

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

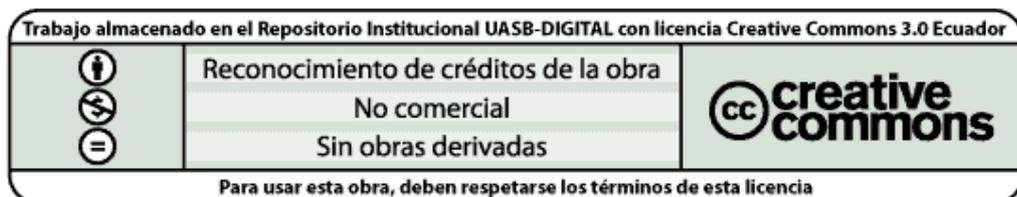
Programa de Maestría en Comunicación Estratégica

**Análisis desde la comunicación estratégica del programa  
Creciendo con Nuestros Guaguas**

**Autora:** Valeria Monserrath Arostegui Oleas

**Tutor:** Guillermo Fuenmayor

**Quito, 2017**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Valeria Monserrath Arostegui Oleas, autora de la tesis intitulada: **Análisis desde la comunicación estratégica del programa Creciendo con Nuestros Guaguas**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 30 de octubre de 2017.

Firma:

## Resumen

Esta investigación analiza los componentes del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas, que se ejecutó desde 2013 y culminó en 2015, en diez cantones de la provincia de Chimborazo, con el propósito de contribuir en la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de cinco años.

El análisis se realiza desde la comunicación estratégica, que plantea el cambio social conversacional e implica resolver un problema desde el reconocimiento de los actores relacionados, sus diferencias y la identificación de cómo pueden contribuir a la solución.

Para la primera parte del estudio se efectuó una revisión documental de la situación de la desnutrición crónica infantil en el Ecuador, de los proyectos y programas ejecutados por el Estado, y del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas.

Para conocer la perspectiva de los actores involucrados se realizaron entrevistas a profundidad a los responsables del proyecto en territorio y en el ámbito nacional, del Banco Mundial y la Prefectura, así como a los técnicos de los ministerios de Inclusión Económica y Social, y de Salud, además, a quien fuera gerente de la Estrategia Nacional Acción Nutrición, del 2013 al 2014. También, se efectuó un grupo focal con madres, ubicadas en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, comunidad La Libertad, quienes participaron en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas.

El análisis se elaboró desde once aspectos y categorías extraídas de la comunicación estratégica, cultura política y dinámicas culturales de los actores.

Uno de los principales hallazgos es que los componentes: sistema de vigilancia comunitaria del desarrollo del niño y toma de decisiones informadas se hicieron con un enfoque de comunicación estratégica; sin embargo, el componente de comunicación se realizó desde una visión tradicional e instrumental de la comunicación.

**Palabras claves:** comunicación estratégica; desnutrición crónica infantil; Creciendo con Nuestros Guaguas; Acción Nutrición.

## **Abstract**

This investigation analyzes the communicational components of the project “Creciendo con Nuestros Guaguas” (“Growing with our kids”) which ran from January (?) 2013 to June 2015, in 10 cantons of Chimborazo. It aimed to reduce the chronic malnutrition in children under five years. The study puts in practice the strategic communication approach which lies in conversational social change as a tool to solve problems and to identify related actors whose differences are key to assess their contribution to the solution of the communicational problem.

The first part of the study documents the situation of chronic child malnutrition in Ecuador, and the policies and programs the Ecuadorian government and the project “Creciendo con Nuestros Guaguas” implemented to eradicate it.

The study interviewed project managers and officials, at local and national level, from the Ministries involved in this issue (Economic and Social Inclusion, MIES, Health, MSP, Social Coordination, MCDS), the World Bank and the Prefecture of Chimborazo. To address the perception of the people who participated in the program, the study performed a focus group with mothers from “La Libertad” commune which is located in Riobamba and is one of the places where the program worked.

The analysis is based in 11 categories from the strategic communication approach which studies the politic culture and cultural dynamics of the people who interacted with “Creciendo con Nuestros Guaguas”.

The principal findings of the study are: two components where implemented following the principles of the strategic communication approach, while a third, the communication component was carried out from a traditional and instrumental point of view of communication.

**Keywords:** strategic communication; chronic child malnutrition; Growing with our kids; Action Nutrition.

## **Agradecimiento**

Esta investigación fue posible gracias a la apertura y acceso a la información que me brindaron el Banco Mundial; la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición, en la persona de Gustavo Guerra, quien se desempeñó como su gerente; los técnicos locales del Ministerio de Inclusión Económica y Social y del Ministerio de Salud; y las madres que generosamente participaron en el grupo focal, en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, comunidad La Libertad.

## Índice

Introducción .....	8
Capítulo uno .....	10
Planteamiento del problema, marco teórico y metodología.....	10
Problema de investigación .....	10
Preguntas de investigación .....	10
Caracterización de la desnutrición crónica infantil en el Ecuador .....	11
Impacto de la desnutrición .....	12
Causas de la desnutrición.....	13
Base normativa .....	14
Intervención Nutricional Territorial Integral.....	16
Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición .....	16
Proyectos desde los ministerios.....	17
Marco teórico.....	18
Metodología.....	27
Revisión documental.....	28
Revisión bibliográfica .....	28
Categorías para el análisis.....	28
Capítulo dos .....	30
Proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas.....	30
Actividades por componente .....	31
Indicadores de resultados .....	33
Factores que afectaron los resultados.....	33
Resultados.....	34
Estrategia de Comunicación del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas .....	35
Diagnóstico comunicacional .....	35
Estrategia de comunicación .....	38
Ejecución de la estrategia de comunicación .....	42
Dificultades.....	45
Análisis comunicacional del programa Creciendo con Nuestros Guaguas .....	47

1. Identificación del problema a resolver .....	47
2. Reconocimiento de los actores relacionados al problema .....	47
3. Identificación del uso de los medios de comunicación.....	48
4. Matrices culturales.....	49
Saberes .....	51
Intereses.....	51
Necesidades .....	52
Expectativas .....	52
5. Construcción de espacios de diálogo .....	53
6. Construcción conjunta de los objetivos de transformación .....	58
7. Ubicación de los disensos .....	61
8. Identificación de los puntos de encuentro o de las soluciones .....	62
9. Identificación del trabajo interdisciplinario .....	63
10. Identificación de la cultura política .....	63
11. Identificación de las dinámicas culturales.....	65
Conclusiones .....	73
Recomendaciones .....	77
Bibliografía .....	79
ANEXO .....	80
CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS EN LAS ENTREVISTAS .....	80

## **Introducción**

En el Ecuador, la cuarta parte de los niños de hasta cinco años tiene desnutrición crónica infantil. Este es un problema de salud pública, frente al cual el Estado se planteó erradicarla hasta el 2017, tal como lo señala la meta 3.3 del Plan Nacional del Buen Vivir.

Entre los esfuerzos que han emprendido las instituciones públicas para combatir la desnutrición crónica infantil se registran dos estrategias nacionales: la Intervención Nutricional Territorial Integral (INTI) y la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición, ambas intersectoriales y enfocadas en el acceso a servicios, la promoción de prácticas de cuidado y consumo, y la garantía del hábitat saludable.

Previo a la puesta en marcha de la última estrategia nacional, hubo proyectos específicos liderados por ministerios, como el programa Desnutrición Cero, ejecutado por el Ministerio de Salud Pública (MSP); o el Programa Alimentario Nutricional (PANI), liderado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Además de estos esfuerzos nacionales, se registra uno local: el proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas, financiado por el Banco Mundial y ejecutado por el Consejo Provincial de Chimborazo en diez cantones de la provincia de Chimborazo (Riobamba, Chambo, Guano, Penipe, Colta, Pallatanga, Cumandá, Guamote, Alausí, Chunchi).

Es materia de esta investigación, el análisis desde la comunicación estratégica de todos los componentes de la intervención del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas, tanto los técnicos como los comunicacionales.

En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema, el marco teórico y la metodología aplicada. En el marco teórico se retoman las propuestas de Sandra Massoni, Daniel Scheinsohn, Marcelo Manucci, Jesús Galindo y Jesús Martín Barbero sobre comunicación estratégica y cultura, desde la complejidad y el presupuesto de que la comunicación estratégica busca la resolución de un problema, con una visión intersectorial y transversal, que trabaja con los actores que son parte del problema, e

identifica cómo se vinculan, qué hacen en torno al problema, cuáles son sus saberes, intereses, necesidades y expectativas, y cómo pueden aportar a la solución.

En el segundo capítulo se exponen los componentes del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas, se detalla la estrategia de comunicación del proyecto, los resultados del diagnóstico comunicacional realizado previo al diseño de la estrategia, la base teórica y conceptual sobre la cual se efectuó la investigación, así como las etapas, mensajes y medios. También, un reporte sobre la ejecución de la estrategia.

Posteriormente, se desarrolla el análisis, el mismo que se efectúa con base en categorías y metodologías de la comunicación estratégica y de la cultura como: el reconocimiento de los actores relacionados al problema; el desarrollo de matrices culturales, en las que se ubican saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores; la identificación de la construcción de espacios de diálogo, así como de los objetivos de transformación; la ubicación de los disensos, de los puntos de encuentro, del trabajo interdisciplinario, de la cultura política y de las dinámicas culturales.

Para el desarrollo del análisis y la elaboración de las matrices culturales se realizaron entrevistas a profundidad a los principales actores del programa Creciendo con Nuestros Guaguas y de la Estrategia Acción Nutrición, además de un grupo focal con la participación de madres intervenidas por el proyecto.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se realizaron a partir de los presupuestos planteados por la comunicación estratégica y la cultura.

## **Capítulo uno**

### **Planteamiento del problema, marco teórico y metodología**

#### **Problema de investigación**

En el país, las intervenciones comunicacionales en materia de desnutrición crónica infantil no se han trabajado desde la comunicación estratégica.

La presente investigación busca conocer y analizar desde la comunicación estratégica el funcionamiento del programa “Creciendo con Nuestros Guaguas”, de Chimborazo, implementado por el Banco Mundial, la Prefectura, el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Salud Pública, cuya intervención técnica acompañada de acciones comunicacionales ha logrado una reducción de 5 puntos porcentuales en la desnutrición crónica infantil en diez cantones de la provincia, en dos años de intervención, según reporta el Banco Mundial. El propósito es identificar los elementos de la comunicación estratégica que se han aplicado.

#### **Preguntas de investigación**

¿Cuáles son los elementos de la comunicación estratégica que se aplicaron en los componentes técnicos y comunicacionales del programa “Creciendo con Nuestros Guaguas”, y cómo incidieron o no en el cambio de prácticas en torno a la desnutrición crónica infantil?

¿Cuáles son los saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores involucrados en el problema?

¿Qué espacios de diálogo se construyeron?

¿Cuáles son los puntos de encuentro de los actores involucrados en la intervención?

¿Cuáles son los disensos de los actores involucrados en la intervención?

¿Cuáles son las dinámicas culturales consideradas en la intervención?

¿Qué rol cumplió la organización social en el cambio de prácticas relativas a la mejorar el estado nutricional de los niños?

### **Caracterización de la desnutrición crónica infantil en el Ecuador**

En Ecuador, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut 2012), la desnutrición crónica infantil, es decir la deficiencia de talla en relación a la edad, se ubica en 25,2 %, en niños de 0 a 60 meses; siendo los niños indígenas los más afectados, con una prevalencia del 42,3 %, comparados con los afroecuatorianos (17,7 %), montubios (21,3 %) y mestizos o blancos (24,1 %).

Este grave problema de salud pública se presenta en mayor porcentaje en los niños más pobres; el 36,5 % de los niños del quintil uno de pobreza registra desnutrición crónica infantil; mientras, que en los niños del quintil 5, es decir, los de mayores posibilidades económicas, llega al 13,8 %.

Las cifras de la mencionada encuesta nacional muestran que el nivel de instrucción de la madre tiene una relación con la prevalencia de desnutrición crónica infantil. Así, mientras mayor es el nivel de instrucción, menor es la desnutrición de los niños (15,4 %), contrario a lo que ocurre con las madres que no cuentan con ningún nivel de escolaridad (38,8 %).

Según la Ensanut, la prevalencia más baja está en las zonas urbanas, siendo las rurales las más afectadas. 3 de cada 10 niños del sector rural la padecen.

Geográficamente, los datos señalan que la subregión más afectada por el retardo en talla es la Sierra rural (38,4 %), seguida de la Sierra urbana (27,1 %) y la Amazonía rural (27,2 %).

Los datos varían según la región y la zona. Así, en la Costa rural la prevalencia de desnutrición es 24,7 %, mientras en la Costa urbana es 18,5 %, es decir, existe una diferencia de un poco más de 6 puntos. En la Amazonía rural, el 27,2 % de los niños tienen baja talla, mientras que en la Amazonía urbana el 17,9 % de los niños.

Estas cifras caracterizan el problema. Nos revelan que la desnutrición crónica infantil por concentración afecta principalmente a niños indígenas, de familias con bajos ingresos económicos, que consumen agua no segura, que viven en el sector rural, y cuyas madres no tienen ningún nivel de escolaridad.

Entre los factores determinantes de la desnutrición crónica infantil en Ecuador, según la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición, están la salud sexual y reproductiva, y la atención prenatal, los hábitos de consumo e higiene, el consumo de agua segura, el hábitat saludable, la educación y el nivel de ingresos, y la estatura de la madre.

### **Impacto de la desnutrición**

Es necesario señalar que la desnutrición crónica infantil influye en la salud, en el desarrollo, en el aprendizaje e incluso en el acceso a oportunidades.

Según, recoge el Plan Nacional del Buen Vivir:

La nutrición es un factor relevante para el desarrollo cognitivo de los niños y niñas. Desde la etapa de gestión, la mala nutrición de la madre puede afectar de manera irreversible la capacidad mental de sus hijos. Los niños y niñas que nacen con bajo peso no alcanzan su verdadero potencial de crecimiento. El déficit de micronutrientes daña de manera permanente el cerebro, lo que dificulta el buen rendimiento escolar a corto plazo, ya que se ven afectadas la capacidad de concentración de los niños, su relación con el entorno, su actividad y su facilidad para aprender (Blanco y Umayahara, 2004).<sup>1</sup>

La desnutrición crónica infantil se constituye en un obstáculo para el aprendizaje, porque incide en el desarrollo físico y mental de las personas; debido a que de 0 a 5 años los niños alcanzan su madurez inmunológica y adquieren habilidades y destrezas en su desarrollo psicomotor.

La Ensanut refiere que la “desnutrición ocurre durante la gestación y los dos primeros años de vida y tiene efectos adversos sobre la salud y el desarrollo de las capacidades (Martorell, Melgar, Maluccio, Strein y Rivera, 2010)”<sup>2</sup>. En el mismo sentido, agrega que:

La desnutrición tiene efectos adversos en el crecimiento, en el desarrollo y en la salud; se asocia con el retardo en el crecimiento y el desarrollo psicomotor, con mayor riesgo

---

<sup>1</sup> Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, (Quito, El Telégrafo, 2013), 161.

<sup>2</sup> Wilma Freire y otros, Resumen Ejecutivo. Tomo I. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados Nacionales. Ensanut-EC 2011-2013, Ministerio de Salud Pública/Instituto Nacional de Estadística y Censos, (Quito, 2013), 216.

de morbimortalidad y con efectos adversos a largo plazo en el rendimiento escolar e intelectual en la edad escolar, la adolescencia y la vida adulta. Limita, por tanto, la capacidad del individuo para generar ingresos, lo cual resulta ineludiblemente en una disminución de la dotación de capital humano, que a su vez repercute en el capital social de su comunidad y de su país (Unicef y WHO, 2012; Alderman Hoddinott y Kinsey, 2006; Black et al. 2008; Martorell et al., 2010).<sup>3</sup>

“Según estimaciones actuales, la desnutrición es responsable del 35 % de las enfermedades globales, así como de 3,5 millones de muertes cada año de niños menores a 5 años y aporta con el 6 % a los DALY’s globales (WHO, 2009; Victora et al., 2008)”<sup>4</sup>.

En este mismo sentido, el libro *Insuficiencia Nutricional en Ecuador*, del Banco Mundial, sostiene que la insuficiencia nutricional durante el embarazo y durante los dos primeros años de vida afecta negativamente la capacidad física y la habilidad cognitiva en los adultos. Y agrega que “esto conduce directamente a un reducido potencial de generación de ingresos de los individuos y ocasiona perjuicios al crecimiento económico nacional y al potencial competitivo”<sup>5</sup>.

Desde el punto de vista de la política social, según el Proyecto para la reducción acelerada de la malnutrición en el Ecuador-INTI, la desnutrición influye negativamente en la vida adulta de quienes en su niñez registraron retardo en talla, y se constituye en uno de los elementos de persistencia de la pobreza. Por consiguiente, la disminución de la desnutrición en la niñez potenciaría el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

### **Causas de la desnutrición**

Una vez expuesta la dimensión del problema individual y social, es necesario conocer las causas de la desnutrición crónica. En este sentido, la encuesta nacional explica que la desnutrición es el resultado de dos causas inmediatas: la alimentación inadecuada y la aparición de enfermedades infecciosas.

---

<sup>3</sup> Freire, “Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012”, 216.

<sup>4</sup> *Ibíd*, 202.

<sup>5</sup> Banco Mundial, *Insuficiencia nutricional en el Ecuador. Causas, Consecuencias y Soluciones*, (Washington, D.C, 2007), 15.

Agrega, además, que si analizamos el entorno familiar y micro social encontramos otras causas como: la inseguridad alimentaria, la utilización de sistemas de agua y saneamiento insalubres y las prácticas deficientes de cuidado y alimentación.

En el citado libro del Banco Mundial se recoge un análisis econométrico sobre las causas y los factores asociados a la desnutrición, con base en la Encuesta Demográfica y de Salud Materna e Infantil (Endemanin 2004) realizada en hogares, según el cual la estatura de la madre, el sector en el que vive el niño, la altura, los ingresos económicos de la familia, la planificación familiar, el acceso a saneamiento y alcantarillado, la atención de la madre durante el embarazo, y el cuidado y la alimentación durante el primer año de vida del infante, son factores determinantes de la desnutrición crónica infantil en Ecuador.

Otros elementos importantes que inciden en la desnutrición son las prácticas de crianza, principalmente las relativas a la higiene, a los controles de salud, a la alimentación, al consumo de agua; además, la percepción sobre la talla de los niños que tienen madres, padres o los adultos responsables de su cuidado. En ese sentido, la comunicación juega un papel importante en el propósito de combatir la desnutrición crónica infantil, porque se precisa una intervención comunicacional estratégica, integral y transversal.

### **Base normativa**

La erradicación de la desnutrición crónica infantil es el objetivo que el Estado ecuatoriano se propuso cumplir hasta el 2017. Pasar del 24 % registrado en 2012 a 0 % en 2017, según consta en la meta 3.3 del Plan Nacional del Buen Vivir, que plantea textualmente: “Erradicar la desnutrición crónica en niños/as menores de 2 años”<sup>6</sup>.

Esta política social, que cuenta con la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición, se sustenta en el artículo 3 de la Constitución de la República del Ecuador, numeral 1, que establece como deberes primordiales del Estado: “Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y

---

<sup>6</sup> Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017”, 153. 161.

en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes”<sup>7</sup>.

Asimismo, el artículo 32 de la Carta Magna define que:

La salud es un derecho que se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos, el derecho al agua, la alimentación, los ambientes sanos, entre otros. Para el ejercicio del derecho a la salud, prevé la implementación de políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; así como, el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva.<sup>8</sup>

Los artículos 358 y 359 indican que el Sistema Nacional de Salud tendrá por finalidad el desarrollo, la protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles.

Como consta en la descripción de la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición, “la meta de erradicar la desnutrición crónica infantil está alineada al Objetivo de Desarrollo 3: Mejorar la calidad de vida de la población; y particularmente a las siguientes políticas: 3.3 Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud. 3.6 Promover entre la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de un nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual acorde con su edad y condiciones físicas”<sup>9</sup>.

Es decir, tanto en la Constitución de la República del Ecuador, como en el Plan Nacional del Buen Vivir, se establece la prioridad que tiene para el Estado ecuatoriano la salud y la erradicación de la desnutrición crónica infantil, respectivamente.

---

<sup>7</sup> Constitución de la República del Ecuador (2008), tít. I, “Elementos Constitutivos del Estado”, cap. primero, “Principios fundamentales”, art. 3, núm. 1, ([Quito]: Asamblea Nacional): 9.

