

# TRABAJOS GENERALES

# Supervisión de programas de nutrición<sup>1</sup>

MARLY C. BÁEZ<sup>2</sup>, IVÁN D. BEGHIN<sup>3</sup> y JOSÉ ARANDA-PASTOR  
Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP),  
Guatemala, C. A.

## RESUMEN

Es un hecho reconocido que cualquier programa de nutrición debe contar con normas que le sirvan de guía para desarrollarlo; que el personal debe estar bien entrenado, y que la supervisión técnica debe estar asegurada desde el momento en que se planifique dicho programa. Sin embargo, la supervisión es la acción que menos se cumple debido a los diversos aspectos que se comentan en este trabajo. Se propone así una inmediata reestructuración y el reforzamiento de los sistemas de supervisión actuales a fin de mejorar el rendimiento de los programas de nutrición. Además, se discute el concepto moderno de supervisión, la planificación, las normas, y otros factores que contribuyen al éxito de la supervisión de los programas de nutrición.

## INTRODUCCION

El éxito de un programa de nutrición, al igual que el de cualquier otro programa, depende, además de una buena planificación, de tres requisitos primordiales. Estos requisitos son: 1) que existan *normas* que sirvan de pauta para el desarrollo del programa; 2) que el personal a desarrollarlo sea *entrenado* para este fin, y 3) que desde la etapa de planificación se tenga asegurada una *supervisión efectiva* (1).

De manera general, en Centro América puede decirse que los programas de nutrición están normados, y que el adiestramiento del personal es quizás el requisito que más se cumple

---

1. Trabajo presentado en la VII Jornada Pernambucana de Nutrición, Recife, Brasil, 20-25 de octubre de 1974.

2. Miembros de la División de Nutrición Aplicada del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá.

3. Jefe de la citada División.

Publicación INCAP E 830.

Recibido: 26-2-1975.

en contraste con su supervisión que constituye el aspecto más débil. Ello se debe a varios factores responsables de las principales fallas encontradas en la supervisión de los programas de nutrición. Por su relevancia, éstos serán comentados más a fondo.

En primer lugar, en la mayoría de los casos los programas de nutrición no cuentan con personal específico para su desarrollo. Sus actividades más bien están integradas a otros programas de salud (casi en su totalidad al programa materno-infantil), y son ejecutadas por el personal asignado a dichos programas, aun cuando la nutrición haya sido considerada como un área programática. A esto se agrega el hecho de que hasta no hace mucho no se contaba con profesionales en nutrición en el equipo de salud, por lo que la supervisión de las actividades de nutrición formaba parte de la supervisión de las de enfermería. Con la horizontalización de los programas de salud, hecho cada día más real en Centro América, el nutricionista fue integrado al equipo regional y, en consecuencia, la supervisión técnica de las actividades de nutrición pasó a ser una de sus principales responsabilidades. Sin embargo, ajeno a otros factores que se comentan más adelante, el éxito de la supervisión depende de una verdadera integración y de un sentido real del trabajo en equipo.

En segundo lugar, otros factores también han contribuido a que la supervisión de los programas de nutrición haya sido poco operativa. Entre éstos merecen señalarse: el desconocimiento del concepto moderno de la supervisión; su falta de planificación, y de entrenamiento de los supervisores en técnicas de supervisión, y la ausencia de normas que la rijan. Tales factores serán enfocados brevemente en este trabajo y, por su importancia, la planificación y las normas de supervisión serán objeto de una publicación futura. Los conceptos enunciados, ajenos al consenso general entre los trabajadores de salud en cuanto a la importancia de la supervisión para el desarrollo efectivo de los programas, plantea la necesidad urgente de reestructurar y reforzar los sistemas de supervisión existentes con miras a corregir las fallas actuales y mejorar el rendimiento de los programas de nutrición.

