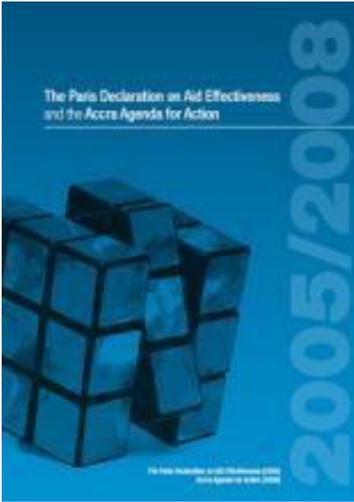


# Los principios de París/Accra, actores y cambios

## La Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda



A fines de la década de 1990, las agencias de desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos, agencias donantes de otros países, líderes de países en vías de desarrollo, organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y el sector privado con fines de lucro comenzaron a reconsiderar su comprensión de los propósitos y beneficios de la ayuda exterior.

Los Estados Unidos participaron activamente en el foro de alto nivel de 2005 que dio lugar a la [Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda](#). La Declaración representó un esfuerzo integral para cambiar la relación donante/receptor de un tenor de dependencia a uno de alianza. También estableció **indicadores de avance global hacia la eficacia de la ayuda y fijó metas para el 2010**.

Más de 100 representantes de gobiernos de países en desarrollo, agencias donantes y organizaciones no gubernamentales internacionales firmaron la declaración y articularon **cinco principios**.

- **Apropiación.** Los socios nacionales configuran sus propias políticas de desarrollo y estrategias y procesos con sus parlamentos y electorados
- **Alineación** Los países donantes se unen en apoyo de la apropiación nacional y aprovechan los sistemas del país receptor para implementar la ayuda.
- **Armonización.** Los países donantes coordinan, simplifican procedimientos y comparten información para evitar la duplicación.
- **Resultados** Tanto los socios nacionales como los donantes se enfocan en lograr impactos reales y mensurables al mismo tiempo que vigilan el avance de la ayuda.
- **Mutua responsabilidad.** Los socios nacionales y los donantes son solidariamente responsables de la realización de las metas de desarrollo.

Fuente: OCDE 2005, 2008.

## La Agenda de Acción de Accra

En Accra, Ghana, el 4 de septiembre de 2008, después de tres días de intensas negociaciones, un gran grupo de países desarrollados y en desarrollo acordaron adoptar medidas decisivas para reformar la forma en que se da y se gasta la ayuda, basada en las metas de desarrollo establecidas en la Declaración de París.

La [Agenda de Acción de Accra](#) fue el producto de una alianza sin precedentes integrada por:

- Países en desarrollo y donantes
- Economías emergentes
- La ONU e instituciones multilaterales
- Fondos mundiales
- Organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo

Los países en desarrollo se comprometieron a asumir el control de sus propios futuros, los donantes se comprometieron a coordinar mejor entre ellos, y ambas partes se comprometieron a rendir cuentas entre sí y ante sus ciudadanos.

Fuente: OCDE 2008.

# ¿Quiénes son los actores?



Ponerse a la altura de los principios de París/Accra y lograr que fructifere esta nueva perspectiva sobre la ayuda exterior requerirá la participación de cuatro grupos de actores o partes interesadas.

El **gobierno**, que está integrado por los ministerios y las entidades pertinentes, así como por el parlamento, donde se originan las políticas y las leyes.

La **sociedad civil**, que incluye todas las organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, que abarcan desde grupos comunitarios hasta organizaciones nacionales.

El **sector privado o con fines de lucro**, que engloba a todas las entidades que distribuyen ingresos a uno o más individuos y grupos.

Los **donantes y sus aliados para la implementación internacional**, que consisten en todos los organismos donantes que trabajan en un país –incluidas las fundaciones privadas y los filántropos– así como todas las organizaciones que realizan programas con financiamiento de uno o más donantes.

## Cambios en entendimiento, actitudes y acciones



Los principios de París/Accra requieren que los cuatro grupos desempeñen nuevos papeles a medida que desarrollan, implementan y evalúan programas de ayuda exterior a fin de producir mejoras significativas y sostenibles para la salud y las vidas de sus beneficiarios.

Los miembros de los grupos interesados necesitan encontrar nuevas maneras de entender, realizar cambios en actitudes tradicionales, y actuar de conformidad con éstos entendimientos y actitudes.

En las páginas siguientes, encontrará que los cambios más críticos se producirán en:

- Gobierno
- Donantes y sus aliados para la implementación internacional

Estos grupos de partes interesadas tienen las mayores responsabilidades, y autoridad, relacionadas con programas de ayuda exterior.

## Cambios dentro del gobierno

Los gobiernos necesitan cambiar de...	Hacia...
No establecer y aclarar prioridades de desarrollo.	Mecanismos establecidos para que todas las partes interesadas puedan negociar acuerdos, especialmente cuando existen polémicas respecto a lo que es más importante en la actualidad.
Tomar decisiones sobre prioridades de desarrollo sin consultar a las partes interesadas internas (especialmente los grupos marginados u opositores).	Mecanismos para adquirir y mantener aportes de una variedad de partes interesadas con respecto a decisiones estratégicas, programáticas y financieras relacionadas con la salud.
No examinar procedimientos burocráticos establecidos hace mucho tiempo, que retrasan o impiden los cambios deseados.	Procedimientos y rutinas simplificados que fomenten y apoyen los cambios necesarios.

## Cambios dentro de los grupos de donantes

Los donantes y sus aliados para la implementación internacional necesitan cambiar de...	Hacia...
Tomar acción en sus propios términos, basándose en su percepción de lo que es 'correcto'.	Acción dirigida a lograr un entendimiento común de las prioridades de salud del país y una visión en común del futuro del país.
Hablar sobre los principios de París/Accra.	Evidencia visible de los principios de París/Accra en la ejecución diaria de los programas de salud.
Insistir en el cumplimiento con requisitos jurídicos, políticas, procesos y procedimientos innecesariamente engorrosos, que confunden a los ejecutores e impiden avances.	Procedimientos más eficientes y requisitos adaptados para apoyar los principios de París/Accra.
Intentar garantizar eficiencia y transparencia al crear sistemas paralelos por la eficiencia y transparencia	Desarrollo de capacidad para crear, ejecutar y mantener sistemas locales que sean eficientes y transparentes.

