



**Nota**

# **Técnica #83 Trabajadores a Nivel de Comunidad:**

## **Extensión de Agricultura con Lecciones y Prácticas de Programas Comunitarios de Salud y Salud de Animales**

### **En Esta Nota:**

*Introducción*

*Diseñando un programa extensionista*

*Proceso de Reclutamiento y Selección*

*Entrenamiento de trabajadores  
extensionistas*

*Supervisión de trabajadores extensionistas*

*Mejorando un programa extensionista*

*Sostenibilidad de programas extensionistas*

*Preparado por Brian Flanagan como Proyecto de  
Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeras  
(MEAS), financiado por USAID (MEAS; [www.meas.illinois.edu](http://www.meas.illinois.edu)).*

*Publicado en 2015*



**Figura 1:** Agricultor compartiendo con otros en su comunidad.  
*Fuente: Brian Flanagan.*

## **Introducción**

### **Objetivo del documento**

El aprendizaje activo y el intercambio de conocimientos son claves para la adopción de innovaciones beneficiosas por agricultores. Programas de trabajadores comunitarios de salud (TCS) y trabajadores comunitarios de salud de animales (TCSA) han resultado en un cuerpo amplio de conocimientos sobre extensión, mucho del cual es aplicable a los esfuerzos dirigidos hacia agricultores de pequeña escala. Tomado de la literatura sobre estos programas, este documento captura lecciones y prácticas claves relevantes al desarrollo, implementación, y sostenibilidad de los esfuerzos eficaces de extensión de agricultura comunitaria. El objetivo de este documento es informar y reforzar programas de extensión de agricultura que proveen servicios a través de trabajadores a nivel de comunidad (Fig. 1).

### **Un resumen de servicios extensionistas y consejeros**

Históricamente, el concepto de extensión de agricultura fue desarrollado con la práctica central siendo extender conocimientos basados en investigaciones a los agricultores rurales con el fin de mejorar sus vidas (Davis 2008). En este enfoque de arriba hacia abajo, los investigadores desarrollaban nuevas tecnologías e innovaciones, y los extensionistas los pasaban a los agricultores. Los servicios extensionistas que diseminaban la información frecuentemente fueron manejados por gobiernos.

Actualmente muchos tipos de organizaciones proveen un rango cada vez más amplio de servicios extensionistas y consejeros (EAS) a los agricultores y otros involucrados en las cadenas de valores de la agricultura. Las organizaciones ahora involucradas en EAS incluyen gobiernos, centros de investigaciones, universidades, la sociedad civil, organizaciones no-gubernamentales (ONGs) y el sector privado (Sahlaney *et al.* 2015). La Dra. Kristin Davis, Secretaria Ejecutiva actual del Foro Global para Servicios Consejeros Rurales, escribió en 2008, "Hoy en día se entiende que la extensión cubre no solo la transferencia de tecnologías sino la facilitación, no solo entrenamiento sino aprendizaje, e incluye ayudar a formar grupos de agricultores, enfrentar asuntos de comercialización, y colaborar con un rango más amplio de proveedores de servicios y otras agencias."

Muchas de estas organizaciones proveyendo EAS están cambiando del enfoque de arriba hacia abajo a un enfoque más holístico que incluye mejor entendimiento de cómo y dónde los agricultores obtienen su información y tecnologías (Swanson y Rajalahti 2010). En un esfuerzo para mejorar servicios EAS en comunidades rurales pequeñas, que están compuestos de agricultores de pequeña escala y son difíciles de contactar, y para entender mejor los recursos y necesidades locales, las organizaciones pueden considerar programación de EAS facilitado por trabajadores comunitarios de extensión de agricultura y modelado de programas de TCS y TCSA que han tenido éxito.

## Descripción general de programas comunitarios de trabajadores de salud y de salud de animales



**Figura 2:** Trabajadora de salud comunitaria, pesando a un niño en una clínica rural. Fuente: Keith Flanagan

Los “trabajadores comunitarios de salud” (TCS), antes de que se defina como tal en los 1980, fueron llamados varios nombres más como: trabajador auxiliar de salud, promotor de salud, voluntario de salud, asistente comunitario de salud, trabajador de salud en pueblo, etc. (Frankel 1992; UNICEF 2004). Uno de los primeros ejemplos exitosos de un programa de TCS fue iniciado en la China en los 1920. Agricultores analfabetos fueron entrenados para anotar partos y muertes, vacunar contra viruela y otras enfermedades, y proveer primeros auxilios básicos y educación sobre salud. Los TCS originalmente se conocieron como “agricultores eruditos” pero después se conocieron como “médicos sin zapatos.” Se estima que hasta 1972, un millón de médicos sin zapatos estaban sirviendo a una población rural de 800 millones de personas en la China. En los 1960, el enfoque del médico sin zapatos ganó la atención del mundo, porque el modelo moderno de la medicina del oeste no podía cumplir con las necesidades de la gente pobre y rural en el mundo en desarrollo (Lehman y Sanders 2007; Perry *et al.* 2014). Existen ejemplos de programas de TCS que se han implementado en escala global (Bhutta *et al.* 2010), proveyendo tanto servicios relacionados con la promoción de salud (Fig. 2) como prevención de enfermedades y su tratamiento. Estos servicios normalmente son prestados por TCSs quienes visitan a casas u otras localidades en las comunidades como clínicas (Crigler *et al.* 2013).

El término “trabajador de salud animal de la comunidad (TCSA) encaja un rango de nombres utilizados para veterinarios de primer nivel, incluyendo trabajadores en salud de animales basados en comunidades (Fig. 3), para-veterinarios, y veterinarios sin zapatos (Martin Curran y MacLehose 2011). Es aceptado que el concepto se vino de observaciones de enfoques dentro del sector de salud humano como el método del médico sin zapatos utilizado en la China. Uno de los primeros empujones para el TCSA ocurrió en los 1970 cuando el Banco Mundial motivó a las asociaciones de productores de ganado a utilizar para-veterinarios a nivel de base para atender el ganado rural. Subsecuentemente, varias ONGs y gobiernos han usado y refinado el modelo para cumplir con necesidades de salud animal en comunidades (Tunbridge 2005). Este modelo creció rápidamente en los 1990 y frecuentemente ha sido adoptado por ONGs (Leyland *et al.* 2014). En 2003, un estudio comprensivo estimó que los programas TCSA han sido implementados en 47 países diferentes representando todos los continentes (Grahn y Leyland 2005). Como programas de TCS, TCSAs proveen un rango de servicios comunitarios dependiendo de su entrenamiento y los recursos materiales disponibles. TCSAs muchas veces proveen servicios preventivos, diagnósticos, y curativos, relevantes a los problemas más urgentes de salud animal en las comunidades (Catley *et al.* 2002).



**Figura 3:** Un par de trabajadores de salud de animales vacunando un cerdo. Fuente: Keith Flanagan

Programas de TCS y TCSA en todo el mundo varían dependiendo de factores como financiamiento, cultura local, el grado de involucración de gobiernos, el nivel de participación comunitaria, recursos disponibles, y necesidades. Las especificaciones de los servicios provistos, tanto como el marco bajo cual operan los TCS y TCSA, pueden variar ampliamente por proyecto. En general, programas de TCS y TCSA se basan en la suposición que: 1) los trabajadores comunitarios viven – y a lo mejor se criaron – en la comunidad local donde sirven, y 2) tienen un nivel básico de entrenamiento en los servicios y conocimientos que estarán compartiendo con la comunidad (Catley y Leyland 2002; Lehmann y Sanders 2007). También se ha notado que ambos programas funcionan mejor en comunidades rurales que padecen de acceso confiable a servicios profesionales de salud y de sanidad animal, enlazando comunidades rurales en los sistemas más grandes, como hospitales y clínicas veterinarias (Peeling y Holden 2004; Leyland *et al.* 2014; Perry y Crigler 2013; Berggren 1974). En toda la literatura, se encuentran ejemplos de programas de TCS y TCSA exitosos y fallidos. Debido a la popularidad de estos programas, académicos y practicantes han estudiado los programas para evaluar tanto lo que ha funcionado como lo que no ha funcionado.

### Esquema del documento

Este documento analiza los estudios de caso de TCS y TCSA, artículos evaluados por iguales, directrices, y reportes de proyectos con la meta de identificar lecciones y prácticas que podrían mejorar la eficacia de programas de extensión comunitaria. Las lecciones aprendidas, tanto como prácticas específicas que se pueden aplicar a estas lecciones, son identificadas para cada una de seis etapas de desarrollo que encontró el autor en programas exitosos de TCS y TCSA y que son relevantes para extensión comunitaria de agricultura. Las seis etapas son: 1) diseño de programa, 2) reclutamiento y selección de participantes, 3) entrenamiento de trabajadores comunitarios, 4) supervisión de trabajadores comunitarios, 5) programas de expansión, y 6) sostenibilidad de programas con el tiempo. Lecciones claves y prácticas para cada etapa están presentadas en formato de tabla y se elaboran en el texto.

# Diseñando un programa comunitario de trabajadores de extensión de agricultura

## Anticipo

Diseño apropiado, la primera etapa de desarrollo de programas, provee una estructura organizacional para que los trabajadores comunitarios trabajen con eficacia. Durante muchos años, se establecían programas utilizando un enfoque de arriba hacia abajo que ya fue mencionado, con poco aporte de la comunidad. Tras el tiempo, organizadores de proyectos han ido involucrando más y más a comunidades en la fase de organización de programas de extensión de agricultura (Black 2000). La Tabla 1 muestra lecciones claves y prácticas que son de ayuda especial para aquellos que utilizan enfoques participativos en el diseño de sus programas.

**Tabla 1. Lecciones y prácticas para diseñar un programa comunitario de extensión de agricultura.**

Lecciones aprendidas	Buenas practicas
Las comunidades son compuestas de grupos diversos de personas con una variedad de recursos y necesidades.	Identificar e incluir los varios accionistas en la planificación del programa de extensión.
Métodos participativos fomentan la propiedad comunitaria.	Entrenar funcionarios del programa en la utilización de métodos participativos.
	Usar métodos participativos para evaluar recursos y limitaciones comunitarios.
	Usar métodos participativos para identificar cuales servicios ofrecer.
Los programas deben estar en la misma página con las entidades profesionales y gubernamentales en el contexto nacional.	Mantenerse informado de pólizas nacionales relacionadas con agricultura.
	Involucrar al gobierno local en el proceso de planificación cuando sea posible.
Se debe establecer funciones y responsabilidades de los accionistas.	Identificar y documentar funciones y responsabilidades de todos los accionistas temprano en el proyecto.

## Lección: Las comunidades son compuestas de grupos diversos de personas con una variedad de recursos y necesidades.

Cuando se arranca con un proyecto comunitario de cualquier tipo, es importante darse cuenta que con la influencia de factores como clase social, las comunidades no son “entidades homogéneas” donde todos viven de la misma manera o tienen los mismos intereses o aspiraciones (Frankel 1992).

Mejor dicho, gente dentro de una comunidad tienen perspectivas, necesidades, e ideas diferentes. Se debe tomar en cuenta esta diversidad en las etapas iniciales de desarrollo de proyectos (Catley 1999), y por eso es importante identificar e incluir a varios accionistas (Caja 1) en la planificación de un programa. Una guía para establecer programas de TCSA sugirió identificar cuales grupos tienen una “acción” en el proyecto y preguntar: “¿Como se beneficia o se perjudica cada grupo debido al proyecto?” (Catley *et al.* 2002).

### Caja 1. Grupos probables de accionistas que se encuentran en programas de extensión de agricultura (adaptado de Catley *et al.* 2002).

Los siguientes grupos de personas tienen potencial de sentir un impacto por un programa extensionista y deben ser tomados en cuenta y consultados durante el proceso de planificación.

**Agricultores:** Este grupo de accionistas incluye un rango amplio de personas, de mujeres de bajos ingresos cultivando menos de una hectárea a agricultores de grande escala con cantidades substanciales de terreno quienes contratan mano de obra para su terreno.

**Agónomos/técnicos de agricultura:** Los de este grupo incluyen funcionarios del gobierno, técnicos de ONGs, o miembros de la comunidad con entrenamiento formal en agricultura.

**Proveedores de productos de agricultura:** Estas personas frecuentemente son dueños de tiendas pequeñas y compañías grandes de agroquímicos que pueden tener su base en la región.

**Funcionarios de manejo de programa:** Este grupo incluye funcionarios de apoyo empleados por ONGs o el gobierno quienes pueden padecer de entrenamiento formal en agricultura.

## Lección: Métodos participativos fomentan la propiedad comunitaria.

En toda la literatura sobre programas de TCS y TCSA, hay énfasis en participación comunitaria (Fig. 4) en el proceso de planificación. Miembros de la comunidad se benefician cuando se adueñan del programa temprano, aumentando la sostenibilidad general del proyecto (Mariner *et al.* 2002). Simultáneamente, implementadores de programas saben mejor las necesidades locales (Ghirotti 1994). Es importante notar, sin embargo, que el nivel y tipo de participación de la comunidad puede variar bastante. Sin entender completamente la



**Figura 4:** Una reunión donde participan miembros de la comunidad, oficiales del gobierno local, y funcionarios del ONG, hablando sobre un programa comunitario.  
Fuente: Brian Flanagan

Enfoques participativos pueden ser utilizados también para evaluar recursos y limitaciones locales y para identificar servicios a ofrecer. Ejemplos del tipo de información que se puede juntar al comienzo de un proyecto están notados en la Caja 2.

capacidad de la comunidad para actuar, la participación comunitaria puede a veces ser algo que pasa solo en palabras y no en acciones, haciendo más daño que ayuda (Frankel 1992). Métodos participativos ayudan a los planificadores de proyecto ganar los conocimientos de base necesarios mientras también permiten que la comunidad tenga una función activa en el proceso de planificación (Mungunieri *et al.* 2004).