<sup>8</sup> Constitución de la República del Ecuador (2008), cap. segundo, “Derechos del Buen Vivir”, sec. Séptima, “Salud”, art. 32, ([Quito]: Asamblea Nacional): 17.

<sup>9</sup> Secretaría Técnica Plan Toda una Vida, “Programa Acción Nutrición”, <http://www.desarrollosocial.gob.ec/programa-accion-nutricion/>

## **Intervención Nutricional Territorial Integral**

El Estado ecuatoriano ha diseñado dos estrategias nacionales para combatir la desnutrición, la primera se ejecutó desde el 2012, se denominó INTI (Intervención Nutricional Territorial Integral), su objetivo fue disminuir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años en las zonas focalizadas (27 cantones y zonas de Quito y Guayaquil, con mayor prevalencia de desnutrición crónica infantil); y la segunda, que se ejecutó desde el 2016 y que se mantiene vigente hasta la actualidad, es la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición, que tiene como objetivo mejorar la salud y nutrición de las niñas y los niños menores de 5 años a través del diseño e implementación de políticas públicas y de la coordinación interinstitucional en el ámbito nacional y local.

El INTI se ejecutó con la intervención articulada del Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Ministerio de Educación (Mineduc), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap), mediante proyectos específicos. La transferencia de recursos a los proyectos se realizaba desde el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS)<sup>10</sup>, mientras los servicios se financiaban con gasto corriente. Al MCDS también le correspondía la coordinación territorial.

## **Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición**

En la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición participan el MSP, MIES, Mineduc, Magap y Miduvi. Está focalizada en nueve provincias y en el ámbito nacional. El MSP tiene entre sus responsabilidades la coordinación territorial y la gestión del conocimiento. Mientras, el MCDS se encarga del seguimiento y monitoreo. Una diferencia sustancial con el INTI, es que en esta Estrategia, el MCDS no administra los fondos de inversión, lo hace cada institución ejecutora.

Según Gustavo Guerra, quien se desempeñó como gerente del Programa Nacional Intersectorial Acción Nutrición, del 2013 al 2014, entre los componentes de ambas estrategias están las siguientes: acceso a servicios, promoción de prácticas de cuidado y consumo, y la garantía de hábitat saludable.

---

<sup>10</sup> A partir de junio 2017, el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social se convirtió en la Secretaría Técnica Toda una Vida.

Agrega que entre los objetivos de las citadas estrategias están que: “los niños y niñas menores de cinco años accedan a los servicios de salud y nutrición; los servicios de atención infantil y hogares cuenten con servicios básicos de agua potable, saneamiento, vivienda e infraestructura; las mujeres embarazadas y madres en período de lactancia dispongan de servicios de salud y nutrición; las familias accedan y consuman alimentos saludables; la implementación de programas de alfabetización y educación nutricional; el modelo intersectorial de atención; la aplicación de sistemas de información, seguimiento y evaluación; la gestión del conocimiento en torno a la malnutrición infantil”.

### **Proyectos desde los ministerios**

En el período previo a la puesta en marcha de Acción Nutrición, también hubo proyectos específicos liderados por los ministerios.

Así, el Ministerio de Salud ejecutó del 2011 al 2016, el programa Desnutrición Cero, que incluyó incentivos monetarios para incrementar los controles prenatales y los controles de salud a niños menores de 1 año; diseño de normas y protocolos; capacitación al personal de atención; estudio nacional de nutrición; promoción de prácticas integrales del parto.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social lideró el Programa Alimentario Nutricional Integral (PANI), del 2013 al 2014, enfocado en mejorar la calidad alimentaria nutricional de las unidades de atención del MIES, disminuir la prevalencia de anemia en los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) y el programa Creciendo con Nuestros Hijos (CNH). Asimismo, ejecutó el programa Aliméntate Ecuador, del 2008 al 2012, el mismo que implementó acciones de fortificación y complementación alimentaria, y promovió hábitos saludables de alimentación y hábitos de crianza.

## Marco teórico

En los últimos años ha surgido una nueva visión de la comunicación planteada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, que convoca a dejar de verla como una transferencia de información, desde una visión instrumental, y en su lugar entenderla como un “fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido”<sup>11</sup>, que plantea “un cambio social conversacional”<sup>12</sup>.

En esta visión de la comunicación, el propósito no es transmitir un mensaje, es resolver un problema. Y para hacerlo reconoce a los actores relacionados con dicho problema, ubica sus diferencias, e identifica cómo y desde dónde cada actor puede contribuir a la solución.

La catedrática e investigadora Sandra Massoni propone ver a la comunicación como “un espacio de encuentro entre todos los actores vinculados a un contexto, donde no debería haber mensajes pre-construidos, sino mensajes que fluyen, mensajes y saberes en constante construcción, que emergen de los espacios de diálogo que la comunicación promueve”<sup>13</sup>.

En estos espacios todas las voces son legítimas. “Se aceptan los disensos pero también se busca los puntos de encuentro, y se toma en cuenta la diversidad social y cultural”<sup>14</sup>. Estos son espacios de construcción de dinámicas sociales y por tanto también de transformación social.

Massoni explica que “la comunicación estratégica implica una intención de transformación, en una cierta dirección. En este sentido, la estrategia implica la búsqueda de un cambio sociocultural situado, guiado por valores y objetivos de transformación que se construyen en conjunto con los otros”<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Sandra Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural”. (Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2013), 15.

<sup>12</sup> Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica”, 16.

<sup>13</sup> Sandra Massoni, “Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación”. (Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 2011), 119.

<sup>14</sup> Massoni, “Comunicación estratégica”, 119.

<sup>15</sup> Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica”, 19.

Una de las herramientas que introduce Massoni para el análisis y la investigación de la comunicación estratégica son las matrices culturales, como técnicas de análisis metodológicos, las mismas que nos permiten conocer y entender las lógicas de los actores. “Las matrices culturales son sistemas de asimilación y a la vez sistemas de producción; el molde desde el cual cada actor establece la comunicación”<sup>16</sup>.

En las matrices culturales se recuperan saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores que son parte del problema detalla Massoni, y señala que estos son elementos que permiten “organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego”<sup>17</sup>.

Expectativas: todo aquello vinculado a lo que las matrices esperan conseguir en torno al aspecto del problema que se analiza.

Saberes: conocimiento acerca de cada uno de los aspectos del problema (modalidades, formas de hacer las cosas, miradas).

Intereses: ganancia de algún tipo que remite el valor que tiene una cosa para alguien. Asociado a lo espiritual, a lo simbólico.

Necesidades: todo aquello sobre lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, lo material<sup>18</sup>.

Massoni detalla que las matrices socioculturales incluyen también la percepción que cada grupo tiene de sí mismo, y de ahí concluye que esto nos permite considerar la categoría del placer en las determinaciones socioculturales: “si alguien hace algo es porque hay una conexión de algún tipo. La pulsión y la tensión entran en juego”<sup>19</sup>.

Este mapeo, este reconocimiento, posibilita identificar las acciones encaminadas a solucionar el problema. Dado que no se trata únicamente de reconocer la diversidad de los actores, sino de reforzarla, para que surjan nuevas realidades, realidades participadas.

Para la elaboración misma de las matrices, Massoni recomienda agrupar a los actores según la modalidad de vinculación con la problemática.

---

<sup>16</sup> Massoni, “Comunicación estratégica”, 161.

<sup>17</sup> Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica”, 84.

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> *Ibíd.*, 83.

“Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática”<sup>20</sup>.

La catedrática explica que la investigación en la comunicación estratégica buscar conocer la forma en la que los actores se vinculan con el problema, caracterizar lo que hacen en torno al problema.

Por tanto, las soluciones que propone la comunicación estratégica parten desde los intereses y necesidades de cada actor involucrado en la problemática, entendiendo además que no son estáticos, que son situacionales, que responden a la situación planteada.

Así, la comunicación estratégica propone abordar la complejidad, “salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo”<sup>21</sup>.

Para avanzar en este propósito, Massoni explica “que la metodología de comunicación estratégica considera la participación del otro en su definición, diseño e implementación, reconociendo la potencia de la auto organización”<sup>22</sup>.

Esta puntualización de Massoni nos cambia radicalmente la forma tradicional de hacer comunicación, en donde existe un emisor, un mensaje y un receptor, ella nos plantea incorporar al otro en todo el proceso comunicacional, aprovechar sus capacidades y verlo además como agente de cambio.

Otro de los elementos que plantea la autora es que el diseño de una estrategia de comunicación no puede ser reducido a una sola mirada, la comunicacional, sostiene que se trata de un trabajo de varias disciplinas y paradigmas enfocados en lograr un cambio en la realidad.

Massoni nos convoca a mirar la comunicación desde el pensamiento complejo, y a concebir la organización desde la incertidumbre. Dice que la comunicación estratégica “es capaz de religar, de contextualizar, de globalizar pero, al mismo tiempo, de reconocer lo singular y lo concreto. Pensamiento complejo es un desafío al pensamiento

---

<sup>20</sup> Massoni, “Comunicación estratégica”, 43

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> Massoni, “Metodologías de la comunicación estratégica”, 19.

y no una receta al pensamiento”<sup>23</sup>. Explica que “se trata de un plan para la acción que intenta no descartar la complejidad, lo heterogéneo del mundo”<sup>24</sup>.

Así, Massoni nos desafía, revoluciona la comunicación desde la complejidad, desde la contradicción, desde el otro, desde sus saberes, sus necesidades, sus intereses e incluso desde sus sentires, desde el placer, desde el problema a resolver. Señala que los conflictos son parte sustancial del proceso. Y con esto nos convoca a dar vuelta la página de la planificación cerrada, de las recetas, de la simple transmisión de información, de los procesos lineales.

Pero Massoni va más allá, se refiere a los intereses de los actores, incluyendo los elementos espirituales y simbólicos; además, las necesidades materiales de estos. “En una estrategia de comunicación, los comunicadores, debemos reconocer lo material y lo simbólico imbricados, mezclados”<sup>25</sup>.

En la misma línea de Massoni, pero con un enfoque más corporativo, Daniel Scheinsohn, plantea que la “Comunicación Estratégica comporta un marco ético, un cuerpo teórico siempre abierto, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional”<sup>26</sup>.

Scheinsohn coincide con Massoni en la búsqueda de soluciones desde la comunicación estratégica. En la parte medular, aclara que la comunicación no debe ser reducida a relaciones públicas, periodismo, comunicación interna, publicidad, promoción, sponsoring, marketing, branding, lobbying, diseño, etc.

Precisa que todas se ocupan de la comunicación a nivel táctico, pero plantea que deben estar alineadas a los objetivos políticos del gobierno corporativo, con lo que se constituya en una “Gran Estrategia Comunicacional”, es decir integral y enfocada políticamente.

Scheinsohn sostiene que “para hablar de Estrategia se impone hablar de Política. La Política es la dialéctica de razones, la Estrategia la dialéctica de voluntades. La comunicación es la dinámica emergente de la Estrategia”<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Massoni, “Comunicación estratégica”, 120.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, 29.

<sup>25</sup> *Ibíd.*, 162.

<sup>26</sup> Daniel Scheinsohn, “Comunicación Estratégica”. Cuaderno 33| Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (Buenos Aires: Granica, 2010), 19.

<sup>27</sup> Scheinsohn, “Comunicación Estratégica”, 20.

Al incorporar la categoría política, el autor equipara la política y la estrategia, dice que la una opera desde las razones y la otra desde las voluntades. Y en ese sentido, ubica a la comunicación como parte central de la estrategia.

Además, Scheinsohn coincide con Massoni, cuando nos convoca a identificar los intereses y necesidades que cada actor tiene alrededor de la problemática. Entonces de lo que se trata es de encontrar puntos de encuentro en esas voluntades alrededor de solucionar el problema planteado.

Scheinsohn plantea que “para realizar sus propósitos la organización indefectiblemente necesita ser con otros”<sup>28</sup> y para lograrlo las organizaciones configuran diferentes espacios para el encuentro público.

Por otra parte, Marcelo Manucci, también desde un enfoque empresarial-organizacional, aborda la complejidad y plantea que las organizaciones participan y se relacionan con múltiples actores locales y globales, heterogéneos, que están pendientes de los movimientos de las organizaciones.

Rompe con el paradigma clásico de la comunicación y señala que “no hay un emisor para un receptor, sino por el contrario hay muchos significados y percepciones que conforman una trama de percepciones, intereses y actitudes que sustentan las relaciones y el intercambio cotidiano”<sup>29</sup>.

Este autor ubica también en un lugar central a las percepciones, intereses, valores, experiencias, expectativas y actitudes; así como a la complejidad como uno de los elementos sobre el cual se desarrolla la comunicación. Para Manucci las personas somos constructores de sentido, y es desde estos sentidos que abordamos el mundo.

Al referirse a la estrategia, Manucci explica que no se refiere a los medios o canales de comunicación, sino al posicionamiento frente al contexto y sus condicionantes. “Cuando hablamos de estrategia no hablamos de lo que vamos a hacer”, en término de intervenciones, sino que hablamos de “cómo vamos a abordar determinada situación”<sup>30</sup>. Añade que:

La estrategia es un proceso de interacción, de intercambio de subjetividades, de gestión de una multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la

---

<sup>28</sup> *Ibíd*, 21.

<sup>29</sup> Marcelo Manucci, “Módulo: Estrategia, Táctica y Acción” (2016), 4.

<sup>30</sup> Manucci. “Módulo: Estrategia Táctica y Acción”, 12.

interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación<sup>31</sup>.

Este autor supera la lógica lineal de la comunicación y sostiene que la estrategia es la forma en la que diseñamos nuestra participación en el contexto, es la gestión de percepciones, que está determinada por la complejidad y la incertidumbre.

Manucci explica que la información no mueve a las personas, lo hacen las experiencias subjetivas desde donde se ordenan los datos y se les da significación. “La experiencia surge al procesar datos e información a partir de determinadas cogniciones y emociones. La singularidad de una experiencia surge de una estructura de significación, desde donde se interpreta y se define una versión personal sobre los acontecimientos”<sup>32</sup>.

Para interactuar con los públicos, explica Manucci, es necesario un paquete de significados, que permitan conectar las realidades paralelas, es decir las realidades de los públicos y la realidad corporativa:

“Interactuar implica poner en sincronía las percepciones y significados de los actores que intervienen en el proceso. Las organizaciones van diseñando sus pasos en la comunidad a partir de su interpretación de la realidad. Experiencia, expectativas y sutilezas se mezclan en un laberinto que sostiene las decisiones, las políticas y las acciones”<sup>33</sup>.

Manucci insiste en que es insuficiente intervenir solo sobre datos e información. “Para generar conceptos efectivos en los sistemas humanos se debe trabajar con la trama de condiciones de singularidad (cognitivas, emocionales e históricas) que genera una experiencia particular”<sup>34</sup>.

Es decir, para interactuar es preciso conocer a los otros, sus emociones, su historia, sus conocimientos, sus conductas, sus percepciones, de lo contrario no es posible avanzar hacia un proceso de transformación.

---

<sup>31</sup> Manucci. “Módulo Estrategia Táctica y Acción”, 17

<sup>32</sup> *Ibíd*, 30- 31.

<sup>33</sup> *Ibíd*, 62.

<sup>34</sup> *Ibíd* 65- 66.

Existe otro elemento fundamental a considerar para lograr transformaciones, es la organización social, y dentro de esta, la cultura política, a la que Jesús Galindo define como la conciencia de la organización social:

la captación y procesamiento (de la información) dependen de factores de composición social tales como lugar y posición, pero dicha composición está a su vez determinada en buena medida por dicho momento de conciencia de la organización, condicionada en parte por las fuerzas tendientes a la reproducción social. La conciencia es un elemento básico para la reproducción social, y la circulación de información es fuente de composición de la conciencia<sup>35</sup>.

Así, el autor explica que el impacto que puede tener la información depende de la conciencia de la organización, es decir de su cultura política. Agrega que “solo ante ciertas redes de interacción, con sus respectivos patrones de comportamiento, la información que es posible captar tenga un cierto tratamiento, y por otro lado, que el tipo de información (compuesta en ciertos rangos de calidad-cantidad) pueda modificar las redes y los patrones de comportamiento”<sup>36</sup>.

Galindo señala que las transformaciones en los patrones de comportamiento solo son posibles a través de las redes de interacción, y que estos cambios dependerán de las características de estas redes, así como de la calidad y cantidad de información.

Es en estas redes de comunicación donde se circula la información sobre la organización social, es en estas redes donde se procesa y difunde el mundo social cifrado en información, es en estas redes donde se forma la conciencia de la organización, y donde se modifica dicha conciencia. En este sentido, es que se puede entender que la relación entre información y redes de comunicación es básica para la comprensión de la reproducción en lo cotidiano y micro, y a partir de ellos configurar tácticas y estrategias de cambio<sup>37</sup>.

Para Galindo, los actores sociales actúan a partir de la información que reciben y de la redes de interacción de las cuales son parte. Y desde la relación información-

---

<sup>35</sup> Jesús Galindo. “Cultura popular urbana y comunicación. Signo y Pensamiento N°12” (1988), 150.

<sup>36</sup> Galindo. “Cultura popular urbana y comunicación”, 150.

<sup>37</sup> Galindo, “Cultura popular urbana y comunicación”, 150.

comunicación se puede entender la organización social y por tanto también la reproducción social, así como los cambios y las transformaciones sociales.

El autor sostiene que mientras más abiertas y flexibles están redes de comunicación, su capacidad de captar y procesar información de calidad crece, por tanto su cultura política será mayor y por tanto la capacidad de acción también aumentará.

Desde otra perspectiva, Jesús Martín-Barbero propone pensar la comunicación desde la cultura y rescata el lugar estratégico de la comunicación en cuanto al desarrollo o bloqueo de nuestras sociedades, desde el reconocimiento de la gente como sujetos sociales y desde las diferencias culturales del otro.

Martín-Barbero plantea que las estructuras sociales, las lógicas de producción, las dinámicas culturales y las gramáticas discursivas, son las mediaciones que se deben considerar para vincularse creativamente a la producción de sentidos.

El autor sugiere nuevos usos sociales de los medios, que venzan la dificultad de superar la concepción y las prácticas instrumentales “para asumir el desafío político, técnico y expresivo, que conlleva el reconocimiento en la práctica del espesor cultural que hoy contienen los procesos y los medios de comunicación, pero de otra parte remiten también al lento alumbramiento de nuevas esferas de lo público y formas nuevas de la imaginación y la creatividad social”<sup>38</sup>.

Martín Barbero mira a la comunicación como el “espacio estratégico de creación y apropiación cultural, de activación de la competencia y la experiencia creativa de la gente, y de reconocimiento de las diferencias, es decir de lo que culturalmente son y hacen los otros, las otras clases, las otras etnias, los otros pueblos, las otras generaciones”<sup>39</sup>.

Esta mirada de la comunicación va en concordancia con lo planteado por los autores anteriormente citados, porque parte del reconocimiento del otro, de las diferencias, al incorporar el concepto de socialidad como:

la trama de relaciones cotidianas que tejen los hombres al juntarse y en la que anclan sus procesos primarios de interpelación y constitución de los sujetos y las identidades.

---

<sup>38</sup> Jesús Martín-Barbero, “Oficio de Cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura” (Colombia, Fondo de Cultura Económica, 2003), 226-227.

<sup>39</sup> Barbero, “Oficio de Cartógrafo”, 223.

Que es lo que constituye el sentido de la comunicación como cuestión de fines y no sólo de medios, en cuanto mundo de la vida en que se inserta, y desde donde opera, la praxis comunicativa (...). La socialidad afirma la multiplicidad de modos y sentidos en que la colectividad se hace y se recrea, la polisemia de la interacción social<sup>40</sup>.

Martín Barbero deja entrever que desde la comunicación y la socialidad se pueden plantear las transformaciones sociales.

Así, las propuestas de Massoni, Scheinsohn, Manucci, Galindo y Martín Barbero, tienen algunos puntos de encuentro respecto a la comunicación estratégica, en unos casos, y a la cultura en otros.

El presupuesto que está detrás de los planteamientos de estos autores es la complejidad y la necesidad de que la comunicación estratégica busque la resolución de un problema, pero desde una visión intersectorial, transversal, que supere el enfoque instrumental e incluso solitario de la comunicación tradicional, en donde hay un emisor, un mensaje y un receptor.

Otro elemento fundamental es volver la mirada, una mirada profunda, a todos los actores que son parte del problema, conocer cómo se vinculan, qué hacen en torno al problema, cuáles son sus saberes, intereses, necesidades y expectativas. Y con estas consideraciones ubicar cómo pueden aportar a la solución del problema.