# Cambios dentro de la sociedad civil y el sector privado con fines de lucro

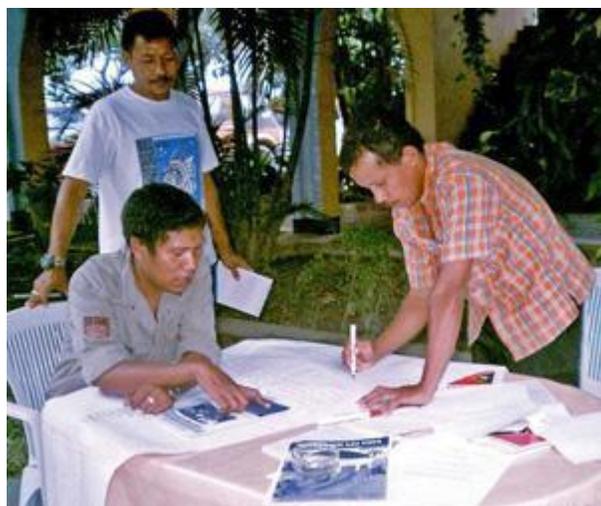


Aunque la sociedad civil y el sector privado con fines de lucro no asumen tanta responsabilidad en relación con los programas de ayuda exterior, los principios de París/Accra les ofrecen una oportunidad de ejercer su influencia sobre estos programas. Para ocupar un asiento en torno a la mesa y aportar significativamente a las metas de salud comunes, ellos también podrían tener que realizar cambios:

- La responsabilidad de realizar, medir y reportar resultados de salud pública
  - Mayor transparencia financiera
  - Cumplimiento con las normas y directrices de atención de salud del gobierno
  - Pedir cuentas al gobierno y a los aliados para la implementación respecto del uso de los fondos de los donantes
- Adhesión a los requisitos del sistema de información de gestión de salud del gobierno

## Reconocimiento de desafíos

### Desafíos posibles frente a cumplir los objetivos de la Declaración de París



La Declaración de París [estableció indicadores y fijó metas en 2011](#) para cada uno de los cinco principios.

El cumplimiento de estas metas en cualquier país requerirá que los líderes y gerentes de los cuatro grupos de actores conviertan los principios y las declaraciones de política en enfoques prácticos. Luego tendrán que actuar como responsables y pedir cuentas a los demás sobre la realización de estos enfoques.

Como se ha visto en el curso de aprendizaje digital anterior titulado *De la dependencia a la alianza*: se trata del cambio, no es fácil pasar de entendimientos, actitudes y acciones de larga data a otros nuevos. Se presentarán desafíos para todos los actores, pero en especial para los gobiernos y donantes que ejercen más poder y tienen la mayor responsabilidad en la aplicación de programas de ayuda exterior.

# Desafíos para los gobiernos



Entre las dificultades posibles que tendrán que superar los gobiernos, cabe citar:

- Incompatibilidad entre las prioridades del gobierno y de los donantes
  - Presión de los donantes para gastar los fondos asignados y conformarse con resultados a corto plazo, pasando por alto el proceso más lento que se necesita para realizar consultas, obtener el compromiso y la participación de todo el país.
  - Engorrosos requisitos de información de donantes que no están alineados con los sistemas de información de gestión existentes
  - Proyectos insostenibles, no proyectos piloto escalables
- Falta de capacidad -en números y/o habilidades- para llevar a cabo programas de desarrollo iniciados con fondos de donantes
    - Desconfianza entre las organizaciones gubernamentales y las de la sociedad civil, con acusaciones mutuas de falta de transferencia y responsabilidad

# Desafíos para los donantes y sus aliados para la implementación internacional



Este grupo de actores puede enfrentar:

- Falta de alineación de la planificación y los ciclos presupuestarios del gobierno y de los donantes
- Desconfianza debida a preocupación acerca del uso correcto de los fondos
- Compromisos con organizaciones no gubernamentales locales o firmas de contratistas/consultores cuyas agendas no están alineadas con las metas de desarrollo nacional
- "Aglomeración de donantes", que conduce a esfuerzos de donantes fragmentados, o incluso competitivos, en un país

# Hacer frente a los desafíos



Estos desafíos pueden resultar abrumadores a la luz de los inmensos problemas globales que se trata de abordar, como los hábitos arraigados de organizaciones y organismos poderosos, y las dificultades que plantean los sistemas obsoletos, ineficaces e incoherentes.

Pero, como se ha visto en el curso titulado *De la dependencia a la alianza: se trata del cambio*, la experiencia en todo el mundo demuestra de se pueden lograr pequeños cambios dentro de grandes entidades mediante compromisos, ajustes, negociaciones, y una gran dosis de voluntad política. Y estos pequeños cambios pueden sumarse y llegar a resultados impresionantes.

En cualquier organización o grupo, el éxito dependerá de quienes asuman la responsabilidad de liderar y gestionar los cambios. En la sesión 3, se explorará la manera de utilizar personalmente las prácticas de liderazgo y gestión para conseguir los cambios necesarios.

Tomando los principios de París/Accra como marco de referencia, al entender y responder a los demás grupos de actores, y al aplicar las prácticas de liderazgo y gestión dentro de su grupo de trabajo u organización, usted y sus colegas pueden crear una verdadera diferencia. Tal vez no consiga dar el giro decisivo de una sola vuelta, pero estará remando en la dirección indicada.

## Liderazgo y gestión en pos de resultados Su líder personal



Piense en un líder que haya conocido en su propia vida: alguien que lo llevó a realizar cambios profesionales o personales positivos. Esta persona podría ser un padre/madre o maestro que lo/la orientó hacia la dirección acertada. Podría ser un jefe cuya visión y conducta alentó a usted y a su grupo de trabajo a apuntar más alto y alcanzar sus metas. O podría ser un colega cuyo ejemplo lo inspiró a enfrentar y superar desafíos y realizar más de lo que creía posible.