Para mayor eficacia en promocionar la participación comunitaria, los funcionarios deben ser entrenados en el uso de métodos participativos (Catley *et al.* 2002). Enfoques participativos han sido utilizados en programas de TCSA desde casi el comienzo (Tunbridge 2005). Hay varios métodos y herramientas participativas disponibles (Tabla 2). Se debe notar que este enfoque no se trata solo de métodos y herramientas sino que requiere que los funcionarios sean respetuosos, sensibles, y abiertos a trabajar con y escuchar a los miembros de la comunidad (Schreuder y Ward 2004; Maphorogo *et al.* 2003).

**Tabla 2.** Herramientas participativas que ayudan a ganar perspectiva sobre varios tipos de información (adaptado de Guijt 1998; Catley *et al.* 2002).

Información necesaria	Herramientas participativas*
Sociopolítico	Mapas sociales, Diagramas Venn, Entrevistas semi-estructuradas
Sustentos	Mapas de recursos naturales, clasificación de riquezas, calendarios estacionales, calendarios de mano de obra

\*Ver la sección "Para Más Lectura" para más información sobre cada herramienta.

**Caja 2. Resultados de un estudio de caso de TCSA, mostrando categorías de datos coleccionados en comunidades (Grandin *et al.* 1991).**

El Grupo de Desarrollo de Tecnologías Intermedias (ITDG) implementó en el Programa Keniano de Ganado (KLP) que participó en más de una docena de proyectos de TCSA en Kenia. En una evaluación que duró tres años, ITDG encontró que las actividades de colección de datos fueron una parte vital del objetivo del programa para lograr un enfoque técnico "sensible a lo social" que identificaba a la gente más pobre en el área del proyecto y trabajó a base de sus habilidades existentes. En evaluar las necesidades de las comunidades, KLP juntó datos enfocados en los siguientes tipos de información:

**Sociopolítico:** Una descripción del hogar típico detallando divisiones de producción/consumo, niveles de organización socio-espacial en la comunidad (por ej., barrios, pueblos), los tipos principales de vínculos intersectoriales (por ej., clanes, grupos de edad, afiliaciones religiosas), grupos funcionando dentro de la comunidad, y redes egocéntricas (por ej., parientes políticos, parientes de la madre).

**Sustento:** Una evaluación de las fuentes principales de sustento e ingresos en efectivo en las cuales elementos del sistema general de producción agrícola se describen. Estos elementos incluyen artículos como acceso a terrenos, mano de obra, capital, mercados, cultivos y sus funciones y también tipo de ganado y su importancia. Esta información se debe juntar de varias zonas agroecológicas dentro del área del proyecto y de hogares con diferentes niveles de riqueza. Información sobre funciones por género también se debe notar dentro de los hogares.

**Ganado:** Un entendimiento claro de salud de animales, detallando las enfermedades más importantes y el entendimiento de los agricultores de las enfermedades.

**Conclusión:** Se determinó que por la falta de métodos bien desarrollados para evaluación rápida de estructuras sociales rurales, KLP frecuentemente fue limitado en su habilidad de obtener información detallada de la organización social. ITDG también avisó que aunque los socios del proyecto pueden ser informadores valiosos, es importante reconocer el prejuicio en su información; los socios pueden beneficiarse directamente del programa, y eso puede influir en sus aportes. Obtener retroalimentación confiable puede requerir de ajustar las preguntas para evaluaciones más precisas. ITDG también recomendó que las preguntas requieran que los agricultores consideren una realidad sin las limitaciones actuales (que puede o no ser la prioridad general para el largo plazo) y expandir el enfoque para incluir periodos múltiples dentro del último año que pasó.

**Lección: Los programas deben estar en la misma página con las entidades profesionales y gubernamentales en el contexto nacional.**

Mucha de la literatura actual sobre programas de TCS y TCSA se basa en la necesidad de integrar actividades en el marco nacional de salud y salud de animales en los países donde sirven (Perry y Zulliger 2012; Leyland *et al.* 2014). Tanto programas de TCS como de TCSA han luchado contra la falta de reconocimiento por profesionales y autoridades en sus campos respectivos. La eficacia de trabajadores extensionistas se reduce cuando no pueden operar dentro de un sistema más grande que provee las comunidades rurales con servicios esenciales relacionados con salud, como el acceso legal a farmacéuticas y referencias formales. No es siempre la culpa de profesionales o agencias gubernamentales, como los programas frecuentemente se desarrollan fuera de su influencia (Mugunieri *et al.* 2004; Stoufer *et al.* 2002; Walker *et al.* 2013). Si se integran apropiadamente, como han hecho muchos programas de TCSA, los

trabajadores comunitarios pueden ser un vínculo vital de comunicación entre comunidades, profesionales en su campo, y el gobierno (Bhandari y Wollen 2008).

Asimismo, los funcionarios de programas comunitarios de extensión de agricultura deben planificar e implementar sus proyectos dentro de los parámetros de estructuras existentes de autoridad. Solo se puede hacer manteniéndose informado de pólizas nacionales relacionadas con agricultura e involucrando al gobierno local en el proceso de planificación cuando es posible (Mugunieri *et al.* 2004; Walker *et al.* 2013). Aparecen dificultades en casos de inestabilidad política o falta de disponibilidad política. Sin embargo, los líderes en los campos de TCS y TCSA se dan cuenta que el apoyo del gobierno es necesario e importante para sostenibilidad a largo plazo y para aumentar sus programas para tener impacto a nivel nacional (Perry y Zulliger 2012; Leyland y Catley 2002).

**Lección: Se debe establecer funciones y responsabilidades de los accionistas.**

Temprano en el desarrollo de un programa, después de confirmar que es factible empezar con un proyecto en cierta región, es importante identificar y documentar las funciones y responsabilidades de todos los accionistas. Los accionistas más probables de tener funciones y responsabilidades en un programa son los miembros de una comunidad, los extensionistas en una comunidad, los trabajadores, otros funcionarios, otras organizaciones involucradas con el proyecto (locales e internacionales), y agencias del gobierno. Es útil discutir las funciones de trabajadores comunitarios con los residentes en las primeras etapas de la evaluación de la comunidad y cuando desarrollan los acuerdos de funciones y responsabilidades entre los varios accionistas. Las funciones específicas de trabajadores comunitarios dependerán de los problemas que intentan enfrentar dentro del proyecto, las necesidades de la comunidad, y posiblemente prioridades del gobierno (Catley *et al.* 2002).

Detallando las funciones y responsabilidades de accionistas en un documento escrito asegura que todos están de acuerdo y entienden sus funciones dentro del proyecto. Este documento puede servir de referencia si, más tarde, hay faltas de comunicación y reclamos de individuos o grupos que no estaban conscientes de sus responsabilidades (Catley *et al.* 2002).

**Reclutamiento y selección de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura**

**Anticipo**

Otro aspecto importante de desarrollo de programas es el reclutamiento y selección de trabajadores comunitarios. Globalmente, programas de extensión de agricultura han luchado para encontrar funcionarios con entrenamiento técnico que también aceptan posiciones en lugares rurales (Axinn 1988). Los sectores de salud pública y salud de animales han tenido la misma lucha (Perry y Zulliger 2012; Leyland *et al.* 2014). Aunque programas de TCS y TCSA enfrentan el problema reclutando miembros de la comunidad local, el éxito del programa depende mucho de la selección apropiada de candidatos. Esta lección, con sus prácticas relacionadas (Tabla 3) se trata a continuación.

**Tabla 3. Lecciones y prácticas para reclutar y seleccionar trabajadores comunitarios de extensión de agricultura**

Lección aprendida	Buena práctica
Identificando el trabajador comunitario correcto es importante para el éxito del proyecto	Involucrar la comunidad en el proceso de reclutamiento/selección de trabajadores extensionistas.
	Identificar los criterios correctos de selección para decidir cuales candidatos son los mejores para el programa y la comunidad

**Lección: Identificando el trabajador comunitario correcto es importante para el éxito del proyecto**

La selección de los TCS y TCSA de calidad fue identificada en mucha literatura como el proceso más crítico para éxito o fallido de un programa. Tener los trabajadores correctos en el campo maximiza el número de beneficiarios contactados, mejora la calidad de servicios provistos y hasta aumenta la tasa de retención de trabajadores de campo en la comunidad (Catley *et al.* 2002; Perry y Zulliger 2012). Para encontrar trabajadores de campo quienes cumplen con las necesidades de la comunidad mientras motivan la propiedad comunitaria del programa, una buena práctica es involucrar la comunidad en el proceso de reclutamiento y selección (Crigler *et al.* 2013; Peeling y Holden 2004; Gebrian 1993). Hasta qué punto se involucra la comunidad en el proceso de reclutamiento y selección depende del programa específico.

En seleccionar trabajadores de campo, un enfoque es escogerlos de dentro de la comunidad (Fig. 5), con participación limitada de la comunidad en el proceso de selección (Perry y Zulliger 2012). Otro es involucrar la comunidad en determinar los criterios a utilizar en reclutar trabajadores (Catley *et al.* 2002). Grahn y Leyland (2005) elaboraron más el tema, tratando un enfoque donde la comunidad está involucrada en el proceso entero de selección.



**Figura 5:** Reunión de veterinarios con un grupo de trabajadores comunitarios seleccionados de salud animal. Fuente: Jan Flanagan

Si se involucra la comunidad en el proceso de selección, los funcionarios deben estar atentos a la posibilidad de favoritismo para asegurar que minorías étnicas o los grupos marginados o pobres en la comunidad no estén excluidos del proceso (UNICEF 2004).

Caja 3 destaca varios métodos utilizados para seleccionar trabajadores comunitarios de campo.

<b>Caja 3. Procesos de reclutamiento utilizados por cada uno de tres diferentes programas de trabajadores de salud comunitario (TCS) (Scheiff 2014).</b>		
<b>El programa de TCS en Irán</b>	<b>El programa de TCS en la India</b>	<b>El programa de TCS en Ruanda</b>
Se ocupa un proceso formal, involucrando comités de reclutamiento en cada distrito. Candidatos apropiados son reclutados del distrito, utilizando medios de comunicación locales. Los candidatos entonces toman un examen escrito y son entrevistados por el comité.	Este programa tiene tres tipos de TCS, y cada uno tiene diferentes funciones y niveles de entrenamiento. Los dos con funciones que requieren de menos entrenamiento son elegidos por la comunidad. El TCS que requiere más entrenamiento y responsabilidad son seleccionados por la administración distrital de salud.	Los TCS vienen del pueblo donde trabajarán. Los miembros del pueblo eligen los TCS votando "con sus pies". Este proceso de votación se hace con los miembros de la comunidad haciendo fila delante de la persona que apoyan. La persona con más apoyo es elegido.

Otra práctica, destacada en la literatura como una clave para el proceso de reclutamiento, es identificar los criterios apropiados de selección para decidir cuales candidatos son los mejores para el programa y la comunidad (Bhutta *et al.* 2010; Peeling y Holden 2004). Involucramiento de la comunidad en formar los criterios de selección ayuda a asegurar que los candidatos seleccionados cumplirán con las necesidades de la comunidad (Mungunieri *et al.* 2002; Perry y Zulliger 2012). La Caja 4 alista algunos criterios escogidos por comunidades para programas de TCSA.

Como frecuentemente se destaca en estudios de caso y guías de TCS y TCSA, encontrar el trabajador "correcto" depende mayormente en la precisión de los criterios para apoderar a los planificadores del proyecto evaluar candidatos para características personales que la comunidad quiere en sus extensionistas. Puede ser difícil, porque muchas de las características son difíciles definir y medir (Mugunieri 2002). Los criterios para selección se basan en residencia, edad, habilidad lingüística, entendimiento cultural, alfabetismo, y género.

**Residencia de trabajadores comunitarios**

<b>Caja 4. Criterios escogidos por comunidades para programas específicos de trabajadores de salud animal de comunidades (TCSA) en África.</b>	
<b>Programa TCSA en el sur de Sudan (Tunbridge 2004)</b>	<b>Programa TCSA en el norte de Malawi (Hüttner <i>et al.</i> 2000)</b>
No vive en el pueblo	Alfabetizado
Dueño de ganado, alguien que ha vivido su vida entera con ganado	Tiene experiencia cuidando ganado
Conoce el sabor de la leche, no del alcohol (no alcohólico)	Edad (miembros de la comunidad quieren mayores respetados, pero el programa también necesita gente que puede cumplir con tareas físicas)
Está en buen estado físico y es valiente	
Es alguien que podrías mandar lejos para llevar tu toro, sabiendo que volverá (Alguien de confianza)	

Como ya se mencionó, los sistemas de TCS y TCSA se basan en el hecho de que los trabajadores comunitarios viven localmente. Una debilidad de los sistemas modernos de salud humana y salud de animales es que los servicios de los médicos y los veterinarios frecuentemente no llegan a los pobres rurales y aislados. El reclutamiento de trabajadores basados en la comunidad, entonces, aumenta bastante el acceso de la población local a servicios (Hüttner 2000; Gebrian 1993). Si por cualquier razón la persona seleccionada viene de afuera de la comunidad, la comunidad debe estar de acuerdo con la decisión (Perry y Crigler 2013). En el caso de programas de TCSA, donde es frecuentemente obligatorio el pago para el tratamiento de los animales, el uso de personas locales disminuye los costos de servicios ofrecidos a la comunidad (Peeling y Holden 2004). También se supone que involucrar la comunidad en la selección de personal local trae más responsabilidad para cumplir con sus compromisos (Bhutta *et al.* 2010; Catley *et al.* 2002). Además, como fue el caso en un programa de TCSA en Afganistán, los trabajadores ya establecidos en cada comunidad pudieron continuar proveyendo servicios en tiempos de conflicto cuando gente de afuera no podía llegar (Schreuder y Ward 2004).