Asimismo, los autores coinciden en que las transformaciones se generan en el marco de la organización social, del relacionamiento entre los actores, desde sus redes de interacción, desde el grado de la cultura política de la organización.

---

<sup>40</sup> Barbero, "Oficio de Cartógrafo", 227.

## **Metodología**

Para la investigación se utilizaron métodos cualitativos, en razón de que el objetivo fue profundizar en el conocimiento de los elementos comunicacionales de la intervención del programa Creciendo con Nuestros Guaguas.

En ese sentido, se aplicaron:

### **Entrevistas semiestructuradas**

Se realizaron entrevistas a:

- Édgar Rojas, consultor del Banco Mundial, contratado para realizar el sistema de seguimiento del crecimiento basado en la comunidad.
- Katy Serrano, responsable del componente Toma de Decisiones Informadas.
- Nelson Gutiérrez, responsable técnico del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas.
- Carlos Martínez, coordinador de la Unidad de Gestión Social de la Prefectura.
- Deysi Miñaca, técnica del Ministerio de Salud Pública, de la Dirección Provincial de Chimborazo.
- José Miguel Alarcón, comunicador en territorio del programa Creciendo con Nuestros Guaguas.
- Ana Rojas, técnica del Ministerio de Inclusión Económica y Social en Chimborazo.
- Gustavo Guerra, gerente del Programa Nacional Intersectorial Acción Nutrición

Es necesario precisar que los cargos de los entrevistados corresponden al periodo de la ejecución del proyecto.

### **Grupo focal**

Se realizó un grupo focal con la participación de madres, ubicadas en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, comunidad La Libertad, quienes participaron en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas.

## **Revisión documental**

Informes del Banco Mundial con los avances intermedios del proyecto.

Informes del Banco Mundial con los resultados finales de la intervención.

Estudio previo al desarrollo de la estrategia de comunicación.

Documento de la estrategia de comunicación implementada.

Informe de la ejecución de la estrategia de comunicación.

Informe de resultados de la aplicación de los SMS.

Revisión de productos comunicacionales producidos por la estrategia.

Proyecto de la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición.

Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, Ensanut-ECU.

## **Revisión bibliográfica**

Relativa a comunicación estratégica, cultura y comunicación, y cultura política.

## **Categorías para el análisis**

A partir del marco teórico se construyó una metodología para el análisis, que incluye la identificación de once categorías tomadas de la comunicación estratégica, la cultura política y las dinámicas culturales de los actores.

La estructura del análisis considera los siguientes aspectos y categorías:

1. Identificación del problema a resolver.
2. Reconocimiento de los actores relacionados al problema, agrupados según la modalidad de vinculación con la problemática.
3. Identificación del uso de los medios de comunicación.
4. Desarrollo de matrices culturales, en las que se ubican saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores.
5. Identificación de la construcción de espacios de diálogo, en donde mensajes y saberes están en constante construcción.
6. Identificación de los espacios de construcción conjunta de los objetivos de transformación.

7. Ubicación de los disensos.
8. Identificación de los puntos de encuentro o de las soluciones que cada actor puede y quiere aportar.
9. Identificación del trabajo interdisciplinario.
10. Identificación de la cultura política, entendida como la conciencia de la organización social.
11. Identificación de las dinámicas cultural

## **Capítulo dos**

### **Proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas**

El proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas, financiado por el Banco Mundial, con una donación del Fondo de Desarrollo Social de Japón, y ejecutado por el Consejo Provincial de Chimborazo, tuvo como objetivo contribuir en la reducción de la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, en diez cantones de la provincia de Chimborazo.

El proyecto, que arrancó en 2013 y culminó el 15 de junio de 2015, incluyó cinco componentes:

- Sistema de promoción del crecimiento basado en la comunidad.
- Estrategia de comunicación participativa y culturalmente apropiada.
- Plan de capacitación para mejorar la prestación de servicios de salud y nutrición.
- Fortalecimiento del Consejo Provincial de Salud y Comité de Nutrición.
- Monitoreo, evaluación y administración del proyecto.

A continuación el detalle de los componentes, así como sus resultados e indicadores, conforme lo señalan los documentos proporcionados por el Banco Mundial.

El primer componente: Sistema de promoción del crecimiento basado en la comunidad consistió en un programa de capacitación para el personal de salud, de centros de cuidado infantil y promotores de salud; así como, el fortalecimiento de las modalidades de asesoramiento para madres con hijos menores de cinco años, basado en el intercambio de buenas prácticas de salud.

El segundo componente: Estrategia de comunicación participativa y culturalmente apropiada se planteó diagnosticar la estrategia de comunicación existente a nivel nacional; diseñar e implementar una nueva estrategia con un enfoque intercultural, a través de un proceso participativo; además, realizar talleres a nivel provincial, cantonal y parroquial.

El tercer componente: Plan de capacitación para mejorar la prestación de servicios de salud y nutrición implementó el plan con enfoque intercultural, incluyendo: talleres sobre asesoramiento nutricional individual y comunitario, dirigidos a promotores, al personal de salud y de centros de cuidado infantil; además, se enfocó en el intercambio de conocimientos entre el personal de salud y las parteras; y, la capacitación en el monitoreo de la hemoglobina.

El cuarto componente: Fortalecimiento del Consejo Provincial de Salud y Comité de Nutrición incluyó el desarrollo de un sistema informado de toma de decisiones, basado en los resultados de los diagnósticos locales; además, la creación de un mecanismo de incentivos para los centros de salud por los resultados alcanzados en materia de nutrición, a través de la entrega de subvenciones para proyectos a nivel comunitario. El componente también establecía que los centros de salud que alcanzaran buenos resultados compartan conocimientos y experiencias con comunidades menos exitosas.

El quinto componente: Monitoreo, evaluación y administración del proyecto consistió en la elaboración de una encuesta utilizando una muestra representativa de familias con niños pequeños y una encuesta final con un tamaño de muestra similar; además, del desarrollo de un estudio cualitativo basado en grupos focales y consultas comunitarias. También incluyó la difusión de las lecciones aprendidas de los componentes del proyecto.

### **Actividades por componente**

El Banco Mundial destaca las siguientes actividades planteadas del proyecto, planteadas por componente:

La principal actividad del componente Sistema de promoción del crecimiento basado en la comunidad, fue la elaboración y la implementación del álbum "Mis primeros 5 años", una herramienta para que los padres entiendan, supervisen y mejoren el desarrollo de sus hijos menores de tres años. Este sistema lo aplicó el MIES dentro de sus dos modalidades de atención: Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) y Creciendo con Nuestros Hijos (CNH). Esta herramienta se probó con el 25 % de las familias de los diez cantones de la provincia de Chimborazo.

Se destaca en el componente Estrategia de comunicación participativa y culturalmente apropiada, la implementación de mensajes de texto (SMS) enviados a los teléfonos celulares de 2.500 familias. Además, el uso de comunicación alternativa como el teatro y las ferias educativas. Que, a decir del Banco, podría haber generado más impactos positivos si hubiera sido implementado de una manera más oportuna.

En el componente Plan de capacitación para mejorar la prestación de servicios de salud y nutrición, se trabajó en coordinación con el MSP en la provincia, con el propósito de mejorar la provisión de servicios de salud y nutrición, incluyendo prácticas interculturales y el contenido del material de consejería. El proyecto se centró en un sistema de vigilancia de la nutrición, que incluía la capacitación al personal de salud para el uso e interpretación de la información nutricional. Se ejecutó una fase piloto para probar la herramienta en un centro de salud de la provincia y se diseñó un plan para su implementación gradual a nivel provincial conjuntamente con el MSP, que se cumplió solo en tres unidades de salud, cuando la meta fue 90.

Dentro del componente Fortalecimiento del Consejo Provincial de Salud y Comité de Nutrición, el Banco Mundial resalta que este incluyó la mejora de los sistemas de información, el proceso de toma de decisiones y el otorgamiento de pequeñas subvenciones para promover buenas prácticas de salud dentro de las comunidades y centros de salud.

El informe de evaluación de la ONG encargada de las subvenciones reportó que las comunidades invirtieron en mejoras para los sistemas de recolección de agua o huertos caseros. Mientras que, la capacitación proporcionada a los trabajadores de la salud y a las comunidades se centraba en mejorar las prácticas de control del crecimiento, los huertos caseros y el cuidado de los niños.

La inversión de los centros de salud en mejoras de infraestructura (tejados, puertas, inodoros) y en equipos usados para rastrear el crecimiento y desarrollo infantil, fue insuficiente.

Este componente también apoyó la herramienta de toma de decisiones informada (TDI), que es una herramienta para identificar diferentes factores de riesgo nutricional a través de encuestas trimestrales y compartir esta información con los tomadores de decisiones (en cantones y comunidades) con el propósito de identificar soluciones eficaces.

El componente 5 incluyó una evaluación final de los resultados, principalmente en el conocimiento de los padres y madres sobre temas de salud y nutrición, y factores relacionados, así como la aplicación de dichos conocimientos. La evaluación fue tanto cualitativa como cuantitativa e incluyó una encuesta de conocimiento, actitudes y prácticas (CAP) aplicada a más de 700 familias de la provincia, grupos focales y entrevistas con actores claves.

### **Indicadores de resultados**

El Banco Mundial, en su informe final de ejecución del proyecto, señala los siguientes indicadores:

- El 90 % de los padres (14.400 hogares) entienden el estado nutricional de los niños, y los riesgos en el retraso del crecimiento.
- El 80 % de los niños menores de 36 meses cumplió un esquema completo de control del crecimiento según su edad, en las zonas de intervención más pobres.
- El 70 % de las comunidades (812) y el puesto de salud (90) con mejores resultados en las prácticas nutricionales.

### **Factores que afectaron los resultados**

A decir del Banco Mundial, los principales factores que afectaron el logro de los resultados del proyecto fueron:

- La alta rotación de autoridades y técnicos, tanto en el ámbito local como nacional, dificultó que los acuerdos se ejecutaran de manera oportuna.
- La falta de criterios uniformes en cuanto a la implementación técnica y logística del contenido de los instrumentos desarrollados retrasó el plan original del proyecto. Por ejemplo, las prioridades de técnicos del Ministerio de Salud (en estadísticas, información, promoción de la salud y nutrición) cambiaron junto con los cambios de las autoridades, lo que afectó la implementación del sistema de información y la vigilancia nutricional. Esto provocó un retraso de casi un año y, al final, solo se pudo implementar en 3 unidades de salud.
- Ante el desafío de generar herramientas adecuadas en el contexto multicultural de la provincia de Chimborazo, hubo dificultad para adaptar culturalmente las

actividades de comunicación, por lo que llevó más tiempo de lo planeado y requirió un gran esfuerzo para entender, diseñar y validar las actividades incluidas en el diseño original del proyecto.

## **Resultados**

Según señalan los informes del Banco Mundial y con base en los datos antropométricos recopilados periódicamente, se observó una notable reducción de la malnutrición crónica en niños menores de cinco años, durante la ejecución del proyecto. En marzo de 2013, la prevalencia de retraso en el crecimiento en Chimborazo fue de 42 %, y en marzo de 2015 la tasa cayó al 37 %, lo que equivale a una reducción de 5 puntos porcentuales en dos años o una reducción de 2,5 puntos porcentuales por año.

El Banco explica que la reducción más rápida de la desnutrición de Chimborazo puede estar asociada con el incremento de las atenciones de salud y las acciones de asesoramiento. Así, según el informe de TDI, en septiembre de 2012, el 16 % de los niños menores de tres años tenía su último chequeo de salud según la edad; mientras, en marzo de 2015, este indicador subió al 48,6 %. También, en septiembre de 2012 solo el 14 % de los padres que llevaron a sus hijos a los chequeos de salud recibieron asesoramiento nutricional y después de 2014 la tasa alcanzó el 33 %.

## **Estrategia de Comunicación del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas**

### **Diagnóstico comunicacional**

Previo al diseño de la Estrategia de Comunicación, el Banco Mundial contrató una consultoría que realizó un diagnóstico de comunicación sobre lo que se había realizado en términos comunicacionales en esta materia en el país.

Entre los principales hallazgos identificados por la consultoría:

Se encontraron productos comunicacionales con temas relacionados a la disminución de la desnutrición infantil, producidos por el Ministerio Coordinador del Desarrollo Social, mediante el Proyecto Acción Nutrición hacia la Desnutrición Cero; Ministerio de Inclusión Económica y Social con los proyectos Alimentario Nutricional Integral, Promoviendo Hábitos Alimenticios Saludables y Aliméntate Ecuador; Ministerio de Salud Pública con Acción Nutrición Hacia la Desnutrición Cero; Vicepresidencia de la República, a través de la Misión Manuela Espejo, Instituto Nacional de la Familia; organismos autónomos como el Gobierno Autónomo de la Provincia de Chimborazo, el Banco Mundial y organismos no gubernamentales, como Plan Internacional y Visión Mundial.

Según el consultor, los productos comunicacionales elaborados que se han difundido en la provincia de Chimborazo, se refieren a los siguientes temas:

- Lactancia materna
- Alimentación complementaria
- Acceso a servicios de salud
- Cuidado infantil

Además, el diagnóstico incluyó una investigación de los medios y formas tradicionales y alternativas de mayor preferencia e incidencia para la socialización, promoción, educación e información de temas de nutrición en niños menores de cinco años y mujeres en período de gestación en los diez cantones de la provincia.

Los resultados del diagnóstico fueron los siguientes:

- Las usuarias expresan sus preferencias a nivel de medios de comunicación, en este orden: televisión, radio, prensa, internet.
- La televisión y la radio son los medios con mayor aceptación.
- Las preferencias en medios alternativos y tradicionales son: talleres, radionovelas, música, perifoneo, títeres, teatro, en este orden.
- La opción talleres que señalan las usuarias se priorizan porque en estos espacios prima la comunicación directa y se articula a procesos de educación, es decir, las madres indirectamente piden priorizar procesos de educación y comunicación personalizada y directa en estos temas.

En la investigación buscaron conocer la satisfacción de los usuarios respecto a los mensajes que reciben, sobre cuidado diario, educación inicial, estimulación temprana a través de diferentes productos comunicacionales y también para determinar los problemas que se presentan en la trasmisión del mensaje, (idioma, tecnicismos, ambigüedad, etc).

Asimismo, el diagnóstico que realizaron incluyó una investigación cuantitativa que consideró variables geográficas, socioeconómicas, medición de satisfacción respecto de los mensajes, que reciben de parte de actores de salud, así como sobre cuidado diario, educación inicial, estimulación temprana, mediante diferentes productos comunicacionales. Esta investigación se realizó a través de reuniones grupales, en las que expusieron los productos comunicacionales y aplicaron las encuestas de auto llenado, a padres y madres de familia alfabetos de niños y niñas menores de 5 años, que participan en los CIBV y modalidad CNH, en los diez cantones de la provincia de Chimborazo.

El estudio determinó entre los productos comunicacionales presentes en los imaginarios de las usuarias, los de mayor incidencia son: “Estrategia Desnutrición Cero” del Ministerio de Salud, “Proyecto Alimentario Nutricional Integral del MIES” y el video de “Salud Intercultural” del Ministerio de Salud de Chimborazo.

Es importante señalar que la Estrategia de Desnutrición Cero y el Programa Alimentario Nutricional Integral del MIES, son de carácter nacional, en tanto que el video “Salud Intercultural” de prevención de muerte materna es de producción local.

Dentro de los productos comunicacionales de la Estrategia Desnutrición Cero y del Programa Alimentario Nutricional Integral, son los afiches los de mayor impacto en las usuarias.

El video tiene como ventaja que es difundido por televisión y está en vigencia (al momento de esta investigación) en los canales locales, sin embargo, la limitación es que los canales no tienen cobertura provincial.

Finalmente, el estudio se planteó conocer los factores que favorecen o interfieren en el proceso de comunicación y promoción de temas de nutrición en niños menores de 5 años y mujeres en período de gestación, en los diez cantones de la provincia, como los imaginarios, la idiosincrasia, las costumbres y los prejuicios. Para obtener los resultados se utilizaron técnicas como la entrevista individual y grupal, aplicadas a informantes claves y actores principales, como personas destacadas de comunidades, barrios, parroquias.

Los informantes claves indicaron que la cultura local es fundamental y determinante en la construcción de productos comunicacionales. Si no se toma en cuenta la multiculturalidad de la población, los procesos comunicacionales van a fracasar.

Lo señalado implica que las personas deben ser tomadas en cuenta en la definición de los contenidos y formas de los mensajes. La comunicación directa es importante en este tipo de relación por lo tanto hay que fortalecer estos procesos.

Además, de lo indicado, entre las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico, se destacan las siguientes:

- Los productos comunicacionales difundidos se dividen en: 62 % en formato impreso (afiches, trípticos, dípticos, cartillas, volantes, etc.); 23 % en piezas de radio, es el segundo medio utilizado para difundir estos mensajes, a través de cuñas dramatizadas, microprogramas y mensajes perifoneados. El restante 15 % corresponde a videos, cd interactivos y otros materiales de promoción (bolsos, gorras, etc).
- La mayoría de estos productos fueron realizados para difusión a nivel nacional, regional y solo un producto (video intercultural) fue realizado exclusivamente para la provincia de Chimborazo.

- Los contenidos de los mensajes se centraron en su gran mayoría en la promoción, información y consejos para una adecuada alimentación complementaria, mientras que los temas de promoción de lactancia materna, servicios de salud y el cuidado del niño se han abordado en menor número de medios y mensajes.

Los principales problemas que se han presentado en la emisión y posicionamiento de estos productos comunicacionales son los siguientes:

- La generalidad en el tratamiento de los temas, ya que se realizaron para un público a nivel nacional, es decir no se tomó en cuenta las particularidades de las zonas de intervención.
- La falta de una verdadera interculturalidad, ya que esta no se refleja únicamente en realizarlos en kichwa, si no en incluir los enfoques culturales con los que se reconocen los usuarios.
- El uso inadecuado de los formatos y los medios, tomando en cuenta la mayoría de los usuarios son semi-analfabetos.
- La falta de seguimiento y evaluación de impacto de los productos, por lo que no se puede medir cuánto asimiló el público objetivo los mensajes.
- El informe de diagnóstico concluye que no se puede establecer con certeza si se ha producido un cambio de actitud en la población que ha recibido los diversos mensajes, aunque en forma dispersa algunos usuarios si realizan conscientemente lo que se solicita, sugiere o promocionan estos.

### **Estrategia de comunicación**

El Banco Mundial dentro de los componentes previstos en el proyecto “Creciendo con Nuestros Guaguas”, se planteó el diseño y la implementación de la estrategia de comunicación con el propósito de contribuir a través de diversos procesos de comunicación en la reducción de la desnutrición crónica de los niños menores de cinco años en diez cantones de la provincia de Chimborazo: Riobamba, Chambo, Guano, Penipe, Colta, Pallatanga, Cumandá, Guamote, Alausí, Chunchi.

Entre los objetivos específicos que la estrategia se planteó constan los siguientes: mejorar la comprensión y las expectativas de los padres con respecto al crecimiento adecuado de los niños; estimular el uso de servicios primarios relacionados con la salud

y la nutrición; empoderar a los padres a ejercer presión sobre los servicios primarios de salud para que mejoren la calidad e intensidad del monitoreo y el asesoramiento nutricional.

A decir del Banco Mundial, para el cumplimiento de los objetivos del proyecto “Creciendo con Nuestros Guaguas” resultaba imperioso que la ciudadanía de los cantones chimboracenses mencionados participe y se apropie del proyecto, por lo que diseñaron una estrategia pro-activa, que establezca un vínculo estable de comunicación entre los usuarios de salud y el Consejo Provincial de Salud.

El Banco Mundial concibe la estrategia desde la comunicación intercultural que, según los documentos de sistematización, apuesta tanto a la competencia como a la cooperación y la disposición que permiten a los sujetos compartir saberes y acciones, poner en común o en contacto la urdimbre de significados que dan sentido a la vida cotidiana, a sus prácticas y a sus representaciones simbólicas.

En ese sentido, el documento de la estrategia de comunicación señala que no se debe entender a la comunicación intercultural como una comunicación armónica ni simétrica, que no apunta a la anulación de los conflictos, porque implicaría la ausencia de dinamismo en la interacción, lo que equivaldría a la ausencia de intercambio.

Asimismo, la estrategia se plantea ser participativa, entendida la participación social como la presencia en la esfera pública para reclamar situaciones o demandar cambios.