Al pensar en esta persona, hágase algunas preguntas:

- ¿Cuáles son algunos ejemplos de sus acciones, cosas que hizo en ocasiones específicas, que le hacen identificar a esa persona como líder?
- ¿Qué desafíos enfrentó al asumir un papel de liderazgo?
- ¿Qué resultados importantes logró al hacer frente a estos desafíos?
- ¿Cómo encontró y manejó el tiempo, las personas, el dinero y otros recursos para llevar a cabo esas responsabilidades?

Tenga presente a esta persona al explorar el liderazgo y la gestión durante este curso. Sus desafíos y acciones pueden ser relativamente pequeños comparados con los de los líderes nacionales e internacionales. Es probable que las acciones que usted observó en su líder personal reflejen las prácticas de quienes lideran y gestionan el esfuerzo para promover los principios de París/Accra.

## Liderazgo y gestión

Liderazgo	Gestión
<b>Liderar</b> significa movilizar a otras personas para que prevean un futuro mejor y se enfrenten a los retos de crear un futuro en común.	<b>Gestionar</b> significa planificar y asegurarse de que las personas, procesos, sistemas y otros recursos se utilicen de manera eficiente para producir los resultados deseados.
Tradicionalmente, los <b>líderes</b> han sido considerados como personas que... <ul style="list-style-type: none"> <li>– Crean visiones y formulan estrategias</li> <li>– Llevan a cabo actividades mediante una compleja red de relaciones</li> <li>–</li> <li>– lcanzan metas motivando e inspirando a las personas</li> </ul>	Tradicionalmente, los <b>gerentes</b> han sido considerados como personas que... <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formulan planes y presupuestos</li> <li>– Llevan a cabo actividades mediante jerarquías y sistemas oficiales bien organizados</li> <li>–</li> <li>– lcanzan metas controlando la situación y resolviendo problemas</li> </ul>

¿Cuál es la diferencia entre el liderazgo y gestión?

John Kotter, [cuyos escritos sobre liderazgo y cambio](#) han influenciado a generaciones de líderes en todos los niveles, ha descrito las diferencias entre liderazgo y gestión.

Podemos resumir sus observaciones en una simple matriz que define las dos funciones y muestra cómo se han diferenciado a menudo los líderes y los gerentes.

## Líderes que gestionan y gerentes que lideran

El liderazgo y la gestión son dos funciones que van de la mano.

Ambas son esenciales: el **liderazgo dinámico** sin una gestión sólida pueden dar lugar a confusión, inestabilidad y desorden. La **gestión profesional** sin liderazgo eficaz puede resultar en rigidez, burocracia y represión.

Tradicionalmente, estas dos funciones se consideraron por separado. Los líderes y los gerentes estaban en categorías diferentes, y tenían diferentes habilidades y responsabilidades.

Sin embargo, un entorno de trabajo complejo a menudo requiere que ambas funciones se combinen en un mismo individuo.

Los líderes exitosos supervisan las responsabilidades tradicionalmente asignadas a los gerentes o, cuando es necesario asumen ciertas responsabilidades de gestión.

Y a los gerentes – sean o no son designados oficialmente como líderes dentro de la organización – se les pide cada vez más asumir roles de liderazgo.

Aspectos destacados

*El propósito fundamental de la gestión es mantener en funcionamiento el sistema existente. El propósito fundamental del liderazgo es producir un cambio útil.... Un liderazgo fuerte sin gestión se arriesga a caer en el caos;... Una gestión fuerte sin liderazgo tiende a atrincherar una organización en una burocracia mortífera. - John P. Kotter sobre Lo que de verdad hacen los líderes*

# Prácticas de liderazgo y gestión para la eficacia de la ayuda

## Prácticas de liderazgo y gestión

Liderazgo	Gestión
 Exploración	 Planificación
 Enfoque	 Organización
 Alineación/ movilización	 Implementación
 Inspiración	 Monitoreo y evaluación

El [marco de referencia de liderazgo y gestión](#) describe ocho prácticas o comportamientos específicos que permiten que los individuos, grupos de trabajo y organizaciones enfrenten desafíos y logren resultados.

# Las prácticas de liderazgo y gestión contribuyen a la eficacia de la ayuda



Estas prácticas no existen en el vacío.

Como se observa en el modelo de liderazgo y gestión en pos de resultados, cuando se aplican sistemáticamente, las buenas prácticas de liderazgo y gestión fortalecen la capacidad organizacional y producen servicios de calidad superior y mejoras sostenidas para la salud.

Y estos resultados mejorados son la mejor manera de definir la eficacia de la ayuda exterior.

# Liderazgo y gestión del cambio hacia nuevos roles



Cómo se ha visto en el ejemplo del líder que usted describió, el marco de referencia puede aplicarse a prácticas de liderazgo y gestión en muchas áreas de la vida y el trabajo. Veamos cómo pueden aplicarse estas prácticas específicamente a los cambios de comprensión, actitudes y acciones necesarios para fomentar los principios de París/Accra en los cuatro grupos de actores.

## Aplicación de las prácticas de liderazgo

**Exploración:** Como líder/gerente en este nuevo entorno, el cambio requiere que explore para encontrar nuevos conocimientos sobre usted mismo (qué comportamientos puede fortalecer o adaptar para trabajar más eficazmente con otros actores). También tendrá que examinar detalladamente su grupo de trabajo (la manera en que interactúan los miembros del equipo al asumir nuevas responsabilidades) y su organización (en qué grado responde a la evolución de las necesidades de sus clientes y cómo pueden modificarse los procedimientos).

También debe explorar su entorno. Puede descubrir dónde y por qué han habido cambios satisfactorios o no, leyendo informes, artículos y encuestas, y entrevistando a personas que han formado parte de los esfuerzos para que los programas de ayuda resulten más eficaces.