## EVOLUCION DEL CONCEPTO DE SUPERVISION

El concepto de supervisión ha venido evolucionando a través de los años, y el papel del supervisor ha cambiado tanto en lo referente a responsabilidades como a funciones. Con el incremento de las industrias, y el hacerse necesario que el trabajo de cada grupo de obreros sea controlado, dirigido e inspeccionado por determinada persona, ha surgido así el concepto de supervisión y el cargo correspondiente como un puesto administrativo de prestigio y una posición de autoridad. El papel del *supervisor tradicional* era el de asegurarse que se cumplieran las órdenes y reglamentos y, a la vez, detectar las fallas y aplicar sanciones. La supervisión era tan solo una actividad de inspección, un "control policíaco" impuesto con fines correctivos, y sin ningún papel educativo (2).

Más tarde, con la departamentalización de las industrias, el desarrollo de nuevos campos especializados de trabajo y el surgimiento de los sindicatos y asociaciones obreras, el concepto de supervisión cambió, considerándose más bien de carácter educativo que como tarea de inspección. A la vez, al supervisor se le delegó la responsabilidad de entrenar y orientar al personal a su mando, así como la labor de promover su desarrollo (2). En las ciencias sociales, el papel del supervisor en la educación general también cobró mayor amplitud (3). En cuanto al campo de la salud, la enfermería es la única de sus ramas que ha logrado desarrollar una supervisión específica (4-6).

En lo que a nutrición concierne, hasta ahora ha empezado a sentirse la necesidad de desarrollar una metodología apropiada para la supervisión de los programas en ese campo. No obstante, como ya se ha comentado, el concepto tradicional que todavía persiste entre un gran número de trabajadores de salud, ha impedido, por un lado, que la supervisión sea comprendida en su verdadero sentido, y por el otro, que sea aceptada como una necesidad, tanto para el personal como para el propio programa. A título ilustrativo, en la Tabla 1 se comparan los aspectos más característicos de la supervisión tradicional y la moderna (7).

### *Concepto moderno de supervisión*

En los momentos actuales se entiende por supervisión un proceso que a la vez de ser administrativo es también educa-

tivo, considerándosele como una función ejercida por varias personas y no como un cargo de prestigio. El concepto moderno de supervisión es el de *control + educación*. El control en este caso no se ejerce con el propósito único de localizar las faltas o defectos que merezcan desaprobaciones, sino en el sentido de que si existen errores o fallas, se trate de investigar las causas, discutir las con el interesado y buscar, ambos supervisor y supervisado, la mejor solución *al problema y no al síntoma*.

Esto involucra la educación del supervisado, principal objetivo de la supervisión, siendo la responsabilidad del supervisor educar, guiar y orientar al personal, proporcionándole la oportunidad de desarrollar sus potencialidades y enseñándole a utilizarlas al máximo. La supervisión siempre debe considerarse como una oportunidad para enseñar algo nuevo, o para refrescar o reforzar conocimientos. Además, permite conocer cómo se desarrolla el programa, establecer si se cumplen todas las actividades y cómo se cumplen a fin de poder sugerir cambios, tanto en beneficio del programa como del personal que lo ejecuta. Proporciona también, entre otras, la oportunidad de coordinar la labor de nutrición con los demás programas, evaluar el personal, dividir y asignar trabajo, etc. (8).

Para atender las funciones citadas, la supervisión moderna debe ceñirse a ciertos principios, los cuales son válidos para cualquier disciplina. Por ejemplo, la supervisión debe ser planeada y evaluada periódicamente; debe respetar al individuo como persona, cultivar su independencia y promover su mejoramiento; también debe reconocer más los méritos que los defectos de los supervisores e impartirse de manera cooperativa y amable, etc.