La estrategia contempla la afirmación de voluntades para crear las condiciones que permitan la integración de toda la población de Chimborazo. Busca la sensibilización, el consenso, la sinergia de todos los campos de la estructura social. El documento de diagnóstico señala que afirmar las voluntades implica desarrollar un proceso de reflexión y de definición de una visión común, que permita establecer un conjunto de políticas, estrategias y planes de acción tendientes a alcanzar los objetivos propuestos.

El Banco Mundial se planteó la implementación de la estrategia de comunicación desde tres categorías principales: el diseño de mensajes y temas a discutir, el diseño pedagógico y el diseño de actividades para la movilización de grupo, teniendo al diálogo como elemento principal.

Para alcanzar los objetivos de comunicación, en su análisis previo, el Banco Mundial consideró la Escalera de la Adopción, para lograr el cambio de prácticas de la población intervenida, que incluye las siguientes fases:

- Toma de conciencia del problema: la población debe percibir que existe un problema;
- Interés: después de la toma de conciencia es necesario expresar interés en ese problema;
- Conocimiento/comprensión: para decidir el cambio y adoptar una innovación, la población necesita tener información o conocimientos sobre ello, así como la actitud para hacerlo;
- Legitimación: se refiere a la aceptación tanto cultural como social del cambio y al hecho de tener que enfrentar una presión fuerte de sus pares para adoptarla;
- Práctica: antes de adoptar y utilizar una innovación, la población necesita tratarla, usarla, con el fin de experimentar su viabilidad y efectividad. Más adelante se podrían necesitar otras acciones para asegurar su sostenibilidad.

Otra de las consideraciones importantes fue la visión de que fueran a la par tanto la comunicación de los mensajes, como el desarrollo de los otros componentes del proyecto.

La estrategia consideró cuatro etapas, a ser desarrolladas en 8 meses:

I Etapa: Mensajes de información y promoción

II Etapa: Mensajes de afirmación y reforzamiento

III Etapa: Mensajes de consolidación

IV Etapa: Seguimiento y evaluación

Estas etapas se aplicaron en todos los componentes del proyecto.

La estrategia se dirigió a **madres**, vista como el principal actor para lograr una buena nutrición en los niños de 0 a 5 años; **familia**, dado que en Ecuador los vínculos entre la familia nuclear y ampliada es muy fuerte, considerando que pueden contribuir a la buena nutrición de la madre embarazada y del niño de 0 a 5 años; en este sentido, la corresponsabilidad del **padre** en la crianza de los hijos es fundamental para su desarrollo; **agentes de salud y educativos**, desde el entendido que médicos, enfermeras, parteras son los encargados de enseñar a las madres cómo alimentarse durante el embarazo y cómo alimentar a sus hijos; asimismo, entendiendo el rol que juegan los

**profesores** en la formación de buenos hábitos alimenticios, dado que gozan del reconocimiento de la comunidad que suele considerarlos como una significativa fuente de información. La estrategia incluye también a **autoridades y técnicos de gobierno central** y gobiernos autónomos descentralizados, dado que tienen en sus manos el establecimiento de políticas públicas, así como la ejecución de planes y programas para fomentar el desarrollo integral de la población; **líderes y organizaciones sociales**, en razón de que se considera que estas, sean urbanas o rurales, son agrupaciones de personas que interactúan con el fin de alcanzar objetivos comunes, por tanto la estrategia considera que deberían prestar atención al tema de la buena nutrición de sus integrantes y velar por su desarrollo integral.

Respecto a los enfoques y los temas de los mensajes, la estrategia definió los siguientes:

- Control de la mujer embarazada: desde el inicio de la gestación deberá acudir al centro de salud, para recibir cuidados y consejos que permitan que su embarazo vaya bien y su hijo nazca sano.
- Lactancia materna exclusiva durante los 6 primeros meses. La leche materna es el mejor alimento, no le cuesta a la madre y le brinda al niño el cariño de su mamá y los nutrientes que necesita.
- Alimentación complementaria: definida como la introducción de alimentos a los niños a partir de los 6 meses, acompañados de leche materna hasta los 24 meses. Comienza por los cereales, luego por las verduras, frutas y carnes. Además, es necesario mejorar las consistencias de las comidas: espesar las sopas y papillas y ofrecerlas con paciencia, amor y buen humor.
- Control del crecimiento y desarrollo del niño/a: es importante llevar a los niños/as desde que nacen al control médico. El personal de salud medirá y pesará al niño/a y le indicará a la madre qué hacer para que su niño esté bien.
- Al cumplir su primer año de vida, un niño o una niña debe medir al menos 70 cm, al segundo año, debe medir 80 cm.
- Lavado de manos con agua y con jabón, luego de utilizar el baño, al preparar los alimentos y antes de sentarse a comer.
- Para desinfectar el agua puede clorarla o hervirla (al menos por diez minutos).

- Promoción del programa “Creciendo con Nuestros Guaguas”: enfatizar que el programa es parte de la “Gran Minga Social” del GAD Chimborazo.
- Promoción del Consejo Provincial de Salud: acercar a la ciudadanía al trabajo que realiza el Consejo mediante la promoción del proyecto en los productos comunicacionales.
- Promoción de los componentes del proyecto: apoyar los avances que tiene cada componente en sus diferentes temas, a través de los productos que se van a realizar de acuerdo a las etapas.

La estrategia definió que los mensajes debían ser cálidos, claros, alegres y cercanos, y que para su elaboración se aplicaría una visión intercultural (tener en cuenta al otro). Además, se consideró elementos como la persuasión, el cabildeo, la información y la promoción. Mientras que la educación y la capacitación se incluyeron en la categoría del diseño didáctico; por otra parte, la movilización de la comunidad, la formación de grupos y las redes y asociaciones se aplicaron en el diseño de actividades de movilización grupal.

Respecto a los medios elegidos, la estrategia se enfocó en medios masivos locales, como la radio; los de comunicación directa como: asambleas, encuentros de grupos, talleres participativos, visitas de promotores; además, de nuevas tecnologías digitales, como boletines electrónicos y mensajes a través de celulares.

### **Ejecución de la estrategia de comunicación**

El Banco Mundial en sus informes reportó retrasos en el inicio de las actividades comunicacionales, debido a los procesos administrativos de contratación. Arrancó con la realización de 6 videoconferencias que permitieron intercambiar experiencias comunicacionales llevadas a cabo exitosamente en otros países. Participó el equipo técnico del proyecto así como los responsables de la Unidad de Comunicación del Gobierno Provincial, el MCDS, MSP y MIES.

El diagnóstico de comunicación y el desarrollo de la estrategia se realizó vía consultoría. Los mensajes de la estrategia se plantearon en concordancia con la estrategia Acción Nutrición, en ese sentido, en la primera fase, el Banco Mundial reportó haber desarrollado los siguientes productos comunicacionales, en español y kichwa:

- 16 cuñas de radio.
- Remasterización de 4 cuñas de radio realizadas por el proyecto Acción Nutrición del MCDS.
- 6 microprogramas de radio.
- 6 historias de vida en video.
- 21 buses con publicidad móvil.
- Elaboración de material promocional (10 mil bolsos, folletería).
- Servicio de impresión de 15.000 fotografías.

Mientras, en la segunda fase, reportó haber realizado:

- 58 presentaciones de teatro, con guiones adaptados a la realidad de cada lugar en donde se presentaba. De las cuales, 38 fueron en lugares públicos como ferias, plazas, escuelas, entre otros; y las últimas 20 se hicieron en los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) y en la modalidad Creciendo con Nuestros Hijos (CNH). Estas presentaciones fueron complementadas con pequeñas ferias para compartir con las madres consejos sobre lactancia materna, alimentación complementaria y lavado de manos, con la participación total de más de 3.000 personas.
- Apoyo a la capacitación, a través de la elaboración y distribución de 16 Boletines Electrónicos (2 mensuales).
- 6 talleres de preparación a Grupos de Teatro (a nivel cantonal).
- 7 encuentros motivacionales para el personal de salud de las unidades
- 1 taller para comunicadores de la provincia
- 2 videos de capacitación e instrucción de los avances de los componentes del proyecto.

Adicionalmente, en la tercera fase se realizó la mensajería de texto para el asesoramiento nutricional incluyó el envío de mensajes SMS relacionados con la nutrición, el desarrollo infantil, los controles de salud e higiene, a las madres y a los padres. En total se enviaron 75 mensajes de texto, durante 14 meses, dos veces por semana, en 4 rondas, con varias semanas de descanso entre rondas.

Los mensajes se centraron en 5 temáticas, enfocadas en promover cambios de comportamiento y en brindar motivación positiva a las madres y los padres. La primera temática se centró en mensajes enfocados en llevar a los niños al centro de salud para

los chequeos regulares y a tiempo. La segunda incluyó información para los padres y las madres sobre cuándo empezar la alimentación complementaria y cómo incrementar la diversidad en la dieta de los niños. En la tercera, los cuidadores fueron motivados a alimentar a los niños con micronutrientes (chis paz). En la cuarta, los padres y las madres fueron motivados a tratar el agua para tomar, a lavar sus manos regularmente, así como a mejorar las prácticas de higiene y de preparación de la comida. Y en la quinta, se envió a los padres y las madres un mix de mensajes de texto sobre alimentación y lactancia. Las madres y los padres fueron aleatoriamente asignados a una de las 5 temáticas.

Según el Banco Mundial, el contenido de los mensajes de texto fue diseñado para: proveer nueva y relevante información, motivación positiva a los cuidadores, usar normas de lenguajes persuasivas y enviar recordatorios que permitan lograr el posicionamiento de los mensajes importantes.

El Banco Mundial presentó el informe de resultados de la aplicación de los SMS con base en una encuesta a 3.000 familias que participaron en el programa, a quienes se les consultó sobre la salud, estado nutricional de sus hijos, comportamientos, medidas antropométricas de los niños; así como, la observación en las casas sobre el consumo de agua, salubridad e higiene. La encuesta se realizó durante las últimas dos semanas de intervención.

El informe señala un impacto en el mejoramiento de la salud y la nutrición de los niños, una reducción en las enfermedades respiratorias, fiebre, hospitalización, así como el mejoramiento de las medidas antropométricas.

Respecto a los comportamientos, se analizaron: la visita de los padres a los centros de salud para los chequeos regulares; el consumo de suplementos nutricionales (chis paz); la lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses; la integración a tiempo de alimentos sólidos para los niños; la diversidad de la dieta; el hábito y la frecuencia de lavado de manos de madres y padres; el tratamiento del agua para el consumo de los niños; y, la higiene de los lugares de preparación y cocción de alimentos.

La evaluación permitió estimar los efectos del programa en mejorar la nutrición y salud de los niños comparando con los niños que fueron intervenidos por el programa pero que no recibieron mensajería de texto. Además, posibilitó una comparación de los resultados entre temáticas.

Así, los niños que recibieron los SMS registraron 31 % menos enfermedades respiratorias, en relación a los niños que fueron intervenidos por el programa pero que no recibieron la mensajería. Esto representa una reducción de 9,7 % en las enfermedades respiratorias. Respecto a 9 enfermedades potenciales, los niños que recibieron los SMS son 9,6 % menos propensos a experimentar una de estas enfermedades, lo que representa un 24 % de decrecimiento.

Según el Banco Mundial, los resultados finales según el tipo de temática del texto señalan impactos significativos en los indicadores de salud. Los niños de las familias que recibieron mensajes sobre la importancia de los chequeos regulares de salud, mostraron un decremento en enfermedades respiratorias y en 9 enfermedades potenciales. Los niños de las familias que recibieron mensajes sobre micronutrientes, experimentaron una reducción en enfermedades respiratorias y fiebre. Los niños de las familias que recibieron mensajes sobre alimentación complementaria, no registraron decremento en enfermedades.

Los niños de las familias que recibieron mensajes sobre agua e higiene, tuvieron una reducción en las enfermedades respiratorias, fiebres y hospitalización.

Finalmente, los niños de los hogares que recibieron mix de mensajes mostraron una reducción de enfermedades respiratorias y fiebre.

El programa tuvo resultados en las medidas antropométricas de las niñas. Redujo en un 15 % la prevalencia de desnutrición de las niñas de dos años, reduciendo el rango de malnutrición de un 57 % a un 42 %. También encontraron evidencia de que los niños cuyas familias recibieron los mensajes sobre alimentación complementaria lograron una mejoría en su altura.

En su informe final, sobre el programa, el Banco Mundial destaca que los mensajes de texto lograron un impacto positivo en la salud y nutrición de los niños, sin embargo, indica que no se determinaron cambios de comportamiento.

## **Dificultades**

Entre las dificultades que reportó el Banco Mundial para la implementación de la estrategia, están:

- La dificultad de involucrar en el desarrollo del componente de comunicación a la Unidad de Comunicación del Gobierno Provincial,

debido a la rotación del equipo, lo que en principio dificultó la implementación y, posteriormente, la sostenibilidad.

- Asimismo, la alta rotación de personal de comunicación en el MCDS, MIES y MSP; lo que también dificultó la coordinación e implementación de acciones conjuntas.
- La complejidad y los tiempos de los procesos de contratación.
- La ausencia de una persona de comunicación como parte del equipo del proyecto que se encargue de la supervisión de actividades, para la gestión de medios y la transversalización de la comunicación en el resto de componentes.
- La necesidad de acompañar las presentaciones de teatro y las ferias demostrativas, con herramientas de monitoreo.

## **Análisis comunicacional del programa Creciendo con Nuestros Guaguas**

El análisis del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas está enfocado desde la comunicación estratégica, la cultura política y las dinámicas culturales de los actores. La estructura del análisis incluirá once aspectos y categorías.

El análisis incluye no solo la intervención comunicacional, sino toda la intervención completa, incluida la parte técnica; desde el entendido de que la comunicación es transversal.

### **1. Identificación del problema a resolver**

El problema al que se enfrentó el proyecto es la desnutrición crónica infantil en diez cantones de la provincia de Chimborazo; en una provincia en donde el índice de desnutrición crónica infantil se ubica en 48.8 %, frente a lo cual se propuso contribuir a su reducción.

El proyecto define el problema y se propone resolverlo desde cinco componentes, que incluyen: el sistema de promoción del crecimiento basado en la comunidad; la estrategia de comunicación participativa y culturalmente apropiada; el plan de capacitación para mejorar la prestación de servicios de nutrición; el fortalecimiento del Consejo Provincial de Salud y Comité de Nutrición; y el monitoreo, evaluación y administración del proyecto.

### **2. Reconocimiento de los actores relacionados al problema**

Este reconocimiento se realiza según la modalidad de vinculación con la problemática. En ese sentido, los actores identificados como parte del proyecto son:

- Las instituciones que norman la política pública para la erradicación de la desnutrición crónica infantil, en el ámbito nacional: Ministerio de Salud Pública, Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, Ministerio de Inclusión Económica y Social, y Ministerio de Educación.

- Los servicios del Estado Central en el nivel local: Direcciones Provinciales del Ministerio de Salud, del Ministerio de Inclusión Económica y Social, del Ministerio de Educación.
- Los servicios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados: Prefectura de Chimborazo y las alcaldías de Riobamba, Chambo, Guano, Penipe, Colta, Pallatanga, Cumandá, Guamote, Alausí y Chunchi.
- El que financia: Banco Mundial.
- Los que requieren asistencia: las familias.

### **3. Identificación del uso de los medios de comunicación.**

Los medios masivos que se emplearon en la estrategia de comunicación fueron radio y televisión. Mientras, que entre los medios alternativos que se aplicaron están: publicidad móvil, boletines electrónicos, promocionales, teatro, talleres motivacionales y SMS.

En un estudio realizado por el proyecto, previo al diseño de la estrategia de comunicación, sobre el consumo y las preferencias de medios y formas alternativas para comunicar temas de nutrición, se determinó que las familias prefieren la televisión y la radio. Mientras que, sobre las preferencias en medios alternativos están: talleres, radionovelas, música, perifoneo, títeres y teatro. Este estudio recalca que las familias se manifiestan por la opción de talleres, porque permite establecer comunicación directa.

Por otra parte, un estudio cualitativo y cuantitativo, sobre “Gusto, acceso y preferencia de medios de comunicación formales e informales para la definición de la estrategia de comunicación de la Intervención Nutricional Territorial (INTI)” sostiene que las reuniones o asambleas son espacios muy importantes de socialización, debido a que en casi todas las localidades la mayoría de los habitantes acuden a estas reuniones. Respecto a los medios de comunicación usados en las localidades, se indica que el perifoneo casi no es usado; sobre la radio reporta que no es un medio importante para este tipo de comunicación. Finalmente, también se menciona como medios de comunicación, el teléfono celular y la comunicación por medio de los profesores de las escuelas.

Durante las entrevistas, buena parte de los actores consultados coincidieron en afirmar que la publicidad influye en los hábitos alimenticios de las familias, en

referencia al consumo de bebidas gaseosas, pasta y otros alimentos procesados. Sin embargo, los estudios citados dan cuenta que los espacios de comunicación directa son los priorizados por las familias, lo cual coincide con el planteamiento de la comunicación estratégica que señala la importancia de generar espacios de diálogo.

#### 4. Matrices culturales

Esta matriz permite ubicar los saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores relacionados al problema, agrupados según su vinculación con la problemática.

<b>Las instituciones que norman la política pública para combatir la desnutrición crónica infantil, a nivel nacional: MSP, MCDS, MIES, Mineduc</b>			
<b>Saberes</b>	<b>Intereses</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
<p>El estado de situación de la desnutrición crónica y sus determinantes.</p> <p>Política pública para erradicar la desnutrición crónica infantil.</p> <p>Norma para erradicar la desnutrición crónica infantil (procedimientos que se deben aplicar en los servicios).</p> <p>Criterio de que es muy complejo lograr la erradicación de la desnutrición crónica infantil.</p>	<p>Reducir la desnutrición crónica infantil en todo el país.</p>	<p>Implementar un sistema articulado de servicios a nivel nacional y local.</p> <p>Implementar el nuevo modelo de atención a niños para erradicar la desnutrición crónica.</p> <p>Mayor presupuesto y más personal.</p>	<p>Reducir la desnutrición crónica infantil.</p>

<b>Los servicios del Estado central en el nivel local: Direcciones Provinciales del MSP, MIES, Mineduc</b>			
<b>Saberes</b>	<b>Intereses</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
<p>Conocimiento limitado de la prevalencia y características de la</p>	<p>Aplicar la norma establecida para la atención de la desnutrición</p>	<p>Más personal</p> <p>Insumos para la atención (hierro).</p>	<p>Que los Municipios doten de agua potable y saneamiento a la</p>

desnutrición crónica infantil a nivel local.	crónica infantil.		población.
Atención médica a los niños por sintomatología, en los centros de salud.			Que las familias alimenten adecuadamente a los niños.

<b>Los servicios del GAD: Prefectura, alcaldías</b>			
<b>Saberes</b>	<b>Intereses</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
Conocimiento de la prevalencia y características de la desnutrición crónica infantil en sus localidades.	Protagonismo político.  Interés de articular las acciones del Estado central, local y las familias.	La confluencia de la voluntad política y servicios en torno al objetivo de disminuir la desnutrición crónica infantil.	Reducir la desnutrición crónica infantil en la provincia de Chimborazo.  Aplicar un programa social local articulado entre el Estado central, el GAD y la población.
Conformado el Consejo de Salud.	Cumplir con el mandato del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en cuanto a política social local.		

<b>El que financia: Banco Mundial</b>			
<b>Saberes</b>	<b>Intereses</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
Experiencias exitosas en otros países.	Contribuir en la reducción de la desnutrición crónica en la provincia de Chimborazo.	La voluntad política del Estado Central para implementar este proyecto.	Lograr reconocimiento de los resultados y metodologías aplicadas en el proyecto.
El estado de situación de la desnutrición crónica en el país y en la provincia de Chimborazo.	Incidir en la política pública nacional de erradicación de la desnutrición crónica infantil.		Que la estrategia y metodología aplicada sea efectiva en la reducción de la desnutrición crónica.
Los saberes de la comunidad sobre el crecimiento de sus guaguas.			Que este modelo se vuelva aplicable a nivel nacional.

<b>Los que requieren asistencia: las familias</b>
---

<b>Saberes</b>	<b>Intereses</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>
Concepción sobre salud y enfermedad en torno a la nutrición de los niños transmitida familiarmente.	La economía familiar.  El bienestar de sus hijos, sin que esto sea su prioridad.	Acceso a servicios de salud.  Agua potable y saneamiento.  Alimentos adecuados.  Consejería nutricional.	Que sus hijos crezcan sanos.  Mejora del acceso y calidad a los servicios de salud.  Mejorar su situación socio/ económica (empleo, créditos, insumos).