**Enfoque:** Como líder/gerente de éxito, no sólo se concentrará en la misión básica, las estrategias y los valores de la organización. También ayudará a sus colegas y al personal a reenfocarse en función de las prioridades de cambio y nuevas actividades y comportamientos según sea necesario para llevar a cabo los principios de París/Accra.

**Alineación y movilización:** Los líderes/gerentes de éxito alinean y movilizan al personal y a los actores externos, a menudo un grupo nuevo y ampliado, en apoyo de los cambios necesarios. Para llevar a cabo esta práctica, tendrá que anticiparse y prepararse para la resistencia. Utilizará las nuevas prioridades y requisitos para enmarcar las decisiones sobre recursos y los comportamientos. Concederá tiempo suficiente para el cambio, reconociendo que la alineación y movilización en torno a ideas y acciones nuevas requiere considerable reflexión, tiempo, paciencia y energía, así como recursos materiales y financieros.

**Inspiración:** Y por último, puede inspirar a sus colegas y al personal para realizar mejor las cosas mediante su compromiso de mantener una vía de consultas internas, aprendizaje continuo y adaptación a un entorno cambiante y a nuevos roles. Si demuestra este comportamiento, aportará un apoyo sólido para los cambios necesarios a fin de establecer iniciativas más sólidas y eficaces de ayuda exterior.

# Aplicación de las prácticas de gestión

**Planificación:** Los líderes/gerentes de éxito planean las actividades que apoyan las prioridades de cambio a medida que su organización procura poner en marcha los principios de París/Accra. Modifican los planes estratégicos y los planes de trabajo existentes a fin de abarcar los nuevos recursos, responsabilidades, y la puntualidad necesaria para realizar esas actividades. Para esta práctica, se puede supervisar y participar en el amplio proceso de planificación y luego relegar los detalles al personal que reúna la experiencia y las habilidades pertinentes.

**Organización:** Necesitará organizar los recursos, sistemas y procesos que apoyen los cambios en términos de responsabilidades y cronogramas. Una vez más, podrá concentrarse en los aspectos más amplios de la organización, dejando los detalles al personal calificado.

**Implementación:** Los líderes/gerentes se responsabilizan de implementar las actividades planeadas y adaptarse rápidamente a los cambios que se vayan presentando por el camino. La implementación involucra a todos los miembros del personal en varios niveles organizacionales, pero en su carácter de líder, usted es el responsable definitivo de la manera en que el personal ejecute las actividades planeadas y logre los resultados previstos.

**Seguimiento y evaluación:** Los líderes/gerentes utilizan el seguimiento y la evaluación para tomar decisiones sólidas sobre programas, así como reportar a los donantes. Ellos dan seguimiento y evalúan los logros y resultados en relación con los planes, con miras a obtener el nivel más alto de resultados y confiando la tarea al personal adecuado para llevar a cabo los detalles. Es su responsabilidad establecer y seguir indicadores de resultados en todos los niveles: entradas, procesos, salidas, resultados e impacto. Por su propia naturaleza, todo cambio implica numerosas incertidumbres, de modo que tendrá que prestar mucha atención si piensa utilizar eficazmente la información derivada del seguimiento y la evaluación para ajustar actividades, estructuras, sistemas y procesos.

## Su líder personal y las prácticas de liderazgo y gestión

Ahora que hemos explorado un poco más estas prácticas, vuelva a examinar cada una de ellas y a pensar en la persona que describió al comienzo de la sesión.

- ¿Esa persona alguna vez desempeñó cada uno de los dos papeles: líder y gerente?
- ¿Puede pensar en ocasiones en que ese líder llevó a cabo algunas de estas prácticas, o sea liderazgo y gestión?
- ¿Cuáles eran sus prácticas más sólidas? ¿Cuáles de sus prácticas no estaban tan bien elaboradas?
- ¿En qué formas él/ella compensó las prácticas de liderazgo o gestión que no estaban tan bien elaboradas?

# Evaluación de sus propias prácticas de liderazgo y gestión



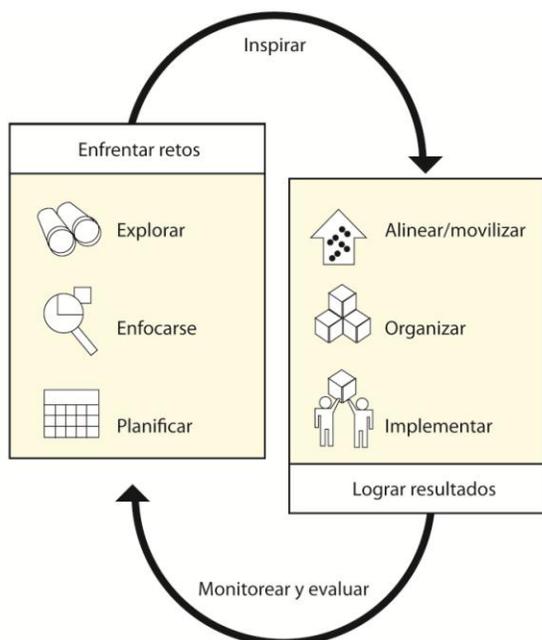
Al igual que el líder que usted describió, usted también puede ser un líder y gerente dentro de su grupo de trabajo, su equipo o proyecto.

## ¿Qué tan bien lleva a cabo las prácticas que definen esos roles?

Puede usar las siguientes autoevaluaciones para examinar cada una de [las prácticas de liderazgo y gestión](#) y determinar el grado de aplicación sistemática con que lleva a cabo las actividades que definen cada práctica.

Con tan solo considerar estas prácticas clave y tener conciencia de su propio comportamiento habitual, puede efectuar pequeños cambios que fortalezcan sus habilidades de liderazgo y gestión.

## Prácticas y etapas



Como puede ver en el modelo precedente, las prácticas de liderazgo y gestión no son procesos distintos y secuenciales que se completan uno por vez. Las prácticas de liderazgo y gestión son interdependientes, y los líderes/gerentes consumados las combinan hábilmente cuando apoyan a sus equipos para hacer frente a los desafíos y lograr resultados. Diferentes prácticas pueden resultar más relevantes en etapas diferentes del largo proceso de cambio.