**Edad de trabajadores comunitarios**

Miembros de la comunidad típicamente quieren alguna persona respetada en el pueblo, normalmente alguien mayor, porque lo respetan más que a una persona menor. Considerando las demandas físicas del trabajo, también es importante que no sea demasiado viejo (Hüttner 2000). Aunque algunos han concluido que trabajadores mayores son mejores que los menores (Peeling y Holden 2004), este punto de vista tiene su oposición. Como indicó Mungunieri (2002), hay poca evidencia que muestra que trabajadores jóvenes no pueden cumplir con su trabajo tan bien como los trabajadores mayores. También han habido estudios de caso documentando rendimiento sólido por trabajadores jóvenes (Catley *et al.* 2002). En el caso de programas de TCS, se ha notado que trabajadoras jóvenes femeninas frecuentemente se salen del trabajo para casarse, seguir a un esposo, o trabajar en otro pueblo.

Perry (2013) sugiere buscar trabajadores con un rango de edades. La mezcla resultante de trabajadores mayores y menores asegura que un programa se beneficia de la energía de la juventud y del respeto que las comunidades tienen para trabajadores con años de experiencia. Este enfoque también tiene el efecto de minimizar pérdidas debido a que los jóvenes buscan otras oportunidades de trabajo y los mayores se preparan para la jubilación.

**Idioma y entendimiento cultural**

En regiones donde se habla varios idiomas, es importante tener trabajadores comunitarios quienes pueden comunicarse y relacionarse con el grupo de gente con quien trabajan. Necesitan no solo hablar el idioma sino entender la cultura local para que puedan servir con más eficacia la comunidad específica (Knowles 2007; Mugunieri *et al.* 2004). En muchos lugares, reclutamiento local es todo lo que se necesita para asegurar que los trabajadores locales poseen el idioma y las habilidades y entendimiento cultural local requeridos. Sin embargo, trabajadores comunitarios múltiples pueden ser necesarios en países donde existe diversidad amplia de grupos étnicos dentro de una región geográfica pequeña (Perry y Crigler 2013).

**Niveles de alfabetización**

El tema de si es necesario o no que los trabajadores comunitarios sean alfabetizados se discute frecuentemente, con casos para los lados del argumento (Mariner *et al.* 2002; Mugunieri *et al.* 2002). Las ventajas y desventajas de los TCSA alfabetizados y analfabetos se muestran en la Caja 5.

**Género**

Un equipo mezclado de hombres y mujeres puede cumplir con un rango amplio de necesidades con ambos géneros involucrados en el proceso de desarrollo de comunidades (Catley *et al.* 2002). Por ejemplo, programas de TCS muchas veces buscan trabajadoras femeninas porque enfocan sus esfuerzos en salud de mujeres y niños (UNICEF 2004). En muchos de los programas de TCSA, el reclutamiento es dirigido a los hombres (Mugunieri *et al.* 2002), presumiblemente por lo que muchos programas de TCSA se enfocan en ganado criado por hombres.

Para motivar la participación femenina en un programa, las mujeres deben ser incluidas primero en el proceso

<b>Los TCSA analfabetos son:</b>	<b>Los TCSA alfabetizados son:</b>
Es probable que han vivido mucho tiempo cuidando ganado, acumulando muchos conocimientos indígenas	Capaces de leer materiales escritos de entrenamiento y reportar sus actividades
Es más probable que los que cuidan ganado los acepten porque pueden ser también analfabetos y porque los TCSA analfabetos frecuentemente son mayores que sus colegas alfabetizados	Menos aceptados por cuidadores de ganado porque pueden ser considerados extraños por haber asistido la escuela
No es muy probable que utilicen su posición para obtener otro trabajo	Es más probable que les atrae el estilo de vida urbano que el estilo de vida de criar ganado
Son menos capaces de entender instrucciones escritas o proveer reportes escritos, pero se pueden beneficiar de métodos eficaces de entrenamiento para los TCSA analfabetos y usar formatos establecidos y comunes de reportaje gráfico.	

de evaluación de la comunidad, ayudando a los funcionarios del programa entender mejor las funciones locales por género y cómo son relacionadas con las actividades del programa. La provisión debe existir para que se involucren las mujeres en el proceso de reclutamiento, como de otra forma es improbable que los hombres deciden solos seleccionar trabajadoras comunitarias femeninas (Catley *et al.* 2002). En algunos programas, para fomentar igualdad de géneros, la organización implementadora establece una cuota de número de hombres y mujeres para contratar, o pueden proveer entrenamiento para equipos de marido y mujer (Peeling y Holden 2004; Scheiff 2014).

**El entrenamiento de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura**

**Anticipo**

Entrenar extensionistas es clave para la fase de implementación de cualquier programa de extensión de agricultura. Estar atento que los cursos ofrecidos en ciudades grandes o en el extranjero tendrán a lo mejor más teoría y menos práctica, en términos de equipar trabajadores para llegar a sus comunidades de servicio, que entrenamiento hecho dentro del contexto local (Adams 1982). Programas de entrenamiento de TCS y TCSA se han enfocado en desarrollar las habilidades requeridas para que los trabajadores comunitarios completen las tareas necesarias para sus funciones y responsabilidades (Bhutta *et al.* 2010; Catley *et al.* 2002). Esta sección analiza lecciones y prácticas de TCS y TCSA que pueden fortalecer el componente de entrenamiento de un programa comunitario de extensión de agricultura (Tabla 4).

**Tabla 4. Lecciones y prácticas para entrenar trabajadores comunitarios de extensión de agricultura.**

<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Buenas prácticas</b>
Trabajadores extensionistas entrenados apropiadamente son esenciales para la provisión de servicios exitosos de programas.	Considerar género y el momento, lugar, y duración de cada curso tanto como el nivel de educación de los trabajadores.
	Enseñar contenido basado en las funciones y responsabilidades del trabajador.
	Adaptar el currículo para la región geográfica específica si es necesario.
	Utilizar métodos participativos de entrenamiento.
	Proveer cursos de actualización para reforzar el entrenamiento inicial.
	Evaluar el entrenamiento durante y después del evento.

## Lección: Trabajadores comunitarios con entrenamiento apropiado son esenciales para la provisión de servicios exitosos de programas

Según mucha de la literatura sobre programas de TCS y TCSA, la habilidad de los trabajadores comunitarios para completar las tareas requeridas es influenciada de manera significativa por la calidad de entrenamiento recibido. Con entrenamiento apropiado, los miembros de comunidades han podido hacer bien sus trabajos, hasta con poco o nada de entrenamiento formal previo (Admassu *et al.* 2005).

Para ser efectivos, trabajadores comunitarios necesitan aprender el contenido y habilidades de su área de servicio, y también mantener una actitud abierta al aprendizaje y relacionamiento apropiado con aquellos a quienes sirven ( Bhutta *et al.* 2010; Haines *et al.* 2007). Se debe adaptar entrenamientos a las necesidades de los trabajadores, el trabajo, las tareas que serán requeridas, y el contexto donde estarán sirviendo (Perry y Crigler 2013). Esta sección perfila factores claves a considerar cuando planifica entrenamientos, desarrolla contenido, y escoge metodologías y estrategias para mejorar los entrenamientos.

### Preparación para entrenamiento

Cuando planifica un entrenamiento, considerar cuidadosamente género, y el momento, lugar, y duración de cada curso tanto como el nivel de educación de cada trabajador. Estos cinco factores pueden tener gran influencia sobre la eficacia de eventos de entrenamiento en términos del grado que se equipan los trabajadores a cumplir con sus funciones respectivas.

### Género

Para asegurar beneficios para la comunidad entera, los planificadores de programas deben intentar mantener igualdad de género en sus entrenamientos. En algunos casos, se ha motivado y aceptado igualdad hasta el punto que las mujeres están involucradas en funciones antes reservadas solo para hombres (Kagiko 2002).

En entrenamientos con mezcla de géneros, puede haber tendencia para que los hombres dominen la discusión, así limitando la participación y contribución de las mujeres participantes. Donde es probable que ocurra esto, considerar tener sesiones separadas para hombres y mujeres (Catley *et al.* 2002). En algunos casos, entrenadoras femeninas pueden ser necesarias para entrenar a las mujeres, como fue el caso para un programa de TCSA en Afganistán (Schreuder y Ward 2004). Organizad

### Momento para el curso

En comunidades agrícolas, hay que considerar la época del año, como muchos de los participantes en el entrenamiento pueden estar activos en actividades de agricultura que requieren su atención (por ej., la cosecha). La planificación también debe tomar en cuenta eventos culturales importantes y feriados religiosos. Tanto como sea posible, los entrenadores deben considerar la rutina diaria de los participantes. Por ejemplo, terminar un entrenamiento más temprano en el día permite que los participantes vuelvan a casa a cuidar sus animales (Catley *et al.* 2002).

### Localidad para el curso

Es mejor tener el curso cerca de la comunidad de los participantes cuando es posible (Frankel 1992). No solo simplifica la logística de viajes, si no también provee un ambiente real donde la comunidad puede observar el entrenamiento. Si no es factible un centro local, seleccionar un lugar con condiciones similares a aquellos que los participantes encuentran en sus propias comunidades porque asegura que los aspectos prácticos del curso sean aplicables (Bhutta *et al.* 2010; Catley *et al.* 2002; Frankel 1992).

### Duración del entrenamiento

La cantidad de entrenamiento de los trabajadores varía dependiendo de factores como las tareas que serán requeridas, si son asalariados o voluntarios (quienes pueden asistir a pocos días de entrenamiento a la vez normalmente), y financiamiento disponible. La duración de los entrenamientos puede tener rango de algunos días a varios meses (Mungunieri *et al.* 2002; Rubyogo *et al.* 2005; Stoufer *et al.* 2002), como se describe en los ejemplos a continuación:

El programa TCSA de la Misión Unida de Nepal (Stoufer *et al.* 2002)

- Los TCSA completan un curso de dos semanas. Al final del entrenamiento, el entrenador y el TCSA definen juntos las metas para el TCSA para los próximos seis meses.
- Después de seis meses, el entrenador y el TCSA revisan el trabajo completado y el entrenador provee retroalimentación. Si por lo menos 80% de las metas se han alcanzado, el TCSA recibe un certificado.
- Aquellos que reciben certificados se pueden postular al examen nacional de habilidades después de un mínimo de un año de experiencia.
- La mayoría de los TCSA también toman un curso de actualización de cuatro-a-cinco días antes del examen nacional de habilidades (lo cual dura cinco días).

El programa TCSA de ITDG-EA, en el Distrito de Transmara, Kenia (Kagiko 2002)

- Se dicta un entrenamiento de una semana para los trabajadores.
- El entrenamiento inicial en aula se sigue por dos semanas de práctica en el campo.



- Hay una semana final de entrenamiento en aula.
- Entrenamientos de actualización anuales son ofrecidos para llenar brechas de conocimientos.

#### El programa TCS en Luandu, Angola (Giugliani *et al.* 2014)

- El entrenamiento inicial dura 42 días, con 10 días de actividades teóricas y los otros 32 dedicados a actividades prácticas.
- Evaluaciones semanales ocurren con los TCS, los supervisores, y los coordinadores. Después del primer año, siguen estas reuniones con menos frecuencia.
- El estudio de caso notó que los TCS y los directores del programa vieron la necesidad para cursos periódicos de actualización.

#### El programa Zanmi Lazantés de TCS en Haití (Bhutta *et al.* 2010)

- Un programa inicial de entrenamiento dura siete días, durante cual se utiliza enfoques participativos para facilitar enseñanza y aprendizaje.
- Después de completar el entrenamiento inicial, un nuevo TCS acompaña a un TCS veterano en hacer visitas a pacientes, proveyendo experiencia práctica y desarrollando una red de apoyo entre colegas.
- Los TCS reciben educación continua durante un año o más sobre temas nuevos no tratados en el entrenamiento inicial.

Como ya se mencionó, muchos trabajadores comunitarios analfabetos pueden volverse TCSs y TCSAs eficaces con entrenamiento apropiado (Arole *et al.* 1994). Cuando se entrena a trabajadores comunitarios analfabetos, hay que estar consciente de usar métodos apropiados de enseñanza. Técnicas participativas de entrenamiento son de ayuda especial para trabajar con comunidades analfabetas (Catley *et al.* 2002). Puede ser necesario crear manuales gráficos para el entrenamiento que pueden usar como referencia (Najafizada *et al.* 2014).

### **Contenido de entrenamiento**

Se debe enseñar el contenido basándose en las funciones y responsabilidades del trabajador comunitario (Catley *et al.* 2002; Frankel 1992). Significa desarrollar habilidades de los trabajadores en observación, comunicación, y toma de decisiones. También incluye equiparlos con conocimientos, éticas de trabajo, y formas de pensar para cumplir tareas específicas hasta completarlas mientras tratan a los compañeros de trabajo y a los beneficiarios con dignidad y respeto. Currículos diseñados para cierta región geográfica debe ser adaptada si es necesario, proveyendo entrenamiento relacionado directamente con la situación y las necesidades de la comunidad donde se encuentra el trabajador (Perry y Crigler 2013; Stewart 2002).

### **Metodología de entrenamiento**

#### Métodos participativos de entrenamiento

Métodos participativos de entrenamiento deben ser utilizados para enseñar a los trabajadores de extensión, como estos métodos han sido utilizados eficazmente en los campos de TCS y TCSA. Por ejemplo, en entrenar adultos quienes van a cuidar ganado, un enfoque participativo ha resultado más efectivo que otros métodos más formales donde cantidades grandes de información son compartidos con los estudiantes para que las estudien en su tiempo libre (Catley *et al.* 2002). Los entrenamientos participativos se basan en principios de aprendizaje para adultos, aumentando conocimientos basados en lo que ya sabe la gente (Bhutta *et al.* 2010). Cuando se enseña a adultos, es importante crear un ambiente donde pueden aprender mejor. Catley *et al.* (2002) identificaron condiciones para un ambiente óptimo para enseñanza participativa como tal:

- Participantes adultos entienden el objetivo del entrenamiento;
- El contenido es relevante para sus vidas diarias;
- Su asistencia y participación es voluntaria;
- Tienen oportunidades para compartir experiencias a través de discusiones;
- Se les anima compartir sus propias experiencias a través de discusiones;
- Se les anima compartir sus propios problemas libremente;
- Se les anima analizar problemas para encontrar sus propias soluciones;
- Se les enseña habilidades prácticas;
- Los temas y actividades entran en su cultura local
- El entrenador utiliza una variedad de métodos para comunicar puntos de enseñanza (por ej., discusiones, fotos, teatro, canción, ejercicios, gráficos).

