



# INTERCAMBIO DE APRENDIZAJE DE SISTEMAS

Presentado por Agenda for Change

## RESUMEN DEL TEMA 3

# REFORMULANDO NUESTROS LÍMITES DE LOS SISTEMAS DE APISH DESPUÉS DE COVID-19

SEPTIEMBRE 2020

## ANTECEDENTES

Se creó el Intercambio de Aprendizaje de Sistemas para destacar las voces de los representantes de los miembros (“miembro”) de la Agenda para el Cambio en los programas de los países y para fomentar conversaciones entre los miembros y los países. Una [página web](#) dedicada alberga todos los materiales relacionados.

El tema de la primera discusión en junio 2020 fue [Los Sistemas de APISH y la Respuesta de Emergencia](#). El segundo tema en julio 2020 exploró cómo los miembros se estaban adaptando a [La Nueva Normalidad](#). El tercer y último tema contó con ponentes de Camboya, la República Democrática del Congo (RDC), India y Madagascar que compartieron perspectivas sobre cómo están reformulando sus límites del sistema de APISH durante la pandemia de COVID-19. Cada ponente (o equipo de ponentes) preparó una presentación en video para ver antes de una discusión en vivo y facilitado llevado a cabo el 2 de septiembre 2020.

*Francois Kangela y Bezout Ratsimbazafy, Catholic Relief Services*

### LOGRANDO MEJORAS EN APISH EN LOS CENTROS DE SALUD EN LA RDC Y MADAGASCAR

[Ver Video](#)

*Dora Chaudhuri, Splash:*

### TRABAJANDO CON EL GOBIERNO EN EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE APISH DESPUÉS DE COVID-19 EN CALCUTA, INDIA

[Ver Video](#)

*Sovattha Neou y Geoff Revell, WaterSHED*

### EL FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS Y LAS ESTRATEGIAS ESTRATÉGICAS DE SALIDA: LA EXPERIENCIA DE WATERSHED EN CAMBOYA

[Ver Video](#)

### DISCUSIÓN COMPLETA

[Ver Video](#)

## RESUMEN DE LAS DISCUSIONES

Todos los ponentes notaron que las relaciones preexistentes con el gobierno ayudaron su trabajo y facilitaron la integración de los instrumentos de fortalecimiento de sistemas y los servicios de APSH en las respuestas a COVID-19. Chaudhuri dio un ejemplo: cuando el gobierno de la ciudad de Addis Ababa dio cuenta que necesitaba ayuda con la higiene en los hospitales y los centros de cuarentena / pruebas de COVID-19, ellos preguntaron a Splash de instalar instalaciones para lavarse las manos y proporcionar mensajes en hospitales en toda la ciudad.

### Catholic Relief Services, DRC y Madagascar

Catholic Relief Services (CRS) utilizó el [Modelo de Clínica Limpia](#) para mejorar el APSH en los centros de salud públicos y católicos en Madagascar y la RDC, entre otros países. El Modelo de Clínica Limpia es una hoja de ruta, adaptando al contexto de cada país, que un centro de salud pueda utilizar para mantener condiciones higiénicas. Se basa en la promoción de la apropiación de los sistemas de APSH a nivel de la instalación y la capacitación de los actores locales. Además de apoyar a los centros de salud de elaborar planes de acción de APSH y presupuestos, CRS proporciona capacitación en el lugar del trabajo a los equipos distritales de salud y de las diócesis católicas para fortalecer su capacidad para monitoreo y apoyo de supervisión. Kängela y Ratsimbazafy destacaron varias lecciones aprendidas de este enfoque:

- Capacidades de liderazgo mejorados de los equipos distritales conduce a mejor gobernanza y una cooperación fortalecida entre los centros de salud municipal y las empresas de servicios públicos de agua
- Un fuerte liderazgo y compromiso del Ministerio de Salud y los líderes médicos de la iglesia son esenciales para sistemas de APSH exitosos y sostenibles.



Mantener un ambiente limpio y verde a través de los terrenos de la instalación del enfoque del método de clínica limpia, Centro de Salud de Manambi, Madagascar (Catholic Relief Services).

- Para apoyar a los centros de salud de sostener los servicios de APSH, es fundamental de involucrar a los supervisores y mejorar la fiscalización y apoyo ofrecido a ellos;
- Incluir a los limpiadores de los centros de salud en la capacitación ayuda un clave cadre de personal con poco apoyo, y también refuerza su importancia a los gerentes.