*La exploración, el enfoque y la planificación* serán especialmente importantes para enfrentar desafíos al comienzo del cambio hacia nuevos roles. Esto ocurre cuando usted, sus colegas y otros actores se ven obligados a adoptar nuevas maneras de pensar y actuar que les resultan desconocidas y tal vez inquietantes.

Cuando hay un plan, usted, como líder/gerente consumado, necesita alinear y movilizar al personal y los actores, y supervisar la ardua y detallada tarea de organizar los recursos e implementar nuevas iniciativas sin dejar de lado todas las actividades diarias de su organización o grupo.

Durante el proceso, como líder/gerente inspirador, usted puede atraer colegas y actores, formar coaliciones, y guiarlos en esta trayectoria. Esta práctica resulta particularmente importante cuando se presentan los contratiempos inevitables que pueden hacer que la gente pierda fe y esperanza. En esos momentos, inspirador significa ayudar a mantener el resultado deseado, poniéndose a la altura de los principios de París/Accra, a pesar de los obstáculos, y demostrar los mismos comportamientos que se esperan del personal y de los actores.

Puede controlar cuidadosamente el proceso a lo largo del camino. Deberá evaluar exhaustivamente los resultados intermedios y finales, analizar lo aprendido y aplicar lo que haya descubierto para mejorar las iniciativas actuales y futuras.

#### Ideas en acción

Todo grupo de trabajo exitoso realiza todas estas prácticas, pero ningún individuo en particular se destaca en todas al mismo nivel de excelencia. Los mejores líderes/gerentes tienen sólidas habilidades en algunas áreas, trabajan para desarrollar sus capacidades en otras, y pueden entender y supervisar el trabajo de aquellos cuya pericia complementa la de ellos.

## Ejemplo país: Nigeria



Las personas que viven con el VIH y el SIDA en la comunidad Isanlu del estado Kogi de Nigeria lograron tener acceso a servicios de salud para manejar sus enfermedades gracias a la persistencia, perseverancia y liderazgo de una mujer: **Comfort Omadu Abu**.

Como gerente del Programa de Control del Sida del estado de Kogi, la Sra. Abu **exploró** la situación y observó grandes brechas en la prestación de los servicios.

Ella se **concentró** en su misión personal de relacionar las comunidades que necesitaban servicios de salud con los posibles proveedores de dichos servicios.

**Alineó y movilizó a las partes interesadas** facilitando alianzas entre comunidades y posibles proveedores de servicios.

Trabajó con las comunidades para **planear y organizar** sus esfuerzos y las guió en la **implementación** de sus planes, además de dar **seguimiento** al avance de las iniciativas.

Podemos evaluar su trabajo a partir de los siguientes **resultados**:

- El establecimiento de 20 centros de tratamiento integral del vih, uno en cada área del gobierno local del estado de Kogiun
- La Sra. Abu reunió a los líderes comunitarios y posibles donantes en torno a proyectos orientados a la prestación de servicios.
- También fomentó exitosamente la dotación de un cargo de médico y personal médico auxiliar a un establecimiento que carecía del personal necesario.
- Sus esfuerzos de liderazgo y gestión dieron lugar al establecimiento de servicios integrales de tratamiento del VIH en el Hospital General de Isanlu a cargo de una organización no gubernamental, la Fundación de servicios de Atención de Salud para el Sida.

En abril de 2012, el oba (rey) de Isanlu, Dr. A.A. Ikuborije, presentó a la Sra. Abu un premio a la excelencia en nombre de toda la comunidad de Isanlu. En la ceremonia, el Sr. Daniel Segun, Presidente Nacional de la Unión Progresiva de Isanlu, decidió la manera en que **ella había inspirado a la comunidad**, destacando que: *"Aún cuando ella no es de esta zona, la Sra. Abu ha demostrado mucho amor por la comunidad al traer el centro de tratamiento y pruebas del VIH/SIDA a esta ciudad. Lo que se ha establecido aquí es el segundo centro más grande del estado. La Sra. Abu se aseguró de traer este gran proyecto a esta sociedad para poder salvar muchas vidas"*.

Fuente: MSH 2005

Aspectos destacados

Escuche la descripción de la importancia de asegurar que las intervenciones de salud sean sostenibles, que presenta la Sra. Abu en este [breve video por Internet](#).

Aspectos destacados

Comfort Abu describió su compromiso de esta manera: *"hace unos años, se me pidió que se llegara a un sitio para el tratamiento del VIH. Inmediatamente pensé en el Hospital General de Isanlu, porque sé que hay muchas personas que viven en esa zona que están infectadas y/o afectadas por el virus de la inmunodeficiencia humana/sida. En casa estado y comunidad existe la necesidad de tener acceso a pruebas, atención médica y apoyo. No podemos limitar esto a ningún lugar particular porque el virus no tiene fronteras"*.

## Ejemplo país: Rwanda

En 2006, cuando Rwanda reconstruía sus sistemas sanitarios después de años de conflicto y genocidio devastadores, se nombró a **Caroline Rwivanga Kayonga** como Secretaria Permanente del Ministerio de Salud.

En su nuevo cargo, la señora Kayonga fue responsable de coordinar todas las unidades, departamentos y aliados en el sector salud y de liderar las tres iniciativas prioritarias del Ministerio:

- Servicios gratuitos para prevenir enfermedades graves
- Atención curativa a través de mutuelles de santé: organizaciones de salud basadas en la comunidad que ofrecen programas voluntarios, sin fines de lucro, de seguro de salud asequible
- Financiamiento basado en el desempeño a fin de alentar una atención de salud de alta calidad

La Sra. Kayonga asumió este cargo de alta responsabilidad en el sector salud desde una perspectiva inusual: no era ni médica ni enfermera y no tenía un título en salud pública. Con una maestría en administración de empresas, se había desempeñado como especialista en gestión de adquisiciones para el gobierno y como jefa de una división del Ministerio de Géneros.

