

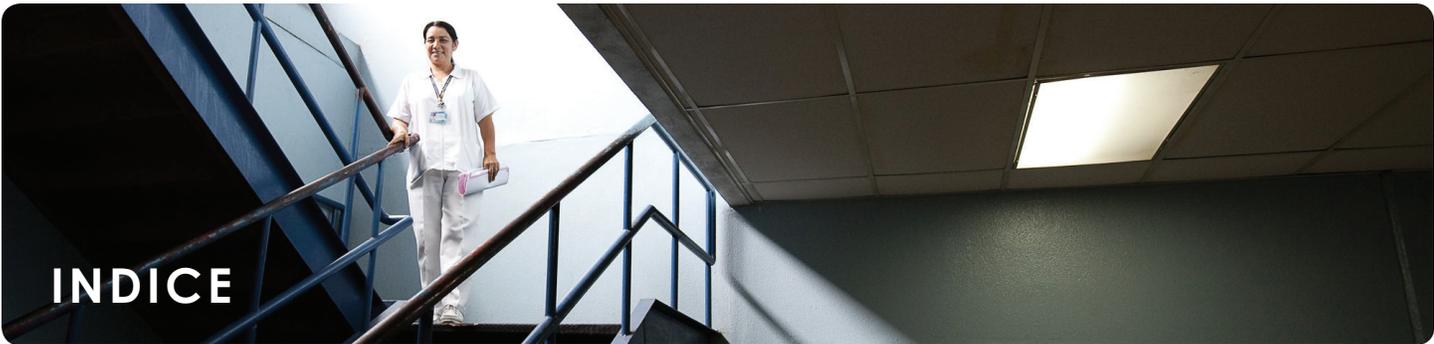
# Directrices para conformar y mantener grupos de liderazgo de interesados en los recursos humanos para la salud

ABRIL DE 2011

Wilma J. Gormley, Training Resources Group, Inc.  
Jim McCaffery, Training Resources Group, Inc.







- Introducción ..... 1**
- Cómo conformar un grupo de liderazgo de interesados ..... 2**
- Planificar y realizar la reunión inicial del grupo de liderazgo de interesados en los recursos humanos para la salud ..... 3**
  - Antes de la reunión ..... 3**
  - Durante la reunión ..... 4**
  - Después de la reunión ..... 4**
- Liderazgo ..... 5**
- Desarrollar y acordar los procedimientos operativos clave ..... 6**
- Asegurar la disponibilidad del apoyo necesario ..... 8**
  - Establecer el apoyo de una secretaria ..... 8**
  - Hacer los arreglos necesarios para obtener otros tipos de apoyo ..... 9**
- Utilizar prácticas de comunicación eficaces ..... 9**
- Mantener objetivos claramente definidos; planificar y monitorear los avances ..... 10**
- Conclusión ..... 11**
- Referencias ..... 12**

*Las opiniones expresadas en este documento no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o el Gobierno de los Estados Unidos.*



## INTRODUCCIÓN

El propósito de estas directrices para la conformación de grupos de liderazgo de interesados (GLI) es describir una serie de medidas prácticas, claramente definidas y fáciles de aplicar que los líderes nacionales en recursos humanos para la salud (RHS) pueden utilizar para conformar y mantener GLI de manera exitosa. Aunque estas acciones recomendadas, que se seleccionaron cuidadosamente, se basan en la evidencia y en amplia experiencia de campo, es importante notar que este texto no es un estudio, informe de investigación o revisión de fuentes bibliográficas. Aquellas personas a quienes les interese realizar estudios más exhaustivos o informarse más sobre los antecedentes pueden consultar la lista de referencias que se incluye al final de este documento.

Como punto de partida, es pertinente abordar la siguiente pregunta: ¿Qué es un grupo de liderazgo de interesados (GLI) y qué importancia tiene para los RHS? En términos prácticos, un grupo de liderazgo de interesados en los RHS incluye a representantes de todas las principales entidades involucradas en la planificación, formación, gestión y apoyo al personal de salud de un país dado. Hoy día está claramente establecido que las dinámicas y desafíos relacionados con el personal de salud son demasiado complejos y trascienden demasiadas líneas organizativas y sectoriales como para ser manejados por una sola entidad. Quizá la mejor descripción de esto proviene del Informe sobre la salud en el mundo 2006, que se centró en los RHS, donde se menciona que para avanzar en el plan de acción “es preciso que los interesados trabajen juntos mediante alianzas y redes – locales, nacionales y mundiales – abiertas a los diversos problemas sanitarios, profesiones, disciplinas, ministerios, sectores y países” (OMS 2006). Cuando estas alianzas o GLI son eficaces, su trabajo conjunto puede generar una serie de beneficios (Gormley, 2006; FMSTM 2008; Reavely 2010).

Aunque puede parecer relativamente sencillo crear las alianzas y redes abiertas requeridas para obtener estos beneficios, en la práctica muchas veces resulta ser más difícil de lo que podría esperarse. Las acciones recomendadas que se describen en este documento pretenden incrementar las probabilidades de conformar un GLI que funcione bien, que tenga un impacto positivo y que evite o aborde las dificultades usuales. Estas directrices están orientadas hacia los defensores de los RHS (personas que apoyan a los RHS) a nivel nacional. Lo deseable es que un defensor sea una persona que ocupa una posición de liderazgo y que percibe la necesidad urgente de que un GLI aborde un problema o conjunto de problemas clave de RHS. Esta persona podría ser un líder del Ministerio de Salud (por ejemplo, el director de gestión de recursos humanos), un director ejecutivo de una organización no gubernamental (ONG) o una organización confesional o bien un líder o defensor de una organización bilateral o multilateral.