## PLANIFICACION DE LA SUPERVISION

En general, hoy día la supervisión de los programas de nutrición no obedece a una planificación previa, más bien se realiza en forma eventual y esporádica. Casi siempre está constituida únicamente por visitas improvisadas para solucionar las fallas que merecen atención inmediata, las cuales por no ser estudiadas y tratadas adecuadamente, vuelven a surgir. Esa improvisación de la supervisión ha sido una de las causas principales de su poco éxito, imposibilitándole así el cumplimiento de sus verdaderos objetivos. Planificar la supervisión

no es sólo contar con un calendario de visitas; es mucho más que eso. Un plan de supervisión efectiva debe basarse en un diagnóstico previo de la situación del programa, ya que será éste el que indique las prioridades de esa supervisión. Además, debe tener objetivos y metas bien definidas y relacionadas con el programa, con los supervisados y supervisores, y, por último ser evaluado en base a éstos.

## NORMAS DE SUPERVISION

La existencia de normas de supervisión constituye un requisito indispensable para que esta última sea realmente efectiva. Son esas normas, base de la planificación de la supervisión, las que marcan la pauta y la orientación para el desarrollo de cada una de las actividades de supervisión e indican *qué, cuándo y cómo* se va a supervisar, evitando la improvisación. Además de las características generales de cualquier norma, las de supervisión tienen sus propias características.

## ENTRENAMIENTO DE LOS SUPERVISORES

Un supervisor no nace, se hace a través de un entrenamiento específico para este fin y es solamente a través de él que puede capacitarse personal para ejercer las funciones de supervisor. Esta es una verdad que muy pocas veces se pone en práctica y la razón del fracaso de la labor de muchos supervisores y de muchos programas. Ello se comprueba fácilmente al visitar programas, y observar la carencia de información de los supervisores, quienes muchas veces no pueden responder a preguntas sencillas relacionadas con el mismo.

Los cursillos de entrenamiento para supervisores deben ser parte integrante del programa de educación en servicio de cualquier institución. Dichos cursillos deben contemplar: concepto, principios y técnicas modernas, así como planificación de la supervisión. Todo esto sin contar el conocimiento a fondo del programa que va a ser supervisado y sus normas.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EXITO DE LA SUPERVISION

El éxito de la supervisión dependerá de muchos factores. Algunos ya fueron comentados, tales como: una buena planificación de la supervisión, en la que, por supuesto, se incluya

la evaluación de la propia supervisión; la existencia de normas de supervisión; la comprensión y aceptación de ésta por parte del equipo de salud, y el entrenamiento que los supervisores requieren para ejercer funciones de supervisión adecuadas. Además, se considera que también contribuyen al éxito de la supervisión los siguientes aspectos: a) *el clima de confianza que se haya establecido entre supervisor y supervisados*, el cual permitirá el logro de la franqueza de los supervisados en exponer sus problemas a los supervisores, y buscar con ellos una solución a los mismos; b) *la facilidad de comunicación de los supervisores*, tanto oralmente como en forma escrita, ha demostrado ser un factor importante en el éxito de la supervisión. Basta señalar el hecho de que a través de encuestas se ha comprobado que más del 50% de las comunicaciones emanadas de la supervisión son ineficaces y confusas, por lo que no llegan a alcanzar sus objetivos; c) *el conocimiento profundo, por parte del supervisor, de la labor que realizan sus subordinados* y las condiciones bajo las cuales desarrollan su trabajo, a fin de saber qué exigir, y no crear sentimientos de desconfianza y rechazo; d) *la revisión y discusión, con los supervisados, de los informes y resultados de la supervisión*, a fin de enterarlos de aquellos aspectos en los que su trabajo ha mejorado, y señalar otros en los que tienen que mejorar. Para este propósito siempre debe buscarse un mecanismo de retorno de los informes; e) *las reuniones periódicas en grupo con los supervisados*, que, por medio de la discusión, permiten compartir los aspectos buenos de la supervisión y reforzar y mejorar los débiles; f) *la información oportuna y la discusión, con todo el equipo de salud, de los resultados de la supervisión de las actividades en nutrición* es muy importante y ayuda a la integración del equipo, permitiendo un aprendizaje mutuo entre los diversos profesionales. Además, algunos problemas propios de la supervisión son más fáciles de tratar en grupo que individualmente.