Para poder hacer bien su trabajo, tuvo que superar su falta de credenciales formales en salud pública y ganarse el respeto de un equipo de profesionales de salud de alto nivel con años de experiencia en sus campos.

La Sra. Kayonga se valió de sus habilidades de liderazgo y gestión para establecer su credibilidad ante su equipo y poder avanzar con ellos hacia las prioridades más importantes del Ministerio.

Para ponerse al día respecto de los problemas de salud clave **exploró** las fuentes importantes de información sobre la salud: estadísticas, informes y políticas gubernamentales. También se informó de las capacidades y los intereses de los miembros de su equipo y luego solicitó sus perspectivas acerca de los problemas que enfrenta el Ministerio.

Su dominio de los problemas de salud pública y sus sólidos conocimientos de su equipo, le permitieron ayudar al equipo a colaborar y **concentrarse** en diferentes áreas de pericia relacionadas con las prioridades del Ministerio. Ella **alineó y movilizó** al equipo y coordinó los esfuerzos de los donantes para avanzar los logros de la agenda de salud pública del gobierno.

Y la Sra. Kayonga **los inspiró**. Ella respetó y dependió de sus habilidades, confió en sus motivaciones, y reconoció sus aportes al esfuerzo colectivo. Su humildad, franqueza, creatividad y dedicación generaron los mismos comportamientos en los que trabajaban con ella.

Al igual que muchos líderes nominados, la Sra. Kayonga tuvo que desempeñar un papel de gestión crítico con su equipo. Ella **planeó y organizó** cuidadosamente unos recursos extremadamente limitados para realizar las metas de

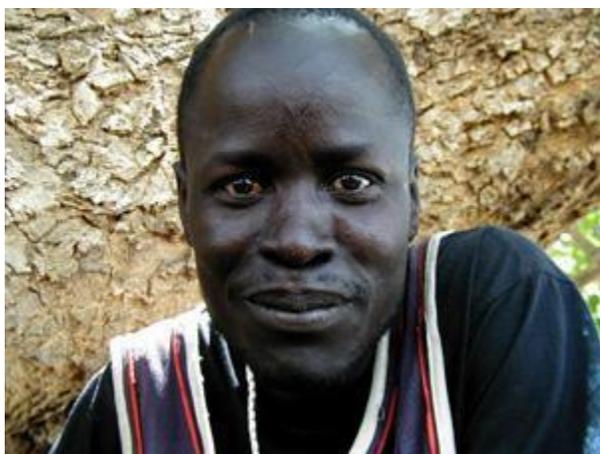
salud pública. Supervisó la **implementación** del programa con el gobierno central actuando como organizadora en un sistema muy descentralizado. Trabajó para fortalecer el sistema de información de salud y crear una base de datos que dio al Ministerio los datos exactos necesarios para **vigilar y evaluar** el avance y los resultados del programa.

Aspectos destacados

Después de dos años, el gobierno de Rwanda ofreció a la Sra. Kayonga el cargo de Secretaria Permanente del Ministerio de Recursos Naturales de Rwanda, donde aportó sus capacidades en otra área crítica para el futuro del país. Tal vez el mayor tributo a la eficacia de su liderazgo y gestión es que las iniciativas de salud que ella supervisó se han mantenido y han fortalecido dentro del Ministerio de Salud a pesar de que ella fue trasladada a su nuevo cargo.

## Las partes interesadas actúan como líderes y gerentes

### ¿Es usted una parte interesada?



Hemos visto quiénes constituyen los cuatro grupos de partes interesadas: el gobierno, la sociedad civil, el sector privado con fines de lucro, y los donantes y sus aliados para la implementación internacional.

- ¿Pertenece usted a alguno de estos grupos?
- ¿Es usted un estudiante que espera incorporarse a alguno de estos grupos cuando complete su educación?
- ¿O es usted un ciudadano interesado que desea estar mejor informado acerca de las políticas y prácticas de ayuda exterior de su país?

Independientemente de la categoría en la que se ubique, siga leyendo para informarse de los papeles que desempeña cada grupo de partes

interesadas para realizar los principios de París/Accra.

## El papel del gobierno

El gobierno se mantiene "en el asiento del conductor" en el centro de los principios de París/Accra.

A través de los ministerios, organismos y parlamentos, los gobiernos pueden establecer políticas, crear un entorno habilitante y formular un marco de referencia operacional en apoyo de estos principios.

Los gobiernos a todos los niveles necesitan buscar consultas, compromisos y la plena participación constante de todas las demás partes interesadas a fin de establecer las prioridades y planificar y llevar a cabo programas de salud eficaces.

Este papel requiere de las **prácticas de buena gobernanza**:

- Cultivo de la transparencia y la responsabilidad;
- Capacidad de involucrar a diversos actores,
- Establecer una dirección compartida y metas mensurables; y
- Actuar como custodios de recursos responsables.

El gobierno de Etiopía, por ejemplo, tuvo una visión poderosa y una meta clara: poner servicios integrales en torno al VIH y el SIDA a disposición de toda su gente, independientemente del grado de pobreza o vulnerabilidad. Con este fin, el gobierno trabajó con un aliado de implementación de USAID en una iniciativa novedosa: depositar en miles de personas sin título médico (enfermeras, funcionarios de salud pública, asesores laicos, y voluntarios de la comunidad) la responsabilidad de suministrar terapia antiretroviral (TAR) y servicios de seguimiento.

El esfuerzo involucró alianzas con seis ONG a fin de aportar miles de voluntarios comunitarios capacitados. También requirió que el gobierno confiara en que sus ciudadanos VIH positivos, incluidos los que eran pobres y sin educación, siguieran un régimen complejo de TAR. Los resultados fueron sorprendentes. El país registró incrementos significativamente más altos en los servicios integrales de VIH y SIDA y en los usuarios de estos servicios, con una disminución correspondiente de la prevalencia del VIH.

## El papel de la sociedad civil



Es a través de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que **los ciudadanos pueden dar a conocer sus opiniones al gobierno y responsabilizarlo.**

Cuando sus agendas están alineadas con programas de salud bien formulados, las OSC pueden dar a las personas comunes (especialmente a las mujeres, los pobres, las minorías, las mayorías no dominantes, y otros grupos marginalizados) una voz en las políticas, leyes y programas que afectan directamente sus vidas.