## VENTAJAS DE LOS GRUPOS DE LIDERAZGO DE INTERESADOS EN LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD

- Incrementan las probabilidades de llevar a cabo exitosamente iniciativas nuevas centradas en los RHS que quizá los interesados individuales no tendrían la capacidad de emprender por su cuenta (especialmente dada la red compleja de actores que pueden apoyar u obstaculizar las acciones relativas a cualquier intervención de RHS)
- Facilitan el intercambio de información y conocimientos, lo cual conduce a la realización de mejoras generales de RHS y ayuda a alcanzar los objetivos individuales y de organización
- Amplían las capacidades de “lograr más con menos recursos”, incrementando de esta manera las posibilidades más allá de lo que se podría lograr con la base de recursos de un solo interesado
- Permiten obtener acceso a áreas complementarias de experiencia técnica especializada, conocimientos, destrezas, tecnologías y recursos; incrementan las probabilidades de descubrir conocimientos nuevos y el potencial de liderar a través de la innovación
- Apalancan recursos y evitan la duplicación de inversiones y actividades
- Aceleran el impulso y la movilización de financiamiento y recursos al desarrollar un enfoque compartido para abordar las necesidades o problemas clave de RHS, el cual permite obtener credibilidad y apoyo
- Abogan por los RHS en diferentes ámbitos y elevan el perfil público del desafío que se aborda
- Redefinen las relaciones entre los interesados gubernamentales en los RHS, y entre el gobierno y una amplia gama de actores no estatales

Las recomendaciones para conformar y mantener a un grupo eficaz de liderazgo de interesados en los RHS que se describen a continuación se clasificaron en seis categorías de una manera un tanto lineal, aunque puede ser que varias acciones ocurran al mismo tiempo o que las acciones ocurran en una secuencia diferente.

*Nota: En algunas situaciones quizá existe un GLI pero puede estar atascado debido a conflictos no resueltos o podría no funcionar eficazmente por otras razones. Aunque en esos casos muchas de las recomendaciones incluidas en estas directrices serán de utilidad, para reiniciar o revitalizar a un GLI existente es necesario emprender acciones adicionales y diferentes. En una publicación futura se proporcionarán directrices y recomendaciones para revitalizar y fortalecer el desempeño de un GLI existente.*



El defensor (o defensores que trabajan juntos, en algunos casos) de los RHS inicia el proceso al abogar por la conformación de un GLI para abordar una necesidad o tema crítico de RHS; podría ser una necesidad más general de RHS (por ejemplo, desarrollo y ejecución de un nuevo plan estratégico de RHS) o un problema particularmente grave e inmediato (por ejemplo, una rotación continua o creciente de personal de salud que conduce a una crisis de retención). Usualmente, estos defensores iniciales de los GLI provienen de los líderes en RHS del Ministerio de Salud, muchas veces en sociedad con un donante clave que está interesado en los RHS y el fortalecimiento de los sistemas de salud.

Durante esta fase inicial, será útil seguir los siguientes pasos:

**Identificar e involucrar a los socios estratégicos:** Para que los GLI sean eficaces es necesario tomar las medidas necesarias para asegurar que empiecen con buen pie. Al inicio, esto incluye la realización de conversaciones individuales, así como cierta labor de incidencia y quizá de convencimiento con algunos socios estratégicos clave que apoyarán y se convertirán en miembros de los GLI. Quiénes específicamente serán estos socios estratégicos clave dependerá del contexto y los temas; por ejemplo, en un país donde el sector salud es impulsado primordialmente por el Estado, se podría seleccionar a los principales socios estratégicos entre los siguientes: un líder en RHS del Ministerio de Salud, uno del Ministerio de Educación (o de una universidad o escuela de medicina), un líder de una organización confesional (en los países donde las organizaciones confesionales desempeñan un papel significativo) y quizá un donante, dado el creciente interés por parte de las organizaciones bilaterales y multilaterales en el fortalecimiento de los sistemas de salud.

**Desarrollar objetivos iniciales, un grupo de miembros y posible apoyo financiero:** Un aspecto que se abordará en las conversaciones iniciales con los socios estratégicos es el desarrollo del GLI con aportes colaborativos desde el inicio. Para esto, será necesario refinar los objetivos y la lista de posibles miembros e identificar posibles fuentes de apoyo financiero que permitan mantener una función de secretaria, pequeña pero crítica. El defensor y los socios estratégicos deberán recordar que una vez que el grupo lleve a cabo sus primeras reuniones, los miembros empezarán a participar activamente en la revisión y refinamiento de objetivos, la conclusión del proceso de establecimiento de la membresía y definición de procedimientos operativos, y así sucesivamente.

**Elaborar una lista de miembros:** Al elaborar la lista de posibles miembros, deberíamos considerar a aquellos que están interesados en el tema o que podrían realizar aportes importantes o aquellos que posiblemente podrían obstaculizar las acciones en ciertas áreas. En esta etapa de elaboración de la lista de miembros es importante que seamos incluyentes. Por ejemplo, en los países del África oriental y del sur, dada la naturaleza del sector salud, los actores clave que afectan a los RHS podrían incluir a representantes de algunas de las siguientes entidades: ministerios

de salud, educación, gobiernos locales y ministerios de finanzas; la comisión de servicio público (o entidad equivalente); escuelas de medicina e instituciones educativas; organizaciones confesionales y ONG nacionales; el sector privado; y colegios profesionales. Al mismo tiempo, es necesario equilibrar el principio de inclusión con el aspecto práctico de no permitir que el grupo sea demasiado grande como para poder manejarse con facilidad o ser eficaz. Normalmente, un GLI que aborda necesidades o desafíos clave relativos a los RHS incluye de 15 a 30 participantes, aunque esto puede variar dependiendo del tema. En los grupos más grandes, una parte de las gestiones se puede realizar a través de grupos de trabajo más pequeños.