### Splash, India

[El Proyecto de APSH en Escuelas para Todos](#) (“Proyecto WISE”) pretende prestar servicios completos de APSH y la gestión de higiene menstrual a 1,200 escuelas públicas en Kolkata, India. Un programa similar está en curso en Addis Ababa, Etiopía. El plan original dependió del cofinanciamiento del gobierno estatal de West Bengal, pero sus prioridades han cambiado debido a COVID-19, los efectos devastadores del ciclón Amphon, y una elección estatal venidero. Splash está realizando varios ajustes, incluyendo:

- Revisando los módulos de capacitaciones de APSH y la higiene menstrual para abordar COVID-19, en colaboración con el departamento de educación estatal de West Bengal para que se puede utilizar los módulos en todo el estado;
- Identificando maneras innovadoras de emitir mensajes críticos del



Los concejales comunales de las provincias de Kampong Chhnang, Batambang, y Pailin en la Conferencia de Discover en Battambang, Cambodia (WaterSHED). Foto tomada antes del COVID-19.

comportamiento de lavado de manos y la higiene menstrual a través de WhatsApp y Facebook en los móviles y por televisor y radio para los estudiantes que no tienen móviles;

- Cambiando el diseño de instalaciones para lavarse las manos y beber agua para acomodar los dispensadores de sanitizante y los pedales, que abordan los nuevos procedimientos operativos estándares del gobierno para cuando reabren las escuelas.

### WaterSHED, Camboya

En 2009, solo dos de cada diez camboyanos rurales tenían acceso a un baño. Para abordar esto, WaterSHED promovió una variedad de intervenciones de creación del mercado de saneamiento que equiparía al gobierno a liderar y permitir que WaterSHED y otras organizaciones no gubernamentales saldrán del sector. La fase uno incluyó investigaciones formativas de la creación del mercado de APSH y el diseño y la prueba de un programa de saneamiento basado en el mercado. La segunda fase de “no tocar” escaló el modelo de creación de mercado en ocho provincias, alcanzando a 40% de la población del país. Un componente fue un programa de formación de líderes gubernamentales locales, llamado [Campeones Cívicos](#), que capacitó más que 1,000 concejales comunales en la oratoria, la planificación, y el pensamiento estratégico. La tercera y última fase se centra en la sostenibilidad – asegurando la apropiación del gobierno de claves roles en la facilitación del mercado, la coordinación de múltiples interesados, la recopilación de datos, el monitoreo y la institucionalización del programa de liderazgo dentro del Ministerio del Interior. Hasta la fecha, el programa de Campeones Cívicos ha cumplido lo siguiente:

- Cultivó los comportamientos de liderazgo de los oficiales del gobierno local para promover la adopción de los baños y la generación de demanda
- Fortaleció el liderazgo local para empezar el desarrollo comunitario sostenible en otros sectores más allá del APSH. Este ha sido crítico en la respuesta a COVID-19. Cuando el personal extranjero tuvo que salir del país y el personal

local de ONGs no pudieron viajar, los actores locales, especialmente los líderes del gobierno local estuvieron listos y capaces de gestionar la crisis.

- Generó la apropiación del gobierno y el compromiso del Ministerio de Interior para capacitar a los 10,000 concejales comunales restantes en todo Camboya, sin depender del financiamiento o personal extranjero.

## Puntos destacados de la discusión en vivo

Los participantes preguntaron cómo los ponentes abordaron la rotación de interesados claves, especialmente el personal gubernamental y si esto puede proveer una oportunidad de reformular los límites de los sistemas de APSH. Neou y Revell respondieron que primero hicieron un análisis detallado de redes para entender quiénes fueron todos los actores en el sistema más allá de los ‘sospechosas típicas’. Esto los ayudó a enfocar sus esfuerzos en el fortalecimiento de sistemas a través de la identificación de relaciones claves entre individuos e instituciones y los roles importantes que tienen en la comunicación, formación de confianza, y compartimiento de conocimientos. En segundo lugar, WaterSHED diseñó el programa de formación de líderes “Campeones Cívicos” para que sea institucionalizado dentro del sistema de gobierno; pues, el nuevo personal continuará a ser capacitado con el tiempo.

Kangela y Ratsimbazafy destacaron que el modelo de Clínicas Limpias de CRS es un enfoque multidisciplinario de capacitación que capacita tanto al personal médico que personal no médico del centro de salud. Cada supervisor elabora un plan de mentoría y creación de habilidades por su personal, y se anima a los supervisores de preparar para su sucesión. CRS busca asegurar la transferencia de conocimientos y experiencia trabajando con las organizaciones comunitarias locales, creando sistemas de intercambio de conocimientos en los centros de salud, e impulsado el intercambio de conocimientos entre diferentes centros de salud.