Las OSC les permiten crear y poner a prueba sus propias soluciones y, cuando tienen éxito, demostrar resultados mensurables y sostenibles.

Todos estos papeles que desempeñan las OSC apoyan los principios de París/Accra.

En algunos casos, la sociedad civil lleva la delantera en el desarrollo de programas, mientras que el gobierno facilita el proceso.

En la mayoría de los países en desarrollo, por ejemplo, el movimiento de planificación familiar fue introducido por las ONG.

Estas ONG trabajaron y siguen trabajando con los gobiernos para desarrollar la pericia técnica y organizacional necesaria para gestionar grandes programas de planificación familiar y salud reproductora.

## El papel del sector privado con fines de lucro

Los aportes del impacto del sector privado con fines de lucro para los principios de París/Accra **diferirán de acuerdo con el tipo y el tamaño de la entidad involucrada.** Por ejemplo, una empresa multinacional podría aportar tecnología nueva y muy útil, además de jugar un papel de promoción de gran alcance con los consumidores, proveedores y distribuidores.

Incluso las microempresas muy pequeñas pueden ofrecer empleo, ingresos y oportunidades a las personas más pobres y a los segmentos más marginalizados de la sociedad.

Al igual que con la sociedad civil, el sector privado con fines de lucro a veces toma la iniciativa en el desarrollo de programas, y el gobierno facilita el proceso.

A modo de ejemplo, la Coalición empresarial mundial sobre VIH/sida, tuberculosis y malaria ofrece premios anuales a las empresas que abordan las difíciles condiciones sociales y de salud.

En 2012, la compañía cervecera Heineken ganó un premio por sus numerosos programas innovadores de salud, a saber, entre otros:

- La inclusión del tratamiento antirretroviral de gran actividad (TARGA) en el paquete de beneficios médicos para sus empleados,
- Programa integral de malaria a largo plazo en África, que incluye la distribución de mosquiteros, diagnóstico rápido, la terapia combinada con artemisinina (TCA), y tratamiento de cuidado preventivo intermitente para los empleados, las familias y las comunidades mediante terapia combinada basada en la artemisinina.
- Asociación con un hospital en Zaria, Nigeria del Norte para centrarse en la eliminación de los casos de fístula vesico-vaginal entre las mujeres de la comunidad

Más allá de estos programas específicos, el premio destaca el papel principal de Heineken en la formación de la posición del sector privado en las políticas y las operaciones de la salud mundial a través de su participación activa en el Fondo Mundial de Lucha contra el VIH/sida, la tuberculosis y la malaria y la Alianza Alto a la Tuberculosis.

## El papel de los donantes y sus aliados para la implementación internacional

La comunidad de donantes puede ser una **poderosa fuerza para el cambio**. Los donantes pueden:

- Fomentar programas de salud eficaces y coordinados, bien dirigidos y gestionados, que se adhieren a los principios de París/Accra.
- Formular definiciones y directrices comunes para la ayuda al desarrollo y alentar firmemente la participación de la sociedad civil y del sector privado con fines de lucro.
- Financiar solamente aquellos programas que el país pueda sostener con su propia base de recursos.

Un buen ejemplo se encuentra en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que reúne a 34 países para intercambiar experiencias y buscar soluciones a problemas comunes.

La OCDE tomó la iniciativa en la organización de los foros de alto nivel que llevaron a los principios de París/Accra.

Posteriormente se realizó la evaluación importante de la manera en que se llevaron a la práctica los principios y cuáles fueron sus efectos en los países en desarrollo.

## Construcción y mantenimiento de relaciones con los interesados

### Partes interesadas en acción



Usted y sus colegas pueden estar comprometidos con el cambio y preparados para asumir responsabilidades de liderazgo. Usted puede formar parte de un grupo de trabajo de partes interesadas que esté preparado para desempeñar sus nuevos papeles en el fortalecimiento del programa de ayuda exterior en su país.

Pero su grupo no lo puede hacer aisladamente. Dar vida a los principios de París/Accra requiere aportes considerables de todos los interesados.

¿Qué puede hacer cada grupo para apoyar y complementar a los demás?

El **gobierno** puede establecer y habilitar un entorno en el que todos los interesados participen plenamente en la fijación de prioridades y la

planificación y realización de los programas de desarrollo. Puede promover buena gobernanza: responsabilidad, compromiso, transparencia y custodia.

La **sociedad civil y el sector privado con fines de lucro** pueden llevar a cabo iniciativas de desarrollo dentro de las políticas y leyes gubernamentales. Pueden aplicar indicadores clave para medir los resultados programáticos y financieros en relación con los requisitos de los donantes.

Los **donantes y sus aliados para la implementación internacional** pueden desempeñar un papel facilitador al promover un entendimiento común de las prioridades del país, en colaboración con los sistemas del gobierno tanto como sea posible, y estimular la colaboración entre todos los interesados.



# Entender las perspectivas de los demás interesados



Los interesados trabajan más productivamente juntos cuando cada grupo entiende las necesidades, intereses, preocupaciones y presiones de los otros grupos. Esta es una [herramienta de exploración](#) que usted y sus colegas pueden aplicar para analizar las prioridades y preferencias de los otros grupos de interesados.

Tal vez ya piense que ya conoce muchas de las respuestas por sus contactos previos con estos grupos. Pero puede usar una herramienta como esta para compartir su perspectiva con los demás interesados y tratar de conocer sus perspectivas a cambio. Las preguntas acertadas pueden generar una conversación productiva que le permita adquirir información nueva, y a veces sorprendente, sobre quiénes serán sus aliados en esta iniciativa.

También puede mantener y fortalecer su comprensión de los demás grupos de interesados mediante visitas de campo, especialmente a instalaciones y programas en áreas remotas donde verá más claramente las realidades que enfrentan otros grupos de interesados. Puede iniciar reuniones consultivas regulares para trabajar juntos a fin de revisar el avance de los programas, intercambiar puntos de vista y resolver asuntos difíciles.