### Emprender acciones que ayuden a desarrollar una mentalidad de trabajo conjunto:

Todas las acciones arriba descritas ayudarán a sentar las bases para desarrollar una mentalidad de trabajo conjunto, si se les lleva a cabo apropiadamente. Esto significa que los participantes llegarán a tener suficiente confianza como para invertir tiempo en el trabajo conjunto, con el fin de alcanzar objetivos compartidos. Este tipo de colaboración no siempre es fácil. Quizás en la experiencia de los participantes no existan muchos modelos positivos para este tipo de colaboración, lo que significa que posiblemente sea necesario que las personas cambien su comportamiento normal. La realización de actividades iniciales eficaces ayudará a consolidar este proceso de generación de confianza y a crear una mentalidad de trabajo conjunto que puede tener beneficios a corto y largo plazo, al ayudar a los interesados a trabajar juntos para abordar temas específicos y lograr una mayor colaboración dentro del contexto de los RHS a largo plazo.

Aunque es evidente que el funcionamiento eficaz de un GLI genera beneficios, también hay muchas dificultades posibles y razones por las cuales los GLI flaquean o fracasan. El hecho de empezar con buen pie y ayudar a sentar las bases para una mentalidad de trabajo conjunto ayudará a abordar la mayoría de estos posibles problemas relacionados con los GLI.



La primera reunión del GLI será de vital importancia; de hecho, es tan importante que hemos dedicado esta parte del documento enteramente a la planificación y realización de esta reunión inicial. El objetivo general de la reunión es revisar y llegar a un acuerdo sobre las necesidades o temas de RHS que el GLI abordará y refinar los objetivos, membresía y principios operativos. La reunión deberá llevarse a cabo de manera participativa, ya que es muy evidente que este enfoque “conduce a una mejor apropiación, entendimiento y adherencia a los procesos y procedimientos [del GLI]” (FMSTM 2008). Para lograr esto eficazmente, es necesario adoptar un cierto enfoque de liderazgo compartido que se describe más detalladamente más adelante, en la parte titulada Liderazgo. Bajo este enfoque, se recomienda realizar las siguientes actividades en preparación de la primera reunión:

### Antes de la reunión

#### Distribuir la agenda y materiales a utilizar en la reunión con bastante antelación:

Probablemente los líderes en RHS a quienes invitaremos tienen múltiples otros compromisos, por lo que es imperativo enviar un anuncio de la reunión con bastante antelación antes del evento. El anuncio deberá incluir los objetivos de la reunión, una propuesta de agenda y los aspectos logísticos (hora, dirección del lugar donde se realizará la reunión, entre otros), así como una nota conceptual que incluya el borrador de los objetivos del GLI, los temas de RHS a abordar, la lista de invitados y una breve explicación de la necesidad de inclusión y adopción de un enfoque compartido. Además, sería conveniente preguntar si hay sugerencias o comentarios sobre los borradores de los materiales, ya que esto indica que se lleva a cabo un proceso interactivo desde el inicio.

## Durante la reunión

**Revisar y refinar o rediseñar los objetivos y lista de miembros del GLI:** Durante la fase inicial, elaboraremos un borrador del objetivo o conjunto de objetivos del GLI y una propuesta de una lista de posibles miembros. Durante esta reunión inicial, es muy importante invertir suficiente tiempo en la discusión de los temas actuales y además, solicitar comentarios y sugerencias sobre los objetivos propuestos y realizar los cambios pertinentes en base a los aportes recibidos. Una vez que se haya llegado a un acuerdo general sobre los objetivos, se podría discutir la lista de posibles miembros y realizar los ajustes necesarios para reflejar los objetivos e incorporar los comentarios adicionales del grupo. Es especialmente importante que el defensor de los RHS que guiará esta reunión invite a los asistentes a participar, plantee preguntas adecuadas, escuche respetuosamente, responda apropiadamente a las sugerencias, resuma los acuerdos y avance con los puntos de agenda. Se deberán hacer los arreglos necesarios para plasmar por escrito los cambios acordados en los objetivos y la lista de miembros.

**Discutir y acordar los procedimientos operativos clave:** Después de haber llegado a un acuerdo sobre los objetivos y la membresía, es apropiado discutir y acordar procedimientos operativos clave como los siguientes: frecuencia con que se realizarán las reuniones, horarios y lugares en que se llevarán a cabo las reuniones, distribución anticipada de la agenda, formas de comunicación entre las reuniones, qué información se compartirá después de cada reunión y quién llevará a cabo los procedimientos operativos (éstos se describen más detalladamente abajo, en la parte titulada Desarrollar y acordar los procedimientos operativos clave). Adicionalmente, ésta es la oportunidad para abordar el tema de una función de secretaria o financiamiento para esta secretaria. Dependiendo de lo que el grupo medular del GLI haya logrado en la fase inicial, se podría anunciar que hay disponible un monto pequeño de fondos para mantener una secretaria o que una organización líder (por ejemplo, el Ministerio de Salud) proveerá esa función, o se podría guiar una discusión sobre cómo se podría dividir la función o cubrirla de otra forma. Éste es un tema muy importante, ya que es evidente que sin una función de secretaria de algún tipo, los GLI flaquean y muchas veces fracasan.

## Después de la reunión

En general, la transparencia es un componente de fundamental importancia para el funcionamiento eficaz de los GLI, y la buena comunicación antes, durante y después de la reunión ayudará a promover la transparencia. Se deberá redactar y distribuir los objetivos y lista de membresía revisados lo antes posible después de la reunión, así como los acuerdos sobre los procedimientos operativos y cualquier otro tema de acción o acuerdos que hayan surgido en las deliberaciones sostenidas durante la reunión. Además, es conveniente incluir un recordatorio sobre la fecha y lugar de la siguiente reunión.