Un participante preguntó sobre los desafíos que enfrenta el programa de alimentación escolar en la India y como Splash puede utilizar las discusiones de COVID-19 para catalizar cambios sistémicos. Chaudhuri notó que el gobierno ha respondido en el corto plazo con la distribución de alimentos secos a los estudiantes. Mientras que West Bengal se prepara para la reapertura de las escuelas, será vital que todos los interesados trabajen juntos. Por ejemplo, Splash está haciendo cambios de diseño para asegurar mejor acceso a las instalaciones para lavarse las manos, pero los interesados del gobierno y de las escuelas tienen que abordar el suministro de agua para garantizar que las instalaciones para lavarse las manos sean funcionales.

Otro participante preguntó sobre la falta de financiamiento del gobierno percibido, especialmente durante una crisis, y que se puede hacer para asegurar que fondos adicionales externos se consideran como temporales. Neou respondió que WaterSHED

Profesora de Splash realizando una discusión sobre la higiene menstrual con un grupo de niñas en Calcuta, India (Splash International). Foto tomada antes del COVID-19.



prefiere que las contrapartes gubernamentales acercan a los donantes directamente para que no se comprometan la posición de WaterSHED como fortalecedor de sistemas. Ella añadió, “la única manera de asegurar que el financiamiento temporal no se vuelva indispensable es simplemente no ofrecerlo.”

Kangela y Ratsimbazafy añadieron que CRS discute abiertamente el financiamiento con el gobierno y los socios de la sociedad civil para disipar cualesquiera ideas que las fuentes de finanzas de los países ricos son inagotables. CRS se enfoca en la creación conjunta de proyectos con los socios locales y planifica para el retiro de la ayuda externa. En varios países (por ejemplo, Madagascar, la RDC, Etiopía), los actores locales pudieron movilizar hasta 70% de los recursos requeridos para resolver los problemas identificados.

Con relación a la colaboración con diferentes actores más allá del límite del sistema de APSH, Kangela y Ratsimbazafy comentaron que CRS está creando mecanismos de coordinación a nivel distrital y comunitario que definan claras roles y responsabilidades de los actores del gobierno, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado, los líderes tradicionales, y la media. Involucrar el sector de salud y los actores de salud fue un desafío para el modelo de Clínica Limpia inicialmente. En Madagascar, CRS encontró que no se han implementado las políticas, instituciones, y mecanismos existentes de APSH en los centros de salud, así que iniciaron talleres

Los funcionarios nacionales capacitan a los líderes provinciales para que dirijan el programa de campeones cívicos en Camboya (WaterSHED). Foto tomada antes del COVID-19.



nacionales para re- capacitar el equipo nacional de capacitaciones y lo compartió con los equipos a nivel distrital y regional. Además, los centros de salud no han sido capaces de elaborar e implementar planes de acción, así que el modelo de Clínica Limpia apoyó la planificación y presupuestación con el distrito. CRS implementó el mismo enfoque en la RDC con las clínicas de salud católica.

Chaudhuri añadió que, gracias a la Ley del Derecho a la Educación, el APSH en las escuelas ya es una prioridad dentro del gobierno. El departamento estatal de educación de West Bengal co -creó el currículo de higiene hace seis años con Splash. Splash trabaja con los interesados escolares para fomentar la capacidad en la gestión de recursos y mantenimiento y con técnicos y plomeros locales para fortalecer la cadena de suministro.

En términos de hacer que los gobiernos sean responsables por sus compromisos a APSH, especialmente durante una crisis como COVID-19, Chaudhuri discutió los beneficios del compromiso directo de Splash con el departamento estatal de educación de West Bengal y con el personal de escuela, que también son empleados del gobierno. Los profesores y los representantes del gobierno local participan en los comités de gestión escolar que comprenden estudiantes líderes con roles y responsabilidades específicas. Los equipos de campo de Splash han capacitado a estos grupos de estudiantes sobre APSH y los animaron a mantener APSH en la agenda, llevando sus demandas al comité de gestión escolar.