En su papel de liderazgo, estas interacciones le ayudarán a explorar las relaciones con los actores, ayudar a los grupos participantes a reenfocarse y realinearse en torno a metas compartidas, y servir de modelo del espíritu de colaboración que los inspire. La función de gestión requerirá que usted planee, organice e implemente estas reuniones y visitas de campo para cerciorarse de que se realicen y para vigilar y evaluar en qué medida se realizan las metas previstas.

## Herramientas y recursos para superar los desafíos

## Herramientas y recursos para líderes/gerentes

Hay muchos métodos que han demostrado ser eficaces en la dirección y gestión de grupos de trabajo.

En las páginas siguientes se presentan algunos ejemplos.

Cualquier líder/gerente, actual o potencial, puede leer acerca de estas herramientas, ejercicios y recursos, ver cómo podrían aplicarse, probarlas y, si le resultan útiles, seguir las instrucciones escritas y presentarlas a los miembros del personal o a los interesados.

# Recursos relacionados con los principios de París/Accra

*Apropiación y desarrollo de capacidades del país: Más allá de los principios para las prácticas.* USAID, AIDSTAR-Two. Informe técnico No. 4, abril 2012.

*Consulta y participación para la apropiación local: ¿Qué? ¿Por qué? ¿De qué manera?* Save the Children, 2010.

# Recursos relacionados con liderazgo y gestión de prácticas

*Gerentes que dirigen: Manual para mejorar los servicios sanitarios,* Management Sciences for Health, 2005.

Este libro ofrece enfoques prácticos para la aplicación de prácticas de liderazgo y gestión. Está pensado para capacitar a los administradores de salud en todos los niveles a fin de que dirijan a sus equipos para hacer frente a los desafíos y lograr resultados. Ofrece una cornucopia de recursos, algunos de los cuales se citan en el presente.

- **La matriz de lo importante y urgente** (*Gerentes que lideran* (LMM), p. 215). Esta herramienta fue desarrollada por Stephen Covey (autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: poderosas lecciones de cambio personal*. Nueva York: Simon and Schuster, 2004). La matriz ayuda a los líderes/gerentes en sus enfoques y ayuda a individuos y grupos a establecer prioridades y aprender cómo una buena gestión significa poner primero lo primero, y la organización y la realización de trabajos por orden de prioridades.
- **Compromiso v. Cumplimiento** (*LMM*, pp. 239-240). Este ejercicio contribuye a la alineación/movilización y ayuda a los líderes/gerentes a inspirar a su personal y a otros interesados. Aumenta la comprensión de la diferencia muy importante entre el cumplimiento impulsado desde el exterior y el compromiso impulsado internamente. Puede ayudar a un grupo de trabajo o un grupo de gerentes a generar compromiso con un conjunto de tareas complejas o de un plan de trabajo.
- **Liderar al equipo cuando se producen fallas** (*LMM*, pp. 46-47; 216-217). Este es otro ejercicio que promueve la alineación/movilización. Es útil cuando un grupo de trabajo experimenta una falla, como una situación que amenaza el cumplimiento de los compromisos, viola un acuerdo o suspende una acción eficaz. Aporta un proceso para que el grupo resuelva los problemas en conjunto y encuentre nuevas maneras de enfocar su trabajo y lograr resultados.
- **Negociar para lograr los resultados previstos: La técnica PICO** (*LMM*, p. 259). PICO es sinónimo de personas, intereses, criterios y opciones, y esta hoja de trabajo también se ocupa de la alineación/movilización. Un líder/gerente puede utilizar la hoja de trabajo para ayudar a resolver un problema con una persona o grupo, al mismo tiempo que mantiene una buena relación con esa persona o grupo.

# Recursos que respaldan las ONG y las organizaciones comunitarias de apoyo



*Promoción en acción - caja de herramientas de apoyo a las ONG y las organizaciones comunitarias.* USAID, AIDSTAR-Two.

Este recurso tiene por objeto ayudar a las organizaciones no gubernamentales/organizaciones de base comunitaria (ONG/OBC) para que tengan una comprensión clara de lo que es la promoción y la forma en que podría apoyar su trabajo, así como para ofrecer asistencia práctica en la forma de llevar a cabo la labor de promoción.

Abarca muchas funciones críticas para el papel del líder/gerente:

- Gestión del cambio
- Toma de decisiones
- Recaudación de fondos, planificación empresarial, espíritu empresarial
- Comunicación interna y externa
- Gestión del conocimiento
- Vigilancia y evaluación
- Planificación
- Participación de los interesados
- Estrategia

# Recursos relacionados con temas de la salud

*K4Health eToolkits.* USAID, K4Health.

Bibliotecas electrónicas de recursos sobre un tema particular de la salud que son seleccionados y examinados por expertos técnicos. Están concebidas para gerentes de programas de salud, proveedores de servicios y responsables de política. Varias de estas cajas de herramientas pueden ser especialmente útiles para los líderes/gerentes que procuran implementar los principios de París/Accra. Por ejemplo:

- [ExpandNet/OMS para la ampliación de innovaciones de la salud](#)
- [Recursos Humanos en Salud \(RHS\)](#)
- [Gestión de conocimientos para la salud y el desarrollo](#)
- [Liderazgo y gestión](#)
- [Salud móvil \(mHealth\)](#)

# Recursos relacionados con el cambio

*John P. Kotter sobre Lo que de verdad hacen los líderes*, 1999

Como se ve en el requisito previo del curso de aprendizaje digital: *De la dependencia a la alianza: se trata del cambio*, John Kotter de Harvard University ha articulado ocho pasos para garantizar que los cambios se arraiguen en la organización, en su cultura y en el comportamiento de los individuos.

Este es un modelo de fases, lo que significa que cada nuevo paso se construye sobre el anterior, y que los pasos no se pueden omitir o ejecutar mal.

Todas las prácticas de liderazgo y gestión están englobadas dentro de los ocho pasos.