## RAZONES POR LAS CUALES EL RENDIMIENTO DE LOS GRUPOS DE LIDERAZGO DE INTERESADOS PUEDE SER DEFICIENTE

1. Ausencia de un acuerdo claro y explícito con respecto a los objetivos y metas.
2. Cuando existen objetivos, ausencia de mecanismos para monitorear los avances relativos a los objetivos y realizar cambios en base a la información obtenida a través del monitoreo.
3. Falta de funciones y responsabilidades, formas de operar y mecanismos para la toma de decisiones claramente definidos y que sean comprendidos por todos.
4. Conflictos irresueltos relacionados con objetivos, enfoques y estilos de trabajo.
5. Líderes que carecen de las habilidades requeridas o que no dedican el tiempo necesario para guiar la colaboración eficazmente.
6. Incapacidad de lograr que los socios asuman su responsabilidad de cumplir con compromisos y fechas límite.
7. Falta de atención al proceso de generar confianza entre los socios.
8. Falta de transparencia con respecto a información crítica y procesos de toma de decisiones.
9. Competencia desleal entre los socios por los recursos y el crédito por los logros.

(Buse 2004); adaptado de Gormley y Guyer-Miller 2007



## LIDERAZGO

Las iniciativas conjuntas de múltiples interesados raras veces son exitosas si no son guiadas por líderes apropiados. Para que los GLI sean eficaces, los miembros deben llegar a un acuerdo sobre la naturaleza de los desafíos o problemas relativos a los RHS que se abordarán y además, deben desarrollar una visión convincente y un firme sentido de propósito. Éste es el pegamento que une a los miembros del GLI y que los motiva a dedicar el tiempo y energía necesarios para obtener resultados. Es importante desarrollar, desde el inicio, un proceso de apropiación compartida de los desafíos relativos a los RHS y los resultados esperados. Los líderes de los GLI deben demostrar su compromiso con un liderazgo participativo y compartido; además, deben reconocer el potencial de los GLI y comunicar esta visión de manera motivadora. Deberán entender y abordar los intereses diferentes de cada una de las organizaciones interesadas y tomar las medidas pertinentes para facilitar la comunicación e interacción entre estos grupos.

El Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSTM) ha utilizado el mecanismo de coordinación de países (CCM, por sus siglas en inglés) como piedra angular de su estructura desde la fundación de la organización en 2001. Los mecanismos de coordinación de países, que están conformados por representantes de diversos grupos de interesados, son responsables de presentar propuestas de financiamiento y supervisar la ejecución de adjudicaciones. En un informe sobre el modelo del mecanismo de coordinación de países se subraya la importancia de un liderazgo eficaz; este informe enumera las siguientes características negativas de liderazgo que se consideraron particularmente problemáticas:

- Fallas en la gestión de la participación y el trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Los líderes no tienen una idea clara de la función y responsabilidades de los mecanismos de coordinación de países; no separan estas funciones de las responsabilidades de las personas que están a cargo de ejecutar las adjudicaciones.
- No manejan los procesos estratégicos de manera competente.
- No lideran con mucho entusiasmo o motivación.
- No asisten a las reuniones de los mecanismos de coordinación de países.

## PRINCIPALES CAPACIDADES DE UN LÍDER

1. Expresa la visión de lo que el GLI puede lograr, tanto al interior del GLI como para audiencias clave externas.
2. Construye puentes entre los diferentes involucrados con intereses diversos y crea un ambiente que promueve la colaboración entre los representantes de las organizaciones interesadas.
3. Congrega a las personas apropiadas en el momento indicado para promover las acciones deseadas.
4. Monitorea con atención las actividades continuas del GLI, de forma práctica y táctica sin ser dominante.
5. Utiliza una red de contactos para agilizar y promover al GLI.
6. Difunde información sobre los éxitos y logros del GLI.
7. Se muestra atento a las necesidades de todos los involucrados y lleva a cabo todas las interacciones con diplomacia, tacto y objetividad.
8. Estimula la participación activa de todos los participantes en las reuniones del GLI.
9. Busca obtener consenso sobre temas importantes y escucha activamente para conocer una amplia gama de puntos de vista, con el fin de encontrar la mejor forma de proceder.
10. Facilita los procesos transparentes y oportunos de toma de decisiones e involucra a las personas apropiadas para obtener sus comentarios.
11. Planifica y facilita eficazmente las reuniones del GLI: elabora agendas de reuniones que incluyen los aportes de todos los interesados y facilita las reuniones de manera oportuna y productiva; se asegura que las actas y documentos se distribuyan puntualmente.
12. Se asegura que la información se comparta activamente y que esté fácilmente disponible para todos los miembros.

(Gormley y Guyer-Miller 2007)

Por lo general, el liderazgo de los GLI es más eficaz cuando los miembros comparten el liderazgo según sea apropiado y no hay una sola persona que ejecuta todas las funciones de liderazgo. El liderazgo deberá facilitar más que dirigir, y se deberá involucrar a los miembros en la toma de decisiones, resolución de problemas y planificación. Esto los motivará a estar dispuestos a participar y ayudar, colaborar en la realización de las tareas pertinentes y apoyar el liderazgo de diferentes maneras.