### **Saberes**

Los saberes de los actores son distintos. Así, el Estado central conoce el estado de la desnutrición crónica infantil y sus determinantes, la política pública, los procedimientos que se deben aplicar en los servicios; sin embargo, no cuenta con el registro caso a caso, y sus autoridades están conscientes que es complejo alcanzar la meta.

Los servicios locales del Estado central no saben sobre la prevalencia y características de la desnutrición crónica a nivel local. Mientras que, los servicios de los GAD conocen la prevalencia y características de la desnutrición a nivel local, y cuenta con el Consejo de Salud conformado.

Por su parte, el Banco Mundial conoce experiencias exitosas en otros países, el estado de la situación de la desnutrición en la provincia y los saberes de la comunidad sobre el crecimiento de los niños.

Entre los servicios de los GAD y el Banco Mundial comparten saberes debido a que existió una construcción conjunta de indicadores, que dan cuenta del estado nutricional y los determinantes de la desnutrición crónica infantil de los niños intervenidos.

Por otro lado, las familias tienen información sobre nutrición transmitida generacionalmente por su madres, abuelas, tías, etc.

### **Intereses**

Existe un encuentro de algunos actores a quienes les interesa reducir la desnutrición crónica infantil, entre estos están las instituciones que norman la política

pública y el Banco Mundial, a este último además le interesa incidir en la política pública nacional de erradicación de la desnutrición crónica infantil. Esto en el marco de un ambiente signado por la soberanía, la expulsión de ONG y la recuperación de la rectoría de la política pública por parte del Estado; sin embargo, esta no es una prioridad para las familias, ni para los servicios locales a quienes les interesa aplicar la norma para la atención de la desnutrición crónica infantil, porque responden a unos lineamientos nacionales; frente al interés de los servicios locales de los GAD que buscan protagonismo político, además de articular las acciones del Estado central, local y de las familias.

### **Necesidades**

La falta de personal es una de las necesidades que comparte el Estado central y los servicios locales. Por su parte, el Estado central requiere también implementar un sistema articulado de servicios, un nuevo modelo de atención y más presupuesto. Mientras que los servicios locales requieren más insumos. Los GAD necesitan la confluencia de la voluntad política y servicios entorno al objetivo de disminuir la desnutrición crónica infantil. Para el Banco Mundial es necesaria la voluntad política del Estado que permita implementar este proyecto. Y las familias requieren el acceso a servicios de salud, agua potable, alimentos adecuados, consejería nutricional.

### **Expectativas**

El Estado central tiene la expectativa de reducir la desnutrición crónica infantil. Los servicios locales del Estado esperan que los municipios doten de agua potable y saneamiento, que las familias alimenten adecuadamente a los niños. Mientras, los servicios del GAD buscan reducir la desnutrición crónica en Chimborazo y aplicar el programa articulado.

Por su parte, al Banco Mundial le interesa lograr el reconocimiento sobre los resultados y metodología aplicada en el proyecto.

Y las familias esperan que sus hijos crezcan sanos, acceder a los servicios de salud y mejorar su situación económica (empleo, créditos, insumos).

## 5. Construcción de espacios de diálogo

El Banco Mundial reportó el desarrollo de algunas actividades que, vistas desde la comunicación estratégica, se constituyeron en espacios de diálogo, en donde se generó una dinámica de comunicación directa y fluida entre algunos actores. En este sentido, constan:

- El espacio generado para la elaboración del álbum "Mis primeros 5 años", los talleres realizados para su construcción.
- Las asambleas locales realizadas en el marco del componente Toma de Decisiones Informadas.
- Las visitas domiciliarias de los técnicos que hicieron el levantamiento de la línea base y la aplicación de la encuesta a las familias.
- Las ferias de alimentación saludable con las familias.
- Las presentaciones de teatro.

De estos espacios se destaca la elaboración del álbum "Mis primeros 5 años", pensada como una herramienta para que los padres entiendan, supervisen y mejoren el desarrollo de sus hijos menores de tres años.

Esta actividad, sin ser parte del componente de comunicación, tiene la lógica planteada por la comunicación estratégica, porque su construcción fue participativa.

El álbum fue concebido como parte de un sistema de vigilancia, que facilita la comunicación dentro de la familia, así como de la familia con el promotor. Se generó como resultado de un estudio que concluyó que esa es la herramienta comunicacional que permitiría realizar el monitoreo del crecimiento de los niños.

Édgar Rojas, consultor contratado por el Banco Mundial para construir este sistema de seguimiento, explica que "lo más importante era tratar de posicionar el problema y ver cómo la comunidad, especialmente las familias, entendían o veían el problema, desde qué perspectiva, desde qué terminología"<sup>41</sup>.

Comenta que lo hicieron mediante talleres realizados en parroquias seleccionadas, de los cuatro escenarios (Sierra, Costa, indígena y mestiza), debido a la ubicación y características de los cantones; fue con la participación de madres, padres,

---

<sup>41</sup> Édgar Rojas, consultor del Banco Mundial, entrevista realizada por la autora, Quito, 17 de febrero de 2017.

hermanos mayores, abuelos, tíos, es decir las personas responsables del cuidado de los niños.

Rojas reporta que en los talleres lograron “identificar elementos cotidianos de crecimiento, que son eventos del día a día, en el que la gente se va fijando y se va dando cuenta de que el guagua crece, la ropita le queda, ya no le quedan los zapatos, el niño comienza a caminar y se golpea porque ha crecido, antes se escondía y ahora ya no puede esconderse. Ese tipo de cosas que la gente se daba cuenta, sin necesidad de ir al médico”<sup>42</sup>.

Relata que en los talleres le preguntaron a los participantes cómo registraban esos avances en el crecimiento de los niños y encontraron que un factor común en los cuatro contextos fueron las fotografías. En algunos había álbumes, en otros no. Agrega que otro elemento común, era que cuando querían saber si el niño estaba creciendo registraban en los calendarios. Por ello, “lo que hicimos fue combinar estos dos elementos, mezclar el calendario y el álbum de fotos”<sup>43</sup>.

Además, “en los talleres recuperamos elementos muy importantes de las costumbres de las familias, como guardar el pelito, el ombligo, el diente, los primeros dibujos”<sup>44</sup>. Entonces, era importante que en el álbum existan secciones para que la gente pueda pegar sus fotografías o estos elementos, puntualiza.

Después de la información recogida en los talleres, recurrieron a la ciencia clásica; revisaron el marco conceptual en el que se explicaba el crecimiento y desarrollo del niño, identificaron diez eventos cotidianos y los relacionaron con el marco conceptual. Con estos elementos, los consultores trabajaron en una propuesta de diseño del álbum, la misma que validaron con las familias, a través de talleres.

Rojas explica que incluso el nombre “Mi álbum. Mis primeros CINCO AÑOS” surgió del empoderamiento que identificaron en los talleres, así como la calidad: “la gente guarda las cosas buenas como los álbumes de fotos; por la calidad, el contenido, lo personal que es”<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.*

<sup>45</sup> *Ibíd.*

Recuerda también que propusieron hacer tres álbumes, uno más mestizo, uno más indígena y uno más montubio costeño; pero por aspectos económicos no fue posible concretar esa idea.

Otra de las particularidades, es que cuando consultaron a las familias si el álbum debe estar escrito en kichwa, la gente dijo que no, porque el kichwa no se escribe, se habla. Sin embargo, comenta que cuando fueron a presentar los primeros resultados de validación, en el Consejo Provincial de Salud se decidió que el álbum tiene que estar en los dos idiomas. “Fue una decisión política”<sup>46</sup>, explica.

Rojas es claro en señalar que el álbum no salió con todos los criterios que presentaron, “no se incluyeron los meses, los días del mes; debía ser anual para darle seguimiento, pero el aspecto económico fue definitivo”<sup>47</sup>. Sin embargo, reconoce que el liderazgo y convencimiento del Prefecto fue básico para la ejecución de este proyecto.

Sobre este proceso en particular, desde la comunicación estratégica podemos concluir que se trató de un proceso participativo que se construyó desde las familias para su definición, diseño e implementación; y que partió desde el reconocimiento de los saberes, experiencias y prácticas de las familias.

Es decir que la construcción de este sistema, que se concretó en el álbum “Mis primeros CINCO AÑOS”, se realizó con base en algunos planteamientos y presupuestos de la comunicación estratégica, sin ser parte del componente de comunicación del proyecto.

Sin embargo, durante la investigación se pudo conocer que en la aplicación del álbum dentro de las familias, el impacto varió según el seguimiento que realizaron las educadoras del programa Creciendo con Nuestros Guaguas y de los Centros Infantiles del Buen Vivir.

En los grupos focales realizados para esta investigación, las madres a quienes las educadoras solo les entregaron el álbum sin mediar explicación alguna, y sin hacer el seguimiento continuo respectivo, dijeron no haber llenado el álbum:

Solo me entregaron el álbum y no me explicaron nada. Luego de un año me vinieron a preguntar si tengo el álbum, me preguntaron si lo había llenado, les dije que no. Me dijeron: ¿no le explicarían?, contesté que sinceramente no, que no me han explicado,

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*

<sup>47</sup> *Ibíd.*

entonces no tengo nada... Ahí me explicó que tengo que llenar, pero como la señorita casi no iba, entonces ya no llené el álbum. Ahí quedó <sup>48</sup>, (Mariana Carrillo, 35 años y madre de cuatro niños).

La experiencia fue diferente para María Tisalema, de 36 años, responsable de la crianza de dos niños, a quien sí le explicaron del álbum:

pusimos con ella mismo (la educadora) llenamos, la foto y todo los datos informativos. Las primeras semanas íbamos llenando juntas. Como mi hijo estaba chiquitito y recién comenzó a caminar, pusimos la fecha en que comenzó a dar sus primeros pasitos, la primera palabra, y cuántas palabras decía al mes, porque a mí me interesaba saber cómo iba él desarrollando la motricidad, el habla, eso me ha interesado más<sup>49</sup>.

En estos dos casos podemos ver la diferencia en los resultados que existen al interactuar o no con los actores, al generar o no este espacio de diálogo; en el primer caso no hubo interacción, hubo solo la entrega del producto, y en el segundo medió una explicación, hubo comunicación constante que se reflejó en el seguimiento adecuado del crecimiento del niño.

Otro componente del proyecto que tiene elementos comunicacionales estratégicos importantes es el denominado TDI, Toma de Decisiones Informadas. Katy Serrano, responsable de esta ejecución, explica que “el propósito del TDI fue proveer información actualizada principalmente a las autoridades locales (alcaldes), para la toma de decisiones frente al combate a la desnutrición crónica infantil”<sup>50</sup>.

Detalla que el primer paso fue acercarse a las comunidades para socializar esta metodología. Primero en el sector rural, luego en el cantón Riobamba, “porque los datos nos dicen que hay más desnutrición en el sector rural que en el urbano”<sup>51</sup>. Al consultar cómo se determinó que sean esos los diez cantones, precisa que manejaron un sistema

---

<sup>48</sup> Mariana Carrillo, madre que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, grupo focal realizado por la autora, Riobamba, 21 de febrero.

<sup>49</sup> María Tisalema, madre que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, grupo focal realizado por la autora, Riobamba, 21 de febrero.

<sup>50</sup> Katy Serrano, responsable del componente Toma de Decisiones Informadas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

<sup>51</sup> *Ibíd.*

aleatorio en el que ingresaron información de todos los cantones y que este sistema realizaba la selección de forma aleatoria, según el peso poblacional.

Serrano detalla que en la encuesta se medían los determinantes de la salud, “por ejemplo ver si en las casas había agua potable, si tenían letrinas, alcantarillado, la calidad de la vivienda, cómo era el ambiente en el que desarrollaban, si había Centros Infantiles del Buen Vivir, si los niños recibían atención médica periódica, vacunación, si les hacían la toma de peso y talla”<sup>52</sup>.

El proyecto se había planteado el seguimiento caso a caso de los niños, con base en los datos de peso y talla, que maneja el Ministerio de Salud en el carnet de control del niño sano, sin embargo, Serrano reporta “en campo nos llevamos algunas sorpresas, la primera es que en los Centros de Salud no manejaban el carnet de control del niño sano del Ministerio de Salud, de pronto el niño va a sus controles, pero el Ministerio no utiliza el carnet y esta es una gran falencia (...) entonces para nosotros fue un problema porque para medir cuantitativamente necesitábamos esos datos históricos”<sup>53</sup>.

Relata que debido a esto, para la segunda toma, decidieron como proyecto, con el aval del Banco, hacer la toma del peso y talla, con la capacitación de nutricionistas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, gracias a lo cual obtuvieron datos base. Serrano destaca que fue “una fortaleza poder tener datos frescos. Al principio tuvimos cada tres meses, luego cada seis meses, pero siempre había datos que podías ir analizando en los Consejos Cantonales de Salud”<sup>54</sup>.

Tanto Serrano como Nelson Gutiérrez, responsable técnico del proyecto por parte del Banco Mundial, coinciden en señalar que aunque la metodología no incluía que los técnicos interactúen con las familias, ellos lo hicieron. Serrano comenta que esto les “daba la posibilidad de poderle decir a la familia qué le pasa al niño y cómo pueden ayudarlo a mejorar”<sup>55</sup>. Para Serrano:

eso fue una fortaleza porque la familia ya le conocía al técnico y sabía que era la persona que le podía hacer el enlace con el Ministerio de Salud Pública, con el Ministerio de Inclusión Económica y Social; el técnico se convirtió en un referente para

---

<sup>52</sup> *Ibíd.*

<sup>53</sup> *Ibíd.*

<sup>54</sup> *Ibíd.*

<sup>55</sup> *Ibíd.*

esa familia. Entonces luego de aplicar la encuesta, de tomarle la talla, tenían la oportunidad de felicitarle por cuidarle, o de darle un consejo de que le lleve al Centro de Salud, aconsejarle que le dé de comer tal o cual cosa<sup>56</sup>.

Gutiérrez precisa que el TDI “pasó de ser una herramienta comunicacional con los hogares, a involucrarse y dar consejería (...). En términos prácticos, yo diría que fue una de las más eficaces”<sup>57</sup>.

Es decir este componente se trabajó desde la perspectiva de la comunicación estratégica porque estableció un canal de comunicación directo, una relación de confianza entre el técnico y la familia, que permitió que los técnicos pudieran realizar un seguimiento basado en el diálogo, y que según reflejan las cifras generaron resultados positivos.

## **6. Construcción conjunta de los objetivos de transformación**

Uno de los presupuestos de la comunicación estratégica es la construcción conjunta, participativa de los actores involucrados en el problema, en la formulación de los objetivos de transformación.

En ese sentido, el relato de José Miguel Alarcón, comunicador del programa en territorio, deja entrever que desde el componente comunicacional no hubo construcción conjunta de los objetivos de transformación, porque los acercamientos al territorio, a los técnicos y a los líderes de las comunidades se realizaron para la producción de las piezas comunicacionales, es decir en una fase ya de ejecución, no previa, de construcción de objetivos.

Como se detalló en la descripción de la estrategia de comunicación, corresponde anotar que el proyecto realizó un diagnóstico de las intervenciones comunicacionales sobre nutrición, que fue instrumental. Se quedó en la revisión y análisis de los productos difundidos y sus mensajes, sin profundizar en los saberes, intereses, necesidades, expectativas de las familias y de los otros actores (personal de MSP, del MIES, de la Prefectura, de las autoridades locales).

---

<sup>56</sup> *Ibíd.*

<sup>57</sup> Nelson Gutiérrez, responsable técnico del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas del Banco Mundial, entrevista realizada por la autora, Quito, 9 de febrero.

Por otra parte, en las consultas a los actores sobre las relaciones interinstitucionales dejan entrever que no hubo elaboración participativa en la definición de los objetivos de transformación, lo que se refleja en el relacionamiento interinstitucional y sus complicaciones reportadas durante la ejecución del programa.

Al respecto, y en términos generales, todos los actores coinciden en la dificultad de involucrar al Ministerio de Salud en la ejecución del proyecto, y de manera particular, a que esa Cartera de Estado en Chimborazo se encontraba desarrollando un sistema para el seguimiento de los niños, producto que también incluía el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, como parte de sus componentes.

Respecto a este tema, Carlos Martínez, coordinador de la Unidad de Gestión Social de la Prefectura, explica “hubo algunos traspies, porque todos se creen con la rectoría y eso es chocante. Las instituciones querían que el Consejo Provincial les dé el dinero para hacer ellos. El tema era el celo institucional”<sup>58</sup>.

Martínez destaca el apoyo de la directora provincial de Salud, Margarita Guevara, pero aclara que este era a título personal, porque en el momento de aterrizar con el equipo de trabajo no se concretaba.

Además, Martínez comenta que al MSP no le convenció el sistema de seguimiento, porque ellos estaban trabajando en esto. “Les propusimos trabajar en conjunto, pero eso nunca sucedió”<sup>59</sup>.

Sobre el mismo asunto, Édgar Rojas refiere que cuando comenzó el programa el único Consejo de Salud que funcionaba en el país era el de Chimborazo, y era un espacio de coordinación interinstitucional. Al inicio la idea era trabajar también con el MSP, con los técnicos de Atención Primaria en Salud, y el Mineduc, con educación inicial.

Pero fue imposible asegura Rojas, quien también señala que el MSP en Chimborazo estaba desarrollando otras experiencias de registro (para el seguimiento de los niños), entonces había competencia en ese sentido. En cambio, en el caso de Mineduc no hubo mucho interés en participar porque estaban en el proceso de transición de educación inicial desde el MIES hacia esa cartera de Estado.

---

<sup>58</sup> Carlos Martínez, coordinador de la Unidad de Gestión Social de la Prefectura, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

<sup>59</sup> *Ibíd.*

Rojas destaca que el MIES fue el aliado principal, institución a la que califica como un socio ideal, por su colaboración y participación en la aplicación del álbum, es decir en la ejecución del componente.

Asimismo, Katy Serrano resalta que la gente de los servicios del MSP es muy abierta, “si ven que viene alguien a ayudar, te abren las puertas. El problema es a nivel técnico administrativo. En el nivel provincial había esa resistencia”<sup>60</sup>.

También indica que en el MCDS tuvieron apertura en el nivel nacional, no en el local. Y con el Mineduc trabajaron en la promoción del TDI previo las visitas a las familias.

Serrano matiza la relación con el Ministerio de Salud, “no todo fue malo con el Ministerio de Salud (...). Hay que rescatar lo bueno, cuando estuvo la doctora Margarita Guevara ella tuvo mucha apertura para el proyecto, pero cuando ya les dimos los resultados de la primera medición que hicimos en el TDI empezó la resistencia. Porque les dijimos que no están utilizando el carné y la noticia llegó al nivel nacional”<sup>61</sup>.

Relata:

fuimos a una visita de campo con el Ministerio para verificar el uso del carnet, porque ellos no nos creían; a todos los lugares donde fuimos no había el carnet. Llegamos a un lugar donde había una cola de unas 40 personas, estaban el doctor y la enfermera, pero la enfermera no se daba tiempo para todo, en algunos casos no avanzaba ni a tallarles, no mostraban el carné, las balanzas estaban descalibradas, los tallímetros igual<sup>62</sup>.

Serrano llega a la conclusión de que es un tema estructural, de cómo están funcionando los servicios. Hay servicios que están cerca de la ciudad, ellos tienen gente para todo eso, pero hay otros servicios que necesitan gente que les ayude, asegura.

Por su parte, Deysi Miñaca, técnica del MSP en territorio, explica porqué no participaron en el programa, “sino vienen directrices desde el nivel central no podemos

---

<sup>60</sup> Katy Serrano, responsable del componente Toma de Decisiones Informadas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

<sup>61</sup> *Ibíd.*

<sup>62</sup> *Ibíd.*

implementar (...). Como Ministerio debemos utilizar las herramientas que nos da el nivel central”<sup>63</sup>. Por tanto, “la consultora trabajó con el MIES, no con Salud”<sup>64</sup>.

Refiere también que “el proyecto justo coincidió con la reestructuración del Ministerio. Pasamos de la Dirección de Salud al Distrito, “ya al final nos perdimos un poco. No participamos”<sup>65</sup>.

Siguiendo el planteamiento de la comunicación estratégica podemos concluir que no hubo una construcción participativa de los objetivos de transformación y que hacerlo habría evitado, por ejemplo, la duplicidad en la elaboración de un sistema de seguimiento. Además, habría posibilitado un mejor relacionamiento interinstitucional y fundamentalmente la participación activa de todos los actores.