## Entrenamiento práctico

Como reconocen varios programas de TCS, el entrenamiento a través del trabajo, lo cual significa un nivel alto de participación, es un elemento clave de instrucción. (Giugliani *et al.* 2014; Bhutta *et al.* 2010; Shah *et al.* 2010; Berggren 1974). Un ejemplo de entrenamiento práctico efectivo en un programa de TCS se destaca en la Caja 6.

### Caja 6. El entrenamiento en el trabajo de auxiliares de salud comunitario en Haití (Berggren *et al.* 1981).

El Hospital Albert Schweitzer en Dechapelles, Haití entrenó auxiliares de salud (un equivalente de los TCS) de áreas rurales agrícolas para proveer servicios preventivos – incluyendo vacunas y lecciones en salud y nutrición – en sus comunidades nativas.

Cuando reclutaron los trabajadores, recibieron entrenamiento trabajando bajo la supervisión de un profesional en salud. Trabajaron de manera diaria durante varios meses y aprendieron una tarea a la vez (por ej., pesar y reportar peso de niños en una clínica de niños menores de cinco años). Una vez dominada la tarea, empezaron con otra hasta aprender todas las tareas requeridas para el trabajo completo de un auxiliar de salud comunitario. Este proceso aseguró que los auxiliares aprendieron cada tarea bien y dio tiempo para que los supervisores evalúen su competencia y deseo de trabajar de cada auxiliar.



**Figura 6:** Actividad para entrenar a los entrenadores. Fuente: Jan Flanagan

## Entrenamiento para entrenadores

Si se utiliza un enfoque participativo, también tienen que aprender los métodos los entrenadores (Fig. 6). Para que sean más eficaces los entrenadores, muchos estudios de caso y manuales de entrenamiento destacan la necesidad de que el entrenador necesita ser apropiadamente entrenado y posiblemente aprender asuntos técnicos adicionales (Rubyogo *et al.* 2005; Bhutta *et al.* 2010; Leyland *et al.* 2014). Algunos manuales y estudios de caso de TCS y TCSA también notan la importancia de cursos de entrenamiento para entrenadores para mejorar la instrucción (Bhutta *et al.* 2010; Catley *et al.* 2002).

## Mejorar el entrenamiento

**Cursos de actualización:** Se debe ofrecer cursos de actualización para reforzar el entrenamiento inicial. Entrenamientos seguidos son necesarios y frecuentemente pedidos por los trabajadores comunitarios mismos (Mockshell *et al.* 2013; Mugunieri *et al.* 2004; Crigler *et al.* 2013; Lehmann y Sanders 2007; Najafizada *et al.* 2014). Se puede hacer entrenamientos de varias maneras, incluyendo invitando a todos los trabajadores comunitarios a volver a un entrenamiento en un ambiente formal. Un

supervisor puede preferir dar entrenamiento suplementario uno-a-uno con un trabajador comunitario en el campo. Reuniones periódicas, talleres, reuniones o cursos de actualización para los trabajadores comunitarios permiten compartir material nuevo o renovado y para que los entrenadores reciban retroalimentación del campo (Giugliani *et al.* 2014).

**Evaluación de entrenamiento:** Para medir el entendimiento de los trabajadores del material enseñado, es importante tener evaluaciones del entrenamiento durante y después del evento. El entrenador debe evaluar los conocimientos del trabajador y su capacidad para llevar a cabo las habilidades requeridas y también su comportamiento y actitud hacia la comunidad donde va a trabajar. Durante el curso, el entrenador puede hacer preguntas individuales y observar cuando hace tareas. Es la función del entrenador asegurar que todos están aprendiendo activamente, no solo algunos participantes respondiendo y haciendo los ejercicios. Después de varios meses de trabajo, el entrenador debe volver a medir los conocimientos y habilidades, preguntando las mismas cosas de todos los trabajadores comunitarios; esta retroalimentación ayuda a guiar cursos futuros de retroalimentación (Catley *et al.* 2002).

## Supervisión de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura

### Anticipo

Supervisión de trabajadores de extensión de agricultura es un aspecto importante de programación diaria del proyecto. En tanto el sector de salud (Walker *et al.* 2013; Hopkins y Short 2002; Perry y Zulliger 2012) como el de agricultura (Adams 1982), la supervisión se describe como difícil de implementar pero clave para el éxito de los programas extensionistas.

Aunque se trata más frecuentemente en la literatura de TCS que en la de TCSA, la necesidad de supervisión de TCSAs por los funcionarios profesionales, y de la comunidad local, se destaca en varios estudios (Allport *et al.* 2005; Catley *et al.* 2004; Leyland y Catley 2002). La supervisión inefectiva de trabajadores comunitarios muchas veces limita un programa; normalmente es el resultado de supervisores con poca motivación, enfoques no consistentes de liderazgo, y/o la falta de definición y explicación clara de funciones organizacionales (Frankel 1992). Por su importancia para el éxito del programa, se le debe prestar atención especial para asegurar supervisión eficaz (Haines *et al.* 2007). Esta sección cubre las lecciones y prácticas utilizadas en programas de TCS y TCSA que son relevantes a programas de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura (Tabla 5).

**Tabla 5. Lecciones y prácticas para la supervisión de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura.**

Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
Los objetivos de supervisión son proveer control de calidad, juntar y compartir información, y crear un ambiente de apoyo.	Los supervisores necesitan las herramientas requeridas para monitorear el rendimiento de extensionistas.
	Realizar visitas relacionadas con la supervisión cada uno a tres meses.
	Los supervisores y los trabajadores comunitarios deben reunirse con la comunidad y hacer juntos las visitas a casas.
	Los supervisores deben pedir de los trabajadores comunitarios reportes de sus actividades.
	Los supervisores deben usar datos de reportes coleccionados para fortalecer las habilidades de resolver problemas y proveer instrucción y orientación necesaria.
	Los supervisores deben compartir información actualizada con los trabajadores comunitarios.
	Entrenar los supervisores en apoyar a los trabajadores comunitarios a quienes están sirviendo.
	Los supervisores deben ser conocidos por los trabajadores y comunidades a quienes sirven.
Accionistas, directores de programas, y otras personas claves en formar pólizas deben acordar los elementos de una estrategia de supervisión.	Aumentar recursos y sistemas ya existentes.
	Usar un enfoque de abajo hacia arriba, permitiendo participación de la comunidad.
	Planificar y monitorear intencionalmente la implementación de una estrategia de supervisión.
	Captar e involucrar todos los niveles de responsabilidad y autoridad.
	Desarrollar capacidad para manejo de datos, trabajos en equipo, y resolución de problemas.

## Enfoques para la supervisión

Se describe algunos enfoques para la supervisión que han sido utilizados en programas de TCS y TCSA a continuación:

### Supervisión externa

La supervisión externa normalmente se provee por funcionarios profesionales conectados a un programa más grande (por ej., una facilidad de salud). De esta manera, los trabajadores comunitarios y los servicios provistos están entrelazados con el sistema formal, ayudando a asegurar que los trabajadores

tengan las habilidades técnicas indispensables (Perry y Crigler 2013). En el campo de salud, frecuentemente esto significa ocupar doctores y enfermeros, donde en el sector de salud de animales, los veterinarios funcionan como supervisores.

Se ha notado que la buena comunicación y el respeto entre supervisores entrenados profesionalmente y los trabajadores comunitarios son importantes. Ha habido casos de funcionarios profesionales en funciones relacionados con la supervisión mirando hacia abajo a los trabajadores comunitarios, volviendo inútil su función como supervisor (Frankel 1992; Bhutta *et al.* 2010). Para evitar el enfoque de arriba hacia abajo comúnmente asociado con colocar funcionarios profesionales en puestos de supervisión, algunos han sugerido reclutamiento y contratación de miembros de la comunidad (en vez de funcionarios profesionales) como supervisores (Bhutta *et al.* 2010). Este enfoque tiene la mejor chance de éxito si el miembro de la comunidad es entrenado en métodos de supervisión comprensivo.

### Supervisión en grupo

En algunos programas, un supervisor provee supervisión para un grupo de trabajadores comunitarios cuando se reúnen a hablar de problemas, coleccionar datos o recibir instrucciones como parte de actividades de educación continua. En muchos programas de TCS, los trabajadores comunitarios se juntan cada mes (Bhutta *et al.* 2010). Estas reuniones son oportunidades para que los trabajadores comunitarios aprendan uno del otro (Perry y Crigler 2013) y para que los supervisores provean orientación necesaria.

### Supervisión comunitaria

Este enfoque capta organizaciones locales mientras proveen de manera significativa retroalimentación y orientación para los trabajadores comunitarios (Catley *et al.* 2002). Mientras la aplicación varía dependiendo del contexto local, este método de supervisión típicamente significa participación de los trabajadores comunitarios en decidir y clarificar: 1) los tipos de servicios esperados de extensionistas, 2) como deben responder los trabajadores comunitarios cuando surgen asuntos, y 3) cómo se involucra la comunidad en el programa (Perry y Crigler 2013).

### Supervisión por iguales

Supervisión por iguales es un método donde los trabajadores comunitarios se supervisan uno al otro. En este enfoque, la meta es aprender de los otros y evaluar la calidad del trabajo de los colegas (Perry y Crigler 2013). Los siguientes son ejemplos de este enfoque:

- Iguales (otros trabajadores comunitarios) observando y proveyendo retroalimentación mientras hacen consultas (Bhutta *et al.* 2010).
- Trabajadores comunitarios veteranos apoyando colegas con menos experiencia (por ej., a través de entrenamiento en el trabajo [Fig. 7]). En algunos casos, el trabajador comunitario con menos experiencia observa el trabajador con más experiencia (Bhutta *et al.* 2010).



**Figura 7:** Trabajadores comunitarios de salud haciendo visitas a casa en equipo. Fuente: Robin Flanagan

- Trabajadores con buen rendimiento guiando a otros que tienen dificultades (Perry y Crigler 2013).
- Compañeros de trabajo discutiendo problemas y resolviéndolos con otros trabajadores comunitarios en reuniones (Haines *et al.* 2007).
- Promocionando algún TCS a la función de supervisor (Shah *et al.* 2010).

## **Lección: Los objetivos de supervisión son proveer control de calidad, juntar y compartir información, y crear un ambiente de apoyo**

Planificadores de programas deben establecer prioridades para cada objetivo y desarrollar indicadores para medir su eficacia mientras los practican los objetivos los supervisores (Perry y Crigler 2013).

### **Control de calidad**

Frecuentemente el supervisor es el único contacto entre el trabajador comunitario y el sistema general de cual forma parte. Por ejemplo, supervisores de salud pueden ser el único lazo entre el TCS y el sistema formal de salud. Consecuentemente, los supervisores necesitan asegurar que los TCS entienden sus tareas y como cumplirlas a nivel estándar (Perry y Crigler 2013). Para ser efectivo, el supervisor necesita las herramientas necesarias para monitorear el rendimiento de extensionistas. Una herramienta indicada es una lista de control que se utiliza para asegurar que los trabajadores comunitarios sigan los procedimientos predeterminados y provean servicios de calidad (Crigler *et al.* 2013).

Se debe llevar a cabo una visita de supervisión cada mes a cada tres meses para poder dar retroalimentación necesaria (Crigler *et al.* 2013). Los supervisores y los trabajadores comunitarios deben reunirse con la comunidad y hacer visitas a casas juntos, permitiendo al supervisor observar al extensionista haciendo tareas e interactuando con la comunidad. Provee a los directores y aconsejadores con oportunidades para dirigir y motivar si es necesario (Bhutta *et al.* 2010). Sin embargo, debe estar consciente de proveer la retroalimentación en una manera productiva para no afectar la credibilidad del trabajador en delante de la comunidad.

### **Juntar y compartir información**

Un aspecto importante de la supervisión es compartir abiertamente la información entre trabajador comunitario y el supervisor (Bhutta *et al.* 2010). Los supervisores deben pedir reportes de sus actividades de los trabajadores comunitarios. Deben entonces tomar la oportunidad de reunirse con sus trabajadores respectivos y, en los momentos disponibles a la enseñanza, utilizar los datos de los reportes para fortalecer las habilidades de resolver problemas y proveer instrucción y dirección. La información coleccionada informa al supervisor del trabajo completado y da un gráfico de la situación local para que aconseje mejor al trabajador. Como muchos trabajadores comunitarios tienen educación limitada o son analfabetos, el supervisor puede necesitar ayudar al trabajador escribir reportes o utilizar métodos visuales o de alfabetismo limitado para reportar su trabajo (Crigler *et al.* 2013). Los supervisores deben compartir información nueva con los extensionistas para mantenerlos informados de actualizaciones técnicas y relacionadas al programa (Perry y Crigler 2013).

### **Ambiente de apoyo**

El objetivo final de la supervisión es proveer apoyo al trabajador comunitario. Es importante porque los trabajadores muchas veces son aislados y tienen que trabajar en condiciones difíciles. Un supervisor debe estar disponible para motivar y guiar (Haines *et al.* 2007). Los programas deben asegurar que los supervisores tengan entrenamiento sobre el apoyo de los trabajadores a quienes sirven (Bhutta *et al.* 2010). Los supervisores pueden requerir entrenamiento especializado para apoyar adecuadamente a los trabajadores comunitarios sirviendo en áreas de conflicto. También ayuda tener aconsejadores que conozcan bien a los trabajadores y las comunidades servidos. Tales supervisores normalmente tienen buenas relaciones con los dos grupos (Perry y Crigler 2013).