Los miembros de los GLI deberán discutir y acordar los procedimientos operativos clave que establecen cómo el grupo trabajará conjuntamente para alcanzar los objetivos. Estos procedimientos se deberán plasmar por escrito y deberán estar disponibles para todos los miembros, especialmente para los miembros nuevos que quizá no hayan participado en el desarrollo de los procedimientos. El hecho de contar con procedimientos acordados ayuda a los líderes y los miembros del grupo a cumplir con sus respectivas responsabilidades. A continuación se describen los aspectos para los cuales los procedimientos escritos son de mayor importancia:

**Concluir el proceso de inclusión de miembros o composición del grupo:** El propósito de los GLI es involucrar a organizaciones interesadas en los desafíos relativos a los RHS en cuestión, para que colaboren entre ellas y aborden estos desafíos de una manera más integral. Los grupos que incluyen a una diversidad de miembros con experiencias variadas pueden incrementar el éxito general y la sostenibilidad del GLI al incrementar los recursos que están disponibles para los miembros y las actividades del grupo y, al mismo tiempo, se puede ampliar la aceptación y apropiación de los procesos y resultados del grupo. Sin embargo, los grupos que incluyen a demasiados miembros pueden ser poco ágiles. Será importante que los miembros iniciales consideren cuidadosamente a qué grupos adicionales invitarán a unirse al GLI.

**Elaborar un mandato (términos de referencia):** El propósito o misión del GLI, es decir, su razón de existir y visión de lo que se pretende lograr, se deberá plasmar por escrito y deberá estar accesible para los miembros y aun para una audiencia más amplia, cuando sea apropiado. Con frecuencia, el mandato se denomina “términos de referencia” e incluye el propósito o misión, los objetivos o la visión de lo que el GLI logrará, así como detalles sobre la membresía y las responsabilidades generales de los miembros del grupo.

**Crear vínculos con las entidades rectoras apropiadas:** En muchos casos, los GLI sirven como ente recolector de información y asesor para facilitar las actividades y satisfacer las necesidades de los interesados, particularmente el Ministerio de Salud. Por lo tanto, muchas veces es conveniente establecer una relación formal entre el GLI y el ministerio (u otro ente rector apropiado) para facilitar la autoridad, monitoreo del desempeño y sostenibilidad a largo plazo del grupo.

**Crear una estructura:** Se puede incrementar la participación y productividad de los miembros y la sostenibilidad de los GLI cuando éstos tienen una estructura organizativa plana y procesos de deliberación participativos, ya que esto permite que los miembros contribuyan en la gestión, objetivos y logros del grupo (Reavely y Mgomella, 2010). En los grupos que no son demasiado grandes, la estructura de liderazgo puede consistir de un presidente y un vicepresidente; por otra parte, en los grupos más numerosos muchas veces existe un comité ejecutivo, además del presidente y el

vicepresidente, que desempeña funciones de liderazgo. Las funciones y responsabilidades de liderazgo se deberán acordar, redactar por escrito y poner a disposición de todos los miembros. Además, usualmente se conforman grupos de trabajo más pequeños (por ejemplo, comités o equipos de trabajo) que realizan ciertas tareas del GLI y se reportan al grupo más grande. Es importante que los GLI en conjunto decidan qué grupos de trabajo pequeños se requieren y cómo se seleccionará a los integrantes de estos grupos. Y una vez más, las funciones y responsabilidades de los grupos de trabajo pequeños se deberán redactar por escrito y poner a disposición de todos.

**Seleccionar a los líderes:** Además del defensor o defensores iniciales de los RHS que conformaron y ayudaron a lanzar el GLI, puede ser necesario seleccionar formalmente a un líder o líderes adicionales. En algunos casos, los miembros de un GLI deciden conjuntamente cómo seleccionarán a los líderes y cuál será el período durante el cual el líder desempeñará su función; en otros casos, donde el mandato del GLI es más estrecho y el grupo puede existir por un tiempo limitado, los defensores iniciales pueden continuar desempeñándose como líderes; y en otros grupos, el liderazgo se rota periódicamente entre los representantes de los principales interesados. Independientemente de la forma como se seleccionará a los líderes, es importante que los miembros discutan este tema abiertamente y adopten el proceso de selección que se ajuste mejor a sus necesidades.

**Definir un proceso de toma de decisiones:** En los GLI exitosos, los miembros llegan a acuerdos claros sobre la forma como tomarán las decisiones. El proceso, que debe ser eficaz, también debe tener en cuenta la participación activa, creación de consenso y transparencia. En las deliberaciones relativas a los mecanismos de coordinación de países del FMSTM se invierte un tiempo considerable en la discusión (y hasta debate) de temas, con el fin de llegar a un consenso; de no llegar a un consenso en un tiempo razonable, el grupo recurre a la votación, con alza de manos para las decisiones sencillas y votación secreta para las decisiones delicadas.

**Llevar a cabo reuniones productivas:** Las reuniones son la forma principal como los miembros del grupo participan en los asuntos y actividades del GLI y desempeñan su función como miembros del grupo; es durante las reuniones cuando los miembros del grupo establecen y mantienen relaciones positivas. Los grupos eficaces realizan reuniones con suficiente frecuencia como para mantener involucrados a todos en la ejecución de las tareas pertinentes, y los miembros consideran que las reuniones son productivas y agradables. Las reuniones que no son guiadas apropiadamente y las reuniones poco frecuentes, muchas veces conducen a un nivel bajo de asistencia y participación, lo cual por ende contribuye significativamente a la falta de éxito de un GLI. A continuación se describen algunas buenas prácticas para asegurar que las reuniones sean productivas y bien concurridas:

- Involucrar a los miembros del GLI en la elaboración de un cronograma previsible de fechas y lugares de realización de las reuniones. Luego enviar dos recordatorios: el primero se deberá enviar con suficiente antelación como para permitir que los miembros del grupo hagan los ajustes necesarios a sus agendas de trabajo para poder asistir a la reunión, y el segundo recordatorio se deberá enviar un día antes de la reunión, como simple recordatorio.
- Adjuntar a la convocatoria de reunión una propuesta de agenda que incluya temas individuales de acciones que los miembros deberán concluir antes de la reunión. Las agendas de las reuniones recuerdan a las personas cuáles son los temas que se abordarán durante la reunión y pueden servir para motivarlas a asistir.
- Facilitar las reuniones a manera de avanzar con la discusión de los puntos de agenda de forma oportuna. La tarea de guiar las discusiones del grupo de una forma que permita que todos puedan participar sin ocupar demasiado tiempo o empantanarse es un arte. Debemos expresar claramente cuál será la duración de la reunión y tratar de concluir la discusión aproximadamente a la hora establecida de finalización de la reunión. No debemos sobrecargar las agendas con más temas de los que se pueden tratar y además, debemos invitar a los miembros del grupo a que aporten sus ideas y sugerencias sobre cómo se puede lograr que las reuniones sean lo más productivas posible.
- Tomar apuntes durante las reuniones sobre las acciones o decisiones principales, pasarlos en limpio y distribuirlos entre todos los miembros lo más pronto posible después de la reunión.



## ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DEL APOYO NECESARIO

### Establecer el apoyo de una secretaria

Hay una serie de tareas que se deben llevar a cabo para asegurar que los GLI puedan operar con efectividad y eficacia. Los líderes y miembros del grupo tienen otras responsabilidades laborales y presiones de tiempo y, en muchos casos, no pueden dedicar el tiempo necesario para ocuparse de las operaciones básicas. Hay evidencia sólida que indica que los GLI requieren de algún tipo de secretaria para desempeñar estas funciones y que, de no estar disponible, puede ser que los GLI fracasen totalmente o que su sostenibilidad se vea amenazada.

Esta secretaria puede consistir de una, dos o tres personas, según lo que requiera el trabajo de cada GLI. La secretaria está a cargo de los siguientes tipos de funciones:

- Maneja la agenda de reuniones del GLI y las fechas límite de entrega de los productos descritos en el plan de trabajo, tanto para el GLI como para los grupos de trabajo pequeños o equipos operativos que se conforman para realizar actividades específicas.
- Planifica las reuniones, lo que incluye la elaboración y distribución de agendas, así como los arreglos relativos al salón para realizar la reunión, entre otros.
- Brinda apoyo durante las reuniones, lo que incluye mantener un registro de las notas y acuerdos clave.
- Distribuye los apuntes de la reunión lo antes posible después de la reunión.
- Maneja información a manera de promover la transparencia y rendición de cuentas; en muchos casos, los GLI tienen un sitio web pequeño donde se almacena información que está fácilmente accesible para los miembros y otros interesados.
- Mantiene un registro de las principales decisiones, apoyado por los apuntes tomados durante las reuniones del GLI.
- Mantiene las listas de los miembros del GLI y los integrantes de los grupos de trabajo; asegura que la información de contacto sea exacta y que esté actualizada y accesible para los demás.

En el sistema del FMSTM, las operaciones de los mecanismos de coordinación de países mejoraron significativamente cuando se establecieron secretarías para apoyar su labor. Estudios realizados en tres países muestran que antes de crear una secretaria de los mecanismos de coordinación de países, los miembros estaban sobrecargados con los aspectos logísticos y tenían dificultades con el procesamiento de información. Se considera que el mecanismo de coordinación de Camboya es altamente funcional debido, en parte, a una secretaria muy activa (FMSTM 2008).

La función y responsabilidades de la secretaria se deberán plasmar por escrito y poner a disposición de todos los miembros del GLI y del personal de la secretaria. Esta secretaria requerirá apoyo de oficina y una sede organizativa. En muchos casos, el Ministerio de Salud brinda este tipo de apoyo, pero también puede ser proporcionado por otras organizaciones; con frecuencia hay donantes que brindan el apoyo financiero requerido para operar la secretaria, ya que por lo general los costos no son excesivos.

## Hacer los arreglos necesarios para obtener otros tipos de apoyo

Para que el GLI tenga la autoridad institucional necesaria para hacer recomendaciones, se deberá establecer una relación formal con el Ministerio de Salud nacional y se deberá incluir a representantes del ministerio en el grupo de líderes del GLI. Sin embargo, el Ministerio de Salud deberá prestar mucha atención para incluir a los demás interesados y no asumir un rol dominante en las operaciones o decisiones del GLI. Todos los interesados se deben sentir valorados y capaces de influir en la dirección del grupo ya que, si llega a existir la percepción de que el Ministerio de Salud u otro interesado poderoso es dominante, la eficacia general del GLI disminuirá y las posibilidades de que haya conflictos irresueltos aumentarán.

Normalmente, los GLI requieren cierto financiamiento para poder operar de manera productiva y sostenible. Aunque el monto requerido no es significativo, es importante; se necesitan recursos para pagar los salarios del personal de la secretaría, alquilar los salones de reuniones, financiar la comunicación y creación y mantenimiento de un sitio web, publicar material y cubrir costos ocasionales de transporte. Los fondos para financiar las operaciones de los GLI podrían provenir del gobierno (por ejemplo, del Ministerio de Salud o una combinación del ministerio y otras agencias clave) o de algún donante. Es preferible obtener financiamiento de diversas fuentes, ya que a través de múltiples flujos de fondos se puede cumplir con los requerimientos de estabilidad financiera y salvaguardar la independencia del propio GLI.



