



DESARROLLO DE LÍDERES EFECTIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE SALUD

Fortalecimiento de los sistemas de salud para un mayor impacto en la salud.



PROGRAMAS Y SERVICIOS

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO

Los gerentes que trabajan en el sistema de salud deben hacer algo más que proporcionar atención clínica o implementar las directrices emanadas de los niveles superiores. Deben cubrir las necesidades de sus clientes, tanto actuales como futuras. Deben además, estar en condiciones de dirigir al personal a su cargo, así como desarrollar sus habilidades de manera que estén alineados e inspirados y sean capaces de lograr la misión de la organización.

Para hacer frente a estas necesidades, en el año 2002, MSH introdujo el **Programa de desarrollo de liderazgo (PDL)**. En la última década, el programa PDL ha contribuido a mejorar las habilidades de liderazgo de los gerentes y administradores de servicios de salud en más de 40 países. Con base en la experiencia y las lecciones aprendidas a través del programa PDL, en el año 2012, MSH lanzó el programa PDL Plus con un nuevo enfoque en mejorar indicadores prioritarios de salud, comunicar más eficazmente los resultados obtenidos, promover el uso de mejores prácticas basadas en evidencia y extender dichas prácticas a todo el sistema de salud.

Los participantes en el PDL Plus, durante un período de cinco a ocho meses, trabajan en equipos y aprenden a liderar y gestionar de una manera práctica. Cada equipo elabora una visión compartida, identifica estrategias de largo plazo y después de analizar los obstáculos elaboran e implementan un plan para lograr resultados en el corto plazo. Los directivos se involucran en el programa y responsabilizan a los equipos en el logro de los resultados previstos. A través de todo el programa, los equipos reciben el apoyo de los facilitadores y coaches.

Después de haber participado en el programa, la mayoría de los participantes, manifiestan un mayor nivel de confianza en sí mismos y un mayor empoderamiento. Como lo expresó una enfermera de Kenia, “A través del programa PDL me convencí de que no es necesario esperar hasta que llegue el día en que todo esté en su lugar – el dinero, el apoyo, etc. ¡Las habilidades de liderazgo y gerencia son suficientes!”

PROGRAMA VIRTUAL DE DESARROLLO DE LIDERAZGO (PVDL)

El **Programa virtual de desarrollo de liderazgo (PVDL)** de 10 meses de duración, combina las reuniones presenciales de equipo y el coaching, con la educación a distancia. A través del programa los equipos enfrentan retos reales en su lugar de trabajo. “Después del programa PVDL, se dio un cambio de actitud en la institución, la gente se tornó más proactiva. Las personas empezaron a mencionar de qué manera podrían mejorar”, dice un participante en el PVDL de la Universidad Regina Pacis de Kenia. En Suazilandia, el equipo de un hospital redujo el tiempo promedio de espera de los clientes en el departamento de atención ambulatoria en un treinta por ciento. Los facilitadores proporcionan retroalimentación y apoyo durante el programa y los equipos presentan sus resultados al final, durante un seminario en línea (*webinar*).

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA EL SECTOR FARMACÉUTICO (PLDP por sus siglas en inglés)

Los gerentes encargados de los productos farmacéuticos enfrentan diversos retos simultáneos, como, cuantificar con precisión y eficiencia las necesidades de productos farmacéuticos, garantizar un suministro adecuado y el uso óptimo de los medicamentos de manera que los pacientes reciban la adecuada atención. Basado en el programa PDL original, el PLDP fue adaptado específicamente para el personal farmacéutico con sesiones adicionales referentes a la legislación, la ética, la gobernabilidad, la gestión financiera y los aspectos referentes a los recursos humanos que son relevantes para el este sector.

Probado ampliamente en Sudáfrica, el PLDP ha contribuido a mejorar el acceso a los medicamentos en los centros de atención primaria de salud, un mayor cumplimiento con las normas nacionales de prescripción, así como un aumento de las notificaciones sobre las reacciones adversas a los medicamentos. Según la señora Nocawe Thipa, Jefa de servicios farmacéuticos de la provincia de Gauteng, el programa PLDP “marca el comienzo de un cambio de paradigma en la forma que se practica la farmacia.” En KwaZulu- Natal, el programa logró que los servicios de farmacia para pacientes crónicos fueran más accesibles a las comunidades.