Lo comentado por algunos de los actores sobre las relaciones interinstitucionales permite ver la importancia de conocer al otro, de entender sus lógicas, sus dinámicas, su cultura organizacional, sus necesidades, elementos fundamentales para establecer un relacionamiento estratégico interinstitucional, sin dejar de lado el relacionamiento con los otros actores, como las familias y las comunidades.

## **7. Ubicación de los disensos**

Un aspecto esencial propuesto por la comunicación estratégica es la ubicación de los disensos. En ese sentido, retomando lo mencionado por algunos actores, ubicamos que existía una discusión relativa a la rectoría en el tema del combate a la desnutrición, es decir sobre el rol que a cada institución le correspondía.

También se evidencia una diferencia en las visiones desde las cuáles se aborda la desnutrición. A decir de Édgar Rojas, “el MSP tiene un visión más occidental, la ciencia dura, entonces no había apertura”<sup>66</sup>.

Por su parte, Deysi Miñaca, técnica del Ministerio de Salud, refiere desacuerdos con los contenidos. Comenta:

---

<sup>63</sup> Deysi Miñaca, técnica del Ministerio de Salud Pública, en la Dirección Provincial de Chimborazo, entrevista de la autora, Riobamba 20 de febrero.

<sup>64</sup> *Ibíd.*

<sup>65</sup> *Ibíd.*

<sup>66</sup> Édgar Rojas, consultor del Banco Mundial, entrevista realizada por la autora, Quito, 17 de febrero de 2017.

había cosas que, al menos yo como técnica responsable nunca llegué a entender lo que ellos querían o proponían. Sobre la capacitación en nutrición, también había muchas cosas que no estaban alineadas a las normativas del Ministerio. Participamos en unas dos charlas en donde se les hacía caer en cuenta de todas las observaciones, pero no estaban en un proceso de prepararse, sino más bien de ejecución<sup>67</sup>.

Ubicar estos desacuerdos habría permitido una mejor ejecución o incluso una reorientación de algunos componentes. De ninguna manera se trata de descartar la complejidad, ni la contradicción, pero si de al menos identificar las diferencias para plantearnos alternativas de abordaje. Además, es preciso recordar que la comunicación estratégica contempla que la perspectiva de los actores es situacional, es decir varía.

## **8. Identificación de los puntos de encuentro o de las soluciones**

La comunicación estratégica sostiene que la identificación de los puntos de encuentro para las soluciones es un elemento fundamental que nos permitirá cumplir con el objetivo de resolver el problema.

En este sentido, el componente denominado Toma de Decisiones Informadas (TDI) incluyó la realización de una asamblea en la que participaron los actores del cantón involucrados en el combate a la desnutrición crónica infantil, incluido los alcaldes, en donde se les proveía información actualizada sobre los determinantes de la desnutrición y sobre el estado nutricional de los niños, para que se tomen decisiones de manera conjunta desde las competencias de cada actor.

Al respecto, Gutiérrez considera que el TDI fue un elemento importante en el proyecto, y explica que el propósito era mejorar la gobernanza, “pasar de la coordinación medio intrascendente (coordinar actividades, talleres, visitas) a un tema que se basa en resultados”<sup>68</sup>.

Los resultados de las encuestas se discutieron en foros cantonales, en donde estaba el MIES, MSP, organizaciones no gubernamentales y el alcalde. Fue un proceso participativo muy interesante, asegura Gutiérrez.

---

<sup>67</sup> Deysi Miñaca, técnica del Ministerio de Salud Pública, en la Dirección Provincial de Chimborazo, entrevista de la autora, Riobamba 20 de febrero.

<sup>68</sup> Nelson Gutiérrez, responsable técnico del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas del Banco Mundial, entrevista realizada por la autora, Quito, 9 de febrero.

Destaca, además, que en las socializaciones se generaron varios compromisos. “La parte donde más movilización social se logró fue en el tema de agua”<sup>69</sup>.

Este componente construyó el espacio para que los actores puedan discutir y ubicar los puntos de encuentro, a partir de información actualizada sobre el estado nutricional de los niños de la localidad, y por tanto asumir compromisos tendientes a combatir la desnutrición crónica infantil, tal como lo plantea la comunicación estratégica.

## **9. Identificación del trabajo interdisciplinario**

Algunos componentes del programa incorporan la participación de varios profesionales expertos en diversas ramas. Así por ejemplo en la construcción del sistema de promoción del crecimiento basado en la comunidad, que se concretó en el álbum “Mis primeros CINCO AÑOS”, intervinieron un salubrista (especialista en el área nutricional), una enfermera, un educador (que habla kichwa), una ingeniera en alimentos, con experiencia en nutrición y en temas comunicacionales, y una comunicadora.

La comunicación estratégica sostiene que el diseño de una estrategia de comunicación no puede quedar reducido solo al enfoque comunicacional, sino que requiere el trabajo de varias disciplinas. En este sentido, cabe destacar que el componente que más encaja en la propuesta de la comunicación estratégica se realizó con el concurso de profesionales de diversas ramas.

## **10. Identificación de la cultura política**

Uno de los componentes que nos permite analizar la categoría denominada cultura política, entendida como la conciencia de la organización social, es la entrega de subvenciones para proyectos a nivel comunitario y de centros de salud para compensar los resultados alcanzados en nutrición y compartir conocimientos con comunidades menos exitosas.

Al respecto Nelson Gutiérrez, responsable del proyecto desde el Banco Mundial, explica que se trataba de un incentivo (20 mil dólares) que se entregaba a los establecimientos de salud que alcanzaban ciertas metas con el compromiso de que

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*

compartan sus elementos de éxito, con los de peores resultados. Pero debieron adaptar el componente por los malos resultados generales en el cumplimiento de las metas. “Lo que hicimos fue entregar el 50 % contra un conjunto de metas que se comprometían a mejorar, y ellos decidían en qué gastar”<sup>70</sup>. Es preciso anotar que los ajustes, los cambios, son perfectamente posibles desde la comunicación estratégica.

El responsable del proyecto desde el Banco Mundial recuerda que este componente se inspiró en el Plan Nacer, de Argentina. “En la zona de El Chaco, uno de los médicos logró reducir la mortalidad materna infantil y la desnutrición con acciones bien simples: comprar celulares y aire acondicionado. Lo que en su momento fue un escándalo porque se preguntaban cómo usas los recursos en celulares”<sup>71</sup>.

Pero detrás había una lógica sencilla, explica Gutiérrez “el aire acondicionado era para que las madres se queden a recibir consejería, porque si no se iban en cinco minutos por el calor. Y los celulares servían para las madres en emergencia, para que estuvieran comunicadas por si tenían alguna complicación”<sup>72</sup>. Asegura que el espíritu fue “no le digas en qué gastar, que ellos decidan en qué gastan”<sup>73</sup>.

Al respecto, Katy Serrano, coordinadora del TDI, considera que el dinero invertido en las subdonaciones se habría podido invertir en otras cosas, “porque las subdonaciones no se canalizaron por el lado que se debió. Por ejemplo, a veces una comunidad te pedía 20 carretillas, equipos y cosas que yo decía en qué va a influir para mejorar el estado nutricional de los niños. Yo en vez de gastar en eso tal vez les mejoraba la calidad de agua, ver si están funcionando los clorímetros”<sup>74</sup>.

El informe de evaluación de la ONG encargada de las subvenciones reporta que las comunidades invirtieron en mejoras para los sistemas de recolección de agua y huertos caseros. Y que la capacitación proporcionada a los trabajadores de la salud y a las comunidades se centraba en mejorar las prácticas de control del crecimiento, los huertos caseros y el cuidado de los niños.

Este componente se realizaba a nivel comunitario, en donde las organizaciones decidían en qué invertir. En ese sentido según las declaraciones de los actores

---

<sup>70</sup> *Ibíd.*

<sup>71</sup> *Ibíd.*

<sup>72</sup> *Ibíd.*

<sup>73</sup> *Ibíd.*

<sup>74</sup> Katy Serrano, responsable del componente Toma de Decisiones Informadas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

consultados algunas de las prioridades de las comunidades no necesariamente estaban enfocadas en combatir la desnutrición.

Por otra parte, Carlos Martínez, coordinador general del proyecto del Consejo Provincial, destaca que en los cantones también se incorporaron criterios de negociación y compensación. “Ahí jugábamos mucho con la Prefectura. Por ejemplo, cantón Colta, a ver qué obras son las que tienen dificultades, para nosotros ser portavoces con el Prefecto y decirle qué necesitan”<sup>75</sup>.

Asegura “ese era el gancho. Lo hacíamos y lo hacíamos bien. Ese gancho nos dio credibilidad, porque al Prefecto le creen, cuando entramos con la gente nuestra, entraba la interculturalidad, porque trabajamos con doctoras kichwas. Ese era otro argumento importante”<sup>76</sup>.

En este aspecto, podemos evidenciar que identificar las necesidades e intereses de los actores y responder a estos, fue un factor relevante para generar compromisos que permitan tomar medidas que contribuyan en la reducción de la desnutrición crónica infantil. Este no deja de ser un tema que puede generar controversia, sin embargo, desde el lado pragmático generó resultados. Es decir el cambio no se promovió desde la conciencia de la organización de las localidades, sino desde el lado de sus intereses.

## **11. Identificación de las dinámicas culturales**

Al consultar a los actores institucionales del programa sobre las consideraciones culturales que tuvieron para la ejecución, estos expresaron visiones distintas, desde que su línea de trabajo fue encontrar elementos comunes en las diferentes culturas; hasta la inclusión de elementos gráficos, el idioma o algunas palabras puntuales en los productos comunicacionales que reflejen la diversidad.

Al respecto, Édgar Rojas explica que para la construcción del sistema de vigilancia comunitario del desarrollo del niño “lo que hicimos en este proceso es priorizar los eventos, ver eventos que sean comunes. La ropa le queda en cualquier

---

<sup>75</sup> Carlos Martínez, coordinador de la Unidad de Gestión Social de la Prefectura, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

<sup>76</sup> *Ibíd.*

cultura, (...) es algo que traspasa la barrera cultural. La cantidad de comida que el niño come no depende de la cultura, depende de cuánto va creciendo”<sup>77</sup>.

Subraya que también planificaron representar en la imagen del álbum diferentes aspectos de la cultura, como sus rasgos físicos.

Sobre el tema, Katy Serrano asegura que la interculturalidad fue una parte importante del programa, y señala que “consideraron el idioma, las costumbres, la alimentación, la vestimenta, la forma de vivir”<sup>78</sup>.

El comunicador José Miguel Alarcón resalta que visitó el territorio con los técnicos, para “identificar las características de la población (...) de ahí se consideró el lenguaje, para la elaboración de los guiones de las cuñas, que se produjeron en español y kichwa”<sup>79</sup>.

Ana Rojas, técnica del MIES, destaca que en la consultoría (en referencia a la liderada por el doctor Rojas) “se levantaron las necesidades de la gente del campo y del sector urbano, de cómo viven, de cuáles son sus costumbres, sus tradiciones; y, en función de eso reforzamos el desarrollo integral de los niños”<sup>80</sup>.

Para Rojas este programa “fue interesante porque partió de eso. No es como típicamente se hace. Hay que decirlo, a veces vienen cosas elaboradas desde lo nacional que no tienen nada que ver con la realidad local, y hay que aplicarlo, y ahí comenzamos a ver que no es funcional, que tenemos errores”<sup>81</sup>.

Pese a que se consideraron aspectos culturales para la intervención de algunos componentes, en lo que respecta a los productos comunicacionales el tema se limitó al uso de elementos gráficos y de algunas palabras características de los territorios, sin trabajar con más profundidad las dinámicas culturales de las familias, sus prácticas, sus creencias.

Por otra parte, una de las acciones comunicacionales que destaca el Banco Mundial es la mensajería de texto, mediante la cual se plantearon como objetivo el

---

<sup>77</sup> Édgar Rojas, consultor del Banco Mundial, entrevista realizada por la autora, Quito, 17 de febrero de 2017.

<sup>78</sup> Katy Serrano, responsable del componente Toma de Decisiones Informadas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

<sup>79</sup> José Miguel Alarcón, comunicador en territorio del programa Creciendo con Nuestros Guaguas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 22 de febrero.

<sup>80</sup> Ana Rojas, técnica del MIES que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 22 de febrero.

<sup>81</sup> *Ibíd.*

cambio de prácticas de las familias, basados en la teoría del comportamiento planificado.

El envío de SMS se concibió como complementario a la comunicación masiva, porque permite realizar seguimiento permanente de los comportamientos relacionados con la salud.

“El cambio conductual se fomenta mediante métodos complementarios de comunicación, especialmente el envío de SMS (servicio de mensajes cortos) o mensajes de texto motivadores a modo de recordatorio”<sup>82</sup>.

Sin embargo, el informe final de este componente indica que no se determinaron cambios de comportamientos, pero sí efectos positivos en la nutrición y salud de los niños cuyas familias recibieron los mensajes.

Durante los grupos focales encontramos madres para quienes los mensajes nutricionales no les fueron oportunos en razón de la edad de sus hijos. Es decir les llegaban mensajes desfasados, por lo que se puede concluir que hubo problemas de segmentación.

Sin embargo, las madres consultadas reportaron que los mensajes de higiene sí fueron pertinentes, al menos en el nivel de recordación.

En este sentido, Margarita Asqui, de 39 años, comenta “mija ya tenía un año y medio y recién me mandaban los mensajes que le vaya a vacunar a los 6 meses. Entonces cuando ya tenía dos años, me decía que tengo que hacerle gatear”<sup>83</sup>.

Anita Carrillo, de 36 años, concuerda con la evaluación “no coincidía los mensajes con la edad del bebé, estaba él de 2 años y medio y decía que le dé papilla. Lo que sí me servía era que le lleve al control, lo que era aseo de los dientes. Que le lave las manitos, eso sí”<sup>84</sup>.

Una resistencia que hubo en la recepción de los SMS es la idea de que tenía costo para el usuario, por lo que algunas madres no recibieron con agrado los mensajes de texto.

---

<sup>82</sup> Análisis de EUFIC, Reference paper of the European food information council. “Cómo motivar el cambio conductual”. Consulta: 22 de octubre de 2017.  
<http://www.diba.cat/documents/713456/26784122/Article+C%C3%B3mo+motivar+el+cambio+conductual/f21dc2f5-74f9-4f67-a2d4-1e070dec17f5?version=1.0>

<sup>83</sup> Margarita Asqui, madre que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, grupo focal realizado por la autora, Riobamba, 21 de febrero.

<sup>84</sup> Ana Carrillo, madre que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, grupo focal realizado por la autora, Riobamba, 21 de febrero.

Por otra parte, durante las entrevistas con los actores del programa, y desde el entendido de que los hábitos y las prácticas son parte de la cultura, se consultó qué hábitos de las familias no contribuyen con la adecuada nutrición de los niños.

Al respecto, Katy Serrano señala “ellos no comen carne los cinco días de la semana. Ellos comen carne solamente un día, el día de la feria. Bajan a la feria y ahí compran la carne o pescado. Por razones económicas y por lejanía. Ya es una costumbre”<sup>85</sup>.

Serrano considera que otro tema cultural es la higiene. “No se bañan todos los días, principalmente en los lugares lejanos donde hace mucho frío, ellos no les bañan a los niños porque les quita esa protección contra el frío”<sup>86</sup>.

Explica que las familias venden sus productos y que con esos recursos compran lo más barato. “Por ejemplo, no comen muchos huevos, los venden y compran fideos. Ellos tienen leche pero no consumen mucho, toman más cola”<sup>87</sup>.

En la misma línea, José Miguel Alarcón señala que las familias “tienen malos hábitos alimenticios, por ejemplo, no consumen la quinua, porque eso es para vender y con lo que venden compran pan, colas”<sup>88</sup>.

Relata que en Guamote vieron una madre que en lugar de darle leche a su hijo, le daba cola en el biberón. Alarcón adjudica estas prácticas al impacto de la publicidad. Con esto coincide, Ana Rojas, quien comenta “en el campo tenemos una desventaja. Si bien es cierto hay granos, hay cosas que uno puede aprovecharlas, sin embargo, las familias venden esos productos y alimentan con fideos, coca cola, chitos”<sup>89</sup>.

Rojas indica “la cultura alimenticia es la que provoca que no tengamos una buena alimentación. Depende también del tema de recursos, pero pasa también por un descuido en la alimentación, por una mala cultura alimentaria”<sup>90</sup>.

En el mismo sentido se pronuncia Carlos Martínez, “vendían un borrego, un chanco en la feria, y venían comprando fideo y coca cola. Creo que es por la

---

<sup>85</sup> Katy Serrano, responsable del componente Toma de Decisiones Informadas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

<sup>86</sup> *Ibíd.*

<sup>87</sup> *Ibíd.*

<sup>88</sup> José Miguel Alarcón, comunicador en territorio del programa Creciendo con Nuestros Guaguas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 22 de febrero.

<sup>89</sup> Ana Rojas, técnica del MIES que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 22 de febrero.

<sup>90</sup> *Ibíd.*

publicidad. No hay la sensibilidad de que la gente aprenda a consumir lo suyo. Esa figura todavía nos falta bastante”<sup>91</sup>.

Respecto a la influencia de la publicidad, cabe indicar que el primer lugar de preferencia de medios masivos que reportan las familias es la televisión. Es preciso tener en cuenta que la industria de alimentos procesados invierte importantes sumas de dinero en publicidad. Así, un estudio mencionado por Manuel Peña, representante de la OPS, señala que en Perú se transmiten al día 335 spots publicitarios de alimentos no saludables. Mientras, una infografía publicada por Diario El Telégrafo, indica que en febrero 2013, de 21.825 anuncios publicitarios de productos comestibles y bebidas no alcohólicas, el 76,3 % , es decir 16.662 corresponden a productos no saludables.

En este sentido, tomando como referencia los datos de Perú y Quito, se podría explicar el consumo de alimentos procesados y bebidas gaseosas en estas comunidades que no están exentas del consumo de televisión y por tanto de publicidad.

Por otra parte, existe un elemento fundamental, no mencionado, el económico. Es decir, los alimentos procesados son baratos, razón por la cual las familias destinan sus productos a la venta, lo que les genera unos recursos que les permite adquirir productos baratos para abastecer a toda la familia, que generalmente es numerosa.

Para realizar un análisis cultural es preciso entender la realidad de las familias y en el marco de esas dinámicas plantear soluciones posibles para procurar incidir en esas prácticas.

En esta línea, durante el grupo focal realizado en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, comunidad La Libertad, con madres que participaron en el programa, se pudo identificar algunas prácticas, entre ellas: que les llevan a los niños al Centro de Salud o al Hospital del IESS (quienes tienen seguro, optan por esta opción) cuando están enfermos, no para controles periódicos preventivos. Al consultar sobre la cercanía del Centro de Salud, reportan distancias cortas desde su lugar de vivienda.

Sobre las chis paz (suplemento vitamínico), las madres indican diversas formas de darles este suplemento, unas lo hacen con la sopa, con menestras, con papas cocidas; otras, en frutas (manzana, guineo), en jugos. Sin embargo, todas aseguran que cuando

---

<sup>91</sup> Carlos Martínez, coordinador de la Unidad de Gestión Social de la Prefectura, entrevista realizada por la autora, Riobamba, 20 de febrero.

comenzaron a darles chis paz a sus hijos, estos presentaron diarreas, y que además a ellos nos les gusta el sabor; entonces, frente a la negativa de los niños de comer y al susto por las diarreas, dejan de darles el suplemento.

Una de las madres comentó que no le da chis paz a su hijo porque estaba bien de peso y piensa que si le da chis paz se puede engordar.

María Tisalema reporta que a su hijo no le gustaban las chis paz por el sabor y porque “al momento de ir al baño hacía bien negrito”<sup>92</sup> y su hijo pensaba que estaba enfermo.

Estos testimonios nos permiten ver que las percepciones de las madres son fundamentales para tomar la decisión de administrar o no este suplemento.

Respecto a la ingesta de carne, las madres aseguran que los guaguas no comen carne, porque nos les gusta y prefieren la sopa. Asimismo, sobre el consumo de agua, las madres señalan que compran el líquido embotellado, pero también que toman agua de las llaves, porque el agua hervida es mala, no tiene nutrientes.

En ese sentido, se pronuncia Mariana Carrillo, de 34 años y madre de cuatro niños, “hasta ahora no me ha pasado nada, no me he muerto”<sup>93</sup>.

Sobre la lactancia materna, otra de las prácticas claves para combatir la desnutrición, todas las madres que participaron en el grupo focal señalan haber dado leche materna a sus guaguas.