La experiencia y la evidencia demuestran que la confianza quizá es el componente más crítico para asegurar que un GLI funcione eficazmente. En los casos donde los miembros tienen una menor capacidad de llegar a acuerdos conjuntamente y compartir información y comunicarse de manera transparente, los miembros se vuelven más críticos de los demás y les tienen menos confianza. La confianza se crea cuando los diferentes miembros completan las transacciones exitosamente a lo largo del tiempo y demuestran que tienen la capacidad de cumplir con sus compromisos (Merrill-Sands y Sheridan 1996). El desarrollo y uso de prácticas apropiadas de comunicación constituye una parte integral del desarrollo de confianza entre los miembros. A través de una buena comunicación se puede asegurar que los miembros se mantengan conscientes e involucrados en las actividades del GLI y que obtengan fácil acceso a información. Es importante compartir información con regularidad y abiertamente; debemos ser transparentes y poner todo sobre la mesa.

A continuación se describen algunas prácticas de comunicación útiles:

- Realizar reuniones iniciales del GLI para discutir y acordar las prácticas de comunicación
- Desarrollar protocolos específicos de comunicación, pero mantenerlos razonables; revisar su eficacia y realizar ajustes según sea necesario
- Mantener actualizada la información de contacto de los miembros, especialmente las direcciones de correo electrónico y números de teléfonos celulares; cerciorarse si los miembros están recibiendo los mensajes por correo electrónico
- Notificar a los miembros de las reuniones de manera oportuna; distribuir las agendas y demás material apropiado por anticipado

- Mantener un registro de las principales decisiones tomadas y ponerlo a disposición de los miembros
- Plasmar por escrito el proceso acordado de toma de decisiones y ponerlo a disposición de los miembros; de vez en cuando, consultar a los miembros si consideran que las decisiones se están tomando de la forma acordada
- Realizar reuniones de revisión de avances, con el fin de monitorear si se han alcanzado los objetivos; plasmar por escrito los resultados y ponerlos a disposición de todos
- Motivar a los miembros a que se perciban como representantes de las opiniones y posturas de otras personas en su propia organización o red y que comuniquen los resultados del GLI a estas audiencias de manera continua
- Desarrollar un sitio web pequeño y sencillo (o un Wiki) donde se pueda almacenar todos los documentos para que estén fácilmente accesibles para los miembros y las organizaciones a las que representan; brindar suficiente apoyo de secretaría para mantener el sitio web
- Presupuestar los gastos de comunicación



Los GLI se conforman para abordar temas críticos relativos a los RHS que requieren de la cooperación de múltiples organizaciones, y para avanzar en el cumplimiento de objetivos que contribuirán significativamente a la fuerza laboral de salud. Para conformar y mantener el grupo, se requiere una inversión considerable de tiempo y recursos; por lo tanto, para asegurar que esta inversión valga la pena, los líderes de los GLI deben facilitar un proceso que permita asegurar que los objetivos estén claros y desarrollar un proceso sencillo de monitoreo y desempeño desde el inicio, para que el grupo pueda responder las siguientes preguntas: ¿Estamos realizando nuestro trabajo y nos estamos desempeñando según lo que establecimos? Como se mencionó en un estudio reciente sobre los GLI, “los entrevistados respondieron de manera consistente que el GLI debería establecer objetivos claros, así como procesos para monitorear las actividades del grupo y llevar un registro de los productos generados por el grupo y sus resultados” (Reavely y Mgomella 2010). Además, esto ayudará a abordar dos de las principales razones por las cuales los GLI

## DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS DEL GLI

Además de establecer objetivos claramente definidos, planificar eficazmente y monitorear los avances, la sostenibilidad de largo plazo y desempeño del GLI se puede mejorar a través de un continuo desarrollo de las capacidades de los miembros. Algunas iniciativas útiles de desarrollo de capacidades incluyen las siguientes:

- Realizar talleres de desarrollo de capacidades sobre temas de relevancia
- Desarrollar el grupo de diversos interesados, con el fin de crear una red vibrante con necesidades y desafíos comunes y ayudarles a descubrir quién tiene cuáles recursos (para que sepan con quién comunicarse) y qué beneficios han aportado esos recursos o cómo han sido utilizados por otros miembros participantes
- Realizar viajes de aprendizaje en grupo a otros países, con el propósito de intercambiar conocimientos sobre diferentes enfoques y prácticas
- Crear una plataforma común de marcos, conceptos y lenguaje que los interesados pueden utilizar al intercambiar información
- Fortalecer una identidad común del grupo (espíritu de grupo) que puede servir para promover los enfoques colectivos
- Señalar constantemente la sinergia entre los objetivos del GLI y las necesidades e intereses de los grupos interesados participantes

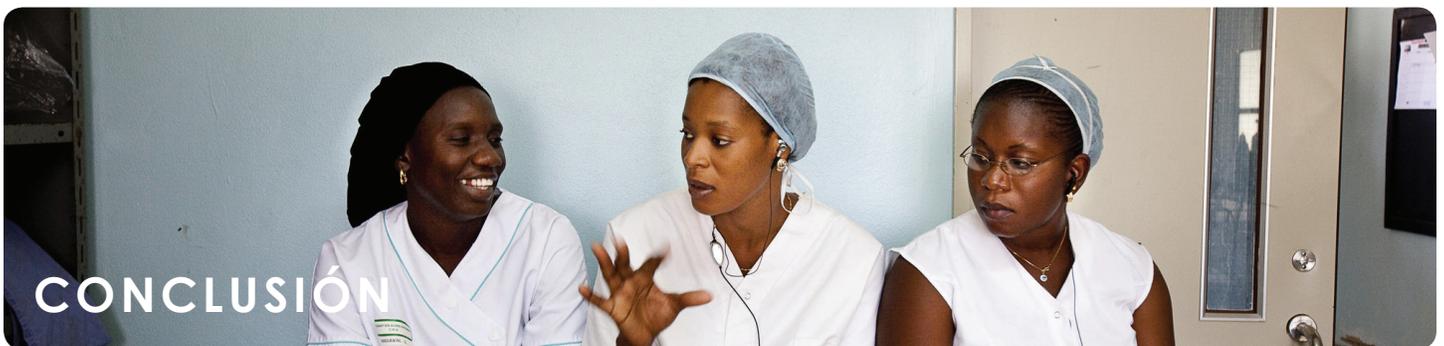
(Reavely y Mgomella 2010)

fracasan: la falta de objetivos claramente definidos y la ausencia de mecanismos para medir el desempeño o asegurar mutuamente la rendición de cuentas entre los miembros.