Un participante preguntó qué factores condujeron a que el gobierno de Camboya tenga interés en institucionalizar el programa de Campeones Cívicos. Neou mencionó que tanto WaterSHED como el gobierno compartió el mismo objetivo: fomentar la capacidad de los actores locales para apoyar a la transferencia de las funciones de APSH al gobierno local. Además, el programa de Campeones Cívicos es demostrablemente rentable y el gobierno está dispuesto a cubrir los costos en el futuro. Revell también destacó que WaterSHED trabajó con las contrapartes gubernamentales durante muchos años y han comunicado el plan de traspaso y mostrado los resultados a los participantes individuales. En el transcurso de siete años, han surgido campeones gubernamentales.

Finalmente, se preguntaron a los ponentes de compartir experiencias de realizar incidencia política en torno a la respuesta a COVID-19. Chaudhuri destacó que el foro del derecho a la educación, una colectiva de organizaciones no gubernamentales en la India, aborda temas relacionados a la educación, APSH, y los derechos de los niños. El

foro está discutiendo actualmente la política de educación nacional recién emitida. La incidencia política colaborativa en torno a COVID-19 no ha ocurrido mucho a la fecha, ya que muchas organizaciones están todavía adaptando su trabajo de implementación y esperando los procedimientos estándares para la reapertura de las escuelas. Una vez que esto pasa, los interesados del sector pueden determinar que se debe priorizar y que debería ser el enfoque de la incidencia política.

Kangela y Ratsimbazafy añadieron que CRS ha revitalizado el interés y la acción de los equipos de capacitación de los centros de salud y de las comunas para prestar servicios de APSH en los centros de salud. CRS apoya a los supervisores distritales, que juega un papel clave para asegurar que las comunas y los centros de salud continúan a cumplir sus planes de acción. El Ministro de Salud en Madagascar ha organizado reuniones de coordinación mensual con representantes del Ministro de Agua y el Ministro de Descentralización para abordar conjuntamente desafíos emergentes relacionados al sistema de APSH y APSH en los centros de salud.

Las preguntas y comentarios que no se abordaron en la discusión en vivo se incluyen en anexo 1 con algunas reflexiones iniciales de los ponentes.

Se puede ver la discusión completa [aquí](#).



Personal de limpieza mostrando sus certificados después de la formación en los centros de salud católicos, RDC (Catholic Relief Services). Foto tomada antes del COVID-19.

## ANEXO 1 – PREGUNTAS ADICIONALES

**Se basaron sus respuestas a COVID-19 en las prioridades del gobierno local o nacional, parte de la estrategia global de su organización, ¿o algo más?**

Chaudhuri respondió que ha sido una combinación de las prioridades del gobierno y la estrategia global de Splash. En Camboya, Neou y Revell destacaron que la respuesta a COVID-19 no fue significativa debido a las tasas bajas de infección. Sin embargo, se planificaron cualesquiera ajustes operacionales en cooperación con el gobierno.

**¿Qué componentes de su respuesta consideran que están basándose en sus esfuerzos de fortalecimiento de sistemas de APSH?**

Kangela y Ratsimbazafy consideran que la higiene de manos es un componente clave de la respuesta a COVID-19. Afortunadamente, CRS ya capacitó al personal, los centros de salud ya contaban con instalaciones para lavarse las manos en sitios claves, y las instalaciones tenían una persona foca para APSH y la prevención y control de infecciones. Chaudhuri destacó que Splash está rediseñando el programa de cambio de comportamientos y de infraestructura del Proyecto WISE, y que ambos fortalecerán los sistemas de APSH a través de las instituciones educativas y de salud en India y Etiopía.

**¿Su enfoque de fortalecimiento de sistemas ha resultado que la prestación de servicios sea más resistente?**

Kangela y Ratsimbazay creen que esto está en progreso. CRS tiende encontrar tres tipos de prestación de servicios en los centros de salud: pozos con una bomba manual, conexiones a la red de distribución pública, y sistemas mixtos (por ejemplo, combinado la red pública y el auto abastecimiento). Cada modelo requiere un enfoque específico para fortalecer su resistencia, y CRS trabaja con cada equipo del centro de salud para asegurar que los servicios se mantengan funcional y fiable centrandose en el mantenimiento de la infraestructura, la producción y el uso de agua, la gestión segura de excretas, la planificación de contingencias en el evento de un fallo, y gestionando finanzas.

Neou y Revell respondieron que, aunque la estimación de atribución a veces es difícil,

crean que el enfoque de sistemas de WaterSHED ha resultado que la prestación de servicios de saneamiento sea más resistente reduciendo el personal de campo y los esfuerzos directos de facilitación de mercado, y luego quitándolos. Ha sido reveladora ver lo que funciona y lo que no funciona cuando se terminan las actividades.