Al consultarles sobre qué de lo aprendido durante el programa siguen aplicando, algunas refieren el uso del álbum, el aseo al niño, el consumo de frutas y yogurt.

Respecto a las prácticas de crianza, Gustavo Guerra, comenta que el problema es cómo se concibe la talla. “La gente no sabe mirar la talla como un indicador de la salud nutricional de los niños y niñas. En la Sierra centro hay un deterioro enorme de la dieta de consumo alimentario, por la pobreza”<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> María Tisalema, madre que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, grupo focal realizado por la autora, Riobamba, 21 de febrero.

<sup>93</sup> Mariana Carrillo, madre que participó en el programa Creciendo con Nuestros Guaguas, grupo focal realizado por la autora, Riobamba, 21 de febrero.

<sup>94</sup> Gustavo Guerra, gerente del Programa Nacional Intersectorial Acción Nutrición, del 2013 al 2014, entrevista realizada por la autora, Quito, 27 de enero de 2017.

Puntualiza que a pesar de “que las mujeres indígenas son las que más dan de lactar, los niños son desnutridos”<sup>95</sup>, por lo que concluye que el problema es la calidad del agua.

Recomienda “introducir prácticas de tratamiento del agua, como hervir el agua o clorarla. En el caso de la cloración hay barreras culturales porque la gente cree que el cloro es un veneno, le cambia el sabor”<sup>96</sup>.

Guerra refiere que la Ensanut muestra que a un mayor número de niños menores de cinco años en la familia, aumenta la probabilidad que alguno sufra desnutrición crónica.

“Es importante que las familias participen en el diseño y en la implementación de los proyectos, de modo que refleje de mejor manera su cultura y su forma de organización social”<sup>97</sup>, enfatiza.

En ese sentido, añade que el mayor defecto de los proyectos es que son contruidos desde una lógica muy diferente a la organización de la comunidad y muy pocas veces toman en cuenta la cultura local, las creencias, los intereses, lo poderes locales.

Guerra plantea “la clave para que asuman nuevas prácticas es que deben tener un beneficio para la economía del hogar y para el bienestar de las familias, claro y evidente”<sup>98</sup>. Precisa que:

La gente no hace las cosas por ética o por los derechos de los niños, sino porque ve un resultado práctico en ello, entonces si es que tú demuestras que los niños tienen un mejor rendimiento escolar si está mejor alimentado, si va con más frecuencia a los centros de salud, eso reduce costos en la economía familiar, entonces es posible que asuman nuevas prácticas. El grave problema que suelen tener los proyectos es que se basan en los derechos de los niños, en el deber ser; cuando podrían ser más prácticos, para que la gente le encuentre los beneficios en la calidad de vida<sup>99</sup>.

---

<sup>95</sup> *Ibíd.*

<sup>96</sup> *Ibíd.*

<sup>97</sup> *Ibíd.*

<sup>98</sup> *Ibíd.*

<sup>99</sup> *Ibíd.*

Las pautas que brinda Guerra permitirían trabajar en la línea planteada, conocer y entender las dinámicas culturales y construir con ellos los proyectos, desde sus lógicas, sus creencias, sus percepciones.

## Conclusiones

- Pese a que el proyecto no se planteó trabajar con el enfoque de comunicación estratégica, hubo algunos componentes técnicos que sí trabajaron desde ese paradigma, entre ellos el de la construcción de un sistema de vigilancia comunitario del desarrollo del niño, que se realizó de manera participativa con las familias y que se concretó en el álbum “Mis primeros CINCO AÑOS”.

Para la elaboración de este producto comunicacional se recogieron los saberes, prácticas y percepciones de las familias relativas a la crianza y crecimiento de los niños, en la línea de lo que plantea la comunicación estratégica. Participó en su construcción un equipo interdisciplinario de profesionales, tal como recomienda la comunicación estratégica.

En algunas definiciones del álbum se impuso el criterio de autoridades, con poder político, por sobre las validaciones realizadas con las familias durante los talleres y las recomendaciones técnicas. Sin embargo, se logró un punto de encuentro en lo que respecta a este producto, en el marco de una diversidad de actores, con distintos intereses, saberes, necesidades y expectativas.

La efectividad en la aplicación del álbum varió en función del acompañamiento a las familias que realizaron las educadoras del programa Creciendo con Nuestros Guaguas. Así, se evidenció que a mayor acompañamiento a las familias mejores resultados en el seguimiento al desarrollo de los niños.

- El componente Toma de Decisiones Informadas (TDI) incluyó elementos de comunicación estratégica porque logró construir espacios de comunicación directa entre técnicos y familias, tras haber establecido una relación de confianza; lo que permitió realizar el seguimiento caso por caso, tanto de los determinantes de la salud como del estado nutricional de los niños.

Además, este componente posibilitó socializar los resultados de las encuestas de manera pública con los actores locales involucrados en el tema (alcalde, representantes del MIES y del MSP, organizaciones no gubernamentales); hizo posible evidenciar el problema, ponerlo en el debate público y generar compromisos en torno a las soluciones, entre ellas, se destaca la movilización en torno al agua potable.

- El liderazgo del Prefecto de Chimborazo fue clave para la ejecución del programa, tal como lo sostienen diversos actores que participaron en el diseño y ejecución del proyecto. En este sentido, cabe indicar que en el proyecto se incluyeron criterios de negociación y compensación. Es decir utilizar el poder político de la Prefectura para lograr que los alcaldes de los diez cantones se sumen de manera activa a este proyecto.
- La entrega de subvenciones para proyectos a nivel comunitario y de centros de salud para compensar resultados genera debate en el sentido de priorizar el interés técnico por sobre el político, debido a que no se promovió el cambio de prácticas desde la conciencia de la organización, sino desde el lado de sus intereses.
- La mensajería de texto no logró cambios en los comportamientos de las familias con respecto a las prácticas de nutrición y cuidado de los niños, tal como lo reportan los informes del Banco Mundial. Sin embargo, los estudios de impacto del Banco Mundial sobre la mensajería de texto reportan el mejoramiento de la salud y la nutrición de los niños: reducción de enfermedades respiratorias, fiebre, hospitalización, así como el mejoramiento de las medidas antropométricas; pero no se explica las causas.

Durante la investigación se pudo determinar problemas en la segmentación de los grupos para el envío de los mensajes. Es decir, en algunos casos los mensajes no fueron oportunos en razón de la edad de los niños.

Las madres reportaron recordar los mensajes de texto sobre higiene y reconocen su utilidad.

- El componente comunicacional del programa Creciendo con Nuestros Guaguas incluyó algunos productos comunicacionales y contenidos de la Estrategia Nacional Intersectorial Acción Nutrición. Esto fue importante para procurar reforzar los mensajes emitidos desde lo nacional.
- El programa realizó un esfuerzo de investigación previo a la ejecución del componente de comunicación, el mismo que no necesariamente se concretó en la estrategia de comunicación planteada. Por ejemplo, una de las recomendaciones de la estrategia señalaba que la participación es básica para que los procesos comunicacionales propuestos cumplan sus objetivos; y que esto implica que las personas deben ser tomadas en cuenta en la definición de los contenidos y formas

de los mensajes. Sin embargo, los documentos no dan cuenta de que la estrategia de comunicación, así como sus contenidos se hayan construido de una manera participativa.

La ejecución del componente de comunicación se realizó desde la comunicación tradicional, porque trabajaron principalmente en la generación de productos, en el posicionamiento público, con ciertas consideraciones en torno a los saberes del público objetivo, pero sin priorizar los espacios de diálogo directo entre los actores para la búsqueda de soluciones en torno al problema, como plantea la comunicación estratégica.

- Las relaciones interinstitucionales fueron complejas, debido a que no hubo un análisis previo de estos actores y tampoco la construcción conjunta y participativa de los objetivos del proyecto, como lo propone la comunicación estratégica. Haber duplicado los esfuerzos en torno al sistema de seguimiento, desde el proyecto como desde el Ministerio de Salud, evidencia que la construcción del programa no fue conjunta.

El Ministerio de Salud Pública, actor fundamental para combatir la desnutrición crónica infantil, abandonó su participación en el programa debido a una definición en el nivel nacional, lo que dificultó la ejecución del proyecto en algunos de sus componentes. Asimismo, la falta de coordinación entre el nivel central y local de las instituciones públicas limitó la ejecución del programa.

- En el componente de comunicación, las consideraciones culturales se limitaron al uso de elementos gráficos y de algunas palabras características de los territorios. Sin trabajar con más profundidad las prácticas y creencias de las familias.
- En el grupo focal realizado en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, comunidad La Libertad, con madres que participaron en el programa, se pudo identificar que las madres llevan a los niños al centro de salud o al hospital del IESS (quienes tienen seguro, optan por esta opción) cuando están enfermos, no para controles periódicos preventivos. Respecto al consumo de chis paz, las madres aplican diversas formas de administrarles; unas lo hacen con la sopa, con menestras, con papas cocidas; otras, en frutas (manzana, guineo), en jugos. Por otra parte, las madres dejan de darles a sus hijos porque aseguran que a los niños no les gusta el sabor de este suplemento y les causa diarrea.

En este sentido, cabe considerar que las percepciones de las madres son fundamentales para tomar la decisión de administrar o no el suplemento chis paz. Asimismo, en el grupo focal, las madres reportaron algunas prácticas que no contribuyen a combatir al desnutrición, entre ellas que los guaguas no comen carne, porque nos les gusta y prefieren la sopa; el consumo de agua del grifo, porque el agua hervida es mala, no tiene nutrientes. Otro de los inconvenientes en que las familias no miran la talla como un indicador de la salud nutricional de los niños. Sin embargo, sí existe una práctica que beneficia al combate a la desnutrición, se trata de la lactancia. Todas las madres aseguran haber dado leche materna a sus guaguas. Esta es una práctica generalizada.

## Recomendaciones

- Para el diseño e implementación de un proyecto, es necesario entender las lógicas, las dinámicas, los intereses, los saberes de todos los actores involucrados en el problema a resolver.
- Es necesario que las familias participen en el diseño y en la implementación de los proyectos, de modo que estos consideren y trabajen desde su cultura, sus prácticas, e incluso su organización social.
- Para el éxito de un proyecto es fundamental la construcción conjunta, participativa de los objetivos del proyecto con todos los actores del problema.
- Una de las consideraciones para promover que las familias asuman nuevas prácticas es que deben tener un beneficio para la economía del hogar y para el bienestar de las familias.
- Es importante que la comunicación sea parte fundamental desde el diseño del programa y que sea vista como un eje transversal, y no únicamente como un componente específico.
- Es necesario que tanto los contenidos y la temporalidad de los SMS se articulen a los contenidos y a la pauta de las piezas de radio y televisión, para que los SMS cumplan el rol de reforzar los mensajes emitidos en la comunicación masiva, a través de mensajes que son personalizados y directos hacia el público objetivo, y que permiten realizar seguimiento.

De esta forma se puede integrar un mecanismo de comunicación directo con los medios de comunicación masivos y lograr un mayor posicionamiento de los mensajes, así como el seguimiento de prácticas que contribuyan a combatir la desnutrición crónica infantil.

- Es importante mejorar los mecanismos de transferencia de procesos técnicos entre autoridades, para que los cambios de administraciones no produzcan desfases dentro de las instituciones públicas.
- Es preciso recuperar prácticas como las utilizadas para la elaboración del álbum “Mis primeros CINCO AÑOS”, que recogieron los saberes, costumbres y percepciones de las familias, relativas a la crianza y crecimiento de los niños.

- Los equipos que trabajen los proyectos deben ser interdisciplinarios y deben estar considerados profesionales de la comunicación.
- El diálogo con las familias es fundamental para realizar el seguimiento del crecimiento y control nutricional de los niños.
- Es preciso realizar una mejor segmentación de los mensajes de texto para conseguir la efectividad de los mensajes.
- La construcción de los mensajes de texto puede ser más efectiva si participan también las familias. Así, además de recibir la recomendación les remitirá al espacio participativo de construcción del mensaje.
- Es necesario aclarar que la recepción de los mensajes de texto no tiene costo para el usuario del servicio, con el fin de no indisponer a las familias en el momento de recibir los mensajes.
- Es preciso promover el cambio de prácticas relativas a la salud nutricional de los niños desde la conciencia de las organizaciones sociales, esto puede hacer más sostenible este tipo de iniciativas, para que superen la temporalidad de la ejecución del proyecto.
- Es importante recuperar espacios de socialización, como el generado en el componente Toma de Decisiones Informadas (TDI), con lo que se socializó información a los actores del problema en la búsqueda de soluciones.
- Para alcanzar mejores resultados que apunten efectivamente a resolver problemas, es necesario que este tipo de proyecto trabaje con la visión de la comunicación estratégica.
- Las consideraciones culturales deben ir más allá del uso de imágenes representativas o de ciertas palabras. Es necesario trabajar desde las prácticas de las familias, desde sus creencias, desde sus percepciones.
- Para combatir la desnutrición crónica infantil es preciso trabajar en espacios de diálogo con las familias en los que se procure la incorporación de la talla como un indicador de la salud nutricional de los niños.

## Bibliografía

s.f.

Banco Mundial. En *Insuficiencia nutricional en el Ecuador*, 137. Washington D.C., 2007.

Estado. *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449 , 2008.

Freire, Wilma y otros. *Resumen Ejecutivo. Tomo I. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. ENSANUT-ECU 2011-2013*. Quito, 2013.

Galindo, Jesús. «Cultura popular urbana y comunicación.» *Signo y pensamiento* , 1988: 152.

Manuci, Marcelo. «Módulo: Estrategia, Táctica y Acción.» 2016: 73.

Marín Barbero, Jesús. *Oficio de Cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de Cultura Económica, 2013.

Massoni, Sandra. *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación* . Rosario: Homo Sapiens Ediciones , 2011.

—. *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario : Homo Sapiens Ediciones, 2013.

Rojas, Jesús Del Valle. «Comunicación participativa: aproximaciones desde América Latina.» *Redes.com #4*, 2007: 129.

Scheinsohn, Daniel. *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 2010.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: El Telégrafo, 2013.

Secretaría Técnica Plan Toda una Vida. *Secretaría Técnica Plan Toda una Vida. Programa Acción Nutrición*. s.f. [www.desarrollosocial.gob.ec/programa-accion-nutricion](http://www.desarrollosocial.gob.ec/programa-accion-nutricion) (último acceso: 10 de junio de 2017).

## ANEXO

### CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS EN LAS ENTREVISTAS

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
<b>¿Realizó estudios previos para el diseño del álbum?</b>	Édgar Rojas	Banco Mundial	<p>Hubo algunas fases previas. La primera fue de sensibilización, en donde lo más importante era tratar de posicionar el problema y ver cómo la comunidad, especialmente las familias, veían el problema, desde qué perspectiva, desde qué terminología.</p> <p>Dentro de esta misma etapa, se hizo una de recuperación de saberes para saber cómo la gente percibía el crecimiento de los niños. Luego vino la parte de validación del álbum, también se hizo en talleres.</p>
<b>¿Realizaron una línea de base, o estudios previos al diseño y ejecución del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas?</b>	Carlos Martínez	Prefectura	No realizamos línea base. Trabajamos con la línea base nacional del PMA y del MSP, que eran insumos importantes.
	Katty Serrano	Banco Mundial	<p>No tuvimos línea base, solamente los datos que son públicos, la Ensanut, el Siise, los reportes de años pasados del MSP.</p> <p>Para implementar la metodología denominada Toma de Decisiones Informadas (TDI), los 10 técnicos cantonales y la técnica provincial levantamos una línea base, que tenía el enfoque de dar información actualizada principalmente a las autoridades locales, que en este caso el alcalde, para la toma de decisiones con el fin de mejorar la desnutrición crónica infantil.</p>

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
<b>¿Cómo vivió las relaciones</b>	Edgar Rojas	Banco Mundial	Cuando comenzamos, el único Consejo de Salud que funcionaba en el país era el de Chimborazo y era un espacio de

<p><b>interinstitucionales?</b></p> <p><b>¿Qué resistencias o qué aperturas encontró?</b></p>			<p>coordinación interinstitucional.</p> <p>Encontramos un socio ideal, el MIES fue el aliado principal.</p> <p>Al inicio de la propuesta la idea era trabajar también con el MSP y en el Mineduc, con los promotores de los Técnico de Atención Primaria en Salud (TAPS) y en educación inicial.</p> <p>Pero en el MSP fue imposible, tienen la visión más occidental, la ciencia dura. No había apertura. Además, el MSP en Chimborazo estaba desarrollando otras experiencias de registros; entonces había competencia, en ese sentido.</p> <p>En el Mineduc no hubo mucho interés de participar, porque estaban en el proceso de transición de educación inicial.</p>
	<p>Carlos Martínez</p>	<p>Prefectura</p>	<p>Hubo algunos traspies, porque todos se creen con la rectoría y eso es chocante. Las instituciones querían que el Consejo Provincial les dé el dinero para hacer ellos.</p> <p>El tema era el celo institucional. Todos en la provincia sabemos que el Prefecto Curicama tiene una incidencia directa en el gobierno y en la provincia. Había una relación política, que tenía que haber favorecido, pero eso no surgió efecto.</p> <p>La directora provincial de Salud era Margarita Guevara, ella apoyaba, pero era un apoyo personal, porque en el momento de aterrizar con el equipo de trabajo ya no había el apoyo. Al MSP no le convenció el sistema de seguimiento, dijeron que ellos estaban trabajando en esto. Les propusimos hacer en conjunto, pero eso nunca sucedió.</p>
	<p>Katy Serrano</p>	<p>Banco Mundial</p>	<p>En el Ministerio de Salud no todo fue malo; hay que rescatar lo bueno, cuando estuvo la doctora Margarita Guevara, ella tuvo mucha apertura para el proyecto, pero cuando ya les dimos los resultados de la primera medición que hicimos en el TDI empezó la resistencia. Porque les dijimos</p>

			<p>que no están utilizando el carnet y la noticia llegó al nivel nacional.</p> <p>Fuimos a una visita de campo con el Ministerio, porque ellos no nos creían, a todos los lugares donde fuimos no había el carnet; llegamos a un lugar, donde había una cola de unas 40 personas, estaban el doctor y la enfermera, pero la enfermera no se daba tiempo para todo, en algunos casos no avanzaba ni a tallarles, no mostraban el carnet, las balanzas estaban descalibradas, los tallímetros igual. Entonces como que también es un tema estructural de cómo están funcionando los servicios. Hay servicios que están cerca de la ciudad, ellos tienen gente para todo eso, pero hay otros servicios que necesitan gente que les ayuden.</p> <p>La gente de los servicios es muy abierta, porque si ven que viene alguien a ayudar, te abren las puertas. El problema es a nivel técnico administrativo. En el nivel provincial había esa resistencia.</p> <p>En el MCDS tuvimos apertura en el nivel nacional, no en el local. Con Mineduc trabajamos con el TDI para que nos ayuden promocionando cuando íbamos a visitarles a las familias.</p>
	Ana Rojas	MIES	<p>En la gran mayoría yo evaluaría como algo que fluyó muy bien. No tuvimos mayor complicación, excepto cosas que en la marcha tuvimos que ir mejorando, que son normales, como los temas de capacitación y convocatoria.</p>
	Deysi Miñaca	MSP	<p>Usted sabe que si no vienen directrices desde el nivel central no podemos implementar. Entonces la consultora trabajó con el MIES, no con Salud.</p> <p>Había cosas que, al menos yo como técnica responsable, nunca llegué a entender lo que ellos querían o proponían. Nosotros como Ministerio debemos utilizar las herramientas que nos da el MSP.</p>

			<p>Sobre la capacitación en nutrición, también había muchas cosas que no estaban alineadas a las normativas del Ministerio.</p> <p>Participamos en unas dos charlas en donde se les hacía caer en cuenta de todas las observaciones, pero no estaban en un proceso de prepararse, sino más bien de ejecución.</p> <p>Justo coincidió este proyecto con la reestructuración del Ministerio, donde como Dirección de Salud ya no tuvimos nada que ver; pasamos acá como Distrito, ahí, ya al final, nos perdimos un poco. No participamos.</p>
	José Miguel Alarcón	Banco Mundial	Cada institución tenía un delegado en comunicación, MSP, Consejo Provincial, MIES y el Banco Mundial. Lo que sí vi, fue un limitante con el MSP porque tenía un protocolo en el que entraban los médicos y discutir con ellos era complicado.
	Gustavo Guerra	Gerente Acción Nutrición	En general se deberían mejorar los mecanismos de transferencia, de procesos, entre autoridades. Senplades debería instituir una forma de monitoreo de lo que hacen los ministerios, para que las transferencias no produzcan esos huecos tan terribles.