Se recomiendan las siguientes acciones:

**Desarrollar un plan de trabajo y proceso de monitoreo sencillos:** Pronto después de la conformación y reunión inicial del GLI, un grupo o subgrupo deberá considerar los objetivos, involucrar a todo el grupo en una discusión de un plan de trabajo sencillo y facilitar el acuerdo con respecto a los puntos de referencia o indicadores y momentos cuando se deberá realizar el monitoreo. En este momento se podrá elaborar un plan de trabajo por escrito y compartirlo con todo el grupo; los miembros, a su vez, podrán compartirlo con personas clave en las organizaciones a las que representan.

**Utilizar los puntos de referencia o indicadores para monitorear los avances:** De vez en cuando (según lo acordado por el grupo) se deberá destinar cierto tiempo durante la reunión del GLI a la revisión del plan de trabajo y utilizar los puntos de referencia o indicadores para medir los avances hacia el cumplimiento de los objetivos. Debemos celebrar los aspectos donde se está avanzando y luego debemos realizar los ajustes pertinentes para cerrar brechas de desempeño o cambiar los puntos de referencia, si han demostrado no ser realistas o apropiados.



La experiencia de Capacity Project y CapacityPlus ha demostrado las ventajas de apoyar la conformación de GLI nacionales para supervisar las iniciativas de fortalecimiento de los sistemas de recursos humanos para la salud. Dependiendo del contexto, los grupos han abordado una amplia gama de temas relativos a los RHS, que incluyen el fortalecimiento de los sistemas de información de recursos humanos, temas de regulación, desarrollo profesional continuo, formación de personal de salud, retención y muchos más. Las directrices prácticas incluidas en este informe tienen como propósito apoyar el funcionamiento óptimo de estos grupos existentes y apoyar a los líderes en la conformación de nuevos GLI en los países donde son necesarios. Como lo expresó un miembro del GLI de Uganda: "Aquí las tres palabras clave son apropiación, sostenibilidad y desarrollo de capacidades" (Capacity Project 2009).

## REFERENCIAS

Buse, Kent. 2004. Global health partnerships: Increasing their impact by improved governance. GHP Study Paper 5. Londres, Reino Unido: DFID Health Resource Centre. [http://www2.ohchr.org/english/issues/development/docs/WHO\\_5.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/development/docs/WHO_5.pdf) (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Capacity Project. 2009. Planning, developing and supporting the health workforce: Results and lessons learned from the Capacity Project, 2004-2009. Chapel Hill, Carolina del Norte: Capacity Project. [http://www.capacityproject.org/images/stories/capacity\\_project\\_final\\_report.pdf](http://www.capacityproject.org/images/stories/capacity_project_final_report.pdf) (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSTM). 2008. Lessons learned in the field: Health Financing and governance: A report on the Country Coordinating Mechanism Model. FMSTM. [http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCM\\_GlobalReport\\_2008\\_10\\_en.pdf](http://www.theglobalfund.org/documents/ccm/CCM_GlobalReport_2008_10_en.pdf) (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Gormley, Wilma y Laura Guyer-Miller. 2007. Partnership building: Practical tools to help you create, strengthen, assess and manage your partnership or alliance more productively. Chapel Hill, Carolina del Norte: Capacity Project. <http://www.capacityproject.org/images/stories/files/capacity%20project%20partnership%20building%20toolkit.pdf> (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Gormley, Wilma y Laura Guyer-Miller. 2006. Using collaborative approaches to reach human resources for health (HRH) goals. Resumen técnico No. 4. Chapel Hill, Carolina del Norte: Capacity Project. [http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief\\_4.pdf](http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_4.pdf) (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Merrill-Sands, Deborah y Bridgette Sheridan. 1996. Developing and managing collaborative alliances: Lessons from a review of the literature. Organizational Change Briefing Note No. 3. Boston, Massachusetts: Support Program in Organizational Change for the CGIAR Centers, Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College. <http://www.trg-inc.com/resources/DevManagingPartnership.pdf> (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Organización Mundial de la Salud (OMS). 2006. Informe sobre la salud en el mundo 2006: Colaboremos por la salud. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. <http://www.who.int/whr/2006/en/> (consultado el 13 de diciembre de 2010).

Reavely, Erik y George Mgomella. 2010. CapacityPlus stakeholder leadership group study: Progress report and preliminary findings.



CapacityPlus es el proyecto mundial financiado por USAID que se centra exclusivamente en los recursos humanos para la salud requeridos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Al considerar a los trabajadores de salud como un elemento medular toda iniciativa, CapacityPlus ayuda a los países a lograr avances significativos al abordar la crisis de personal de salud y al mismo tiempo, tiene un impacto a nivel mundial a través del establecimiento de alianzas con organizaciones multilaterales.

### El consorcio de CapacityPlus



### CapacityPlus

#### IntraHealth International

1776 I Street, NW, Suite 650

Washington, DC 20006

T +1 (202) 407-9473

F +1 (202) 223-2295

6340 Quadrangle Drive, Suite 200

Chapel Hill, NC 27517

T +1 (919) 313-9100

F +1 (919) 313-9108

[www.capacityplus.org](http://www.capacityplus.org)

[info@capacityplus.org](mailto:info@capacityplus.org)