DESARROLLO DEL LIDERAZGO A NIVEL COMUNITARIO

En Nicaragua en el año 2003, MSH realizó una prueba piloto del programa de **Desarrollo del liderazgo a nivel comunitario** en una comunidad traumatizada por muchos años de guerra civil. Los líderes de la comunidad participaron en una serie de sesiones sobre derechos, prácticas de liderazgo y gestión, resolución de conflictos y propiedad comunitaria. A pesar de las diferencias políticas del pasado, como resultado del programa, los líderes de la comunidad se organizaron para instalar 8,168 metros de tuberías en dos barrios, a fin de suministrar agua potable a 346 familias en sus hogares.

En el 2006, el programa fue adaptado para su implementación en el Perú, donde ha logrado llegar a más de 400 comunidades. El enfoque principal del programa es la mejora de las prácticas de gestión del agua y saneamiento así como la planificación familiar. Las mujeres, que estaban acostumbradas a dejar que los hombres tomaran las decisiones, han comenzado a asumir roles de liderazgo en sus aldeas. Como dice una participante: “Liderar una comunidad para mantenerse saludable no es solamente una tarea de los hombres.”

CAMBIOS DE LOS LÍDERES

Todos nuestros programas concientizan a las personas sobre los cambios de actitud que caracterizan un buen liderazgo.

Cambio de perspectiva de...	a...
heroísmo individual	acciones basadas en la colaboración
desesperación y cinismo	esperanza y posibilidad
culpar a otros de los problemas	asumir la responsabilidad de enfrentar los retos
actividades dispersas y desconectadas	acciones interconectadas y con un
ensimismamiento	generosidad y preocupación por el bien común



LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LA CURRÍCULA EN INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y PROFESIONALES

El “Informe de la comisión mundial sobre la educación de los profesionales en salud para el siglo 21” (noviembre de 2010) de la revista *Lancet*, resaltó que “los profesionales se están quedando cortos en lo que respecta a las competencias apropiadas para realizar un trabajo de equipo eficaz y no están ejerciendo un liderazgo efectivo para transformar los sistemas de salud.” El **Liderazgo, la gestión, el análisis de políticas y las habilidades comunicacionales** están considerados entre los elementos cruciales que, los estudiantes de enfermería, medicina y salud pública necesitan para tener éxito en el desempeño de sus funciones como profesionales en salud pero que han sido descuidados en la currícula.

MSH ha trabajado con instituciones académicas y profesionales con miras a cerrar esta brecha e integrar los conceptos, las habilidades y las prácticas de gestión y liderazgo al contenido curricular previo al servicio. Con el apoyo de MSH, la Facultad de ciencias de la salud de la Universidad de Nairobi en Kenia integró el contenido de liderazgo y gestión en la currícula de los estudiantes de pregrado en el 2011. Iniciativas similares han llevado a prestar mayor atención a los temas de gestión y liderazgo en Afganistán, Egipto, Kenia, Nicaragua, Uganda y Tanzania.



FOTO: SYLVIA VRISENDORP

OTROS SERVICIOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO EN TODOS LOS NIVELES

El equipo de expertos y capacitadores experimentados y comprometido de MSH apoya también el desarrollo del liderazgo de una manera personalizada a través de:

- **Coaching de equipo y a nivel ejecutivo:** El coaching que MSH ofrece, está orientado hacia la obtención de resultados; ayuda a los individuos o equipos a poner en práctica sus mejores capacidades, establecer metas y lograrlas. La moral del personal puede mejorar en gran medida cuando los supervisores y líderes de los equipos desarrollan sus habilidades de coaching. MSH puede proporcionar talleres diseñados a la medida, para desarrollar las capacidades de coaching de líderes y supervisores, e incorporar programas personalizados de coaching ejecutivo para los líderes de salud de mayor jerarquía.
- **LeaderNet:** LeaderNet - www.leadernet.org - es una comunidad de profesionales en línea que trabaja en la promoción del liderazgo, la gestión y la gobernabilidad en el campo de la salud, compartiendo ideas y mejores prácticas entre colegas de todo el mundo. A través de LeaderNet, MSH ofrece de manera gratuita seminarios cortos en línea, cursos facilitados y comunidades de práctica disponibles para todas las personas que deseen participar.

FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO



Durante más de 40 años, **Management Sciences for Health (MSH)** ha estado trabajando en todo el mundo con la finalidad de reducir la brecha entre lo que se sabe sobre la salud pública y lo que realmente se practica. Creemos que el fortalecimiento de los sistemas de salud es la forma más sostenible de mejorar la salud y salvar vidas. Aplicamos nuestra experiencia en todo el sistema de salud de forma integral, reconociendo que para ser eficaz los siguientes elementos deben estar alineados: el personal de salud, los equipos, los suministros, los medicamentos, el transporte, las instalaciones, la información, capacitación y educación. Además los sistemas de salud sólidos requieren de una buena gobernabilidad, una gestión sólida y un liderazgo comprometido.

Nuestros programas de desarrollo de liderazgo incorporan las siguientes creencias y principios:

- El liderazgo es un conjunto de prácticas, comportamientos y habilidades que pueden ser aprendidas
- Los adultos aprenden mejor cuando los nuevos conceptos y habilidades se aplican a los retos de la vida real
- Todas las personas, en todos los niveles jerárquicos, puede liderar y aprender a liderar mejor
- El desarrollo del liderazgo es un proceso que toma tiempo
- El aprendizaje de nuevas habilidades y comportamientos requiere de retroalimentación y apoyo frecuente
- Las habilidades de liderazgo y comportamientos son practicadas por los individuos al interior de un equipo

El enfoque de MSH ha ayudado a los donantes, gobiernos, grupos de la sociedad civil e individuos a fortalecer el liderazgo en el sector salud. Como explica un director de planificación familiar de una dirección nacional de salud: “Antes del programa PDL, teníamos una dirección en la que cada persona se enfocaba en su propio trabajo; después de la capacitación, todos desean interactuar entre sí, e integrarse para avanzar en una sola dirección”

HISTORIA DE ÉXITO



FOTO: SYLVIA VRIESENDORP

EL LIDERAZGO SALVA VIDAS

Kalimullah Fawad de la provincia Takhar en Afganistán nos cuenta cómo el mejoramiento del liderazgo y la gestión así como las herramientas y prácticas que las personas aprenden, impulsan la creatividad y salvan vidas:

Un equipo del Centro de salud integral Baharak participó en uno de los programas de liderazgo de MSH. A pesar de que el establecimiento contaba con personal femenino bien capacitado, pocas mujeres acudían al centro para dar a luz. El equipo tomó como su reto principal aumentar los partos asistidos en el centro. Los integrantes del equipo descubrieron que las preocupaciones por la seguridad física impedían que las trabajadoras de salud trabajaran durante el turno nocturno – el horario en el que ocurría la mayor cantidad de partos. El equipo movilizó a sus autoridades locales, a los miembros de la comunidad y a otros interesados y consiguió recursos de una manera creativa para financiar la construcción de un muro alrededor del establecimiento. Ahora, el personal femenino se siente más cómodo para prestar el servicio nocturno y la atención de partos en el centro ha aumentado.



Para obtener más información sobre los programas y servicios de liderazgo de MSH, favor visitar el siguiente sitio Web www.msh.org/our-work/health-system/leadership-management-governance

MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

WWW.MSH.ORG

Salvar vidas y mejorar la salud de las personas más pobres y vulnerables del mundo cerrando la brecha entre el conocimiento y la acción en el campo de la salud pública.

200 RIVERS EDGE DRIVE
MEDFORD, MA 02155
UNITED STATES
TEL +1 617.250.9500
LEADERSHIP@MSH.ORG