## **Lección: Accionistas, directores de programas, y otras personas claves en formar pólizas deben acordar los elementos de una estrategia de supervisión.**

Aquellos involucrados en un programa deben acordar y estar informados sobre la estrategia que se implementará. Basado en la literatura del sector de TCS, planificadores de proyectos deben considerar las siguientes prácticas:

- Aumentar recursos y sistemas ya existentes. Estar conscientes de cualquiera supervisión ya en acción y aprender cómo funciona. En general es mejor construir sobre bases ya existentes y no crear sistemas paralelos (Walker *et al.* 2013; Perry y Crigler 2013).
- Usar un enfoque de abajo hacia arriba, permitiendo participación de la comunidad. Involucrar la comunidad y los trabajadores comunitarios en el proceso de desarrollar un enfoque de supervisión. La participación en el proceso motivará su participación (Perry y Zulliger 2012).
- Planificar y monitorear intencionalmente la implementación de una estrategia de supervisión. Frecuentemente la supervisión se vuelve baja prioridad para los implementadores de programas (Frankel 1992). Para asegurar que no se olvide, la supervisión necesita ser prioridad tanto en el proceso de planificación como en la implementación del programa (Perry y Crigler 2013).

- Captar e involucrar todos los niveles de responsabilidad y autoridad. Los supervisores a todos niveles, tanto como los trabajadores comunitarios y sus comunidades, deben compartir en el proceso de supervisión y ser responsables para su implementación (Perry y Crigler 2013).
- Desarrollar capacidad para manejo de datos, trabajos en equipo, y resolución de problemas. Es importante que todos, incluyendo miembros de la comunidad, estén equipados en algún nivel con habilidades relevantes a la colección de información (datos), identificación y priorización de problemas, y resolución de problemas y conflictos (Crigler *et al.* 2013; Perry y Crigler 2013). Aumentar capacidad en estas áreas ayudará a los supervisores, y también aquellos supervisados, a cumplir con sus funciones en manejar bien el proyecto.

Dos ejemplos de enfoques de programas de TCS para la supervisión se destacan en la Caja 7.

## Expandiendo programas de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura

### Anticipo

Cuando un programa pequeño está funcionando bien, hay tendencia de expandir para tener mayor impacto. Sin embargo, como la experiencia de los programas de TCS y TCSA muestran, no se debe suponer que lo que funciona a escala pequeña será efectivo a escala más grande (Perry y Crigler 2013; Haines *et al.* 2007). Análisis cuidadoso y planificación debe preceder cualquier esfuerzo para aumentar la escala de un programa. Lecciones y prácticas en los campos de TCS y TCSA pueden ayudar a guiar programas comunitarios de trabajadores de extensión de agricultura cuando estén considerando expansión (Tabla 6).

**Tabla 6. Lecciones y prácticas para expandir programas de trabajadores comunitarios de extensión de agricultura.**

Lección aprendida	Buenas prácticas
Desarrollar un plan de expansión para realizar la visión deseada mientras se minimiza errores comunes.	Desarrollar un plan de expansión flexible, dejando espacio para ajustes necesarios.
	Empezar con una fase piloto.
La meta de expansión no debe ser solo lograr cierta escala sino también mantenerla.	Asegurar que la iniciativa de aumento cumple con las necesidades de los beneficiarios.
	Ganar el apoyo de accionistas claves y líderes de opiniones.

mantener cuando se aumente el programa. Normalmente ocurre cuando un programa piloto se maneja bajo condiciones diferentes de aquellos encontrados cuando los servicios se entregan a escala. Programas pilotos fallidos también son el resultado de atención no adecuada a temas como factibilidad, escalabilidad, y sostenibilidad (Perry y Crigler 2013).

### Tasa muy rápida de amplificación geográfica

Apurarse para expandir un programa, con poca contemplación de cómo se debe implementar la expansión, frecuentemente lleva a impacto reducido o falta de impacto, a pesar de esfuerzos mayores e ingresos financieros. El esfuerzo para expandir un programa rápidamente muchas veces es impulsado por presión para mostrar resultados en un marco específico de tiempo como dictan las estipulaciones del financiamiento (Berman *et al.* 1987; Perry y Crigler 2013).

### Caja 7. Enfoque de supervisión utilizado en cada uno de dos programas nacionales de trabajadores comunitarios de salud (TCS).

#### Programa de TCS en Afganistán (Najafizada *et al.* 2014)

Los TCS son supervisados por supervisores comunitarios de salud (SCS) empleados y basados en una facilidad de salud en su distrito local. Los SCS tienen educación de colegio y buenas habilidades de comunicación.

Las actividades de supervisión ocurren de forma mensual cuando los SCS revisan las actividades del TCS. Es un momento para que los SCS evalúen y mejoren los conocimientos y habilidades de los TCS, los motiven y recarguen suministros médicos. Es importante que los SCS tengan buena relación con la comunidad y los TCS para que resuelvan temas que surgen.

#### Programa de TCS en Indonesia (Scheiff 2014)

El centro de salud de nivel secundario más cercano provee cada TCS con apoyo y dirección técnica, pero el TCS es responsable al comité de salud comunitario que lo nombró o que apoya su trabajo.

Este programa tiene un sistema a nivel de comunidad utilizado para monitorear puestos de salud donde trabaja el TCS. Los indicadores son tan sencillos que la comunidad puede seguir el avance y retroalimentar el trabajo del TCS, mientras también provea información útil para el sistema formal de salud. Cuando los funcionarios del centro de salud visitan el TCS en su(s) puesto(s) de salud, no están allí para supervisar directamente pero están presentes como colegas respetados mostrando su apoyo del TCS a la comunidad local.

### Errores comunes de expansión

Hay muchos errores comunes que pueden limitar la expansión de un programa. A continuación hay cinco errores comunes en programas de TCS que pueden también ocurrir en programas comunitarios de extensión de agricultura.

#### Programas pilotos inapropiados

Programas pilotos frecuentemente requieren un nivel de ingresos, en áreas como entrenamiento y supervisión, lo cual es difícil

### Visualizando una expansión simplemente como una cascada de entrenamiento

En programas de TCS, expandir a menudo significa un enfoque de cascada para la instrucción donde aquellos siendo entrenados también entrenan a los entrenadores. Una cascada funciona si se puede llegar a la comunidad adecuadamente con solo equipar a los trabajadores comunitarios con conocimientos básicos y un complemento específico de habilidades. Sin embargo, elementos adicionales de programación muchas veces son necesarios para un aumento de alcance. Ejemplos incluyen la supervisión expandida, incentivos para trabajadores comunitarios y tal vez un re-avalúo de participación comunitaria. Entonces, el entrenamiento solo, aun se dirige apropiadamente, puede resultar poco para expandir efectivamente los servicios extensionistas (Perry y Crigler 2013).

### Falta de asegurar la calidad del entrenamiento

El entrenamiento excelente requiere capacitadores de alta calidad, que en el caso de programas de TCS ha sido difícil encontrar. Como resultado, la calidad del entrenamiento tiene que ser monitoreado. Mucha veces, entrenamiento con modelo de cascada a escala grande y rápido resulta en un nivel comprometido de instrucción debido a la escasez de entrenadores habilidosos y la falta de monitoreo de su rendimiento. Entrenamiento pobre puede también resultar en la reducción de calidad de los servicios, hasta debajo de los niveles estándares aceptados (Rubyogo et al. 2005; Perry y Zulliger 2012).

### Expandiendo sin asegurar sostenibilidad a largo plazo

Algunas iniciativas expandidas inicialmente son exitosas pero después caen o fallan dentro de poco tiempo. Esto pasa cuando se expande un programa sin asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Programas de mayor escala deben ser planificados con una visión de 10 años. Puede requerir un nivel alto de compromiso de socios claves y de capacidad organizacional (por ej., funcionarios, líneas de autoridad que funcionan bien, infraestructura física) que pueden soportar la expansión. Adicionalmente, procurar financiamiento seguro es necesario no para apoyar la expansión sino también para esfuerzos duraderos y continuos necesarios para la estabilidad del programa (Haines et al. 2007; Perry y Crigler 2013; UNICEF 2004).



**Figura 8:** Miembros de una comunidad haciendo un ejercicio de evalúo y planificación. Fuente: Brian Flanagan

**Tabla 7. El proceso de planificación para la extensión de un programa comunitario de extensionistas (Perry y Crigler 2013).**

Visión deseada (preguntas/temas)	Pasos debidos de planificación
¿Cómo se ve una visión para el futuro?	Describir la visión para un programa expandido en términos de su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto a largo plazo</li> <li>• Cobertura de impacto (por ej., área o número de comunidades/beneficiarios servidos)</li> <li>• Servicios y métodos de provisión de servicio</li> <li>• Metodología de implementación del programa</li> </ul>
¿Qué condiciones tienen que cumplirse para lograr esta visión?	Describir que se necesita poner en función para asegurar que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los métodos utilizados para proveer servicios puedan ser probados y ajustados de manera realista</li> <li>• Pólizas, sistemas, y condiciones de operación estén funcionando para facilitar 1) acceso a materiales requeridos, 2) entrenamiento y equipamiento de personal y 3) supervisión y monitoreo que funcionan bien</li> </ul>
¿Qué se necesita hacer ahora y en el futuro para cumplir con las condiciones requeridas? ¿Cómo llegaremos?, y ¿cuáles son las tareas iniciales de prioridad?	Identificar quienes serán responsables de desarrollar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y responsabilidades</li> <li>• Planes de trabajo y presupuestos</li> <li>• Coordinación, planificación y dirección</li> <li>• Asignar tareas a quienes corresponden</li> </ul>

### Lección: Desarrollar un plan de expansión para realizar la visión deseada mientras se minimiza errores comunes.

Planificación por adelantado (Fig. 8) es vital antes de empezar cualquier esfuerzo de expansión de programas. Un plan debe tomar en cuenta los errores posibles arriba mencionados y mostrar cómo la visión deseada del programa puede ser logrado (Tabla 7).

Debe formarse un plan de expansión que sea flexible, permitiendo cambios necesarios. Un buen plan es un trabajo continuo y necesitará adaptaciones mientras está en proceso la expansión. Cuando se expande, es mejor empezar con una fase piloto; un periodo de ensayo a escala grande y bastante realista con monitoreo cercano para aprender sobre temas claves de operación. Un ejemplo sería empezar a proveer servicios de un trabajador comunitario a nivel de distrito antes de intentar proveer los mismos servicios a nivel nacional (Perry y Crigler 2013).

### Lección: La meta no debe ser solo lograr cierta escala sino mantenerla

Cuando se planifica la expansión de un programa, hay que pensar más allá de los primeros pasos y tener una visión de lo que se debe hacer más adelante para asegurar la provisión de servicios a largo plazo (Perry y Zulliger 2012). Reconocer que el impulso del programa

puede disminuir con el tiempo. Las razones incluyen la pérdida de apoyo de accionistas claves y limitaciones de financiamiento tanto como un manejo y supervisión pobre (Perry y Crigler 2013).

Para mantener el impulso del programa, es esencial asegurar que la iniciativa de expansión cumpla con las necesidades de los beneficiarios. Se puede usar investigaciones formativas para determinar las prácticas actuales de los beneficiarios, sus puntos de vista, y sus preferencias para los nuevos servicios específicos planificados. Cuando diseña un enfoque, estrategia, o producto nuevo, los funcionarios del programa deben empezar en el punto actual del beneficiario y entonces “construir puentes de lo conocido hacia lo nuevo.” Las estrategias y mensajes para la expansión también deben ser dirigidos a la situación actual de la comunidad. Funcionarios del programa y miembros de la comunidad también deben estar conscientes de que no es realista que un programa cumpla con cada necesidad de la comunidad. De otra mano, el programa debe cumplir con lo posible mientras trata ciertas necesidades (Perry y Crigler 2013).

Para éxito duradero de un proyecto expandido, es también importante informar y ganar apoyo de accionistas claves y líderes de opiniones temprano en el proceso. Se puede “ganarlos” con reuniones informativas y el intercambio de puntos de vista. Para mantener su apoyo, se debe formar grupos de trabajo con socios claves que permiten su participación continua y significativa en dirigir las iniciativas del proyecto. Estos grupos deben tener reuniones regulares donde identifican los puntos de acción y hacen seguimiento apropiado (Walker et al. 2013; Perry y Zulliger 2012).

## Sostenibilidad de programas comunitarios de trabajadores extensionistas

La sostenibilidad, como se discute en la literatura sobre programas de TCS y TCSA, es un tema multifacético. La definición de sostenibilidad depende de la meta final del programa. Muchos desarrolladores de programas ven sostenibilidad en términos de auto-sostenibilidad de los trabajadores comunitarios, con poco o nada de apoyo financiero de “afuera” (Catley et al. 2002). Otros ven cómo se puede sostener los servicios mientras se expande – si en términos regionales, de números de funcionarios, o de servicios ofrecidos – o se conecta al sistema nacional de salud (Perry y Crigler 2013; Catley et al. 2002). Esta sección destaca varios temas de sostenibilidad como son relevantes para establecer un programa comunitario de trabajador de extensión de agricultura. Mientras muchas lecciones y prácticas destacadas en esta sección (Tabla 8) ya se mencionaron en este documento, también son claves para la sostenibilidad general de programas de trabajadores comunitarios.