Con base en los conceptos enunciados, podemos concluir que si se desea mejorar el rendimiento de los programas de nutrición, hay que reorientar los sistemas de supervisión existentes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta los aspectos comentados en este trabajo, especialmente en lo referente a planificación y normas de supervisión que, por su relevancia, se discutirán en una publicación próxima.

**TABLA 1**  
**ASPECTOS MAS CARACTERISTICOS DE LA SUPERVISION**  
**TRADICIONAL Y LA MODERNA**

Supervisión tradicional	Supervisión moderna
Fiscalización, "control policíaco", inspección	Control + educación
Se limita a señalar errores, aplicar sanciones o hacer críticas destructivas	Opera con sentido diagnóstico y busca, conjuntamente con el su- pervisado, la solución al proble- ma
Eventual y sin planificación	Sistemática y planeada
Impuesta y autoritaria	Aceptada como una necesidad por los supervisados
Puesto de prestigio a cargo de una sola persona	Función ejercida por un equipo
Centralizada en el supervisor	Cooperativa y esencialmente rela- cionada con el trabajo colectivo
Opera con igual sentido para todos	Adaptada a las diferencias indivi- duales
No da oportunidad al desarrollo individual ni profesional de los supervisados	Promueve el desarrollo individual y profesional de los supervisados
Opera con visitas y entrevistas	Opera con varias actividades

### SUMMARY

#### Supervision of nutrition programs

During the planning stage of any nutrition program, norms should be defined, personnel must be adequately trained, and technical supervision insured. However, supervision is the least considered action due to the various aspects discussed in the present paper. An immediate restructuring and strengthening of the present supervision systems so as to improve the effectiveness of the nutrition programs are therefore proposed. Furthermore, the modern concept of supervision, planning process, norms, and other factors that contribute to the successful supervision of nutrition programs are discussed.

## BIBLIOGRAFIA

1. Beghin, I. D. Improvement of the nutritional status of infants and children - Consideration of Northeast Brazil Program. En: **Proceedings Western Hemisphere Nutrition Congress III. August 30 - September 2, 1971, Miami Beach, Florida.** Philip L. White (Ed.). Mount Kisko, N. Y., Futura Publishing Company Inc., 1972, p. 93-98.
2. Quiñónez, A. J. Supervisión: métodos y técnicas. Presentado en: **Auto-Cursillo Seminario sobre Supervisión Docente de Profesores Supervisores de Experiencias Docentes con la Comunidad.** Patrocinado por la Universidad de San Carlos de Guatemala y celebrado del 5 al 7 de octubre de 1972 en Chimaltenango, Guatemala. (Documento mimeografiado).
3. Meyer, A. T. ¿Qué es supervisión? En: **Administración de Servicios de Enfermería.** Tomo III. **Supervisión.** Washington D. C., Organización Panamericana de la Salud, 1971, p. 1-13. (Serie Informes de Enfermería No. 9).
4. **Administración de Servicios de Enfermería.** Tomo III. **Supervisión.** Washington, D. C., Organización Panamericana de la Salud, 1971, 58 p. (Serie Informes de Enfermería No. 9).
5. Perrodin, C. M. **Supervisión de los Servicios de Enfermería.** Traducido al español (del original en inglés) por Nuria Pares. México, D. F., Centro Regional de Ayuda Técnica, 1965, 407 p.
6. Freeman, R. B. Uso de los servicios de supervisión y asesoramiento. En: **Enfermería en Salud Pública.** Traducción de la 2a. edición en inglés por Carolina Amor de Fournier. México, La Prensa Médica Mexicana, 1957, p. 453-454.
7. Mujica, H. Informe de asesoría en salud materno infantil y familiar. Washington, D. C., OPS, 1973. (Documento mimeografiado).
8. Freeman, R. B. Supervisión y consulta. En: **Administración de los Servicios de Salud.** 1ª ed. R. B. Freeman & Edward M. Holmes, Jr. (Eds.). Edición en español dirigida por Luis Cervantes y José Ramón Pérez Lías. México, D. F., Editorial Interamericana, S. A., 1962, p. 281-294.