricia Billig

**Páginas 3 (abajo), 7 y 21:** Linda Whiteford

**Páginas 4, 5, 8-9 y 16:** Nadia Bechraoui

**Página 6:** Scott Dobberstein

**Página 15:** Equipo municipal, Tánz

**Contraportada posterior:** Margo Kelly

## El Proyecto de Salud Ambiental

El Proyecto de Salud Ambiental (EHP) es un proyecto de la USAID que opera con financiamiento otorgado por la oficina matriz de esa agencia y que proporciona asistencia técnica en salud ambiental a misiones, divisiones y aliados de la USAID. La principal responsabilidad del EHP es fortalecer la capacidad de la USAID para disminuir el impacto de las enfermedades relacionadas con el medio ambiente sobre la supervivencia infantil y la salud materna.

El EHP recomienda intervenciones orientadas a mejorar las condiciones ambientales y a modificar aquellos comportamientos humanos que sitúan a las personas en riesgo de contraer enfermedades. La asistencia técnica proporcionada dentro del alcance de la misión del EHP aborda dos tipos de problemas de salud ambiental: (1) los característicos del subdesarrollo, tales como las enfermedades diarreicas, las infecciones respiratorias agudas, y la malaria, causadas por el acceso inadecuado a agua potable, falta de saneamiento, contaminación del aire en las casas producto de los fuegos para cocinar, y condiciones que favorecen la propagación de

enfermedades tropicales transmitidas por vectores, y (2) los causados por el proceso de desarrollo, tales como las enfermedades causadas o agravadas por la contaminación del aire como resultado de las actividades industriales y los vehículos automotores, la contaminación del agua y del suelo con pesticidas y desperdicios tóxicos y peligrosos, y la creación de lugares de cría de vectores en los trabajos de construcción vial. Para solicitar asistencia técnica o averiguar más acerca del EHP, los interesados pueden comunicarse con:

*John Borrazzo*  
*Environmental Health Division*  
*Office of Health and Nutrition*  
*USAID*  
*Washington, DC 20523*  
*Teléfono: 202 712-4816*  
*Telefax: 202 216-3702*  
*Correo electrónico: jborrazzo@usaid.gov*

Información adicional sobre el EHP, como también muchas de sus publicaciones, están disponibles a través de la página del EHP en el worldwide web: <http://www.access.digex.net/~chp>



El Proyecto de Salud Ambiental (Contrato No. HRN-C-00-93-00036-11, Proyecto No. 936-5994) es patrocinado por la División de Programas Globales, Apoyo en el Terreno e Investigación, Oficina de Salud y Nutrición.



**Environmental Health Project**  
1611 North Kent Street, Suite 300  
Arlington VA 22209-2111 USA

Teléfono: 703-247-8730

Telefax: 703-243-9004

Correo electrónico: [ehp@access.digex.com](mailto:ehp@access.digex.com)

Home page: <http://www.access.digex.net/~ehp>