**Tabla 8. Lecciones y prácticas de sostenibilidad para programas comunitarios de extensión de agricultura.**

Lecciones aprendidas	Buenas prácticas
Trabajadores comunitarios deben ser capaces de completar sus tareas de manera independiente del apoyo diario del programa. Solicitar participación de accionistas comunitarios durante la fase de establecimiento del programa.	Solicitar participación de accionistas comunitarios durante la fase de establecimiento del programa.
	Seleccionar los trabajadores comunitarios más apropiados para cualquier proyecto o situación.
	Proveer servicios, a través del trabajador comunitario, que son apropiados para la comunidad.
	Entrenar bien a los trabajadores comunitarios.
	Informar a la comunidad cómo maneja las finanzas del programa.
	Proveer accionistas con entendimiento claro de sus funciones y responsabilidades.
Esforzarse por sostenibilidad financiero a largo plazo.	Rendir cuentas cuidadosamente para el programa y crear un plan para financiamiento adecuado, justo, y sostenible.
	Involucrar accionistas comunitarios en discusiones sobre finanzas desde el comienzo.
	Establecer una base fuerte de apoyo financiero por gobiernos y donantes.
Debe haber continuación del sistema dentro del cual sirven los trabajadores comunitarios.	Alinear el sistema/programa de acuerdo a pólizas y legislación nacional.
	Colaborar con otras entidades, evitando la competencia.
Los servicios requeridos para un programa en función de trabajadores comunitarios deben mantenerse consistentes.	Establecer mecanismos para entrenamientos de actualización para trabajadores comunitarios actuales y el entrenamiento de nuevos trabajadores comunitarios.
	Establecer un sistema que apoya la supervisión de trabajadores comunitarios.
Los servicios provistos por trabajadores comunitarios no deben tener impacto negativo sobre el medio ambiente.	Seleccionar con cuidado cuales servicios ofrecer a la comunidad según su impacto ambiental.
Se debe tomar en cuenta temas más amplios afectando la sostenibilidad del programa.	Identificar los problemas fundamentales usando análisis participativo al comienzo de cada programa.

## Lección: Trabajadores comunitarios deben ser capaces de hacer sus tareas de manera independiente del apoyo diario del programa

Mientras la supervisión con apoyo es esencial, no se puede sostener un programa a largo plazo sin la capacidad de los trabajadores comunitarios para funcionar independientemente del apoyo diario del programa. Los trabajadores comunitarios deben ser capaces de cumplir con sus tareas sin supervisión constante y apoyo de los directores. Su habilidad para hacer esto mejora la estabilidad a largo plazo y aumenta la probabilidad de tener servicios sostenidos una vez termine un programa.

Se han identificado seis prácticas importantes para ayudar a trabajadores comunitarios ganar este nivel de independencia. Son las siguientes:

- Solicitar la participación de los accionistas comunitarios durante la fase de establecimiento del programa. Como se discutió en la sección “Diseñando un programa” de este documento, como los comités son diversos, hay necesidad de identificar e incluir los accionistas varios durante el proceso de planificación del proyecto. Deben estar involucrados en definir problemas, proponer soluciones, e implementar el programa (Catley *et al.* 2002). Aunque no son iguales en eficacia, hay varias maneras para que los accionistas participen en la implementación del programa. Es importante que funcionarios y diseñadores del programa estén conscientes de los varios tipos de participación comunitaria y específicamente cuales enfoques deben considerar u ocupar (Caja 8). Participación comunitaria saludable durante el establecimiento de un proyecto aumenta la relevancia e impacto de trabajo subsecuente de extensión y aumenta su interés de la comunidad en el programa (Catley 2004). Cuando las actividades del trabajador comunitario están enfocados en tareas que le importa a la comunidad, la necesidad de mediación por funcionarios del programa afuera de la comunidad entre la comunidad y el trabajador disminuye. También un sentido fuerte de propiedad local y control resulta en servicios más probables de ser sostenidos a largo plazo (Catley *et al.* 2002).
- Se debe escoger el trabajador comunitario más apropiado. Selección cuidadosa (ver sección anterior sobre el proceso de reclutamiento y selección de trabajadores comunitarios) de trabajadores comunitarios de extensión aumenta el número de beneficiarios impactados, mejora la calidad de servicios provistos y hasta aumenta la tasa de retención de trabajadores en el campo. El trabajador comunitario correcto entonces está más dispuesto a poder trabajar independientemente del apoyo diario del programa (Perry y Crigler 2013; Catley *et al.* 2002).
- Proveer servicios, a través del trabajador comunitario, que son apropiados para la comunidad. Con utilizar enfoques participativos el programa puede estar informado sobre servicios apropiados para la comunidad (Stewart 2002). Si el trabajador comunitario está ofreciendo tales servicios apropiados, estará más capaz de hacer su trabajo sin el apoyo diario del programa. Los enfoques participativos ayudan a los planificadores del programa asegurar que los servicios del trabajador comunitario son realmente apropiados para la comunidad. (Leyland 1994).
- Proveer entrenamiento excelente para los trabajadores comunitarios. Como se discutió en la sección “Entrenando trabajadores comunitarios”, la eficacia del trabajador comunitario tiene influencia significativa de la calidad de entrenamiento recibido (Mockshell *et al.* 2013; Hüttner *et al.* 2001). Trabajadores comunitarios bien entrenados requieren de menos apoyo diario del programa que aquellos que no tuvieron entrenamiento.
- Informar a la comunidad cómo se manejan las finanzas. Esto es especialmente importante donde los miembros de la comunidad pagan los servicios. Necesitan saber qué cubre su pago y qué se subvenciona por otras fuentes económicas. La claridad en este asunto facilitará la interacción diaria del trabajador comunitario con la comunidad, disminuyendo la necesidad de involucración de funcionarios del programa para explicar por qué se cobran algunos servicios y no otros (Catley *et al.* 2002).

### Caja 8. Tipos de participación comunitaria en programas de extensión/desarrollo (Catley 1999):

**Participación pasiva:** Las comunidades participan escuchando lo que se ha decidido o lo que ha pasado. La administración o dirección del programa toma una decisión unilateral sin buscar opiniones de la gente.

**Participación en dar información:** Las comunidades participan respondiendo a preguntas. El proceso de coleccionar información se hace por gente de afuera. La comunidad tiene poca oportunidad para influenciar los procedimientos, y las organizaciones no están obligadas a tomar en cuenta los puntos de vista de la comunidad.

**Participación a cambio de incentivos materiales:** Las comunidades participan proveyendo recursos como mano de obra a cambio de incentivos materiales (por ej., efectivo para alimentos). Muchas veces se llama “participación” aunque los servicios típicamente terminan cuando se acaban los incentivos.

**Participación funcional:** La participación de la comunidad se ocupa como método para lograr objetivos predeterminados del programa. La comunidad puede estar involucrada en la toma de decisiones, pero solo después de determinar los puntos principales.

**Participación interactiva:** Las comunidades participan en análisis conjunto, el desarrollo de planes de acción, y la creación y reforzamiento de las instituciones. Estos grupos toman control de las decisiones locales y determinan qué cantidad de recursos utilizar.

**Auto-movilización:** La gente participa tomando iniciativa, independiente de instituciones externas, para cambiar sistemas. Tienen control sobre recursos y desarrollan contratos con instituciones de afuera cuando es necesario para obtener ingresos y consejos técnicos.



- Proveer los accionistas con entendimiento claro de sus funciones y responsabilidades. Esto incluye que todos entiendan las funciones y responsabilidades del trabajador comunitario, de otros funcionarios, y de la comunidad. Como se mencionó antes (ver la sección "Diseñando un programa"), es importante documentar las funciones y responsabilidades de todos para minimizar malentendidos (Catley *et al.* 2002).

## **Lección: Programas tienen que esforzarse por sostenibilidad financiera a largo plazo.**

Es un reto poder mantener financiamiento a largo plazo, y muchos programas de TCS y TCSA han luchado con este tema en los últimos años. A pesar de un aumento de programas de TCS a grande escala en los 1980, muchos proyectos no duraron, debido en parte a la falta de financiamiento a largo plazo (Perry y Crigler 2013). Un enfoque que se ha probado dentro de muchos programas de TCSA es proveer servicios que los miembros de la comunidad están dispuestos a pagar, volviendo casi auto-sostenible el trabajador comunitario; sin embargo, hay desafíos porque las comunidades pagan algunos servicios y no otros (Catley *et al.* 2002).

### ***Tipos de financiamiento***

Aquellos que estudian programas a grande escala en el campo de TCS han identificado tres fuentes principales de financiamiento para los programas: la comunidad, el gobierno, y donantes del exterior (Perry y Crigler 2013).

#### **La comunidad**

Hay varias maneras para generar fondos para un proyecto dentro de una comunidad. Un método es proveer tratamiento de personas o animales a cambio de un pago dado por los miembros de la comunidad recibiendo los servicios (Perry y Crigler 2013; Catley *et al.* 2002). Esta cobranza permite al trabajador comunitario comprar suministro nuevo mientras también gana. Tal modelo tiene limitaciones si el servicio provisto es de compartir conocimientos y no de tratamiento o prevención de enfermedades. También hay preocupaciones que los pobres, quienes tienen la mayor necesidad, no pueden tener acceso a los servicios por el costo.

La comunidad también puede ayudar con el financiamiento proveyendo mano de obra voluntaria. Una comunidad, por ejemplo, podría dar la mano de obra para construir un centro de entrenamiento o voluntarios para otros servicios. El uso de trabajadores comunitarios voluntariados puede tener resultados mixtos. El concepto frecuentemente falla en programas donde los voluntarios tienen que comprometerse con mucho tiempo (Frankel 1992). Sin embargo, hay casos donde trabajadores voluntarios proveyendo pocas horas a la semana han seguido funcionando muchos años (Perry y Crigler 2013).

#### **El Gobierno**

La ventaja de este tipo de financiamiento es que el programa se integra en el sistema de gobierno. Esto permite que el programa sea reconocido por la rama del gobierno supervisando el sector específico. La desventaja es que en muchos países en desarrollo faltan fondos sostenibles. Adicionalmente, con financiamiento del gobierno hay potencial para reducciones que podrían dañar el programa (Perry y Crigler 2013).

#### **El donante del exterior**

Uno o más donantes del exterior frecuentemente financian, o apoyan parcialmente, un proyecto durante un tiempo limitado. Por eso, fondos de donantes externos no son una solución a largo plazo y el proyecto requerirá una búsqueda continua para contribuyentes de afuera (Perry y Crigler 2013).

Los funcionarios del programa deben establecer una base fuerte de apoyo (comunitaria, gubernamental, y de donantes) para financiamiento a largo plazo. Éxito temprano ayuda a construir éxito a largo plazo porque los gobiernos y donantes están más dispuestos a financiar proyectos con buen record de logros. Es importante tener un programa bueno de monitoreo y evaluación que muestra a los donantes y gobiernos que ha habido avances (Perry y Crigler 2013).

### ***Transparencia en utilización de fondos***

En desarrollar un programa de trabajadores comunitarios hay necesidad de rendir cuentas para los costos completos de la iniciativa y crear un plan de financiamiento con fondos adecuados, justos, y sostenibles (Perry y Crigler 2013). Adicionalmente, un entendimiento de quien paga diferentes niveles o tipos de servicios (entrenamiento, apoyo, incentivos para trabajadores comunitarios, supervisión) es necesario. También debe haber discusiones sobre subsidios, costos escondidos, o servicios gratis que pueden limitar el programa general si se reducen o desaparece el financiamiento (Catley *et al.* 2002).

Mucha de la literatura sobre programas de TCSA recomienda involucrar a los accionistas comunitarios en las discusiones de finanzas desde el comienzo. Esto asegura que todos estén conscientes del costo verdadero de cualquier apoyo y hasta qué punto tendrá que pagar la comunidad para estos servicios. Una vez provistos los servicios gratuitos, es muy difícil empezar a cobrar si ya no existen subsidios (Catley *et al.* 2002).

## **Lección: Debe haber una continuación del sistema dentro del cual sirven los trabajadores comunitarios**

La habilidad de proveer un flujo constante de servicios depende de la durabilidad o constancia del sistema dentro del cual opera un trabajador comunitario. Para funcionar bien a través del tiempo, en cuanto es posible, hay que alinear el sistema/programa de acuerdo a pólizas y legislación nacional. Diseñadores e implementadores de programas deben estar conscientes de pólizas y legislación que tienen impacto sobre las actividades de los trabajadores comunitarios y tomar medidas apropiadas para asegurar que ellos y sus esfuerzos estén protegidos legalmente (Mutambara *et al.* 2013; Leyland y Catley 2004).

También debe haber colaboración con otras entidades, evitando competencia entre organizaciones. Incluye gobiernos, compañías privadas, y otras ONGs. Es también importante comunicarse con otros involucrados en el mismo sector, porque compartir información abiertamente facilita la eliminación de servicios duplicados (Walker *et al.* 2013; Catley *et al.* 2002)

## **Lección: Los servicios requeridos para un programa funcionando de trabajadores comunitarios deben mantenerse consistentes**

Ofrecer cursos de entrenamiento de actualización para trabajadores comunitarios. Esto fortalece la sostenibilidad de un programa porque los conocimientos y habilidades de trabajadores comunitarios se evalúan y se mejoran con el tiempo (Mugunieri *et al.* 2004).

Establecer mecanismos para entrenamientos futuros de trabajadores comunitarios (Fig. 9). Adicionalmente, con renovación de trabajadores comunitarios con el tiempo, necesita haber un sistema para entrenar trabajadores futuros. Tal sistema también facilita la expansión de un programa extensionista (Catley *et al.* 2002).

Finalmente, establecer un sistema de apoyo para la supervisión de trabajadores comunitarios (ver la sección de este documento sobre supervisión). La longevidad y calidad de servicios de trabajadores comunitarios se maximiza con un enfoque de supervisión que facilita la corrección necesaria dentro de un ambiente de apoyo y motivación (Bhutta *et al.* 2010).

## **Lección: Los servicios provistos por trabajadores comunitarios no deben tener impacto negativo sobre el medio ambiente.**

Seleccionar con cuidado cuales servicios ofrecer a la comunidad según sus impactos potenciales para el medio ambiente. Esta evaluación debe ocurrir en el proceso de planificación del programa con representación de todos los accionistas. Estar consciente de efectos ambientales escondidos y menos obvios de las actividades del proyecto. Por ejemplo, con utilizar vehículos, los combustibles y recursos naturales pueden afectar el medio ambiente dependiendo de la eficiencia con que los maneja el personal del proyecto (Catley *et al.* 2002). El personal de dirección del proyecto tiene que estar consciente de – y evaluar – actividades del programa considerando el medio ambiente.