**¿Cómo financiaron sus respuestas a COVID-19 enfocada en sistemas? (por ejemplo, fondos existentes flexibles / sin restricciones, nuevos fondos de emergencia, otro)**

Kangela y Ratsimbazafy notaron que CRS tenía fondos flexibles y fondos de emergencia recaudado de donantes. Chaudhuri añadió que Splash pudo transferir un pequeño monto de fondos existentes a la respuesta de COVID-19 y donantes existentes dieron nuevas subvenciones para desarrollar aún más su enfoque. Neou y Revell también tuvieron respuestas de apoyo de sus donantes al inicio de la pandemia y están todavía recaudando fondos para su estrategia de salida.

Reconocer al personal y las colegas de Splash Kolkata por sus esfuerzos para asegurar el éxito y la sostenibilidad del programa APSH en las escuelas (Splash International). Foto tomada antes del COVID-19.



## ¿Qué ha estado funcionando muy bien hasta ahora y hay algo que otros gobiernos, financiadores, u organizaciones no gubernamentales podrían aprender de esto?

Neou y Revell destacaron que el programa de campeones cívicos ha sido uno de los más grandes éxitos en su organización y ha permitido su salida. La investigación muestra que el programa es rentable y debería ser considerado para su replicación y escalamiento por el gobierno y actores del sector. Hay muchos elementos claves bien documentados que lo diferencia del desarrollo normal de capacidades o liderazgo:

- Es en modelo en cascada, impulsado por los pares
- Hay concursos con objetivos tangibles y se utiliza el reconocimiento como recompensa
- Los representantes del gobierno pagaron honorarios para participar
- Y ahora, el programa es dirigido y financiado por el gobierno.

Kangela y Ratsimbazafy añadieron que lo que ha funcionado hasta ahora es el claro deseo de todos los interesados a cambiar el paradigma de responder a las emergencias rápidamente y mover hacia el compromiso de construir sistemas que duren. Esto puede promoverse, por ejemplo, mediante la firma de un memorando de entendimiento entre los actores del sector o participando en más talleres conjunto de reflexión y capacitación.

Chaudhuri piensa que las instalaciones para lavarse las manos han sido vistos a veces como una idea adicional en los proyectos de agua. La cantidad de agua desperdiciada debido a los grifos rotos, o cuando se cierra el acceso al agua por fugas, muestran que tan importante es el servicio de agua para mantener las condiciones higiénicas.

## ¿Como ha estado monitoreando el progreso y que retroalimentación ha recibido?

CRS está implementado instrumentos de monitoreo simples que pueden ser utilizados por equipos locales y las autoridades. Estos instrumentos utilizan un sistema de puntuación para cuantificar y visualizar los logros y el progreso en la aplicación de los planes de acción.

Las métricas de WaterSHED han evolucionado en base al progreso de sus programas. Por ejemplo, antes monitorean la adquisición de las letrinas, seguido por la calidad de los datos de monitoreo recogidos por el gobierno, y luego el desempeño del gobierno local en implementar su propio plan de acción. Entienden que el fortalecimiento del sistema está cambiando en base a los actores y factores; las métricas para monitorearlo también deben evolucionar. Este enfoque permitió a WaterSHED responder a las lecciones y cambios en el sistema que estaban tratando de construir y monitorear. WaterSHED también ha recibido retroalimentación de muchos funcionarios que sienten que están listos para asumir la responsabilidad ahora que la organización está saliendo de Camboya.

## Estamos buscando aliados para hacer este caso. En su contexto, quién está haciendo el caso para la atención al fortalecimiento de sistemas de APSH a largo plazo, ¿incluso en un escenario de emergencia?

Kangela y Ratsimbazafy dijeron que los líderes políticos y religiosos, las organizaciones no gubernamentales, y los grupos de presión pueden motivar a las comunidades a construir sistemas de APSH que duran en vez de acciones fragmentadas. Neou y Revell añadieron que hay pocos, verdaderos defensores del fortalecimiento de sistemas dentro del gobierno y que debemos tener cuidado de trabajar con ellos y fomentar conexiones inclusivas a largo plazo. Otros aliados naturales podrían ser instituciones que ven el valor de crear redes como el núcleo de su trabajo – especialmente en empresas que expresan la necesidad de fortalecer el sistema que las rodea (por ejemplo, redes de emprendedores, asociaciones de mujeres en negocio, etcétera).