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
<p><b>¿Cómo trabajó los aspectos culturales?</b></p> <p><b>¿En qué aspectos del álbum se puede evidenciar la inclusión de las consideraciones</b></p>	Edgar Rojas	Banco Mundial	<p>Lo que hicimos en este proceso es priorizar los eventos, ver eventos que sean comunes. La ropa le queda en cualquier cultura, que el niño se esconde y que después ya no puede esconderse, es algo común en todas las culturas; es algo que traspasa la barrera cultural y que de por sí lo entiende. La cantidad de comida que el niño come, no depende de la cultura, depende de cuánto va creciendo.</p> <p>Nosotros habíamos previsto que la imagen intente representar diferentes aspectos de la cultura, rasgos físicos. Manejar en lo menos posible figuras muy reales y más</p>

<b>culturales?</b>			<p>bien que tiendan a la representación, mediante ilustraciones.</p> <p>El otro pedido la Prefectura y el Consejo de Salud, fue tratar de representar las diferentes culturas, paisajes. El mismo GAD Provincial tenía antecedentes de otras piezas que estaban trabajando, entonces trajeron estos conceptos.</p>
	Katy Serrano	Banco Mundial	El idioma, todas las costumbres, la alimentación, la vestimenta, la forma de vivir. Todo eso, porque la interculturalidad era una parte importante en el proyecto.
	Deysi Miñaca	MSP	Se supone que sí se trabajaron los aspectos culturales.
<p><b>¿Cuáles fueron las consideraciones culturales que tuvieron previo a la producción de las piezas comunicacionales?</b></p> <p><b>¿Cómo concretaron el tratamiento de esas diferencias culturales de la diversidad de cantones?</b></p>	José Miguel Alarcón	Banco Mundial	<p>Visitamos territorio con los técnicos. Ellos nos decían en tal sector tenemos estas características de la población. La productora tuvo un acercamiento con los líderes de las comunidades, entrevistas previas, para que entiendan más lo que se estaba haciendo. De ahí, se consideró el lenguaje, para la elaboración de los guiones de las cuñas.</p> <p>Produjimos varias cuñas con las distinciones para cada territorio. Siempre versión en español y en kichwa.</p>
<p><b>¿Qué elementos culturales se consideraron para la ejecución del proyecto?</b></p> <p><b>¿Cómo se trabajaron esas</b></p>	Ana Rojas	MIES	<p>En la consultoría levantaron las necesidades de la gente del campo, de cómo viven, de cuáles son sus costumbres, sus tradiciones, al igual que en el sector urbano; y, en función de eso podemos nosotros reforzar el desarrollo integral de los niños; buscar sus palabras, sus tiempos, su cotidianidad, y cómo aplicarlo en una metodología.</p> <p>Fue interesante porque partió de eso, no es</p>

<b>diferencias?</b>			como típicamente se hace. Hay que decirlo, a veces vienen cosas elaboradas desde la nacional que no tienen nada que ver con la realidad local, y hay que aplicarlo, y ahí comienzas a ver que no es funcional, que tenemos errores.
<b>¿Ustedes incorporaron aspectos culturales en la ejecución del proyecto?</b>	Carlos Martínez	Prefectura	<p>Cuando hablamos de los temas alimentarios solamente vemos qué producen en el campo y qué les viene de afuera. Le enseñábamos a la mamá a trabajar la agricultura sana, sin químicos, eso trabajábamos en capacitaciones. Vendía un borrego, un chancho en la feria, y venían comprando fideo y coca cola. Creo que es por la publicidad, en Guamote llegan los carros con alto parlante.</p> <p>Vimos alguna vez que en el biberón le ponen coca cola.</p> <p>Todo lo que ellos producían era para vender y nada que se quede un excedente para su alimentación.</p> <p>No hay la sensibilidad de que la gente aprenda a consumir lo suyo. Esa figura todavía nos falta bastante.</p>

<b>Pregunta</b>	<b>Actor</b>	<b>Sector</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Cómo influyó el tema político en las relaciones interinstitucionales?</b>	Edgar Rojas	Banco Mundial	<p>El liderazgo del Prefecto fue básico y su convencimiento de la necesidad de trabajar en estos temas. Él decía yo quiero que se haga así.</p> <p>Cuando preguntamos a la comunidad por la parte escrita, y la gente decía que no, porque decían que el kichwa no se escribe, se habla. Pero fuimos a presentar los primeros resultados de validación a nivel político, en el Consejo Provincial de Salud, y fue una decisión política que el álbum tiene que estar en los dos idiomas.</p>
	Katy Serrano	Banco Mundial	En el componente de subdonaciones se direccionaron a comunidades por el factor político.

			Los municipios deben estar como actores principales de este mejoramiento de la calidad de vida de la gente. Pero quitándole siempre el tinte político, dándole la responsabilidad, puede ser que yo no sea de la misma línea pero yo estoy consciente de que eso es prioritario y me involucro. Por ejemplo, el alcalde de Colta, no era de la misma línea política del Prefecto, pero él actuaba y es el alcalde que más actuó, lo mismo que el alcalde de Guano.
	Ana Rojas	MIES	No hubo influencia política, se manejó muy libre de eso. No tuvimos ninguna injerencia. Lo que sí tuvimos es cambio de directores, lo cual es normal en una entidad pública, pero cada uno se fue acoplando a este proceso.
	Carlos Martínez	Prefectura	Hubo problemas políticos, porque dependía de las decisiones de los alcaldes.  El acercamiento a la comunidad fue muy bueno, estos giraron en torno al espacio de credibilidad del Prefecto; además, las puertas se abrieron porque aprovechábamos el trabajo de organización comunitaria.  Cuando llegábamos a un cantón donde no había buena organización comunitaria, buscábamos líderes, lideresas, padres de familia o profesores, para que nos ayuden, para que se auto convoquen.

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
<b>¿Cuáles considera que fueron los factores de éxito de la intervención del proyecto Creciendo con Nuestros Guaguas?</b>	Carlos Martínez	Prefectura	Todo el espacio de sensibilización. Tuvimos que ingeniarnos una serie de recursos para llegar a la gente, no solamente era la radio, no solamente era la televisión. Un ingrediente que le pusimos era el teatro, la reacción de la gente era súper positiva, porque lo que hacíamos era invitarle a la gente a interactuar, y lográbamos que interactúe.
	Katy Serrano	Banco Mundial	En mi componente fue una fortaleza tener datos frescos, al principio tuvimos cada tres meses, luego cada seis meses, pero

			<p>siempre había datos que podías ir analizando en los Consejos Cantonales de Salud, para tomar decisiones.</p> <p>Otra cosa que me pareció importante, aunque la metodología no te decía, era que los técnicos tuvieron la posibilidad de interactuar con la familia y te daba la posibilidad de poderle decir qué le pasa a tu hijo y cómo puedes ayudarlo a mejorar. La familia se motiva cuando hay alguien que le felicita por un lado y por otro lado le plantea soluciones. Eso fue una fortaleza porque la familia ya le conocía al técnico y sabía que era la persona que le podía hacer el enlace con el MSP, con el MIES. El técnico se convirtió en un referente para esa familia.</p> <p>La gente del campo se quejaba mucho por la atención en el centro de salud, por la falta de calidez. La visión del MSP es paciente – médico, falta esa parte afectiva y los pacientes siempre necesitan ese enlace para ir con más confianza. Si en vez de apoyarte te recriminan, entonces crean una resistencia. En cambio, cuando te reciben bien, sientes la confianza de ir nuevamente.</p>
	Ana Rojas	MIES	<p>La participación directa de los padres, porque fueron ellos quienes utilizaron el álbum, quienes comprendieron el álbum y aplicaron directamente con sus hijos. Incluso era como una especie de formación implícita, porque ellos iban recogiendo ciertas palabras, ciertos términos que aunque técnicamente no lo manejen como debería ser, ya para ellos era un lenguaje diferente.</p> <p>El CNH hacía mucho refuerzo con el álbum; en el CIBV era más complejo.</p>

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
¿Cuál fue el componente que mejor aceptación	Katy Serrano	Banco Mundial	Yo creo que el álbum y el TDI.
	Nelson Gutiérrez	Banco Mundial	El álbum es la herramienta comunicacional por excelencia, en el tema del intercambio

<p><b>tuvo por parte de las familias?</b></p>			<p>de diálogo que hubo con la madre.</p> <p>Otra de las piezas comunicacionales útiles fueron las ferias, donde se hacía el tema de lavado de manos, alimentación complementaria y lactancia materna exclusiva.</p> <p>Lo más innovador en la parte comunicacional fue la mensajería de texto.</p> <p>Otro elemento que jugó un elemento importante en el TDI, era un componente que trataba de incidir en el logro de resultados de las instituciones, era para mejorar la gobernanza.</p> <p>Fue un proceso participativo muy interesante, al comienzo Salud se sintió invadido con esto, cuando saltaban los datos, el MIES también saltaba, y empezaron a darse cuenta que la data les servía para ver cosas que no estaban viendo. Y sí hubo ciertos compromisos. La parte donde más movilización social se logró fue en el tema de agua, se preguntaba y se observaba el tema del agua. Esta pasó a ser una herramienta comunicacional con los hogares, todos eran educadores para la salud, entonces se involucraban y daban consejería. No debieron hacerlo, pero lo hicieron. Fue algo que incluso a nosotros nos llamó la atención luego, porque no sabíamos si estaba bien o mal, en términos estadísticos uno diría que no, el encuestador tiene que ser lo más distante del encuestado, pero en términos prácticos, yo diría que fue una de las más eficaces. De hecho estamos sistematizando la experiencia TDI porque nos parece interesante compartir con los países. Fue importada desde Perú.</p>
	<p>José Miguel Alarcón</p>	<p>Banco Mundial</p>	<p>Lo que tuvo más impacto es la educación a la casa, que fueron las visitas que hacían los técnicos encargados del levantamiento de la línea base.</p> <p>Porque no ves todos los días a una persona que llega a tu casa, a enseñarte sobre</p>

			nutrición. Ni siquiera hay una política de Estado. Que se dediquen una hora, dos horas, a enseñarte.
--	--	--	--

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
¿Cuáles son los hábitos de las familias que afectan a la nutrición de los niños?	Katy Serrano	Banco Mundial	<p>La alimentación. Ellos no comen carne los cinco días de la semana, ellos comen solamente un día, el día de la feria. Bajan a la feria y ahí compran la carne o pescado. Por razones económicas, lejanía. Ya es una costumbre.</p> <p>Otra cosa que es cultural es la higiene. No se baña todos los días, principalmente en los lugares lejanos donde hace mucho frío, ellos no les bañan a los niños porque les quita esa protección contra el frío. Igual no lavan mucho la ropa.</p> <p>Ellos primero les hacen curar con el fregador, con el que les hace la limpia, y cuando ya están mal les llevan al Centro de Salud.</p> <p>Sus productos los venden y compran lo más barato. Por ejemplo, los huevos ellos no comen mucho, venden y traen fideos. Ellos tienen leche pero no consumen mucho. Toman más cola.</p>
	José Miguel Alarcón	Banco Mundial	<p>La alimentación, tienen malos hábitos alimenticios; por ejemplo, no consumen la quinua, porque eso es para vender y con lo que venden compran pan, colas. Lo más paradójico que vimos era una mamita que en lugar de darle leche a su hijo, le daba en el biberón cola (esto fue en Guamote).</p> <p>Yo creo que es por el uso de los medios de comunicación masivos. El impacto de la publicidad.</p> <p>Los malos hábitos de aseo. Por ejemplo, el niño está jugando en la tierra, y no le lavan las manos.</p>
	Ana Rojas	MIES	En el campo tenemos una desventaja. Si

			<p>bien es cierto hay granos, hay cosas que uno puede aprovecharlas, sin embargo, las familias venden esos productos y alimentan con fideos, coca cola, chitos. La cultura alimenticia es la que provoca que no tengamos una buena alimentación.</p> <p>Depende también del tema de recursos, pero pasa también por un descuido en la alimentación, por una mala cultura alimentaria.</p>
	Carlos Martínez	Prefectura	<p>Vendían un borrego, un chanco en la feria, y venían comprando fideo y coca cola.</p> <p>Creo que es por la publicidad.</p> <p>Todo lo que ellos producían era para vender y nada que se quede un excedente para su alimentación.</p> <p>No hay la sensibilidad de que la gente aprenda a consumir lo suyo. Esa figura todavía nos falta bastante.</p>
	Gustavo Guerra	MCDS	<p>Hablaría más de prácticas de crianza. Creo que cómo se concibe la talla es el problema, la gente no sabe mirar la talla como un indicador de la salud nutricional de los niños y niñas. Y hay un deterioro enorme de la dieta de consumo alimentario, por la pobreza, en la Sierra centro.</p> <p>A pesar de que las mujeres indígenas son las que más dan de lactar, los niños son desnutridos, el problema es la calidad del agua, la calidad de la nutrición.</p> <p>Deberían introducirse prácticas de tratamiento del agua, como hervir el agua o clorarla. En el caso de la cloración hay barreras culturales que la gente cree que el cloro es un veneno, le cambia el sabor.</p> <p>En general ya es un problema demográfico, son extremadamente pobres. Según la Ensanut, mientras más niños hay menores de cinco en una familia más probable que estén desnutridos, entonces el problema es</p>

			<p>que la familias tienen muchos niños; esas familias son extensas porque una familia con mayor número de manos logran lo que otras familias con mejores recursos de educación y alimentación hacen con menos niños.</p> <p>Un niño de clase media en cuanto a productividad equivale a 1.2 1.5 de las clases más pobres por el tema de oportunidades, entonces es un círculo de la pobreza y la desnutrición.</p>
--	--	--	--

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
¿Cuáles son los hábitos de las familias que contribuyen a la nutrición de los niños?	Katy Serrano	Banco Mundial	Las mujeres que dan a luz hacen la dieta muy estricta. Le cuidan, les dan de comer, les dan pollo. La lactancia materna es súper alta en Chimborazo, las mamás tienen mucho apego, a veces retardan la alimentación complementaria y ahí hay problemas, y si empiezan les dan cualquier cosa.
	José Miguel Alarcón	Banco Mundial	Los chequeos médicos, en Guamote con el MSP y el proyecto, consideraron una persona de la comunidad, que haya estudiado medicina. Tenían un médico de Palmira, lo que pasa es que con el mestizo había distancia para las atenciones. Entonces al tener una médica que les atiende en su propio idioma, de su localidad, mujer, el trato era diferente. Eso le gustó bastante a la gente y por eso llegaban frecuentemente al centro.
	Ana Rojas	MIES	Por supuesto que también tenemos buenas prácticas, eso se ha procurado trabajar, reforzando por ejemplo, a través de ferias de alimentación saludables. Las familias se reunían y compartían recetas que son asequibles, preparaban por ejemplo las hamburguesas de lenteja, empanadas de chochos. Estas buenas prácticas alimentarias lo hacíamos en un rescate de las costumbres, tradiciones.

	Gustavo Guerra	MCDS	Prácticas. Las más importantes el monitoreo de la talla de los niños y la asistencia regular al centro de salud es clave, decisivo. En condiciones de pobreza el acceso a servicios es sumamente importante para que las personas puedan sobrellevar estas limitaciones estructurales. Se requiere por parte del Estado una mayor promoción de la calidad del agua. Y que las familias lleven a los guaguas a los centros de salud.
--	----------------	------	---

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
<p><b>¿Hubo diferencias en la ejecución para el sector urbano y para el sector rural?</b></p> <p><b>¿Cuáles son las diferencias que lograron identificar en el involucramiento de las familias rurales y urbanas en el cuidado de la nutrición de sus hijos?</b></p>	Katy Serrano	Banco Mundial	<p>La metodología es la misma, lo que cambia es la forma de llegar. En el campo al principio la gente es más recelosa, tú tienes que explicarle, convencerle, saber llegar, porque si de una la familia te ve y creas un rechazo, la familia no te abre las puertas, es recelosa a dar información y mucho más si le pides que te deje ver la casa.</p> <p>En cambio la gente de la parte urbana es más abierta; la mamá tiene más poder de decisión, en cambio en el campo no, la mamá dice le voy a decir a mi marido a ver qué dice o le regresa a ver para que le dé la venia.</p>
	José Miguel Alarcón	Banco Mundial	<p>Se involucraron más las mamás de la costa, de la zona baja (Pallatanga y Cumandá), por el trabajo; si nos damos cuenta en la Sierra, el marido y la mujer pasan los dos trabajando en la tierra, mientras que en la parte baja, el único que se dedica a trabajar es el esposo y la mujer trabaja con los hijos, lavando, cocinando, planchando.</p> <p>El tema del sector urbano pasa por el descuido, porque si bien es cierto hay familias de clase media baja, en donde trabaja papá y mamá, y la crianza depende de los abuelos, entonces la mamá y el papá no están muy involucrados. El que más sabe es el abuelo.</p>
	Ana Rojas	MIES	En el campo es difícil, porque no siempre te permiten entrar de una, te atienden en la

			<p>puerta, en el patio. Entonces ellos se ganan este espacio, a través de esta sensibilización a las familias, porque por un lado se dice esto es lo que hay que hacer y por otro, se dicen hagámoslo juntos. Por ejemplo, mire tengo esta receta, entonces la mamita sí tiene las ganas de aplicar esto, entonces la educadora le llevaba una receta.</p> <p>En las reuniones de padres de familias, hemos pedido que las mamitas más pilas, les pongan a socializar un tema. Con base en esta cultura en la que dicen ah entonces si ella puede, porque yo no.</p>
--	--	--	--

Pregunta	Actor	Sector	Respuesta
<b>¿Qué resistencias encontraron en las familias a la hora de involucrarse en el proyecto?</b>	Katy Serrano	Banco Mundial	<p>Les dices que les den de comer, pero no tienen ingresos, existe una barrera económica. Otra barrera grande son las distancias, por ejemplo, en algunos casos para ir de una comunidad al centro de salud más cercano tiene que caminar una hora y media, y no hay transporte. En el sector rural los padres trabajan en otros lados (albañiles) y las mamás pasan solas y no tienen quien les ayude.</p>
	José Miguel Alarcón	Banco Mundial	<p>El hecho de pensar que nosotros le imponemos cosas para que ellos hagan, como que nosotros somos los que sabemos y ellos no saben. Mi conclusión: ellos sienten estas recomendaciones como una imposición.</p> <p>Si les convocas, te escuchan un rato y se olvidan. Asisten por pensar que le vas a dar algo. Porque funciona mucho en ellos la gratificación, que siempre les des algo para ellos darte algo.</p> <p>La nutrición de los niños no es un tema de importancia en el sector indígena. No en todos, pero sí en su gran mayoría. Los niños desde pequeñitos ya están trabajando la tierra.</p> <p>También los líderes tienen un rol fundamental, había líderes en Guamote que si ellos no aprobaban, las cosas y no se hacían.</p>

	Ana Rojas	MIES	<p>Todavía no hay una toma de conciencia, de lo que es realmente una buena nutrición, una salud integral. Todavía no es tan importante llevarle al niño al control médico, no hay una conciencia aún en su totalidad. Se ha logrado, pero no lo suficiente, creo yo. Todavía sigue siendo más importante la vaquita, el chanchito, el borrego, que el niño.</p> <p>Muchos centros de salud no llegan a las personas. No hay que esperar solo que los niños vayan al centro de salud. Si es algo que se debe mejorar como estrategia.</p>
	Gustavo Guerra	MCDS	<p>Es importante que las familias participen en el diseño y en la implementación de los proyectos, de modo que refleje de mejor manera su cultura y su forma de organización social.</p> <p>El mayor defecto de los proyectos es que son contruidos desde una lógica muy diferente a la organización de la comunidad y muy pocas veces toman en cuenta la cultura local, las creencias, los intereses, lo poderes locales.</p> <p>La clave para que asuman nuevas prácticas es que tienen que tener un beneficio para la economía del hogar y para el bienestar de las familias, claro y evidente. Es decir, la gente no hace las cosas por ética o por los derechos de los niños, sino porque ve un resultado práctico en ello, entonces si es que tú demuestras que los niños tienen un mejor rendimiento escolar si está mejor alimentado, si va con más frecuencia a los centros de salud, eso reduce costos en la economía familiar.</p> <p>El grave problema que suelen tener los proyectos es que se basan en los derechos de los niños, en el deber ser; cuando podrían ser más prácticos, para que la gente le encuentre los beneficios en la calidad de vida.</p>