**Figura 9:** Entrenamiento a primera mano sobre la construcción de un marco en "A" para conservación de suelos. *Fuente: Jan Flanagan*

## **Lección: Se debe tomar en cuenta temas más amplios afectando la sostenibilidad del programa.**

Como ningún programa se opera en un vacío, temas como la economía, la política, la disponibilidad de recursos, y factores culturales pueden afectar la sostenibilidad general del programa (Shediac-Rizkallah y Bone 1998). Aunque puede ser difícil tomar en cuenta todos estos factores es importante identificar problemas fundamentales utilizando análisis participativo (por ej., análisis de árbol de problemas, análisis de patrones) al comienzo del programa (Catley *et al.* 2002).

## **Conclusión**

Una meta de extensión de agricultura es tener impacto duradero positivo en comunidades rurales. La meta es compartida por planificadores de programas de TCS y TCSA. Durante los muchos años que programas de TCS y TCSA han existido, se ha aprendido y documentado mucho sobre cómo proveer servicios extensionistas a través de trabajadores a nivel de comunidad. Trabajadores comunitarios son centrales al éxito de estos programas, mayormente porque viven donde trabajan y consecuentemente ya están familiarizados con costumbres locales y saben cómo lidiar con realidades en el entorno. Considerando los temas y desafíos comunes en los sectores de salud y agricultura, los planificadores de extensión de agricultura pueden beneficiarse mucho de lo que se ha aprendido de programas de TCS y TCSA. Lecciones aprendidas a través de programas TCS y TCSA son muy aplicables a cada etapa de desarrollo de un programa comunitario de extensión de agricultura. Basado en las lecciones aprendidas, prácticas específicas pueden ser implementados para aumentar la contribución de trabajadores comunitarios al éxito de un programa y, al final, a la mejoría de los agricultores de pequeña escala servidos.

## Referencias

- Adams, M. E. 1982. *Agricultural Extension in Developing Countries (Extensión de Agricultura en Países en Desarrollo)*. 1st ed. Longman Harlow.
- Admassu, B., S. Nega, T. Haile, B. Abera, A. Hussein, y A. Catley. 2005. Impact Assessment of a Community-Based Animal Health Project in Dollo Ado y Dollo Bay Districts, Southern Ethiopia (Evaluó de Impactos de un Proyecto Comunitario de Salud de Animales en los Distritos de Dollo Ado y Dollo Bay, Sur de Etiopía). *Tropical Animal Health and Production* 37 (1): 33–48.
- Allport, R., R. Mosha, M. Bahari, E. Swai, y A. Catley. 2005. The Use of Community-Based Animal Health Workers to Strengthen Disease Surveillance Systems in Tanzania (El Uso de Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales para Fortalecer Sistemas de Vigilancia de Enfermedades). *Revue Scientifique et Technique-Office International Des épizooties* 24 (3): 921.
- Arole, Mabelle, Rajanikant Arole, y otros. 1994. *Jamkhed: A Comprehensive Rural Health Project (Jamkhed: Un Proyecto Comprensivo de Salud Rural)*. Macmillan Press.
- Axinn, George H. 1988. *Guide on Alternative Extension Approaches (Guía sobre Enfoques Alternativos de Extensión)*. Roma, Italia: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Berggren, Warren L. 1974. *Control of Neonatal Tetanus in Rural Haiti through the Utilization of Auxiliaries (Control de Tétano Neonatal en Haití Rural a través de la Utilización de Auxiliares)*. Pan American Health, 40–44.
- Berggren, Warren L., Douglas C. Ewbank, y Gretchen G. Berggren. 1981. Reduction of Mortality in Rural Haiti through a Primary-Health-Care Program (Reducción de Mortalidad en Haití Rural a través de un Programa de Salud Primaria). *New England Journal of Medicine* 304 (22): 1324–30.
- Berman, Peter A., Davidson R. Gwatkin, y Susan E. Burger. 1987. Community-Based Health Workers: Head Start or False Start towards Health for All? (Trabajadores Comunitarios de Salud: ¿Un Comienzo Adelantado o un Comienzo Falso?). *Social Science & Medicine* 25 (5): 443–59.
- Bhandari, Dilip P. y Terry S. Wollen. 2008. Community-Based Animal Health Care (Cuidados de Salud de Animales Basados en Comunidad). *Annals of the New York Academy of Sciences* 1149 (1): 9–11.
- Bhutta, Zulfiqar A., Zohra S. Lassi, George Pariyo, y Luis Huicho. 2010. Global Experience of Community Health Workers for Delivery of Health Related Millennium Development Goals: A Systematic Review (Experiencia Global de Trabajadores Comunitarios de Salud para Provisión de Metas de Desarrollo para el Milenio relacionados con Salud: Una Evaluación Sistemática), Estudios de Caso por País y Recomendaciones para la Integración hacia Sistemas Nacionales de Salud. *Global Health Workforce Alliance* 1: 249–61.
- Black, A. W. 2000. Extension Theory y Practice: A Review (Teoría y Prácticas de Extensión: Una Evaluación), P. *Animal Production Science* 40 (4): 493–502.
- Catley, Andy. 2004. Participatory Approaches in Animal Healthcare: From Practical Applications to Global-Level Policy Reform (Enfoques Participativos a Servicios de Salud de Animales: De Aplicaciones Prácticas a Reforma de Pólizas a Nivel Global). *Participatory Learning y Action* 50: 140–49.
- Catley, Andy, Stephen Blakeway, Tim Leyland, y otros. 2002. *Community-Based Animal Healthcare: A Practical Guide to Improving Primary Veterinary Services (Cuidado de Salud de Animales Basado en Comunidades: Una Guía Practica para Mejorar Servicios Primarios Veterinarios)*. ITDG Publishing.
- Catley, Andy y T. Leyland. 2002. Overview: Community-Based Animal Health Workers, Policies, y Institutions (Vista General: Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales, Pólizas e Instituciones). PLA Notes, International Institute for Environment y Development 45: 4–6.
- Catley, A. P. 1999. *Monitoring and Impact Assessment of Community-Based Animal Health Projects in Southern Sudan: Towards Participatory Approaches y Methods (Monitoreo y Evaluación de Impacto de Proyectos Comunitarios de Salud de Animales en el Sur de Suda: Hacia Enfoques y Métodos Participativos)*. Vétérinaires Sans Frontières Belgium y Vétérinaires Sans Frontières Switzerland.
- Crigler, L., K. Hill, R. Furth, y D. Bjerregaard. 2013. *Community Health Worker Assessment and Improvement Matrix (CHWAIM): A Toolkit for Improving CHW Programs y Services (Evaluó de Trabajadores Comunitarios de Salud y Matriz de Mejoras (CHW AIM): Una Caja de Herramientas para Mejorar Programas y Servicios de TCS)*. Bethesda, MD: USAID.
- Davis, Kristin. 2008. Extension in Sub-Saharan Africa: Overview y Assessment of Past y Current Models y Future Prospects (Extensión en África Subsahariana: Vista General y Evaluó de Modelos Pasados y Actuales y Prospectos para el Futuro). *Journal of International Agricultural y Extension Education* 15 (3): 15–28.
- Frankel, Stephen y otros 1992. *The Community Health Worker: Effective Programmes for Developing Countries (El Trabajador Comunitario de Salud: Programas Eficaces para Países en Desarrollo)*. Oxford University Press.

- Gebrian, Bette Jeanne. 1993. *Community Participation in Primary Health Care in Rural Haiti: An Ecological Approach (Participación Comunitaria en Servicios Primarios de Salud en Haití Rural: Un Enfoque Ecológico)*. University of Connecticut.
- Ghirotti, M. 1994. Rapid Appraisal Techniques: A Tool for Planning y Managing Animal Health y Production Development Programmes (Técnicas de Evaluación Rápida: Una Herramienta para Planificación y Manejo de Programas de Salud de Animales y de Desarrollo de Producción). *RRA Notes, International Institute for Environment y Development* no. 20: 78–86.
- Giugliani, Camila, Bruce B. Duncan, Erno Harzheim, Antônio Carlile H. Lavor, Míria C. Lavor, Márcia Maria T. Machado, Maria I. Barbosa, Vera J. Bornstein, Ana L. Pontes, y Daniela R. Knauth. 2014. Community Health Workers Programme in Luanda, Angola: An Evaluation of the Implementation Process (Programa de Trabajadores Comunitarios de Salud en Luanda, Angola: Una Evaluación del Proceso de Implementación). *Human Resources for Health* 12 (1): 68.
- Grahn, Richard y Tim Leyland. 2005. *Complementarity between Community-Based Animal Health Delivery Systems y Community-Based Wildlife Management? An Analysis of Experiences Linking Animal Health to Conflict Management in Pastoralist Areas of the Horn of Africa (Complementariedad entre Sistemas Comunitarios de Provisión de Servicios de Salud de Animales y Manejo Comunitario de Vida Silvestre: Un Análisis de Experiencias Relacionando Salud de Animales con Manejo de Conflictos en Áreas Pastorales del Cuerno de África)*. Procedimientos de un Panel de Expertos del Sur y del Este de África sobre el Diseño de Conservación e Intervención de Desarrollo Exitoso en la Interfaz de Vida Silvestre/Ganado.
- Grandin, Barbara, Ramesh Thampy, y John Young. 1991. *Case Study. Village Animal Healthcare: A Community-Based Approach to Livestock Development in Kenya (Estudio de Caso. Salud de Animales en Pueblo: Un Enfoque Comunitario para el Desarrollo de Ganado en Kenia)*. Intermediate Technology.
- Guijt, Irene. 1998. *Participatory Monitoring y Impact Assessment of Sustainable Agriculture Initiatives: An Introduction to the Key Elements (Monitoreo Participativo y Evaluó de Impactos para Iniciativas de Agricultura Sostenible: Una Introducción a los Elementos Claves)*. International Institute for Environment y Development.
- Haines, Andy, David Sanders, Uta Lehmann, Alexander K. Rowe, Joy E. Lawn, Steve Jan, Damian G. Walker, y Zulfiqar Bhutta. 2007. Achieving Child Survival Goals: Potential Contribution of Community Health Workers (Logrando Metas de Supervivencia de Niños: Contribución Potencial de Trabajadores Comunitarios de Salud). *The Lancet* 369 (9579): 2121–31.
- Hopkins, Charles y Alistair Short. 2002. Participatory Impact Assessment in Ethiopia: Linking Policy Reform to Field Experiences (Evaluó Participativo de Impacto en Etiopia: Conectando Reforma de Pólizas a Experiencias de Campo). *PLA Notes, International Institute for Environment y Development* 45: 23–28.
- Hüttner K., K. Leidl, F. B. D. Jere, y D. U. Pfeiffer. 2000. Characteristics y Performance of Village Animal Health Workers y Veterinary Assistants in Northern Malawi (Características y Rendimiento de Trabajadores Comunitarios de Salud y Asistentes Veterinarios en el Norte de Malawi). *Journal of the South African Veterinary Association-Tydskrif Van Die Suid-Afrikaanse Veterinere Vereniging* 71 (3): 160–65.
- Hüttner, K., K. Leidl, D. U. Pfeiffer, F. B. D. Jere, y D. Kasambara. 2001. Farm and Personal Characteristics of the Clientele of a Community-Based Animal Health Service Programme in Northern Malawi (Características de Fincas y de los Clientes de Un Programa Comunitario de Salud de Animales en el Norte de Malawi). *Tropical Animal Health y Production* 33 (3): 201–18.
- Kagiko, M. M. 2002. *The Role of Community-Based Animal Health Care in Rural Development (La Función de Servicios Comunitarios de Salud de Animales en el Desarrollo Rural)*. University of Nairobi.
- Knowles, John. 2007. *25 Plus Years (1979 - 2007) of Practical Primary Health Care y Community Medicine Including Social Services y Rural Development at Ekwendeni Hospital Central Africa (25+ Años [1979-2007] de Servicios Prácticas Primarios de Salud y Medicina Comunitaria Incluyendo Servicios Sociales y Desarrollo Rural en Ekwendeni en África Central)*. 3rd ed. Bath, UK: Selwonk Charitable Trust.
- Lehmann, Uta y David Sanders. 2007. *Community Health Workers: What Do We Know about Them? The State of the Evidence on Programmes, Activities, Costs y Impact on Health Outcomes of Using Community Health Workers (Trabajadores Comunitarios de Salud: ¿Qué sabemos de ellos? El Estado de la Evidencia de Programas, Actividades, Costos e Impactos sobre Resultados de Salud Utilizando Trabajadores Comunitarios de Salud)*. World Health Organization, 2, 1-42.
- Leyland, T. 1994. Planning a Community Animal Health Care Programme in Afghanistan (La Planificación de un Programa Comunitario de Salud de Animales en Afganistán). *RRA Notes, International Institute for Environment y Development*.
- Leyland, Tim y Andy Catley. 2002. *Community-Based Animal Health Delivery Systems: Improving the Quality of Veterinary Service Delivery (Sistemas Comunitarios de Provisión de Servicios de Salud de Animales: Mejorando la Calidad de Provisión de Servicios Veterinarios)*. En un Seminario de Office International Epizootics. Tunis, Tunisia: Organisation of Veterinary Services y Food Safety. World Veterinary Congress.

- Leyland, Tim, Raphael Lotira, Dawit Abebe, Gezu Bekele, y Andy Catley. 2014. *Community-Based Animal Health Workers in the Horn of Africa An Evaluation for the Office of Foreign Disaster Assistance (Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales en el Cuerno de África: Una Evaluación para la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero)*. Feinstein International Center, Tufts University Africa Regional Office, Addis Ababa and Vetwork UK, Great Holland.
- Maphorogo, Selina, Erika Sutter, y Jennifer Jenkins. 2003. *The Community Is My University: A Voice from the Grass Roots on Rural Health y Development (La Comunidad es Mi Universidad: Una Voz de Base sobre Salud y Desarrollo Rural)*. Royal Tropical Institute.
- Mariner, Jeffrey, Peter Roeder, y Berhanu Admassu. 2002. Community Participation and the Global Eradication of Rinderpest (Participación Comunitaria y la Erradicación Global de Rinderpeste). *PLA Notes, International Institute for Environment y Development* 45: 29–33.
- Martin Curran, Marina y Harriet MacLehose. 2011. *Community Animal Health Services for Improving Household Wealth y Health Status of Low Income Farmers (Servicios Comunitarios de Salud de Animales para Mejorar Economías de Casas Individuales y el Estatus de Salud de Agricultores de Bajos Ingresos)*. The Cochrane Library.
- Mockshell, Jonathan, John Ilukor, y Regina Birner. 2013. Providing Animal Health Services to the Poor in Northern Ghana: Rethinking the Role of Community Animal Health Workers (Provision de Servicio de Salud de Animales a los Pobres en el Norte de Ghana: RePensando la Funcion de Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales). *Tropical Animal Health y Production* 46 (2): 475–80.
- Mugunieri, G. L., P. Irungu, y J. M. Omiti. 2004. Performance of Community-Based Animal Health Workers in the Delivery of Livestock Health Services (Rendimiento de Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales en la Provisión de Servicios de Salud de Ganado). *Tropical Animal Health y Production* 36 (6): 523–35.
- Mugunieri, Godiah Lawrence, John M. Omiti, y Patrick Irungu. 2004. Integrating Community-Based Animal Health Workers into the Formal Veterinary Service Delivery System in Kenya (Integrando Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales en el Sistema Formal de Provisión de Servicios Veterinarios en Kenia). *Agrekon* 43 (1).
- Mugunieri, Lawrence Godiah, John Moturi Omiti, y Patrick Irungu. 2002. *Animal Health Service Delivery Systems in Kenya S Marginal Areas under Market Liberalization: A Case for Community-Based Animal Health Workers (Sistemas de Provisión de Servicios de Salud de Animales en Áreas Marginales de Kenia bajo Liberalización del Mercado: Un Caso para Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales)*. Institute of Policy Analysis and Research International Food Policy Research Institute.
- Mutambara, J., I. Dube, E. Matangi, y F. Majeke. 2013. Factors Influencing the Demand of the Service of Community Based Animal Health Care in Zimbabwe (Factores Influenciando la Demanda para Servicios Comunitarios de Salud de Animales en Zimbabwe). *Preventive Veterinary Medicine* 112 (3): 174–82.
- Najafizada, Said AM, Ronald Labonté, y Ivy L. Bourgeault. 2014. Community Health Workers of Afghanistan: A Qualitative Study of a National Program (Trabajadores Comunitarios de Salud en Afganistán: Un Estudio Cualitativo de un Programa Nacional). *Conflict y Health* 8 (1): 26.
- Peeling, D., y S. Holden. 2004. The Effectiveness of Community-Based Animal Health Workers, for the Poor, for Communities and for Public Safety (La Eficacia de Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales, para los Pobres, las Comunidades, y la Seguridad Pública). *Revue Scientifique et Technique-Office International Des épizooties* 23 (1): 253–76.
- Perry, Henry B., Rose Zulliger, y Michael M. Rogers. 2014. Community Health Workers in Low-, Middle-, y High-Income Countries: An Overview of Their History, Recent Evolution, y Current Effectiveness (Trabajadores Comunitarios de Salud en Países de Ingresos Bajos, Medianos, y Altos: Una Vista General de su Historia, Evolución Reciente, y Eficacia Actual). *Annual Review of Public Health* 35: 399–421.
- Perry, Henry, y L Crigler. 2013. *Developing and Strengthening Community Health Worker Programs at Scale (Desarrollando y Fortaleciendo Programas Comunitarios de Trabajadores de Salud A Escala)*. MCHIP/USAID.
- Perry, Henry, y Rose Zulliger. 2012. *How Effective Are Community Health Workers. An Overview of Current Evidence with Recommendations for Strengthening Community Health Worker Programs to Accelerate Progress in Achieving the Health-Related Millennium Development Goals (Cuan Efectivos son los Trabajadores Comunitarios de Salud: Una Vista General de Evidencia Actual con Recomendaciones para Fortalecer Programas Comunitarios de Trabajadores de Salud para Acelerar Avances en el Logro de Metas de Desarrollo para el Milenio Relacionadas con Salud)*. Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health.
- Rubyogo, J. C., P. M. Murithii, G. J. O. Agumbah, y G. Obhai. 2005. Assessment of the Technical Competence y Ethical Behaviour of Community-Based Animal Health Workers in Mwingi District, Kenya (Evaluó de Competencia Técnica y Comportamiento Ético de Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales en el Distrito Mwingi, Kenia). *Tropical Animal Health y Production* 37 (4): 267–76.
- Rubyogo, J. C., P. M. Murithii, G. J. O. Agumbah, y G. Obhai. 2005. Sustainability of a Privatized Community-Based Animal Health Worker System in Mwingi District, Kenya (Sostenibilidad de un Sistema Privado de Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales en el Distrito Mwingi, Kenia). *Tropical Animal Health y Production* 37 (4): 253–66.

Sahlaney, Sarah, Katherine Hoerberling, Mark Bell, y Andrea Bohn. 2015. *Documenting Extension Approaches of Selected Development Organizations (Documentando Enfoques de Extensión de Organizaciones Seleccionados de Desarrollo)*. Modernizing Extension y Advisory Services.

Scheiff, Meike. 2014. *Case Studies of Large-Scale Community Health Worker Programs: Examples from Afghanistan, Bangladesh, Brazil, Ethiopia, India, Indonesia, Iran, Nepal, Pakistan, Rwanda, Zambia, y Zimbabwe (Estudios de Caso de Programas Comunitarios de Trabajadores de Salud de Grande Escala: Ejemplos de Afganistán, Bangladesh, Brasil, Etiopía, India, Indonesia, Nepal, Pakistán, Ruanda, Zambia, y Zimbabwe)*. Versión Condensada. USAID / MCHIP.

Schreuder, B. E. C., y D. E. Ward. 2004. Afghanistan and the Development of Alternative Systems of Animal Health in the Absence of Effective Government (Afganistán y el Desarrollo de Sistemas Alternativos de Salud de Animales en Ausencia de Gobierno Efectivo). *Revue Scientifique Et Technique De L Office International Des Epizooties* 23 (1): 285–95.

Shah, Rasheduzzaman, Melinda K. Munos, Peter J. Winch, Luke C. Mullany, Ishtiaq Mannan, Syed Moshfiqur Rahman, Radwanur Rahman, Daniel Hossain, Shams El Arifeen, y Abdullah H. Baqui. 2010. Community-Based Health Workers Achieve High Coverage in Neonatal Intervention Trials: A Case Study from Sylhet, Bangladesh (Trabajadores Comunitarios de Salud Logran Cobertura Alta en Pruebas de Intervención Neonatales). *Journal of Health, Population, y Nutrition* 28 (6): 610–18.

Shediach-Rizkallah, Mona C., y Lee R. Bone. 1998. Planning for the Sustainability of Community-Based Health Programs: Conceptual Frameworks y Future Directions for Research, Practice y Policy (Planificando para Sostenibilidad de Programas Comunitarios de Salud: Marcos Conceptuales y Direcciones Futuros para Investigaciones, Práctica, y Pólizas). *Health Education Research* 13 (1): 87–108.

Stewart, Susan E. 2002. Community-Based Animal Health Training and Creative Change in Bolivia (Entrenamiento Comunitario en Salud de Animales y Cambio Creativos en Bolivia). *PLA Notes, International Institute for Environment y Development* 45: 49–53.

Stoufer, Karen, Narayan D. Ojha, y Anand Parajuli. 2002. Village Animal Health Workers in Nepal: The Pros y Cons of Developing a National Skills Test (Trabajadores Comunitarios de Salud de Animales en Nepal: Los Pros y Contras de Desarrollar un Examen Nacional de Habilidades). *PLA Notes, International Institute for Environment y Development* 45: 34–36.

Swanson, Burton E., y Riikka Rajalahti. 2010. *Strengthening Agricultural Extension y Advisory Systems: Procedures for Assessing, Transforming, y Evaluating Extension Systems (Fortaleciendo Sistemas de Extensión de Agricultura y Consejería: Procedimientos para Evaluar, Transformar, y Analizar Sistemas de Extensión)*. Agriculture y Rural Development, World Bank.

Tunbridge, Louise y others. 2005. *Saving Lives and Livelihoods: Ten Years of Community-Based Animal Healthcare in Southern Sudan (Salvando Vidas y Sustentos: Diez Años de Salud de Animales Basado en Comunidades en el Sur de Sudan)*. ITDG Publishing.

UNICEF. 2004. *What Works for Children in South Asia: Community Health Workers (Lo que Funciona para Niños en el Sur de Asia: Trabajadores Comunitarios de Salud)*. Kathmandu, India: UNICEF.

Walker, Polly R., Shannon Downey, Lauren Crigler, y Karen LeBan. 2013. *CHW 'Principles of Practice' (TCS 'Principios de Práctica)*. Washington, D.C.: CORE Group, World Vision International.

## Para Más Lectura

### Documentos de ECHO (ver [www.ECHOcommunity.org](http://www.ECHOcommunity.org))

Meitzner, Laura. 2001. Designing a Participatory Mapping Program: *Lessons Learned from Papua (Irian Jaya), Indonesia (Diseñando un Programa Participativo de Mapeo: Lecciones Aprendidas de Papua [Irian Jaya], Indonesia)*. ECHO.

Meitzner, Laura. 2000. Now That I'm Here, How Do I Begin? (Ahora que Estoy Aquí, ¿Cómo Empiezo?) [ECHO Development Notes, no. 69.](#)

Doce [resúmenes de ECHO](#) de varios documentos de Modernizing Extension and Advisory Services (Modernizando Servicios Extensionistas y Consejeros, o MEAS)

### Documentos de MEAS (ver [www.meas.illinois.edu](http://www.meas.illinois.edu))

Barrick, Kirby, ed. 2012. *Methods and Techniques for Effective Teaching in Extension y Advisory Services - A MEAS Training Module (Métodos y Técnicas para Enseñanza Efectiva en Servicios de Extensión y Consejería – Un Módulo de Entrenamiento de MEAS)*. Modernizing Extension and Advisory Services.

Barrick, Kirby. 2012. *Technical Note on Effective Lecture y Discussion Techniques (Nota Técnica sobre Literatura Efectiva y Técnicas de Discusión)*. Modernizing Extension and Advisory Services.

- Barrick, Kirby. 2011. *Technical Note on Principles of Teaching y Learning (Nota Técnica sobre Enseñanza y Aprendizaje)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Bell, Mark, y Paul Marcotte. 2013. *Tips y Facts Sheet: The 'ASK ME' Extension Framework (Hoja de Pistas y Hechos: El Marco de Extensión 'PREGUNTAME')*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Bell, Mark, Maria Paz Santibanez, y Elana Peach-Fine. 2014. *Tips and Facts Sheet: Factors for Successful Extension (Hoja de Pistas y Hechos: Factores para Extensión Exitosa)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Cho, Khin Mar, y Donald Tobias. 2012. *Technical Note on Applying the Concept Mapping Methodology (Nota Técnica sobre Aplicación de la Metodología de Mapeo de Conceptos)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Brainstorming (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Lluvia de Ideas)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Conducting Focus Group Interviews (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Manejando Entrevistas de Grupos de Enfoque)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Force Field Analysis (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Análisis de Campo de Fuerza)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Gap Analysis (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Análisis de Brechas)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: How Can an Advisory Group Serve a Community? (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: ¿Cómo Puede Servir un Grupo Aconsejador a una Comunidad?)* Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Mobility Map (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Mapa de Movilidad)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Mobilizing Community Assets (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Movilizando Bienes Comunitarios)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Rapid Rural Assessment (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Análisis Rural Rápido)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Resource Map (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Mapeo de Recursos)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Social Map (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Mapeo Social)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Time Line (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Cronología)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Transect (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Transepto)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Trend Analysis (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Análisis de Patrones)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver, y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Venn Diagram (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Diagrama Venn)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Ferguson, Oliver, y Kathryn Heinz. 2014. *Participatory Methods and Tools for Extension: Wellbeing Ranking Analysis (Métodos y Herramientas Participativos para Extensión: Análisis de Bienestar)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Myers, Brian E. 2012. *Technical Note on Creating Concept Maps (Nota Técnica para Crear Mapas Conceptuales)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Myers, Brian E. 2011. *Technical Note on Presenting Workshops to Adults (Nota Técnica sobre Presentación de Talleres para Adultos)*. Modernizing Extension and Advisory Services.
- Myers, Brian E. 2012. *Technical Note on Teaching in Field Settings and Laboratories (Nota Técnica sobre Enseñanza en el Campo y en Laboratorios)*. Modernizing Extension and Advisory Services.

Simpson, Brent M. 2015. *Planning for Scale: Using What We Know about Human Behavior in the Diffusion of Agricultural Innovation and the Role of Agricultural Extension (Planificando para Escala: Utilizando lo que Sabemos sobre Comportamiento Humano en la Difusión de Innovación de Agricultura o la Función de Extensión de Agricultura)*. Modernizing Extension and Advisory Services.

Simpson, Brent M., Steven Franzel, Ann Degrande, Godfrey Kundhlande, y Sygnola Tsafack. 2015. *Farmer-to-Farmer Extension: Issues in Planning y Implementation (Extensión Agricultor-A-Agricultor: Temas de Planificación e Implementación)*. Modernizing Extension and Advisory Services.

Thoron, Andrew, y Brian E. Myers. 2012. *Technical Note on Engaging Learners to Assess y Clarify Learning (Nota Técnica sobre Captar Estudiantes para Evaluar y Clarificar Aprendizaje)*. Modernizing Extension and Advisory Services.

